

## واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين (بلدية القضارف)

د. عبد المنعم محمد حامد محمد

\* أستاذ مساعد-إدارة تربوية - عميد كلية التربية . جامعة القضارف

## مستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس ومعرفة الصعوبات التي تواجههم عند تنظيم الوقت وتحديد مضيعاته. تم استخدام المنهج الوصفي الاستبانة كأداة لمعرفة آراء المعلمين حول واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس، وشملت عينة البحث (مائة وستين) معلماً ومعلمة. كما تم تطبيق برنامج

(SPSS) للتحليل الإحصائي ممثل في مربع (كاي) واختبار (T) ومعادلة الثبات ألفا كرونباخ واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوصل البحث إلى نتائج منها: أن إدارة الوقت مطبقة لدى مديري المدارس الثانوية إلا أنهم لا يخصصون وقتاً معيناً للمكالمات الهاتفية وأن تفويض المهام إلى الأطر غير المؤهلة يعد من مضيعات الوقت بدرجة كبيرة وأن تغيير الأولويات من قبل الإدارة العليا والنقص في الأموال من أكبر الصعوبات التي تمنع مديري المدارس من تنظيم وقت العمل. وخرج البحث بعدد من التوصيات أهمها: إقامة دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت لمديري المدارس وشاغلي المواقع القيادية وجعل إدارة الوقت مادة تدرس في الجامعات والمعاهد العليا السودانية ونشر ثقافة الوقت في المجتمع عبر وسائل الإعلام المختلفة.

## Abstract

The significance of this study that it represents time issues as an essential issue in developing secondary school managers' performance in order to improve educational process and identify the difficulty that face them in time management and time exploitation.

The research used the descriptive approach to carry out the study. A questionnaire is distributed to teachers to know their ideas about managing time for school managers. The sample of study included (160) teachers at secondary education, The researcher used these programs – PSS [Social Package for Statistical Sciences], Ki-, Square, and T-test and the reliability of Cranach alpha formula. Mean and standard deviation.

Therefore. The researcher has come out with the following findings:

The time management is implemented among school secondary but they do not allocate definite time for phone calls .and dedicating maximum responsibility to unqualified staff members considered as time wasting. Changing priorities by supreme administration and financial deficiency are considered as major difficulties that obstacle managers form organization-working time.

The research suggested a number of recommendations as follows:

Training courses for school managers and leadership introduced as a course at Sudanese universities and educational institutes to raise the community's awareness about the important of time management.

**الكلمات مفاتيحه:**

**تنظيم الوقت، إدارة الوقت، ثقافة الوقت**

**مقدمة:**

إن من أهم مقومات النجاح في الحياة تنظيم الوقت وإدارته بفعالية ولن يعرف الفرد قيمة الوقت ويستفيد منه إلا إذا أحس به في حياته وأدرك أهمية الاستفادة منه، ويبدو الشعور بالوقت قاسماً مشتركاً في كل نشاطات يوم العمل وهو الذي يلعب دوراً مهماً في قدرة الفرد أو عدم قدرته على ما يود إنجازه من طموحات في الحياة، ويعد الوقت وكيفية إدارته من الموضوعات المهمة في الإدارة المدرسية وفاعلية المدير تقاس بمدى قدرته على تنظيم وتوزيع أعماله على الوقت المتاح له ويلاحظ تنامي الاهتمام بالوقت وأصبحت إدارة الوقت مادة تدرس في الجامعات والمعاهد العليا في الدول المتقدمة إدارياً وتقنياً<sup>(١)</sup>. وعليه فمن واجب مديري المدارس التنظيم الجيد لوقت أعمالهم الرسمية حتى يحققوا أفضل النتائج والابتعاد عن مضيعات الوقت وإدارته ليكونوا غدوة لطلابهم. ان التنظيم الجيد للوقت وحسن إدارته يمثل العمود الفقري للمدرسة حيث يعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها بكفاءة عن طريق تنسيق جهود العاملين وتوحيد اتجاهاتهم وتوضيح مسئولية كل فرد تجاه نفسه وعمله وغالباً ما يكون الوقت المهدر انعكاساً لعدم وضوح مفهوم الإدارة وقصور إدراك المدير لأهداف المؤسسة التي يقودها<sup>(٢)</sup>.

## مشكلة البحث:

لاحظ الباحث من خلال ارتباطه بمديري المدارس وتواصله معهم في برنامج التربية العملية أن كثير من المديرين لا يحرصون على الاستفادة من الوقت، والقليل منهم يستخدمونه استخداماً فعالاً، ولا ينظرون إلى مضيعات الوقت على أنها شيء يمكن مواجهته أو تحديه، ولا يدركون واجبات مهامهم وطبيعة أبعاد وظائفهم فتجدهم يؤدون أعمالاً ليست مهمة ولا يتمتعون بالقدرة على أداء المهام حسب الأولويات ولا يرتبون أوقاتهم بإنجاز الأهم فالمهم فالأقل أهمية، لذلك تأتي جهودهم غير متناسبة مع النتائج المحققة وشعورهم بان وقت العمل ضيق وقليل مما يحتم عليهم إرجاء بعض الأعمال إلى يوم آخر، واعتقادهم أنهم في حاجة إلى مزيد من الوقت ومن هنا تصبح المشكلة ليست في مقدار الوقت المتوافر لدى مديري المدارس ولكنها في كيفية إدارته وتوظيفه وهل يستخدمونه بشكل فعال ومفيد أم يهدرونه ويضيعونه في أمور قليلة الفائدة. لذا شعر الباحث بضرورة التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بولاية القضايف.

## أهمية البحث:

1. نتائج الدراسة ترشد أصحاب القرار والمهتمين في مجال التربية والتعليم للعمل على استغلال الوقت بالشكل الأمثل بهدف تطوير قطاع التعليم.
2. تعتبر هذه الدراسة هي الأولى في محاولة فنية علمية تربوية للكشف عن واقع إدارة الوقت ومسببات إهداره في المدارس الثانوية ببلدية القضايف.

## أهداف البحث:

1. التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية.
2. التعرف على مدى مقدرة مديري المدارس الثانوية على إدارة أوقاتهم.
3. محاولة بيان الأساليب الفعالة في إدارة الوقت والاستفادة القصوى منها في رفع الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية.
4. تحديد مضيعات الوقت وأسباب هدره وكيفية علاجها.
5. التعرف على الصعوبات التي تواجه مديري المدارس عند تنظيم وإدارة أوقاتهم.
6. محاولة بيان أثر تنظيم الوقت كعنصر هام من عناصر تطوير أداء الإدارة المدرسية ونشر ثقافة الوقت بين المعلمين والطلاب.

## أسئلة البحث:

من خلال هذا البحث يحاول الباحث الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ببلدية القضارف من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية.
2. ما هي مضيعات الوقت ومسببات إهداره من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية وكيفية علاجها.
3. ما هي الصعوبات التي تواجه مديري المدارس عند تنظيم العمل لاستغلال الوقت.
4. كيف يمكن السيطرة على الوقت المتاح وامتلاك أساليب الفعالة في إدارته.
5. ما هو نتاج تنظيم وقت العمل وتفعيل الإدارة الجيدة للوقت على أداء مديري المدارس الثانوية.

## حدود البحث:

ينحصر هذا البحث على المعلمين بالمدارس الثانوية ببلدية القضارف خلال العام الدراسي 2012-2013م للوقوف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

## مصطلحات البحث:

## 1. الوقت:

لغة: يمكن تعريفه وفقاً لما أورد إبراهيم أنيس وآخرون، بأن الوقت مقدار من الزمن قدر لأمر ما اصطلاحاً: إن الوقت والزمن من المترادفات يطلق الوقت ويراد به الزمن وان كان هو أعم وأشمل، ويطلق الزمن والزمان الذي هو جزء من الوقت ويراد به الوقت وليس في الأمر كثير خلاف ويطلق على الجزء من الوقت أو الزمن كلمات تدل على المعنى مثل كلمة دهر حين، أبد، سرمد، خلد، مدة أجل، وما شابه وفي مجملها تدل على المعنى المقصود. فيعرف الزمن بتمثله في الوعي وأقصر مدة زمنية يمكن أن يخبرها أو يعيها الإنسان هي اللحظة، والزمن ظاهرة سيكولوجية كما هو ظاهرة فيزيائية وللزمن وجود مادي أو موضوعي يقاس بمقاييس الزمن.

## 2. إدارة الوقت:

تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلالها الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة، (تعرف إدارة الوقت بأنها الطرق والوسائل التي تعين

المرء على الاستفادة القصوى من وقت عمله في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

وتعرف نهلة عبد القادر طه "1996م" إدارة الوقت بأنها التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فاعلية في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

### 3. مدير المدرسة<sup>(3)</sup>:

يعرف بأنه (الرئيس المباشر لجميع المدرسين والعاملين في المدرسة، وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الوصل الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين بعضهم وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين، وبين الموجهين والمعلمين وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة فهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها).

### 4. المرحلة الثانوية:

تعرف المرحلة الثانوية بأنها المرحلة التي تتوسط السلم التعليمي تمتد من نهاية مرحلة الأساس وتنتهي عند بداية مرحلة التعليم العالي ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات<sup>(4)</sup>.

## الإطار النظري

### مفهوم الإدارة المدرسية:

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية وهي الوحدة المسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية وأهدافها ويشير محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود "1993م" وفقاً لما نقله عنهما محمد عبد القادر عابدين، إلى أن الإدارة المدرسية هي (جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها وبما يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، ويؤكد صلاح عبد الحميد مصطفى "1994م" نقلاً عن محمد عبد القادر على

أن الإدارة المدرسية منظومة متماسكة من العمليات التي ينجز بها العمل المدرسي بشكل تتحقق من خلاله أهداف العملية التعليمية على أتم وجه وبأقل جهد وفي اقصر وقت). (5)

### أهمية الإدارة المدرسية: (6)

تعد الإدارة المدرسية اليوم من أساسيات حياة الأمم والشعوب المتحضرة وتعد الإدارة المدرسية أمر لازم لجميع التنظيمات البشرية بحيث تتكيف وتتشكل تبعاً للمجتمع الذي تعيش فيه بتنظيمه وقوانينه وتنظيماته المختلفة ومدى التقدم الحضاري الذي يعيشه. والإدارة الصالحة السليمة هي (أداة تغيير وتقدم وأداة محافظة واستقرار في المجتمع لأنها تسير التغيير وتعمل على التوافق معه فالإدارة هي التربية والتعليم الذي يحقق الأهداف المرغوبة)<sup>(5)</sup>، ولقد اتجه المربون في السنوات الأخيرة إلى توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع وان على المدرسة أن تسير تقدم المجتمع والحياة الاجتماعية فيه وان التربية الوظيفية تقتضي أن تندمج المدرسة اندماجاً في مختلف نواحي الأنشطة البناءة في المجتمع. وان المجتمع يمكن استخدامه كمعمل خصب للتربية وان مرافق المدرسة بدورها يمكن استخدامها كمركز لنشاط المجتمع وان مشاكل الحياة الرئيسة يجب أن تكون محور البرنامج المدرسي وان المدرسة عليها أن تعمل على تنسيق جهود المجتمع لتصل إلى تحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية<sup>(5)</sup>.

### أهداف الإدارة المدرسية:

يمكن تبيان تلك الأهداف وفقاً للآتي:

1. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً من خلال توفير النشاطات المدرسية التي تدعم ذلك.
2. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة.
3. تطبيق ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارة العليا المسؤولة عن التعليم.
4. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
5. إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها وبرامجها الدراسية وتمويلها.
6. التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم والتوجيه والإرشاد والمراقبة والمتابعة والتطوير وتحديد المسؤولية.

7. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً كالمباني أو المشاريع التي تخصص لتمويل المدرسة.

8. تبصير الطلاب بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً وإعدادهم لفهم الحياة الحاضرة والاستعداد لمواجهة المستقبل واكتشاف الموهوبين من الطلاب ورعايتهم.

9. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية.

10. معاونة البيئة على حل ما يستجد من مشكلات أو حوادث أو كوارث تعاوناً فعالاً وإيجابياً ملموساً.

### خصائص ومعايير الإدارة المدرسية الناجحة:

تتمثل تلك المعايير في الآتي (7):

1. أن تكون إدارة هادفة.

2. أن تكون إدارة إيجابية.

3. أن تكون إدارة اجتماعية.

4. أن تكون إدارة إنسانية.

### سمات الإدارة المدرسية الناجحة:

يتوقف نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها والقيام بوظائفها لتحقيق أهدافها على تحقيق ما يلي (7):

1. تحديد أهداف المدرسة المنشودة تحديداً واضحاً وذلك لاختيار أفضل الطرق لتحقيقها وتحديد كافة الأنشطة والإجراءات العملية الكفيلة بتحقيق ما يريده المجتمع من المدرسة.

2. تنظيم العمل المدرسي وذلك بتحديد الاختصاصات والمسئوليات وتوزيعها على أعضاء وهيئة الإدارة المدرسية كل حسب تخصصه واستعداداته وميوله حتى يتسنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3. تهيئة المناخ الملائم لإقامة العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية لجميع أعضاء أو هيئة الإدارة المدرسية وذلك لخلق الشعور بالانتماء للمجتمع المدرسي وزيادة الحماس للعمل الجاد والصادق الذي يهدف إلى سرعة انجاز أهداف المدرسة.
4. تعبئة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والعمل على استخدامها الاستخدام الأمثل.
5. مواكبة الجديد في مجال الفكر التربوي والإداري وذلك لزيادة فاعلية الإدارة أثناء تحقيق أهدافها
6. توفير كافة الظروف المناسبة لأداء العمل المدرسي بكفاءة عالية.
7. بناء نظام جديد للاتصال سواء كان هذا الاتصال بين أعضاء هيئة إدارة المدرسة أو بينها وبين مستويات الإدارة التعليمية الأخرى أو بينها وبين البيئة المحلية.
8. ممارسة الأسلوب الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة أعضاء هيئة الإدارة المدرسية في تحديد السياسات ووضع الخطط والبرامج وعملية صنع القرارات التربوية وتحقيق التعاون والتنسيق الذي يزيد من كفاءة الإدارة في تحقيق رسالتها على النحو المنشود.
9. توفير الفرص المتعددة والمتنوعة لتنمية استعدادات وقدرات وميول المجتمع المدرسي.

#### أنماط وأساليب الإدارة المدرسية (8):

- (أ) نمط الإدارة الأوتوقراطية.
- (ب) نمط الإدارة الفوضوي أو الترسلي.
- (ج) نمط الإدارة الديمقراطية.

#### صعوبات الإدارة المدرسية ومعوقات العمل فيها:

ويمكن تصنيف هذه الصعوبات في الآتي (4):

#### (أ) صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية مثل:

1. النقص في هيئة التدريس
2. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو نفسية.
3. تنوع سلوكيات المعلمين.



4. عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس.
5. عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة.
6. غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية مثل الإرشاد والصحة المدرسية.

#### (ب) صعوبات تعترض العمل الإداري (مقومات إدارية):

1. عدم توفر الأبنية والمرافق اللازمة أو عدم صلاحيتها.
2. اكتظاظ الصفوف وتجاوز نسبة القبول في المدرسة.
3. سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية.
4. غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة وغياب الدستور الأخلاقي لها.

#### مدير المدرسة:

أصبح مدير المدرسة في المفهوم الحديث مسئول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية والفنية كالمناهج وطرق التدريس والكتاب المدرسي وعن علاقة المجتمع بالمدرسة وعلاقة المدرسة بالمدارس الأخرى وعن النواحي الاقتصادية الخاصة بمراد المدرسة وعن تقييم عمل كل فرد في المدرسة وعن الإشراف الإداري والإشراف الفني ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة وعن الاجتماعات التي تتم خارج المدرسة ولها علاقة بها وعن تخطيط برنامج المدرسة وتنفيذه وعن النظام والتنظيم وعن العلاقات العامة وعن جميع أعمال المدرسين<sup>(6)</sup>.

#### الكفايات اللازمة لمدير المدرسة:

وقد قام محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود "1993م" بتلخيص الكفايات الضرورية في ميادين العلوم الإنسانية التي يحتاجها مدير المدرسة كما يلي<sup>(5)</sup>:

1. أن يلم مدير المدرسة بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية ومراحل النمو وسيكولوجية التعلم والتي تقوم عليها طرق وأساليب التدريس وتنظيمات المناهج الدراسية.
2. أن تكون لدى مدير المدرسة خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي.
3. أن يلم مدير المدرسة بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة.
4. أن يكون مدير المدرسة قادراً على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية.

5. أن تكون لدى مدير المدرسة معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية.
6. أن تكون لدى مدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس وخاصة حديثي العهد بالمهنة.
7. أن تكون لمدير المدرسة القدرة على حماية القيم الأخلاقية وقدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي واحتياجات أولياء الأمور.
8. أن يلم مدير المدرسة بالمعلومات الخاصة بشئون التلاميذ وأساليب تقويمهم وإنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لأبنائهم.
9. أن يمتلك مدير المدرسة خلفية ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية للقيام بدور الوسيط والمنسق بين القوى المختلفة التي تؤثر في عمل المدرسة وخلفية تربوية غنية تمكنه من تطوير فلسفة تربوية شخصية تهين له الدور القيادي للآخرين.
10. أن تكون لمدير المدرسة القدرة على العمل التعاوني والقيادي.

### إدارة الوقت

#### مفهوم إدارة الوقت:

وإدارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة. إن إدارة وقت العمل تعني إدارة السلوك والشخصية في العمل وإدارة وقت العمل تعني أيضاً إدارة الذات فهي نوع من أنواع إدارة الفرد لنفسه بنفسه وتعني أيضاً محاولة ترويض وقت العمل وفرض سيطرتنا عليه بدلاً من أن يفرض هو سيطرته علينا. إدارة الوقت تعني تلك الجهود الخاصة بتخطيط وتنظيم استخدام وقت العمل بطريقه تتسم بالكفاءة والفاعلية وبالأسلوب الذي يمكن المدير من استخدامه في تحقيق الانجاز الأفضل لأهدافه الشخصية وأهدافه في مجال العمل. إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، فالإدارة هي حركة وزمن أو عمل ووقت إذا ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد.

## فوائد إدارة الوقت في المدرسة:

يذكر فتحي عبد الرسول "2008" عدداً من الفوائد التي تحققها إدارة الوقت في المدرسة منها:

1. تساعد إدارة الوقت مدير المدرسة في أداء ما هو مطلوب منه في الأنشطة حسب درجة أهميتها أو حسب أولويتها.
2. تعين مدير المدرسة في التحديد الفعال للاختصاصات بحيث يمنع التعارض والتضارب بينهما.
3. تساعد إدارة الوقت المدير على تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق التخطيط الجيد للوقت.
4. تساعد إدارة الوقت في تجنب إضاعة الوقت لأنها تسعى لإنجاز الأعمال الإدارية التربوية فأنجح السبل الممكنة.

## مبادئ واستراتيجيات إدارة الوقت:

تعرف استراتيجية إدارة الوقت بمفهومها الواسع بأنها "الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، والمعرفة العلمية بكيفية استغلاله بفاعلية، من أجل زيادة الإنتاج ورفع معدلات أداء الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء ومسارات واضحة ترسم معالم شكل المنظمة في المستقبل وتتمثل الاستراتيجيات في الاتي:

## تحديد الأهداف والتخطيط لبلوغ الأهداف.

3. رتب المهام حسب الأولويات.

4. نظم نفسك وعملك.

5. توقف عن التأجيل والتسويف.

6. تعلم أن تفوض.

## مضيعات الوقت ومعوقات إدارته:

هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو انه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله<sup>(9)</sup>.

هناك العديد من التقسيمات الخاصة بمضيعات الوقت وهما<sup>(4)</sup>:

## (أ) مضيعات التخطيط وتشمل: (10)

1. عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية.
2. إتباع فلسفة الإدارة بالأزمات.
3. اختلاف الأولويات.
4. القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.
5. عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.

## (ب) مضيعات خاصة بالتنظيم وتشمل:

1. الفوضى وعدم الانضباط الذاتي.
2. كثرة الأعمال الورقية.
3. القيام بالعمل أكثر من مرة "جهود متكررة".
4. وجود أكثر من رئيس واحد داخل المدرسة.

## (ج) مضيعات خاصة بالتوظيف:

1. وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين.
2. كثرة عدد الموظفين أو قلتهم.
3. وجود مرؤوسين يثيرون المشكلات والصعوبات.

## (د) مضيعات خاصة بالتوجيه:

1. النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في انجاز العمل بصورة منفردة.
2. اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية وعدم الاهتمام بالأمر الهامة.
3. التفويض غير الفعال.

## (هـ) مضيعات خاصة بالرقابة:

1. كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية.
2. النقص في المعلومات.
3. عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.

4. الرقابة المفرطة.
5. كثرة الأخطاء وتدني الأداء.
6. عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- (و) مضيعات خاصة بالاتصال:

1. كثرة اللجان والاجتماعات.
2. عدم وضوح نظام الاتصالات.
3. سوء الفهم والافتقار إلى الإصغاء الجيد.
4. الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بغرض التسلية.

نحو صيغة جديدة لتخطيط وقت مدير المدرسة(8):

خطوات الصيغة المقترحة للسيطرة على مضيعات الوقت:

(أ) جمع البيانات. (ب) التعرف على الأسباب المحتملة.

(ج) وضع الحلول الممكنة. (د) اختيار أكثر الحلول جدوى.

(هـ) تنفيذ الحل المختار.

**إدارة الوقت بطريقة فعالة:**

هناك العديد من الأساليب والوسائل التي تساعد مدير المدرسة على إدارة وقته بطريقة جيدة وفاعلة منها:

1. أن يحدد مدير المدرسة الأعمال التي تعتبر مضيعة للوقت ويرفض الدعوات والاجتماعات التي لا توتي نتيجة.
2. التوازن بين الظهور والاختفاء فلا يتواجد في أماكن ليس هناك مبرر لوجوده فيها.
3. عند حدوث مشاكل لها صفة التكرار يجب أن يكون المدير قد وضع لها حلاً مسبقاً بحيث يستطيع أي فرد في هيئة التدريس أن يعالج هذه المشكلات بدلاً من أن ترفع للمدير.
4. يجب تناسب عدد الموظفين مع كمية العمل في المدرسة وان زيادة عدد الموظفين عن حاجة العمل يتسبب في ضياع الوقت.
5. كثرة اللجان والاجتماعات مؤشر على سوء التنظيم المدرسي وغالباً ما تكون مضيعة للوقت.

6. وجود نظام جيد لتدفق المعلومات لأن نقص البيانات والمعلومات يسبب ضغطاً على مدير المدرسة بتحويل جميع المشاكل له.
7. حفاظاً على وقت المدير عليه أن يطلب من محدثه تلفونياً أو مقابله أن يدخل في الموضوع مباشرة.
8. على مدير المدرسة إعداد قائمة يحدد فيها أعماله اليومية منذ الصباح الباكر مع مراعاة العوامل الأساسية المؤثرة على تحديد الأولويات هي: (أهمية العمل المراد القيام به. ضرورة العمل. وقت العمل).
9. عدم الاسترسال في أحاديث شخصية لا علاقة لها بالعمل مع بعض الموظفين في المدرسة.
10. عدم مساواة الانشغال بالعمل بفاعلية في أدائه فإنتاجية المدير تقاس بمدى فاعليته في أداء المهام المسندة إليه وبتحقيق الأهداف والإنجازات.
11. منح مدير المدرسة السلطات الكافية للقيام بمسئوليته حتى يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة في أقل وقت ممكن.
12. على المدير تفويض بعض سلطاته إلى الوكيل والمساعد حتى يتفرغ للأنشطة الرئيسية والمهمة التي تحتاج لخبرته وتفكيره.
13. توفير وسائل الاتصال السريعة والفاعلة لنقل المعلومات للمرؤوسين وأولياء الأمور والطلاب حتى لا يضيع وقت المدير في الاستفسارات المتكررة عن مسائل وقضايا ترتبط بهذه المعلومات.

#### الدراسات السابقة

دراسة (بشارة: نعمات محمد سعيد، 2004) هدفت هذه الدراسة لدراسة علاقة إدارة الوقت بالجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المنشأة بالاستغلال الأمثل للوقت المتاح وبأقل تكلفة وأقل جهد وبالكيفية التي تؤدي إلى رفع معدلات الأداء من خلال رفع الوعي العام بأهمية الوقت من خلال المتابعة والإشراف والتنسيق وتحديد مضيعات الوقت وتبني نظاماً للحد منها كذلك تفعيل إدارة الوقت لرسم استراتيجيات مفهوم الجودة الشاملة وتحليل مشكلات إدارة الوقت بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس وكذلك وضع المعالجات العلمية لمشكلات إدارة الوقت بالهيئة في مجالات " التدريب، التحويل، التحفيز، والالتزام بالتطبيق والتحسين المستمر".<sup>(11)</sup> وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتاريخي والتحليل الإحصائي للوصول للنتائج والتوصيات كما استخدمت أدوات المقابلة الاستبانة في جمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. إدارة الوقت تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وبالتالي إلى الارتقاء بمستويات الجودة إذ أن الجودة تعني مطابقة المواصفات.
2. إدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة يصبان في نهر واحد وذلك يتضح جلياً عند حسن استخدام الوقت في أي منظمة حتماً سينعكس ذلك على تحسين الجودة في هذه المنظمة.

3. عدم تحديد برامج للعمل اليومي يجعل المدير غير قادر على تقييم ما تم انجازه في نهاية اليوم من الأعمال فضلاً عن الفوضى التي تحدث خلال ساعات العمل اليومي.

2. دراسة (صالح:محمد مكاي ، 2008م): بعنوان: (12) دور الإدارة المدرسية في تطوير إدارة الوقت، هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإدارة المدرسية في تطوير إدارة الوقت وذلك في المدارس الثانوية بمحلية الكاملين في ولاية الجزيرة من خلال تحقيق حسن استخدام الوقت في المدارس الثانوية والسرعة في اتخاذ القرار التربوي السليم وتحقيق النظام والانضباط في المدارس الثانوية كذلك التعرف على العوامل التي تبعد مدير المدرسة والمعلمين عن الإجهاد والاحتراق المهني ومن ثم السعي لإيجاد وسائل جديدة تساهم في تطوير إدارة الوقت المدرسي . اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من 55 فرداً هم مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية بالمحلية، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

### 1. من المعوقات التي تسببت في إهدار الوقت المدرسي

1. القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد في المدرسة.

2. تكرار العمل في المدرسة وقلة المعلمين في المدرسة.

### 2. من العوامل التي تؤدي إلى السيطرة على الوقت المدرسي

- الابتعاد عن البيروقراطية في العمل وحسم الأمور الصغيرة أولاً بأول وتفويض بعض السلطات للوكيل وقدامى المعلمين.

- أما عن دور مدير المدرسة في تطوير إدارة الوقت المدرسي فيتمثل في تهيئة البيئة المناسبة لإنجاز العمل المدرسي وتحديد أهداف العمل المراد القيام به وإنشاء قاعدة للمعلومات في المدرسة.

دراسة (المسلم، 1994) نقلاً عن صالح: محمد مكاي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات نظار وناظرات المدارس الحكومية في الكويت نحو التعامل مع الوقت، وتكونت عينة الدراسة من "300" مدير ومديرة في مدارس التعليم العام. (12) واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة مكونة من "30" مفردة مقسمة على المجالات الآتية الجوانب الإدارية، المعلمين، الطلبة وأولياء الأمور، وأسفرت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. عينة الدراسة بصفة عامة تستخدم الوقت بفعالية فيما يتعلق بالعلاقة مع المعلمين والجوانب الإدارية والطلبة وأولياء الأمور.

2. عمليات الصيانة المدرسية تستهلك الكثير من وقت النظار.

3. كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها النظار مما يؤثر في كفاءتهم في إدارة الوقت.

دراسة (عبد السلام:عدنان ،2004): بعنوان: إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية هدفت هذه الدراسة لإبراز أدوار الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأهميته في تحسين العملية التعليمية وتطويرها من خلال استقصاء إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وبيان أهميتها.<sup>(13)</sup> تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الكرك للعام الدراسي "2002 - 2003م" حيث بلغ عددهم "151" مديراً ومديرة يتوزعون على عدد "151" مدرسة حكومية. وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها " قص، الكرك، المزار الجنوبي، القصر" في محافظة الكرك والبالغ عددهم "80" مدير ومديرة حيث استجاب على أداة الدراسة "73" مديراً ومديرة من أصل "80" حيث بلغت النسبة "91.2%"، وقد أسفرت الدراسة النتائج التالية: ما يتعلق بالسؤال الأول: ما الوقت الذي يقضيه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك في أداء المهام والنشاطات والأعمال المنوط بهم، وأظهرت النتائج:

1. إن موضوع إدارة الوقت ذو أهمية بالغة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك مما يظهر اهتماماً بالغاً للمهام المنوط بهم. وجاءت المجالات التالية مرتبة تنازلياً "الفني، الإداري، الإنساني" وهذا يظهر أن هناك اهتماماً بالغاً لدى مديري المدارس الثانوية للمهام المنوطة بهم.

2. أما بالنسبة للأبعاد الفرعية فجاءت مرتبة تنازلياً وهي " تفقد الأبنية المدرسية، الزيارات الصفية، وإدارة الاجتماعات والأعمال الروتينية، وتخطيط الوقت والبعد الإنساني وبعد تفويض السلطة ". وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة {a=0,05} تعزى لمتغير الجنس كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي على مجالات الدراسة بأبعادها المختلفة ما عدا البعد المتعلق بتخطيط الوقت فقد أظهرت فروق لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة درجات الدراسات العليا. أما ما يتعلق بأثر الخبرة الإدارية في إدارة الوقت فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرات الإدارية على بعد تفويض السلطة ولعل ذلك يعود إلى التدريب المستمر الذي يتلقاه مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن بشكل عام.

دراسة (يوسف: أيمن حمد احمد ،2006م) بعنوان: إدارة الوقت ومضيعاته لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت ومضيعاته لدى مديري المدارس ومديراتها وإظهار طبيعة كل المهام والنشاطات المتعلقة بذلك وكذلك بيان أهمية عنصر الوقت وتفعيل إدارته بهدف رفع الكفاءة ورفع مستوى إدارة وقت العمل وزيادة الإنتاجية. كما هدفت الدراسة إلى محاولة الوصول



إلى جوانب القصور في إدارة الوقت وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد في معالجة ظاهرة ضياعه والاستفادة المثلى منه لضمان الإنتاج في أقصر وقت وبأقل التكاليف وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ليتم وصف الواقع وتحليله وتفسير نتائجه من خلال بيانات الاستبانة أداة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية والبالغ عددهم 59 مديراً ومديرة وكانت عينة الدراسة تضم ما نسبته 80% من مجتمع الدراسة الكلي. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. القسم الأول: الذي يتعرض لكيفية إدارة الوقت واستثماره لدى أفراد عينة الدراسة وبشكل عام تشابه أسلوب إدارة الوقت لدى معظم أفراد عينة الدراسة من حيث نسب المتوسطات وقد تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المجالات تبعا لجميع متغيرات الدراسة ما عدا مجال الأهداف والخطط تبعا لمتغير المؤهل العلمي ومجال التفويض ومجال أعمال أخرى تبعا لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.
2. القسم الثاني: الذي يتعرض لمضيعات الوقت تبين تشابه الأسلوب في كيفية التعامل مع مضيعات الوقت لدى معظم أفراد عينة الدراسة من حيث نسب المتوسطات الحسابية حيث تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة كافة ما عدا متغير سنوات الخبرة التعليمية.

### إجراءات البحث الميدانية:

يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وعينتها، فضلاً عن وصف الأداة وطريقة اختيار العينة وكيفية جمع البيانات والمعالجة الإحصائية التي يتم تناولها وفقاً للاتي:

### منهج البحث:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يقدم وصفاً دقيقاً للظواهر والمواقف، ولا يختصر المنهج الوصفي على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها، ولكن يعمل على تفسيرها وتحليل العلاقات القائمة بين مكونات الظاهرة للوصول إلى نتائج في موضوع البحث كما انه يتناسب مع طبيعة البحث لجمع المعلومات.

## مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المرحلة الثانوية ببلدية القصارف والبالغ عددهم 698 معلم ومعلمة موزعين على 21 مدرسة منها 12 مدرسة للبنات و 9 مدارس للبنين وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم وشملت عينة البحث 180 معلماً ومعلمة من مدارس المرحلة الثانوية ببلدية القصارف بنسبة 79% و 25% وقد وزعت الاستبانة بطريقة عشوائية على أربعة مدارس للبنين وسبعة مدارس للبنات، وقام الباحث ببحث المعلمين والمعلمات على تعبئة الاستبانة وإعادتها من خلال الزيارات والمكالمات الهاتفية المتكررة لتلك المدارس إلا أن الذي استعيد من تلك الاستبيانات بلغ 160 استبانة بفاقد 20 استبانة من العدد الكلي "180 استبانة" وتم تحليلها جميعاً.

## السمات الأساسية لعينة البحث:

وجدت الباحث أن وحدات المعاينة من حيث السمات الشخصية لعينة البحث، المتمثلة في النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتي يمكن توزيعها وفق الجدول المبين أدناه.

الجدول رقم (1) يبين توزيع عينة البحث حسب متغيرات البحث، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الرقم	المتغير	العدد	المجموع	النسبة %
1.	النوع	ذكور	73	45.6
2.		إناث	87	54.4
			<b>160</b>	<b>100</b>
3.		دبلوم وسيط	2	1.3
4.	المؤهل العلمي	بكالوريوس	135	84.4
		دبلوم عالي	12	7.5
		ماجستير	10	6.3
		دكتوراه	1	0.6
			<b>160</b>	<b>100</b>

33.1	53	من 5 سنوات فأقل	5
30.0	48	10-5	6
18.8	30	15-10	7 سنوات الخبرة
9.4	15	20-15	8
8.8	14	أكثر من 20 سنة	9
100	160		المجموع

### أدوات البحث:

تم إعداد استبانة وتم التأكد من صدقها وثباتها لجمع المعلومات وتكونت الاستبانة من "60" فقرة موزعة على خمس محاور هي:

- واقع إدارة الوقت ومسببات إهداره لدى مديري المدارس الثانوية.
- مضيعات الوقت ومسببات هدره لدى مديري المدارس الثانوية.
- الصعوبات التي تواجه مديري المدارس عند تنظيم وقت العمل.
- كيف يمكن السيطرة على الوقت المتاح وامتلاك الأساليب الفعالة في إدارته.
- 5. إنتاج تنظيم وقت العمل والتمكن من استغلاله.

تم استخدام المقياس الثلاثي الدرجات "أوافق، لحد ما، لا أوافق" وتم توزيع الاستبانة على قطاع المعلمين بالمدارس الثانوية ببلدية القصارف.

### صدق الاستبانة:

**الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، في تخصصات علم النفس وأصول التربية والإدارة التربوية والتقنيات التربوية المناهج وطرائق التدريس. وهدف الباحث من ذلك لمعرفة آراء المحكمين وتوجيهاتهم على فقرات الاستبانة أي التأكد من صدق هذه الاستبانة وملائمتها لمحتوى الدراسة واتفق المحكمون على أن الأداة شاملة وان فقراتها تقيس ما وضعت لأجله.

وقد جاءت ملاحظات المحكمين متعددة ولذا تناولها الباحث بالاهتمام والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن وخصوصا فيما يتعلق بالجوانب اللغوية والصياغة والفنية مع المحافظة على محتوى ومدلول المعايير الصدق الذاتي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة باستخدام معادلة بيرسون:-

$$r = \frac{n \text{ مج س ص} - (\text{مج س}) (\text{مج ص})}{\sqrt{[n \text{ مج س} - 2] [n \text{ مج ص} - 2]}}$$

$$[n \text{ مج س} - 2] \sqrt{[n \text{ مج س} - 2] [n \text{ مج ص} - 2]}$$

r = معامل الارتباط بين بعض عبارات الاستبانة.

س = درجات العبارة الفردية.

ص = درجات العبارة الزوجية.

ن = عدد أفراد العينة.

بلغ معامل الصدق للاستبانة (0,88) وهي نسبة عالية للأغراض التربوية.

### ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، وفق القانون:  $\frac{r}{r+2}$

$$\frac{r}{r+2}$$

بلغ معامل الثبات للاستبانة (0,87) وهي نسبة عالية للأغراض التربوية.

### التحليل الإحصائي:

للمعالجة البيانات وتحليلها بعد جمع البيانات وفرزها قام الباحث بترميزها وتقريبها في استمارات خاصة قام بتصميمها بحيث تتناسب والبيانات المراد معالجتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS). اقتضت طبيعة البيانات التي حصل عليها الباحث استخدام بعض القوانين الملائمة لهذا البحث على النحو التالي:

1. المتوسطات الحسابية. 2. الانحرافات المعيارية.

3. النسبة المئوية. 4. اختبار (T-Test).

5. درجة الحرية. 6. القيمة الاحتمالية. 7. معامل ثبات ألفا كرونباخ.

استخدام توزيع (ت) لإنشاء فترات الثقة وإجراء اختبارات الفروق الإحصائية المتعلقة بالفرق بين المتوسطين الحسابيين يستخدم للعينات المتنقلة.

### عرض وتحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً، وتحليلاً للنتائج التي توصل إليها البحث من خلال أداة الاستبانة، ثم مناقشتها، وتفسيرها، وفقاً لتسلسل أسئلتها، هي كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة البحث وفق محاور الاستبانة المختلفة:

1. للإجابة عن السؤال الأول والذي مفاده: ما واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ببلدية القضارف؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية لعبارات المحور، والذي يمكن تبيانه من الجدول أدناه.

جدول رقم (2) يبين النسب المئوية الذي نالته عبارات محور واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ببلدية القضارف

الرقم	العبارة	أوافق		أوافق لحد ما		لا أوافق	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
1	يحدد الأهداف التي يسعى لتحقيقها.	124	77.5	33	20.6	3	1.9
2	يضع مواعيد محددة لإنجاز الأهداف.	97	60.6	46	28.8	17	10.6
3	يجدول الأعمال اليومية في قائمة مرتبة حسب الأولويات.	108	67.5	32	20.0	20	12.5
4	يحاول أن ينجز الأعمال المهمة بأسرع ما يمكن.	102	63.8	48	30.0	10	6.3
5	يسمح ببعض المرونة في برنامج عمله.	90	56.3	56	35.0	14	8.8
6	يضمن جدول الأعمال فترة هدوء وخلوة للتركيز على الأنشطة المهمة المطلوب إنجازها.	84	52.5	54	33.8	22	13.8
7	ينظم مواعيد الزيارات أثناء ساعات العمل.	70	43.8	48	30.0	42	26.3
8	يضع مواعيد محددة للاجتماعات الخاصة بالعمل.	112	70.0	39	24.4	9	5.6

9	يسعى لتوفير قاعدة معلوماتية لتوفير البيانات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.	83	51.9	52	32.5	25	15.6
10	يخصص وقتاً معيناً للمكالمات الهاتفية.	40	25.0	49	30.6	71	44.4
11	يتردد دائماً في اتخاذ القرارات.	32	20.0	36	22.5	92	57.5
12	يستخدم جهاز الحاسوب في حفظ الملفات وكتابة المراسلات والتقارير.	91	56.9	38	23.8	31	19.4
13	يتابع دوام المعلمين والعاملين والطلبة يومياً.	122	76.3	29	18.1	9	5.6
14	يحاول توفير ظروف عمل جيدة.	117	73.1	32	20.0	11	6.9
15	يحاول الابتعاد عن التفاصيل والروتين الممل.	86	53.8	50	31.3	24	15.0
<b>المجموع</b>		<b>1358</b>	<b>56.6</b>	<b>642</b>	<b>26.7</b>	<b>400</b>	<b>16.7</b>
<b>العدد الكلي ( 2400 ) عبارة تمت الإجابة عليها</b>		<b>1358</b>	<b>56.6</b>	<b>642</b>	<b>26.7</b>	<b>400</b>	<b>16.7</b>

يحتوى الجدول رقم (2) على 15 سؤالاً تحت التدرج الثلاثي "أوافق، لحد ما، لا أوافق" ويتضح من الجدول أن مجموع تقديرات أفراد العينة تحت تدرج أوافق "1358" بنسبة 56.6% مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن مديري المدارس الثانوية مطبقين عبارات المحور أي أنهم مطبقين إدارة الوقت في مدارسهم، أما تدرج عبارة (لحد ما) كانت تقديرات أفراد العينة "383" بنسبة 23.9% وتدرج لا أوافق "149" بنسبة 9.3% حيث نالت العبارات (يحدد الأهداف التي يسعى لتحقيقها، يتابع دوام المعلمين والطلبة العاملين، يحاول توفير ظروف عمل جيدة، أعلى تقديرات أفراد العينة وفق تدرج أوافق أما العبارة التي نالت الدرجة التوسط بسبب لتوفير قاعدة معلوماتية لتوفير البيانات اللازمة لإنجاز القرارات وأدنى الدرجات كانت للعبارة يخصص وقتاً للمكالمات الهاتفية. كما يمكن تبيان ذلك من خلال الجدول أدناه (3).

### جدول رقم ( 3 ) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت) لعبارات المحور.

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
160	12.24	9.85	12.84	159	0.000

من الجدول رقم ( 3 ) أعلاه تبين أن قيمة (ت) 12.84 ذات دلالة إحصائية معنوية 0.000 مما يشير إلى أن إدارة الوقت مطبقة لدى مديري المدارس الثانوية إلا أنهم لا يخصصون وقتاً للمكالمات الهاتفية.

2. للإجابة عن السؤال الثاني والذي مفاده: ما هي مضيعات الوقت ومسببات إهداره من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية لعبارات المحور، والذي يمكن تبيانها من الجدول أدناه.

جدول رقم (4) يبين النسب المئوية الذي نالته محور مضيعات الوقت ومسببات إهداره من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية.

الرقم	العبارة	بدرجة كبيرة		بدرجة قليلة		غير مضيعة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	عدم التحديد الواضح للأهداف المطلوب إنجازها	107	66.9	38	23.8	15	9.4
2	عدم التحديد لأولويات العمل	103	64.4	38	23.8	19	11.9
3	الزيارات المفاجئة	54	33.8	75	46.9	31	19.4
4	المكالمات الهاتفية	58	36.3	75	46.9	27	16.9
5	محاولة إنجاز الكثير من الأعمال في وقت واحد	70	43.8	50	31.3	40	25.5
6	ضعف السلطة وانعدام المسؤولية	111	69.4	31	19.4	18	11.3
7	الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين الصادرة من الإدارة العليا	58	36.3	58	36.3	44	27.5
8	كثرة الأخطاء الشخصية في العمل	100	62.5	40	25.0	20	12.5
9	تفويض المهام إلى الكوادر غير المؤهلة	115	71.9	28	17.5	17	10.6
10	الانخراط في التفاصيل الصغيرة للأعمال الروتينية	86	53.8	51	31.9	23	14.4
11	التردد والتأجيل في اتخاذ القرارات	102	63.8	40	25.0	18	11.3
12	الرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة	81	50.6	50	31.3	29	18.1
13	اتخاذ قرارات متسرة وغير مدروسة	109	68.1	34	21.3	17	10.6
14	عدم الرضا الوظيفي	94	58.8	43	26.9	23	14.4
15	سوء العلاقات بين العاملين	88	55.0	46	28.8	26	16.3
16	عدم تحديد جدول لاجتماعات العمل	87	54.4	50	31.3	23	14.4
<b>المجموع</b>		<b>1423</b>	<b>55.6</b>	<b>747</b>	<b>29.2</b>	<b>390</b>	<b>15.2</b>
العدد الكلي (2560) عبارة تمت الإجابة عليها		1423	55.6	747	29.2	390	15.2

الجدول رقم (4) أعلاه يحتوي على 16 سؤال تبيين مضيعات الوقت وفق التدرج الثلاثي "مضيعة بدرجة كبيرة، مضيعة بدرجة قليلة، غير مضيعة" وقد كانت تقديرات أفراد العينة وفق تدرج مضيعة بدرجة كبيرة "1423" بنسبة 55.6% مما يعني أن عبارات المحور مضيعة للوقت بدرجة كبيرة وتقديرات أفراد العينة على تدرج مضيعات بدرجة قليلة "747" بنسبة 29.2% تدرج غير مضيعة كان بتقدير "390" بنسبة 15.2% حيث نالت العبارة "تفويض المهام إلى الأطر غير المؤهلة" على تقديرات أفراد العينة في إنها من مضيعات

الوقت بدرجة كبيرة وتوسّطت العبارة " الرغبة في انجاز العمل بصورة منفردة تقديرات أفراد العينة" بينما نالت عبارات الزيارات المفاجئة والمكالمات الهاتفية أدنى تقديرات أفراد العينة، كما يمكن تبيانه وفق الجدول أدناه.

جدول رقم (5) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لعبارات المحور.

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
160	25.54	61.81	11.989	159	0.000

من خلال الجدول رقم (5) يتضح أن قيمة (ت) 11.989 وهي ذات دلالة إحصائية معنوية 0.000 مما يشير إلى أن وقت مديري المدارس ضائع هدرًا بدرجة كبيرة، وان هذه العبارات محتوى المحور مضیعة للوقت بدرجة كبيرة.

### 3. للإجابة عن السؤال الثالث والذي مفاده: الصعوبات التي تمنع تنظيم العمل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية لعبارات المحور، والذي يمكن تبيانه من الجدول أدناه.

جدول رقم (6) يبين النسب المئوية الذي نالته عبارات.

محور صعوبات التي تمنع تنظيم العمل					
الرقم	العبارة	أوافق		لا أوافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	تغيير الأولويات من قبل الإدارة العليا	109	68.1	40	25.0
2	ضعف الإصغاء للآخرين من قبل الإدارة العليا	89	55.6	46	28.8
3	النقص في المعلومات والبيانات	90	56.3	42	26.3
4	الغياب المستمر لبعض المرؤوسين	100	62.5	31	19.4
5	كثرة أخطاء العمل من قبل المرؤوسين	92	57.5	40	25.0
6	عدم القدرة على ضبط نزاع العاملين وحل مشكلاتهم	91	56.9	39	24.4
7	كثرة وتكرار الأعطال بالأجهزة الإلكترونية الخاصة بالعمل	72	45.0	64	40.0
8	غياب التحديد الواضح لمشكلات العمل	89	55.6	51	31.9
9	عدم تحديد خطة يومية للعمل	95	59.4	41	25.6
المجموع		827	57.4	394	27.4
العدد الكلي ( 1440 ) عبارة تمت الإجابة عليها		827	57.4	394	27.4



يحتوي هذا المحور جدول رقم (6) على 9 أسئلة وفق تدرج "أوافق، لحد ما، لا أوافق" حيث كان مجموع تقديرات أفراد العينة على تدرج أوافق "827" بنسبة 57.4% وهذا يعني أن العبارات محتوى المحور من الصعوبات التي تحول دون تنظيم مديري المدارس لوقت العمل بينما تقديرات أفراد العينة تحت تدرج لحد ما كانت "394" بنسبة 27.4% وتقديرات تدرج لا أوافق كانت "219" بنسبة 15.2%. ويتبين من الجدول إن العبارة "تغيير الأولويات من قبل الإدارة العليا" قد نالت أعلى تقديرات أفراد العينة وفق تدرج أوافق بينما توسطت العبارة من ضعف الإصغاء للآخرين من قبل الإدارة العليا، وغياب التحديد الواضح لمشكلات العمل تقديرات أفراد العينة بينما نالت أدنى التقديرات العبارة "كثرة وتكرار الأعطال بالأجهزة الالكترونية الخاصة بالعمل". كما يمكن تبيان ذلك من خلال الجدول أدناه.

**جدول رقم (7) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت) لعبارات المحور.**

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
160	14.2	4.798	10.016	159	0.000

يتبين من الجدول (7) أن قيمة (ت) 10.016 بدلالة إحصائية معنوية 0.000 مما يدل على أن هناك صعوبات تمنع مديري المدارس الثانوية من تنظيم وقت العمل متمثلة في عبارات المحور.

**4. للإجابة عن السؤال الرابع والذي مفاده: كيفية السيطرة على وقت العمل؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية لعبارات المحور ، والذي يمكن تبيانها من الجدول أدناه.**

**جدول رقم (8) يبين النسب المئوية الذي نالته عبارات المحور.**

محور كيفية السيطرة على وقت العمل						الرقم	العبارة
أوافق		لحد ما		لا أوافق			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
105	65.6	38	23.8	17	10.6	1	التخلص من المهام والأنشطة غير المناسبة
121	75.6	31	19.4	8	5.0	2	وضوح جدول أعمال شهري وسنوي
116	72.5	32	20.0	12	7.5	3	التفويض في بعض المهام التي يستطيع الآخرين القيام بها بما يملكون من وقت وكفاءات
124	77.5	27	16.9	9	5.6	4	إعطاء الوقت الكافي للقيام بكل مهمة
60	37.5	63	39.4	37	23.1	5	إنجاز المهام الموكلة في مرة واحدة فقط

6.3	10	29.4	47	64.4	103	6	القدرة على منع الآخرين من إهدار الوقت
8.1	13	18.1	29	73.8	118	7	إنجاز الأعمال حسب الزمن المخصص لإنجازها
13.8	22	30.0	48	56.3	90	8	حل المشكلات الإدارية من أول وهلة
6.3	10	20.6	33	73.1	117	9	متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها
6.9	11	21.9	35	71.3	114	10	القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية
<b>9.3</b>	<b>149</b>	<b>23.9</b>	<b>383</b>	<b>66.8</b>	<b>1068</b>		<b>المجموع</b>
<b>9.3</b>	<b>149</b>	<b>23.9</b>	<b>383</b>	<b>66.8</b>	<b>1068</b>		<b>العدد الكلي ( 1600 ) عبارة تمت الإجابة عليها</b>

يحتوي الجدول رقم (8) على 10 أسئلة ضمن التدرج الثلاثي "أوافق، لحد ما، لا أوافق" ويتبين من الجدول أن تدرج أوافق قد حصل على أعلى تقديرات أفراد العينة وهي "1068" بنسبة 66.8% مما يعني أن أفراد العينة تشير إلى أن العبارات، تمكن مديري المدارس الثانوية من السيطرة على وقت عملهم. وأن تقديرات أفراد العينة نحو تدرج لحد ما كان "383" بنسبة 23.9% وتقديرات تدرج لا أوافق كان "149" بنسبة 9.3%. نالت العبارة إعطاء الوقت الكافي للقيام بكل مهمة أعلى تقديرات أفراد العينة تحت تدرج أوافق بينما توسطت العبارة "حل المشكلات الإدارية من أول وهلة تقديرات أفراد العينة في حين نالت العبارة" إنجاز المهام الموكلة في مرة واحدة فقط أدنى التقديرات. كما يمكن تبيانها من الجدول أدناه.

#### جدول رقم (9) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لعبارات المحور.

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
160	14.256	3.917	18.545	159	0.000

من الجدول رقم (9) تبين أن قيمة (ت) 18.545 بدلالة إحصائية معنوية 0.000 مما يشير إلى أنه حتماً سيتمكن مديرو المدارس الثانوية من السيطرة على وقت العمل بتطبيق عبارات المحور.

5. للإجابة عن السؤال الخامس والذي مفاده: نتاج تنظيم وقت العمل والتمكن من استغلاله؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية لعبارات المحور، والذي يمكن تبيانها من الجدول أدناه.

جدول رقم (10) يبين النسب المئوية الذي نالته عبارات المحور.

محور نتاج تنظيم وقت العمل والتمكن من استغلاله						العبارة	الرقم
لا أوافق		لحد ما		أوافق			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
133	83.1	17	10.6	10	6.3	القدرة على التعامل مع الآخرين بفاعلية	1
123	76.9	29	18.1	8	5.0	الحكم على العاملين بمنطق وموضوعية	2
99	61.9	48	30.0	13	8.1	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	3
122	76.3	19	11.9	19	11.9	تطبيق اللوائح والقوانين دون تحيز	4
124	77.5	23	14.4	31	8.1	غرس الثقة في نفوس المعلمين والعاملين والاستقرار النفسي	5
118	73.8	31	19.4	11	6.9	المتابعة المستمرة للمعلمين والعاملين	6
124	77.5	23	14.4	13	8.1	الاهتمام بالمعلمين الجدد وإثراء خبراتهم	7
121	75.6	28	17.5	11	6.9	تقبل اقتراحات المعلمين لتطوير العمل	8
128	80.0	24	15.0	8	5.0	تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين	9
133	83.1	19	11.9	8	5.0	النهوض بتطوير العملية التربوية	10
1225	76.6	261	16.3	114	7.1	المجموع	
1225	76.6	261	16.3	114	7.1	العدد الكلي (1600) عبارة تمت الإجابة عليها	

يحتوي المحور على 10 أسئلة وفق التدرج الثلاثي "أوافق، لحد ما، لا أوافق" وتبين أن مجموع تقديرات أفراد العينة على تدرج أوافق "1225" بنسبة 76.6% بمعنى أن أفراد العينة يرون أن هذه العبارات هي نتيجة طبيعية لتنظيم وقت العمل وحسن استغلاله وبينما كانت تقديرات أفراد العينة تحت تدرج لحد ما كانت "268" بنسبة 16.3% وتقديرات لا أوافق كانت "114" بنسبة 7.6%. ويتبين من الجدول أن العبارات، القدرة على التعامل مع الآخرين بفاعلية والنهوض بتطوير العملية التربوية قد نالت أعلى تقديرات أفراد العينة مما يدل على إنها من أعظم نتائج تنظيم وقت العمل. بينما توسعت العبارة "المتابعة المستمرة للمعلمين والعاملين تقديرات أفراد العينة في حين أن العبارة" إشراك العاملين في اتخاذ القرارات" نالت أدنى تقديرات العاملين.

كما يمكن تبيان ذلك من الجدول أدناه.

جدول رقم (11) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت) لعبارات المحور.

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
160	13.056	4.57	19.191	159	0.000

من الجدول رقم (11) يتبين أن قيمة (ت) 19.191 بدلالة إحصائية معنوية 0.000 مما يشير إلى أن الفقرات محتوى المحور هي نتاج لتنظيم وقت العمل وحسن استغلاله وتطبيقها يتمكن مديري المدارس من استغلال الوقت.

#### النتائج والتوصيات:

يحتوي هذا الفصل على أهم النتائج التي توصل إليها البحث من خلال الدراسة الميدانية فضلاً عن التوصيات التي يأمل الباحث أن تفيد إدارة التعليم العام بولاية القضايف، إضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية، والتي يمكن إيرادها كما يلي:

#### أهم النتائج:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته واستناداً على ما تم جمعه من بيانات وتفريقها وتبويبها ومعالجتها إحصائياً ومناقشتها وتحليلها توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:

1. إن إدارة الوقت مطبقة لدى مديري المدارس الثانوية.
2. تفويض المهام للكوادر غير المؤهلة من مضيعات الوقت بدرجة كبيرة.
3. الزيارات المفاجئة والمكالمات الهاتفية من مضيعات الوقت.
4. تغيير الأولويات من قبل الإدارة العليا من أكبر الصعوبات التي تمنع مديري المدارس من تنظيم وقت العمل وكذلك النقص في الأموال.
5. من أكثر العوامل التي تؤدي إلى السيطرة على وقت العمل، إعطاء الوقت الكافي للقيام بكل مهمة، ووضع جدول أعمال شهري وسنوي، وإنجاز الأعمال حسب الزمن إنجازها.
6. النهوض بتطوير العملية التربوية والقدرة على التعامل مع الآخرين بفاعلية من أعظم نتاج تنظيم وقت العمل والتمكن من استغلاله.

#### ثانياً: التوصيات:

1. إقامة دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت لمدراء المدارس وشاغلي المناصب القيادية.
2. تربية أبنائنا وشبابنا على اغتنام أوقات الفراغ واستغلالها فيما يحقق لهم أهدافهم.

3. يجب تضمين إدارة الوقت لمناهج مرحلتي الأساس والثانوي ليتعرف الطلاب على أهمية الوقت وحثهم على اغتنامه.
4. جعل إدارة الوقت مادة تدرس في الجامعات والمعاهد العليا حتى يتمكن الخريجين من معرفة الأساليب والطرق الفعالة في إدارة الوقت بوصفهم بناء المستقبل.
5. توجيه الشباب إلى العمل بما يتماشى مع مؤهلاتهم واختصاصاتهم ورغبتهم الخاصة لأن ذلك يرفع درجة الإنتاج والإبداع والحماس تجاه ما يقومون به.
6. نشر ثقافة الوقت في المجتمع عبر وسائل الإعلام المختلفة حتى يتم تصحيح نظرة المجتمع السوداني نحو احترام الوقت وحسن استغلاله.

### ثالثاً: مقترحات لدراسات جديدة:

في ختام هذا البحث يقترح الباحث إجراء البحوث الآتية استكمالاً لأعمال هذا البحث:

1. دراسات حول الوقت، وأهميته، وإدارته، ومفهومة، وإدراكه على أن تجرى عينات مختلفة داخل الولاية وخارجها للتوصل إلى ذلك الواقع.
2. دراسات تتعلق بالانتظام بالدوام الرسمي والوقت وإدارة النشاط الإنساني فيه.
3. دراسات حول مضيعات الوقت والبحث في أسبابها، وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها.
4. مدى معرفة أعضاء الإدارة المدرسية والتعليمية بأساليب إدارة الوقت.
5. دور الإسلام في الحث على استثمار الوقت والمحافظة عليه من الضياع.

## المصادر والمراجع

## المراجع:

- 1 . أديب، عماد الدين، 2012م، إدارة الوقت، جريدة العرب الدولية، العدد12191.
- 2 . شحادة، محمد أمين 2005م، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، الرياض دار ابن الجوزي للنشر.
3. إيناس، محي الدين، 2007م، مدير المدرسة ودوره في الإدارة الناجحة والفعالة، عمان، دار جليس الزمان للنشر.
4. احمد، احمد إبراهيم، 1994م، نحو تطوير الإدارة المدرسية: الإسكندرية – دار المطبوعات الجديدة.
- 5 . عابدين، محمد عبد القادر، 2001م، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق للنشر.
6. أحمد، حافظ فرج، 2007م، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
7. سليمان، عرفات عبد العزيز، 1998م، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- 8 . عطوي، جودت عزت، 2004م، الإدارة المدرسية الحديثة، ط ، عمان، دار الثقافة للنشر.
- 9 . العجمي، محمد حسنين، 2000م، الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
10. يوسف، أيمن حمد احمد، 2006م، إدارة الوقت ومضيعاته لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية، محافظة رام الله والبيرة، فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، قسم التربية.
11. بشارة، نعمات محمد سعيد، 2004م، علاقة إدارة الوقت بالجودة الشاملة" تجربة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس خلال الفترة من 1994-2002م رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، إدارة عامة، قسم العلوم السياسية.
12. صالح، محمد مكاوي محمد، 2008م، دور الإدارة المدرسية في تطوير إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، قسم التربية.
13. العضائية، عدنان عبد السلام، 2004م، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، محافظة الكرك، رسالة ماجستير منشورة، الناشر، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد التاسع عشر العدد السابع.