

درجة نزعة التسويف وكفاءة استخدام الوقت والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت

عبد المحسن عايض محسن القحطاني⁽¹⁾

جامعة الكويت

(قدم للنشر في 24/11/1433هـ؛ وقبل للنشر في 20/05/1434هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع نزعة التسويف، وكفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي المتصور لدى مديري المدارس بدولة الكويت، والأثر المباشر وغير المباشر للتسويف على ذلك الأداء من خلال عامل كفاءة استخدام الوقت، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة لجمع البيانات. وقد طبقت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية ممثلة لمديري المدارس بدولة الكويت، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: (أ) وجود نزعة نسبية للتسويف بين المديرين. (ب) أن كفاءة استخدام المديرين للوقت ليست عالية. (ج) أن تصور المديرين لأدائهم الوظيفي لم يكن عالياً. (د) أن نزعة التسويف لدى المديرين لها أثر واضح على الأداء الوظيفي المتصور، إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال الأثر الوسيط لكفاءة استخدامهم للوقت، بحيث كان الأثر الكلي واضحاً ومؤثراً. وقد نوقشت هذه النتائج في ضوء هدف الدراسة، وخرجت بتوصيات ذات صلة بموضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، تحليل المسار.

The Degree of Procrastination, Time Use Efficiency and Job Performance and the Relationship among them in Kuwait Public School Principals

Abdulmuhsen Ayedh Mohsen Alqahtani⁽¹⁾

Kuwait University

(Received 10/10/2012; accepted 06/06/2012)

Abstract: The current study aims at exploring school principals' procrastination, time use efficiency and perceived job performance; and the direct impact of procrastination on principals' perceived performance in addition to the indirect impact through time use efficiency. Using the descriptive approach, a survey adopted or developed for the study purpose and was administered to a randomly selected representative sample of school principals. The findings showed that: (a) there was a relative tendency of procrastination among principals; (b) principals' time use efficiency was not high; (c) principals' perceived job performance was not high; and (d) principals' tendency for procrastination affected their job performance, either directly or indirectly through their time use efficiency, where the total impact was apparent and influential. Those findings were discussed in light of the study purpose, and relevant recommendations were included.

Keywords: school administration, path analysis.

(1) Associate Professor Department of Educational Administration and Planning,
College of Education, Kuwait University.
Kaifan, Kuwait, p.o box: (13281) Postal Code: (71953)

(1) أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت
كيفان، الكويت، ص ب (13281)، الرمز (71953)

البريد الإلكتروني: abdulmuhsen.alqahtani@ku.edu.kw

المقدمة

الصفات، والقيم، والعمران. والآن لما تبدل حالهم، وأصبحوا يرون في التواكل اتكالاً، وفي هدر الوقت ترويحاً عن النفس، وفي لغو الكلام تواصللاً، ولم يعد للوقت الأهمية ذاتها التي كانت بالأمس، أصبح ينظر للتسويف على أنه تأنُّ وتروؤ! وهذا ما حصل حين تغيرت حقائق الأشياء، سواء بقيت مسمياتها أم لم تبق (الحمدان والقحطاني، 2012؛ العنزي والسدغيم، 2003؛ شيرمان، 2010). وحقيقة الأمر فإن سلوك التسويف، الذي هو من أسوأ أعراض هدر الوقت، بات من العلل التي تعاني منها المؤسسات في العالم المعاصر (العلي، 2010؛ Persaud, 2010).

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد التسويف بحدود ورسوم معينة ليس مجعماً عليه لدى الباحثين المهتمين بدراسته، كما هو الحال مع معظم المفاهيم الأخرى في العلوم الإنسانية أو الاجتماعية (العلي، 2010). وسوف تتناول الدراسة الحالية ثلاثة مصطلحات رئيسة هي: كفاءة استخدام الوقت، والتسويف، والأداء الوظيفي.

وفيما يتعلق بكفاءة استخدام الوقت (time use efficiency)، فقد عرفت كيلي (Kelly, 2002) كفاءة استخدام الوقت بأنها التوظيف الأمثل لوقت الفرد. وتُعرَّف إجرائياً في الدراسة الحالية بالتعريف ذاته من حيث إنه توظيف مدير المدرسة لوقته التوظيف

حين يكون بين يدي مدير المدرسة العديد من الأمور التي يتوجب عليه اتخاذ القرارات حيالها يومياً، فإن الوقت لديه يصبح مورداً مهماً لجعل تلك القرارات على درجة عالية من الجودة. وقد أكد ذلك كل من لفلي وسميث (Lovely & Smith, 2004) من خلال تجربتهما الشخصية، فقد وجدوا أن منصب مدير المدرسة يعد من أصعب الوظائف في المجال التربوي بسبب ما يقضيه هؤلاء المديرون من أوقات في تسيير أعمال مدارسهم بالجودة المطلوبة. ولذلك، فإن إدارة الوقت بكفاءة تجعل وظائف الإدارة المدرسية تسيير بسلاسة ضمن الخطة المرسومة، وعندها يقل هدر الموارد (De Cicco, 1985; Varlamova, 2008).

ولما كان الوقت من حيث هو الزمن لا يمكن السيطرة عليه أو إدارته، بل ذواتنا هي التي تدار، فإن آلية توظيفنا للوقت التوظيف الأمثل ليست عملية مستحيلة (الدوكالي، 2007).

ومن هنا يبرز دور الثقافة السائدة في المجتمع، والتي قد تنسحب بدورها على ثقافة المؤسسات في ذلك المجتمع، ودليل ذلك حين كان المسلمون يدركون تماماً أهمية الوقت، ويعون قول النبي ﷺ: «نِعْمَتَانِ مَغْبُوءَاتٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِّنَ النَّاسِ: الصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ» (رواه البخاري)، انعكس ذلك على البناء الحضاري المتمثل في أمة

والوقت رأس مال مهم للفرد والمؤسسة حيث إنه «ارتبط مفهومه بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بالموارد النادرة في المجتمع» (الديبان، 2009، ص 90)، فهو مورد محدود ومتناهٍ، ولا يمكن إعادة إنتاجه (Lakein, 1991; 1973). والمؤسسة التي يستخدم موظفوها أوقاتهم بكفاءة أثناء ساعات العمل تزيد إنتاجيتها، وتحسن عملياتها، والعكس صحيح (الحمدان والقحطاني، 2012; Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2012; Kelly, 2002).

وقد دفع هذا الأمر كثير من المؤسسات إلى تطوير مهارات استخدام الوقت لموظفيها بغية تحقيق أعلى قدر من الأداء (أبو النصر، 2012؛ الفهداوي والصررايرة، 2004). ولأن الوقت بذاته - كما تقرر سابقاً - لا يمكن التحكم به من حيث هو ظرف للزمان والمكان وخارج عن إرادتنا البشرية، فإن إدارة الوقت هي إدارة لأمرين اثنين هما:

(أ) إدارة لذواتنا بما تحتضن تلك الذوات من قيم ومهارات ومفاهيم.

(ب) إدارة لعملائنا بحيث يعكس ذلك العمل مهارتنا وسلوكياتنا.

ولتعزيز كفاءة إدارة الوقت اقترحت أساليب ومهارات، وطورت قوائم من الكفايات بحيث تصب كلها في اتجاه واحد، وهو حسن توظيف الوقت لتقليل

الأمثل، كما تقاس في الأداة الخاصة بذلك في الدراسة الحالية.

أما التسويف (procrastination) فيعرف إجمالاً بأنه اختلال وظيفي وسلوكي ينتج عنه تأجيل البدء في تنفيذ المهام، أو تأجيل إتمامها وفقاً للوقت المحدد، واختلاق الأعذار الواهية لذلك السلوك مع احتمال وجود رغبة بالإنجاز (الدغيم، 2013; Boniwell & Zimbardo, 2004; Ellis & Knaus, 2002; Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 2008).

ويُعرّف التسويف إجرائياً وفق أهداف الدراسة الحالية بأنه سمة ينتج عنها نزعة سلوكية لدى مدير المدرسة لتأجيل ما من حقه الأداء، من حيث تأجيل البدء بالمهام والأعمال أو تأجيل إتمامها إلى وقت آخر دون مسوّغ مقبول، كما يقاس في الأداة الخاصة بذلك في الدراسة الحالية (انظر، عبد الخالق والدغيم، 2011).

وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي (job performance)، فيعرفه جمال (Jamal, 1985) بأنه أوجه النشاط التي تمكّن الفرد من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة، والاستخدام الأمثل للموارد.

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه تصور مدير المدرسة لمدى أدائه الوظيفي من خلال تقييمه لنفسه، وفي مقابل الآخرين من مديري المدارس، كما يقاس في الأداة الخاصة بذلك في الدراسة الحالية.

التي قدمت نموذجها بهذا الخصوص، متضمنة ثلاثاً عناصر رئيسة هي:

(أ) الوعي بالوقت.

(ب) الوعي بما يملأ الوقت.

(ج) تكوين عادات عمل إيجابية ذات صلة بأداء

المهام (انظر كذلك، الديان، 2009).

ويشير مفهوم الوعي بالوقت إلى أن الفرد يشعر

بالوقت من حيث إنه «يمضي نحو الأمام دون تأخير أو

تقديم، ودون توقف أو تراكم أو إلغاء أو تبديل أو

إحلال» (الدوكالي، 2007، ص 67). أما الوعي بما

يملأ هذا الوقت فيشير إلى قدرة الفرد على تحديد ما

يتطلبه تنفيذ كل مهمة لديه من وقت. في حين أن العنصر

الثالث، وهو تكوين عادات عمل إيجابية ذات صلة بأداء

المهام، فيشتمل على عادات سلوكية ومعرفية تسهل

تنفيذ كفاءة استخدام الوقت. ومن تلك العادات

سلوكيات إدارة الوقت، وضبط الذات (Kelly, 2002;

2003). وترى كيلي كذلك أن كفاءة استخدام الوقت

تلك ترتبط ارتباطاً سلباً مع التسوية، بحيث يؤثر

التسوية سلباً على العناصر الثلاثة سالفة الذكر، فالفرد

المسوف ضعيف الوعي بوقته، وتضعف قدرته على ما

يملأ الوقت بما تحتاجه المهام، وتضعف لديه العادات

الإيجابية لاستخدام وقته وذاته بإدراك ووعي حاضرين.

وهذا ما يجعل من التسوية عاملاً مؤثراً على كفاءة

الهدر فيه بغية تطوير الأداء في العمل (Boniwell & Zimbaro, 2004). لكن هناك إجماع على أن إدارة

الوقت تتضمن سلوكيات هي في طبيعتها انعكاس

للخصائص النفسية والمعرفية ومستوى المهارات لدى

الفرد (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2005).

ومن أهم النماذج التي اهتمت بحسن توظيف الوقت

النموذج الذي طرحه ما كان (Macan, 1994)، والذي

يعرف بنموذج العمليات (process model)، وهو

نموذج الهدف منه الوصول إلى إدارة أكثر كفاءة للوقت

من خلال ثلاثة عوامل هي:

(أ) تحديد الأهداف والأولويات.

(ب) اختيار الآليات كوضع قائمة للمهام.

(ج) ترتيب أفضليات المؤسسة.

هذه السلوكيات تقود بحسب النموذج إلى إدارة

أكثر كفاءة للوقت، وهذا بدوره يقود إلى مخرجات مهمة

فردياً ومؤسسياً، من أهمها مستوى الأداء الوظيفي

(Macan, 1994).

من خلال ما سبق يتضح لنا مفهوم كفاءة

استخدام الوقت (time use efficiency). ويأتي هذا

المفهوم خطوة متقدمة على مفهوم إدارة الوقت؛ لما

يتضمنه من إشارة إلى معنى الجودة، فمعظم الباحثين

تطرقوا إلى مفهوم إدارة الوقت، لكن كفاءة استخدام

الوقت (Kelly, 2002)، ومنهم كيلي (Kelly, 2002)

وراسمي السياسات العامة بغية الوصول إلى المستوى المنشود في الأداء والمخرجات. والأداء لغة مأخوذ من الفعل أدى الشيء أداء أي قام به (المعجم الوسيط، مادة أدّى). أما في الاصطلاح الإداري فهو القيام بأعباء الوظيفة وفقاً للتوصيف الوظيفي والتوقعات للنواتج المرتبطة بذلك التوصيف (Persaud, 2010). وهذا التعريف - بشقيه اللغوي والاصطلاحي - يشير إلى ثلاث قضايا رئيسة هي:

(أ) وجود فرد مؤهل للقيام بأعباء الوظيفة، وتحقيق التوقعات المنتظرة منه تبعاً للوظيفة التي يشغلها.
(ب) وجود مقاييس بمعايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي.

(ج) الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل عدد من العوامل الفردية والتنظيمية، من حيث كون تلك العوامل إما مدخلات أو عمليات أو مخرجات (الصرايرة، 2011؛ Gomez-Mejia, 2011; Draft, 2011; Viktoriya, 2008; Balkin & Cardy, 2007).

وعليه، فإن قياس الأداء الوظيفي لأي فرد إنما هو منوط بدوره المتوقع منه على أكثر من صعيد في المؤسسة ضمن التوصيف الوظيفي له، وهذا ما تحدده بوضوح التوصيفات الوظيفية بحيث تكون أداة معتمدة لقياس الأداء الوظيفي (العمرى، 2004؛ Heneman & Judge, 2005; Gomez-Mejia, Balkin & Cardy,

استخدام الفرد لوقته (المشاخي، 2004).
والتسويق في علاقته بكفاءة استخدام الوقت هو أشبه ما يكون بعلاقة تبادلية (reciprocal)، أي أن التسويق مقدمة لنتيجة واحدة هي هدر الوقت وانخفاض كفاءة استخدامه (الدغيم، 2013؛ Chu & Choi, 2005; Steel, 2007). لكن، واستناداً للمقاربة المعرفية (cognitive approach) في دراسة الظواهر، والتي تشير إلى أن النواحي المعرفية تسبق السلوك وتحدد اتجاهاته، فإن الباحث يميل لهذه المدرسة التي تؤكد على ربط السلوك بأسباب نفسية ومعرفية في ذات الفرد تتخطى في حقيقتها مجرد ظواهر السلوك إلى الوقوف على الأسباب النفسية العميقة في ذات الفرد. ولعل إغفال الجوانب المعرفية المحققة لكفاءة استخدام الوقت هو الذي أدى إلى ضعف مخرجات ونواتج برامج التنمية المهنية ذات الصلة بتنظيم الوقت وحسن توظيفه. فالتسويق في المقام الأول هو انعكاس لحالة نفسية ومعرفية يعايشها الفرد تؤثر سلباً على عدد من المتغيرات، من أهمها كفاءة استخدام الوقت (عبد الخالق والدغيم، 2011؛ Knaus, 1993; Schouwenburg, 1994; Lay, 1992; Lay & Wesley, 1994; Lay, 2000).

ولا يمكن الحديث عن التسويق دون التطرق لتغير لصيق به وهو الأداء الوظيفي. ولقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام من قبل الباحثين

أثراً مباشراً وغير مباشر على المتغيرات التنظيمية الأخرى.

(ب) من المضامين العملية أن التسويق له علاقة سلبية مع مفاهيم إيجابية أخرى في العمل المؤسسي كأداء الوظيفي.

(ج) وبمفهوم المخالفة، فإن كفاءة استخدام الوقت تساعد بوضوح على تقليل نزع التسويق، وتزيد من حجم المفاهيم والممارسات الإيجابية في العمل المؤسسي، وعلى رأسها الأداء الوظيفي: وفي ضوء ما تقدم، فإن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في جانبين:

(أ) الاستناد إلى إطار نظري مناسب.

(ب) التخطيط لافتراض مناسب لمشكلة الدراسة.

(ج) الاستفادة من الجوانب المنهجية في تلك الدراسات، والمتمثل في استعارة أدوات القياس المناسبة، أو تطويرها بما يتناسب مع سياق الدراسة الحالية. وعليه، فإن الدراسة الحالية تأتي مكتملة لما سبقها من دراسات، وزادت عليها بأن استخدمت أسلوب تحليل المسار لكشف أعمق للعلاقة بين المتغيرات قيد البحث.

مشكلة الدراسة

من خلال ما سبق فإن السلوكيات التي تعكس التسويق وإن سميت بأسماء أخرى، فإنها غالباً ما تكون

(2007; Wall et al., 2004). وقد صنف الأداء الوظيفي على أكثر من تصور (انظر، Motowidlo, 2003; Motowidlo & Van Scotter, 1994)، لكنها في مجملها تشير إلى أن أداء الفرد يرتبط بجانبين هما:

(أ) تقييم الفرد لذاته منفرداً.

(ب) تقييم الفرد لأدائه مقارنة بالآخرين.

أي أن تلك التصنيفات للأداء الوظيفي متوافقة إجمالاً في أمر واحد، وهو أن تقييم الفرد لذاته منفردة وتقييمه لذاته مقارنة مع الآخرين هو الذي يجعل لتقييم الأداء الوظيفي طابعاً أكثر شمولية.

وبعد استعراض ما تقدم من مفاهيم الدراسة الحالية في جانبها النظري، فلا بد من التطرق لما قام به الباحثون من دراسات تتصل بموضوع الدراسة لاستجلاء الجانب الميداني ذي الصلة بتلك المفاهيم. ومن نماذج تلك الدراسات دراسات المشايخي (2003)، والعمري (2004)، والفهداوي والصريرة (2004)، والسديان (2009)، والعلي (2010)، والصريرة (2011)، وعبد الخالق والدغيم (2011)، وكيلي (2003)، وستيل (Steel, 2007)، وفيكوريا (Viktoriya, 2008). وباستقراء تلك الدراسات السابقة يمكن الخروج بالآتي:

(أ) من المضامين النظرية أن التسويق نزع موجودة بدرجات متفاوتة في العمل المؤسسي، وأن له

(د) أزمات قد تحدث من حين لآخر بحيث تعوق أو تؤخر أداء مهام أخرى مخطط لها سلفاً، وهذا الأمر يزيد من متطلبات عمل الإدارة المدرسية، بل قد يزيد من حجم المشكلات التي تواجهها (الحمدان والقحطاني، 2012؛ خليفات، 2005). ولأهمية دور مدير المدرسة كما أشارت إلى ذلك تجربة لفلي وسميث (Lovely & Smith, 2004)، فإن الجهات المسؤولة عن التعليم تحاول رفع كفاءة مديري المدارس من حيث الخصائص الفعالة وكذلك الأداء الفعال.

والوقت مدخل مهم للتعاطي مع تلك الأمور الأربعة سالفة الذكر، فطريقة إدارة مدير المدرسة للوقت «تحدد هويته من حيث قيمه التي يؤمن بها، واتجاهاته في العمل» (الدوكالي، 2007، ص 78). وللتدليل على ذلك فإن وزارة التربية في دولة الكويت قد اهتمت بتقديم مناشط مختلفة في التنمية المهنية ضمن مشروعات الخطة الإنشائية، انصب جزء معتبر منها على الدورات التدريبية، وورش العمل، والحلقات النقاشية التي تتناول جميعها إدارة الوقت بصورة مباشرة أو غير مباشرة (وزارة التربية، 2011أ). وقد كان للباحث مشاركات مختلفة بهذا الخصوص، لمس فيها من خلال التحوار مع المشاركين في تلك المناشط أن التسوييف - وإن لم يسموه في أحيان كثيرة باسمه - هو ذلك السلوك الخفي الذي يتسلل لواداً في الممارسة اليومية لأولئك المديرين، بحيث

ظاهرة في العمل المؤسسي، ولها آثار سلبية على واقع العمل (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2005). ويتضح الأثر السلبي للتسوييف على متغيرين تنظيميين مهمين هما: كفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي (للتوسع انظر، عبد الخالق والدغيم، 2011؛ Steel, 2007). فالتسوييف هو المفهوم المخالف لكل من كفاءة استخدام الوقت، والأداء الوظيفي بحيث تكون العلاقة علاقة طرد وعكس (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2005; Lovely & Smith, 2004). وقد لاحظ بعض الباحثين أن هناك فجوة في الدراسات ذات الصلة بإدارة الوقت من حيث دراسته مع متغيرات تنظيمية أخرى بحيث تتضح الصورة بشكل أكثر شمولية (انظر، Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2005). وما لاشك فيه فإن المدارس من المؤسسات التي تتنوع فيها المهام كما وكيفا. وذلك يعود لطبيعة المدرسة من حيث إنها مؤسسة تتعامل إدارتها مع أمور أربعة في آن واحد هي:

(أ) موارد بشرية فيها تنوع واضح من معلمين، وطلاب، وعاملين، ومجتمع محيط.

(ج) موارد مادية كالمبنى، والأجهزة، وغيرها.

(ب) مستجدات تطرأ على التوجهات التي تؤطر

للعلمية التربوية من حين لآخر، مثل تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

(أ) استعراض أهم الجوانب النظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (وهو ما تناولناه سلفاً).

(ب) التعرف وصفيًا على مدى شيوع نزعة التسويف، ومدى كفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي بحسب تصورات مديري المدارس.

(ج) التحديد استدلالياً لأثر الجنس في تصورات المديرين بخصوص نزعة التسويف، وكفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي. وقد اقتصر على متغير الجنس من بين باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى باعتبار أن له دوراً كبيراً في النزعات السلوكية في العمل التنظيمي كما أشارت إلى ذلك دراسات على بيئات أخرى (انظر مثلاً، Dias-Morales, Ferrari & Diaz, 2006; Powell, 2011).

(د) استكشاف حجم الأثر التنبؤي الذي يلعبه التسويف بصورة مباشرة على مستوى الأداء الوظيفي المتصور، أو بصورة غير مباشرة من خلال متغير كفاءة استخدام الوقت، باعتباره متغيراً وسيطاً بين التسويف ومستوى الأداء الوظيفي المتصور لدى مديري المدارس.

أسئلة الدراسة

وبناءً على ما سبق ذكره في مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن أسئلة الدراسة الحالية تتلخص في:

1. ما هو واقع نزعة التسويف، وكفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي بحسب تصورات

يؤثر سلباً على كفاءة استخدامهم لأوقاتهم داخل المدرسة مما سبب بالتبعية عندهم - بحسب انطباعاتهم - انخفاضاً في معدلات الأداء التي تحتاجها مؤسسة ملحة (demanding) ومتسارعة التطورات كالمدرسة.

وفي ضوء ما ذكرناه في المقدمة وفي مشكلة الدراسة، يبدو أن العلاقة بين التسويف من جهة، والوقت ومستوى الأداء من جهة أخرى علاقة متداخلة (الدغيم، 2013)، على أن مسار العلاقة خطي في نمطه ابتداءً، بحيث تتابع المتغيرات في سلسلة التأثير، وقد تتحول العلاقة إلى تبادلية لاحقاً (reciprocal) (عبد الخالق والدغيم، 2011).

ومن ثم تأتي هذه الدراسة لتوظف مفهوم تحليل المسار في دراسة العلائق بين تلك المتغيرات الثلاثة على خلفية الافتراض الآتي (thesis): التسويف يؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى الأداء الوظيفي المتصور (التسويف ← مستوى الأداء الوظيفي المتصور) لدى مديري المدارس، ويؤثر تأثيراً غير مباشر على ذلك المستوى، من خلال تأثيره على كفاءة استخدام الوقت الذي يؤثر بدوره على الأداء الوظيفي المتصور (التسويف ← كفاءة استخدام الوقت ← مستوى الأداء الوظيفي المتصور).

أهداف الدراسة

وفي ضوء مشكلة الدراسة سالفة الذكر، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق الآتي:

الحالية، ينبغي التنبيه للحدود الآتية ومراعاتها عند الاستشهاد بهذه النتائج أو تعميمها:

1. حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على البحث في ثلاثة متغيرات هي: التسويق، وكفاءة استخدام الوقت، والأداء الوظيفي (وهذا لا ينفي وجود آثار محتملة لمتغيرات أخرى لم يُتطرق إليها في الدراسة الحالية). واقتصرَت كذلك على تعرف أثر متغير الجنس فقط؛ وذلك لأن الدراسات ذات الصلة قد أشارت إلى أهمية متغيرين: الجنس والموقع الوظيفي (Daft, 2011)، ولما كان والموقع الوظيفي لأفراد العينة في الدراسة الحالية واحداً (مدير مدرسة)، لذا اقتصر هذا البحث على متغير الجنس فقط. وكذلك اقتصرَت على مدارس التعليم العام الحكومي فقط، بحيث لم تشمل المعاهد والمدارس النوعية.

2. حدود منهجية: اعتمدت الدراسة الحالية على تصورات أفراد العينة بالطريقة المستعرضة فقط دون الرجوع لمؤشرات أخرى، واقتصرَت كذلك على وصف المتغيرات من حيث درجة شيوعتها، ومن حيث العلاقة الخطية بينها كما هو موضح في مشكلة الدراسة (على أن العلاقة يمكن أن تكون تبادلية في أحيان أخرى)، بالإضافة لاختبار 'ت' لمعرفة أثر الجنس.

3. حدود مكانية: المدارس الحكومية بدولة

الكويت.

مديري المدارس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من مديري المدارس حول تصوراتهم بخصوص نزعة التسويق، وكفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي؟

3. ما حجم التأثير الوسيط لكفاءة استخدام الوقت في أثر متغير التسويق على تصورات مديري المدارس بدولة الكويت لمستوى الأداء الوظيفي المتصور لديهم؟

أهمية الدراسة

يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في أمرين:

(أ) رُفد المكتبة البحثية العربية بدراسة استطلاعية عن سلوك التسويق في الإدارة المدرسية، بحيث تُبنى عليها دراسات مستقبلية ذات صلة، ولأن الدراسة الحالية هي الأولى من نوعها - بحسب علم الباحث - فإنها تأتي لتسد نقصاً في المكتبة العربية للإدارة التربوية حول التسويق وما يتصل به من بعض المتغيرات.

(ب) تبصير متخذي القرار بأثار سلوك التسويق على متغيري كفاءة استخدام الوقت والأداء الوظيفي لمديري المدارس، ومن ثم يمكن البحث عن واقع أفضل للعمل المدرسي من خلال تطويره.

حدود البحث

عند قراءة النتائج التي توصلت إليها الدراسة

788 مديراً (وزارة التربية، 2011 ب)، ولأن الاختيار العشوائي للعينة يعد نظرياً ضماناً لتكافؤ فرص كل أفراد مجتمع الدراسة للمشاركة في الدراسة، وللحصول على نتائج تكون قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة، فقد سحبت العينة بطريقة طبقية عشوائية، روعي فيها تمثيل الجنسين في كافة المراحل التعليمية في مجتمع الدراسة وذلك من خلال الخطوات الآتية:

- قسم مجتمع الدراسة إلى مجموعتين (جنسين): ذكور وإناث.

- اختير عشوائياً 100 مشارك من الذكور و100 مشاركة من الإناث باستخدام طريقة الاختيار العشوائية. ولأجل تسهيل المهمة فقد وُضح للقائمين في وزارة التربية مفهوم الاختيار العشوائي، ومن ثم استخدمت قوائم لأسماء المديرين لاختيار أفراد العينة عشوائياً. وقد اعتمد اختيار عينة الدراسة الحالية على المعادلة الآتية (كل جنس على حدة):

فترة اختيار مفردات العينة = مجتمع الدراسة / العينة المستهدفة

بحيث توضع فترات رقمية على قائمة مجتمع الدراسة، ثم تختار المفردة بعد الفترة المحددة، ابتداء من أول اسم في الكشف ثم نختار المفردة الثانية، وهكذا حتى نحصل على حجم العينة المطلوبة لتطبيق الدراسة عليها، وبهذه الطريقة فإن فرصة دخول كل فرد من أفراد

4. حدود زمنية: الفصل الدراسي الثاني 2011/2012. منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الجانب الميداني من الدراسة، وهو منهج يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية لسببين:

(أ) أنه يصف الظاهرة وصفاً يعكس حجمها إجمالاً على أرض الواقع.

(ب) يوضح العلاقات بين متغيراتها (Shajahan, 2005).

وقد جمعت البيانات من عينة الدراسة التي اختيرت عشوائياً، ثم عُولجت تلك البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة. وبعد ذلك توخت الدراسة الميدانية الخروج بدلالات تساعد على استقصاء تعميمات مقبولة منهجياً على مجتمع الدراسة.

وفيما يلي وصف لمحاوَر منهجية الدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع هذه الدراسة هو مديرو المدارس الحكومية بدولة الكويت، باستثناء المعاهد والمدارس النوعية كالتعليم الديني ومدارس التربية الخاصة. ووفق آخر إحصاءات رسمية صادرة من وزارة التربية، فإن عدد المدارس العاملة في الميدان 788 مدرسة، أي أن هناك

ويتكون المقياس من 20 عبارة تقيس نزعة التسوييف لدى الأفراد، وقيست العبارات على مقياس ليكرت الخماسي بحيث كان مع العبارات السلبية (لا = 5 - أحياناً = 4 - بدرجة متوسطة = 3 - كثيراً = 2 - كثيراً جداً = 1)، على العكس من العبارات الإيجابية بحيث كانت الدرجات معكوسة (لا = 1 - أحياناً = 2 - بدرجة متوسطة = 3 - كثيراً = 4 - كثيراً جداً = 5).

وتشير الدرجة الكلية العليا لاستجابة كل مشارك إلى ارتفاع نزعة التسوييف لديه. وقد كان معامل الثبات الداخلي (Cronbach's alpha) عالياً كذلك في الدراسة الحالية (0.92).

كفاءة استخدام الوقت

استخدم مقياس كفاءة استخدام الوقت (time use efficiency scale) من إعداد كيلي (Kelly, 2003)، وقد أوردت كيليًا يفيد صدق بناء المقياس وثباته، ويتكون المقياس من سبع عبارات تقيس كفاءة الفرد في استخدام الوقت باعتباره مورداً مهماً، وقد قيست العبارات على مقياس ليكرت السباعي (أوافق بشدة = 7 - أوافق = 6 - أوافق إلى حد ما = 5 - لست متأكداً = 4 - لا أوافق = 3 - لا أوافق إلى حد ما = 2 - لا أوافق إطلاقاً = 1). وتشير الدرجة الكلية العليا لاستجابة كل مشارك إلى ارتفاع كفاءة استخدام الوقت لديه. وقد كان معامل الثبات الداخلي (Cronbach's alpha) 0.81،

مجتمع الدراسة متكافئة مع غيره من الأفراد، الأمر الذي يضمن بدوره تعميم نتائج الدراسة (أبو علام، 2006).

أدوات الدراسة وإجراءاتها

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تمت الاستفادة منها في استعارة أدوات منهجية ذات صلة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد استعار الباحث أداتين وقام بتطوير الثالثة. وبخصوص الأداة التي استعيرت من اللغة الإنجليزية، فقد أجرى الباحث أسلوب بريسلن (Brislin, 1970) للترجمة وإعادة الترجمة (back translation) للتأكد من صحة الترجمة. وقد كلف أربعة مترجمين، بحيث ترجم اثنان الأداة من الإنجليزية إلى العربية، في حين قام الآخران بإعادة ترجمتها مرة أخرى إلى الإنجليزية. ولم تكن هناك اختلافات جوهرية في الترجمة من العربية إلى الإنجليزية، مما أعطى انطباعاً إيجابياً بسلامة الترجمة لشكل الأداة وموضوعها. وقد طبقت الأدوات على عينة استطلاعية قوامها 30 مديراً ومديرة؛ للتأكد من ثبات الأدوات بصيغتها العربية، وصدقها الظاهري أيضاً.

وكانت أدوات الدراسة على النحو الآتي:

التسوييف

لقياس التسوييف استخدم المقياس العربي للتسوييف من إعداد وتطوير عبد الخالق والدغيم (2011)، وقد أشار الباحثان إلى صدق المقياس وثباته،

المستوى الإجمالي للأداء الوظيفي. وبعد أن أجريت التعديلات التي اقترحت من قبل المحكمين المتخصصين كانت الصيغة النهائية للأداة الحالية هي ست عبارات قيس على مقياس ليكرت الخماسي (ممتاز = 5 - جيد جداً = 4 - جيد = 3 - مقبول = 2 - غير متأكد = 1)، تقيس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة بصورة مجملة، من حيث تصوره عن نفسه مرة، ومقارنة مع الآخرين مرة أخرى (Shajahan, 2005). وقد صيغت عبارات المقياس صياغة إيجابية، وتشير الدرجة الكلية العليا إلى أن مستوى الأداء الوظيفي المتصور مرتفع. وقد استخدمت لفظة غير متأكد بدلاً من ضعيف أو ما شابهها لأمرين:

(أ) أن غير متأكد ذات مدلول سلبي، بحيث إن الفرد غير مدرك لمستوى أدائه، ومن ثم فهي مرادفة في فحواها لمعنى ضعيف.

(ب) تجنب التحيز للذات (self-serving bias)، حيث إن لفظة ضعيف قد تجعل الفرد يتحيز لذاته ويجيب بإجابة غير دقيقة (Shajahan, 2005). ولأن الأداة الحالية طورت من قبل الباحث الحالي، وتقيس الأداء الوظيفي بصورة إجمالية، كان لابد من التأكد من ثباتها بأكثر من طريقة، وقد استخدمت طريقتان لضلك هما: الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وقياس معامل الاتساق الداخلي (internal consistency)،

وهو مستوى يشعر بتناسك النسخة العربية للمقياس، يضاف إلى ما سبق أنه، وقبل تطبيق المقياس خضعت الترجمة العربية للمقياس لترجمة معادة من العربية للإنجليزية من قبل مترجمين متخصصين؛ لمعرفة مدى صحة الترجمة، ولم تكن الترجمة المعادة تختلف في شيء جوهري مع النص الأصل.

مستوى الأداء الوظيفي المتصور

أعد الباحث أداة تقيس مجمل الأداء الوظيفي لمدير المدرسة، وهذا الإجمال هو أحد أوجه قياس الأداء، باعتبار أن الأداء قد يكون بناؤه (construct) مجملاً أو مفصلاً، وحين يكون مجملاً، يمكن توجيه سؤال مباشر عن انطباعه عن أدائه (Bailey, 1983; Motowidlo, 2003). وقد اعتمد في تطوير الأداة الحالية على نموذج موتوويدلو وفان سكوتر (Motowidlo & Van Scotter, 1994)، بحيث شملت بالإضافة للبعد العام (أي الأداء الوظيفي إجمالاً) بعدين رئيسيين هما: البعد الفني، وبعد العلاقات مع الآخرين. وبحسب فحوى التوصيف الوظيفي لمديري المدارس في الكويت، فإن الأداء الفني لمدير المدرسة هو مستوى إدارته للعمل، في حين أن علاقاته مع الآخرين في محيط عمله تشير إلى مستوى بعد العلاقات لديه.

وقد عرضت الأداة على متخصصين في الإدارة التربوية والإدارة العامة؛ للتأكد من أنها تصلح لقياس

مديري المدارس مباشرة. وقد سلمت الاستبانات واستلمت مرة أخرى في مظارييف؛ حفاظاً على خصوصية كل مشارك وسرية بياناته. وبعد جمع الاستبانات، أدخلت في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، ورقمت كل استبانة بقصد أرشفتها حين الحاجة للرجوع إليها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

يوضح جدول (1) الأساليب الإحصائية المستخدمة في ضوء أهداف الدراسة الحالية، وهي أساليب تتناسب مع طبيعة الأدوات المستخدمة، من حيث وصف الظاهرة قيد الدراسة ومعرفة العلائق بين متغيراتها.

باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha). وبالأخذ بشروط الاختبار وإعادة الاختبار (وهي المحافظة على إجراءات جمع البيانات في الفترتين، واستخدام الأداة ذاتها، وألا تكون المدة الفاصلة بين الفترتين طويلة، بحيث قد تدخل عوامل أخرى تؤثر على استجابة أفراد العينة الاستطلاعية)، فقد بلغ معامل الارتباط بين الفترتين 0.74، وهو مستوى من الارتباط يشعر بثبات الأداة (Shajahan, 2005)، وكذلك بلغ مستوى الثبات الداخلي للعبارات (Cronbach's alpha) 0.79، وهو مستوى يشعر بتناسك عبارات الأداة.

وبعد أن قام الباحث بالإجراءات الرسمية المطلوبة لجمع البيانات، قام بتوزيع الاستبانات على

جدول (1). أهداف الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الهدف	الإحصاء المستخدم
معرفة حجم واقع المتغيرات في مجتمع الدراسة	الإحصاء الوصفي
معرفة أثر متغير الجنس على تصورات أفراد العينة	اختبار t^2 لعينتين مستقلتين
معرفة الأثر المباشر للتسويق على الأداء الوظيفي وغير المباشر (من خلال كفاءة استخدام الوقت)	تحليل المسار (path analysis)

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما هو واقع نزعة التسويق، وكفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي بحسب تصورات مديري المدارس؟
تمحور السؤال الأول حول واقع نزعة التسويق،

وكفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي بحسب تصورات مديري المدارس. وتشير الجداول (2) و(3) و(4) إلى نتائج الإحصاء الوصفي بهذا الخصوص.

عبد المحسن عايض القحطاني: درجة نزعة التسوييف وكفاءة استخدام الوقت...

جدول (2). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لنزعة التسوييف.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.6	4.1	أنجز الأعمال المطلوبة مني في مواعيدها دون تأخير.
0.9	3.0	أقوم بتأجيل الأعمال المسندة إليّ أكثر من اللازم.
0.9	3.9	أذهب متأخراً إلى المواعيد والاجتماعات.
0.4	2.1	أبدأ في العمل الذي يجب عليّ القيام به بشكل متأخر
0.6	2.7	مشكلتي مع الوقت لا يمكن علاجها.
0.9	2.3	إذا كانت هناك مهمة صعبة فإنني أفضل تأجيلها.
0.8	2.1	أقوم بشراء الأشياء المهمة في اللحظات الأخيرة.
0.3	2.1	أستفيد من وقتي بشكل جيد.
0.6	2.0	ينتهي الوقت دون أن أشعر بمروره.
0.9	4.0	أتأخر في إنجاز الأمور.
0.4	2.3	أنشغل عن الأعمال التي لها مواعيد نهائية بأمور أخرى.
0.6	2.1	أنا باستمرار أردد هذه العبارة: «سوف أنجز هذا العمل غداً».
0.3	2.4	كثير من مشكلاتي الحالية سببها تأجيلي للأشياء.
0.7	2.2	أقوم بتأجيل إنجاز الأعمال الضرورية بدون سبب.
0.8	2.0	يستغرق الأمر مني وقتاً طويلاً لكي أبدأ في تنفيذ أي عمل.
0.9	2.0	عندي لكل عمل وقت محدد للإنجاز.
0.8	2.7	وقتي يضع على الرغم مني.
0.8	2.0	أستطيع أن أنظم وقتي بشكل جيد.
0.2	1.9	تفوتني فرص كثيرة بسبب التأجيل.
1.0	2.0	أعتقد أن التأجيل خير من التعجيل.
0.6	2.5	الدرجة الكلية للتسوييف

تشير النتائج في جدول (2) إلى جملة من الأصلي بصورة تبعث مبدئياً على الاطمئنان.

الاستدلالات: 2. أن نزعة التسوييف موجودة بصورة متوسطة

نسبياً بين أفراد العينة، وهذا يتفق مع دراسة عبد الخالق 1. أن قيم الانحرافات المعيارية منخفضة. وحين

والدغيم (2011). تؤخذ هذه القيم بالتزامن مع الأسلوب العشوائي

3. يرى أفراد العينة أنهم يقومون بأداء الأعمال لاختيار مفردات العينة، فإن هذا يشعر بتجانس أفراد

العينة، بحيث يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة المطلوبة دونما تأخير. وهي أعلى عبارة، لكن لو قورنت

(ب) جاءت في المرتبة التالية العبارات التي تشير ضمناً إلى أن الوقت قضية ليست واضحة المعالم لديهم.
 (ج) كانت أقل عبارة من المفارقة بمكان؛ ذلك أنهم لا يرون أن كثيراً من الفرص قد فاتتهم بسبب التأجيل.
 (د) ليس هناك شبه إجماع على فكرة أن التأجيل خير من التعجيل، بدليل قيمة الانحراف المعياري بما يشير ضمناً إلى تغير في الاتجاه نحو المفهوم السائد في الثقافة الشعبية بأن التأجيل خير في الأمور كلها.

بها عداها من عبارات فسوف يكون من المحتمل أنها من قبيل التحيز للذات (Shajahan, 2005).
 4. لو نظرنا إلى البيانات الواردة في الجدول تنازلياً نلاحظ على أفراد العينة الآتي:
 (أ) أن أعلى عبارات بخصوص التسويف قد احتوت على كلمة تأخير، أي أن سلوك التأخير هو الأكثر شيوعاً بينهم، ولذلك جاءت العبارة الثانية والمتعلقة بالتأجيل أكثر من اللازم في السياق المنطقي بعد التأخير.

جدول (3). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكفاءة استخدام الوقت.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.9	3.0	أضع وقتاً إضافياً لإنجاز المهام.
0.2	2.1	أضع بالضبط الوقت المطلوب لإنجاز المهام.
0.7	2.7	لا أضغط على نفسي لإكمال المهام.
0.8	2.1	أؤدي عملي بضبط وعناية.
0.2	4.9	كفاءة استخدام الوقت مهمة.
0.3	1.9	استخدم الوقت بكفاءة.
0.5	2.9	لا أهدر الوقت.
0.5	2.8	الكفاءة الكلية لاستخدام الوقت

على مجتمع الدراسة الأصلي بصورة تبعث مبدئياً على الاطمئنان.
 2. أن كفاءة استخدام الوقت لم تكن بشكل عام عالية، وهذا يتفق نسبياً مع دراسة الفهداوي والصررايرة (2004). وهذه النتيجة تتقارب نسبياً مع نتيجة

نلاحظ من جدول (3) الآتي:
 1. أن قيم الانحراف المعياري كانت منخفضة على وجه العموم. وحين تؤخذ هذه القيم بالتزامن مع الأسلوب العشوائي لاختيار مفردات العينة، فإن هذا يشعر بتجانس أفراد العينة، بحيث يمكن تعميم النتائج

هذا السياق ذاته أتت عبارة لا أهدر الوقت. ولعل ما يدعم هذا التفسير أنه لم يكن مستغرباً أن كانت أقل عبارة هي استخدام الوقت بكفاءة، كما أنه لم يكن مستغرباً كذلك وضع وقت إضافي لإنجاز المهام.

(ب) لعل تقارب التيجتين بخصوص تأدية العمل بضبط وعناية، ووضع وقت إضافي لإنجاز المهام يشير إلى أن كفاءة استخدام الوقت مرتبط بعوامل أخرى قد تجعل من معرفة أهمية الوقت أمراً مختلفاً عن الوعي به؛ وهذا يتفق مع نموذج كيلى (Kelly, 2002; 2003).

التسويف التي توصلت إلى وجود معدل متوسط من نزعة التسويف.

3. بالنظر إلى البيانات التفصيلية الواردة في ثنايا الجدول، نلاحظ ما يلي:

(أ) كانت أعلى عبارة هي عبارة: كفاءة استخدام الوقت مهمة، وهذه نتيجة تتفق مع دراسة الديبان (2009) والعلي (2010)، وهذا أمر بديهي باعتبار أن الوقت من الموضوعات المهمة التي يكاد يجمع عليها الأفراد، لكن بالنظر المتزامن مع التعليق على جدول (2)، نستوضح أن اتجاهاتهم نحو أهمية الوقت قد لا تعكس بالضرورة أن ماهية الوقت واضحة لديهم، وفي

جدول (4). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي المتصور.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.9	2.9	كيف تقيم أداءك الوظيفي إجمالاً؟
1.0	3.1	بالمقارنة مع زملائك الآخرين من مديري المدارس، كيف تقيم أداءك الوظيفي إجمالاً؟
0.8	2.1	كيف تقيم الجوانب الفنية بحكم موقعك الوظيفي الحالي؟
0.2	2.2	بالمقارنة مع زملائك الآخرين من مديري المدارس، كيف تقيم الجوانب الفنية بحكم موقعك الوظيفي الحالي؟
0.4	3.8	كيف تقيم علاقتك بالآخرين في محيط عملك؟
0.7	3.1	بالمقارنة مع زملائك الآخرين من مديري المدارس، كيف تقيم علاقتك بالآخرين في محيط عملك؟
0.6	2.8	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي

باستثناء العبارة الثانية. وحين تؤخذ هذه القيم بالتزامن مع الأسلوب العشوائي لاختيار مفردات العينة، فإن هذا يشعر بتجانس أفراد العينة، بحيث يمكن تعميم

بالنظر إلى النتائج الواردة في جدول (4)، نلاحظ الآتي:
1. أن قيم الانحراف المعياري إجمالاً منخفضة،

[198]. وهذا يتفق في مجمله مع مجمل الإطار النظري للدراسة (الديان، 2009؛ عبد الخالق والدغيم، 2011؛ العلي، 2010؛ الصرايرة، 2011؛ Steel, 2007). ولعل هذا يعود إلى أن أفراد العينة يخضعون لبيئة عمل واحدة، فهم يخضعون لتوصيف وظيفي موحد إجمالاً، ويقومون بأداء مهام موحدة نسبياً (انظر، القحطاني، 2009ب).

السؤال الثالث: ما حجم التأثير الوسيط لكفاءة استخدام الوقت على أثر متغير التسويق على تصورات مديري المدارس بدولة الكويت لمستوى الأداء الوظيفي المتصور لديهم؟

تركز السؤال الثالث حول حجم التأثير الوسيط لكفاءة إدارة الوقت على أثر متغير التسويق على تصورات مديري المدارس بدولة الكويت لمستوى الأداء الوظيفي المتصور لديهم. وباستخدام سلسلة متتالية من اختبارات التنبؤ (series of 'layered' multiple regression analyses) يمكن الحصول على 3 معاملات تعكس 3 مسارات، وهي:

1. المسار (النموذج) الأول: التسويق ← كفاءة استخدام الوقت (-0.35).
2. المسار (النموذج) الثاني: كفاءة استخدام الوقت ← الأداء الوظيفي المتصور (0.30).
3. المسار (النموذج) الثالث: التسويق ←

النتائج على مجتمع الدراسة الأصلي بصورة تبعث مبدئياً على الاطمئنان.

2. الأداء الوظيفي لم يكن عالياً كما ينبغي، وهذا لا يتفق نسبياً مع دراسة الصرايرة (2011). وهي نتيجة تتماشى مع ما سبقها من نتائج بخصوص التسويق، وكفاءة استخدام الوقت (مع الأخذ بعين الاعتبار أن الانحراف المعياري للعبارة الثانية، وهو أكبر مما سواه لا يؤثر على الصورة العامة بأن الأداء المقارن كان أقل من غير المقارن).

3. كانت أعلى درجة هي درجة العلاقة مع الآخرين. وهي نتيجة تتماشى مع واقع المجتمع الكويتي، باعتباره مجتمعاً يهتم بالعلاقات الاجتماعية، التي تلعب دوراً مهماً في السلوك التنظيمي لديهم (انظر القحطاني، 2008؛ 2009أ).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من مديري المدارس حول تصوراتهم بخصوص نزعة التسويق، وكفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي؟

تناول السؤال الثاني تحديد أثر الجنس في تصورات المديرين بخصوص نزعة التسويق، وكفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي. ولم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين عند مستوى دلالة $(\alpha) 0.05$ ودرجة حرية (df) قيمتها

الأداء الوظيفي المتصور (0.28-).

ويتضح مما ورد أعلاه في المسارات الثلاثة الآتي:
1. أن التسويق يتنبأ (يؤثر) سلباً، وبصورة واضحة، بمستوى كفاءة استخدام الوقت لمديري المدارس والأداء الوظيفي المتصور لهم كذلك. أي أن الزيادة في التسويق بمقدار وحدة معينة يقابله انخفاض في كفاءة استخدام الوقت بنسبة 35٪، كما أن زيادته بالمقدار ذاته يقابله انخفاض في مستوى الأداء الوظيفي المتصور بنسبة 28٪. وهذه المحصلة تتفق مع دراسات الديبان (2009)، وعبد الخالق والدغيم (2011)، والعمرى (2004)، والمشايخي (2003)، والفهداوي والصررايرة (2004)، وفيكتوريا (Viktoriya, 2008)، وستيل (Steel, 2007)، وكيلي (Kelly, 2003).

2. وإذا أردنا احتساب الأثر المباشر وغير المباشر للتسويق على الأداء الوظيفي المتصور لدى مديري المدارس في دولة الكويت، فإنه يحتمل كالاتي:

- (التسويق ← كفاءة استخدام الوقت) ×
(كفاءة استخدام الوقت ← الأداء الوظيفي المتصور) +
(التسويق ← الأداء الوظيفي المتصور):

$$-0.38 = -0.28 + 0.30 \times -0.28 + 0.105 = -0.28$$

(أي أن زيادة في التسويق بمقدار وحدة معينة يقابله انخفاض في مستوى الأداء الوظيفي المتصور بنسبة 38-)، وهي نسبة ليست بالقليلة!

الخاتمة والتوصيات

بحثت الدراسة الحالية في أثر نزعة التسويق لدى مديري المدارس بدولة الكويت على الأداء الوظيفي المتصور لهم، إما بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، من خلال الأثر الوسيط لمتغير كفاءة استخدام الوقت بينهما، بالإضافة إلى حجم شيوخ كل متغير من المتغيرات الثلاثة في مجتمع الدراسة.

وبتعميم النتائج، توصلت هذه الدراسة إلى أن نزعة التسويق موجودة بصورة متوسطة في مجتمع مديري المدارس، وأن كفاءة استخدام الوقت لم تكن بالدرجة العالية، وكذلك الأداء الوظيفي المتصور لم يكن بالدرجة العالية أيضاً. وتوصلت كذلك إلى أن للتسويق أثراً سلبياً مباشراً وغير مباشر (من خلال كفاءة استخدام الوقت) على الأداء الوظيفي المتصور لمديري المدارس، مما شكل أثراً كلياً ملحوظاً.

وفي ضوء ما تقدم من نتائج، يمكن الخروج بتوصيتين رئيسيتين هما:

1. ضرورة الاهتمام بمواجهة سلوك التسويق في الإدارات المدرسية، من خلال التأكيد على أمرين:
(أ) توعية مديري المدارس بمواجهته شعورياً، بحيث يتم التأكيد على أن التسويق نزعة خوف لا مسوغ لها (عبد الخالق والدغيم، 2011).
(ب) تطوير كفاءة استخدام الوقت، من خلال

المراجع

- أولاً: المراجع العربية:
- أبو النصر، مدحت. (2012). *إدارة الوقت - المفهوم والقواعد والمهارات*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الحمدان، جاسم؛ والقحطاني، عبد المحسن عايض. (2012). *إدارة المدرسة - مفاهيم ومهارات وقيم*. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- خليفات، عبد الفتاح. (2005). *المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة الكرك*. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، 2، 2-25.
- الديان، عبد العزيز. (2009). *كفايات إدارة الوقت لمديري مدارس الثانوية للبنين في مدينة الرياض*. رسالة التربية وعلم النفس - الجمعية السعودية للتربية وعلم النفس، 22، 87-117.
- الدغيم، محمد. (2005). *سلوك التسويق وعلاقته بنمط السلوك (أ)*. مجلة المنهج العلمي والسلوك، 4، 141-172.
- الدغيم، محمد. (2013). *سلوك التسويق: مبحث جديد في دراسة الشخصية العربية*. بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية حول موضوعات العلوم الاجتماعية والإنسانية في العالم الإسلامي، دبي.
- الدوكالي، بالنور. (2007). *الإدارة المدرسية وإدارة الوقت*. مجلة كلية الآداب - جامعة القادح، 5، 66-81.
- شيرمان، جيمس. (2010). *دع التسويق وابدأ العمل* (ترجمة طه، محمد؛ والقعيد، إبراهيم). بيروت: مؤسسة الريان للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصرايرة، خالد. (2011). *الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة*
- دعم الإدارات المدرسية مهنيًا (بالدورات التدريبية، وورش العمل، والمحاضرات)، وفنيًا (بمراجعة تقنين التوصيف الوظيفي لمدير المدرسة)، ولوجستيًا (بالأدوات التي تساعد على تنظيم الوقت). وينبغي التأكد من أثر تلك البرامج على اتجاهات مديري المدارس وسلوكياتهم فيما يتعلق بنزعة التسويق وما يتصل بها من سلوكيات (القحطاني، 2009 ج).
2. بما أن التسويق يرتبط ارتباطاً عضوياً بالأداء الوظيفي، فإن تضمينه في تقييم الأداء السنوي لمدير المدرسة يعد أمراً ضرورياً، بل وقد يجعل التقييم دقيقاً وواضحاً. ومثال ذلك هو احتساب تكرارات المرات التي لا يسلم فيها مدير المدرسة العمل في وقته المطلوب، بحيث يكون مؤشراً على مدى نزعة التسويق لديه، وتوضع لذلك درجة معينة.
- دراسات مستقبلية
- تفيد النتائج الكمية في الدراسات الوصفية في تعرف حجم الأنماط السائدة لأي ظاهرة (أبو علام، 2006). ويدعم معرفة حجم انتشار الظاهرة وتفصيلها الدراسات النوعية (qualitative studies)؛ وذلك لأنها تبحث رأسياً في عمق الظاهرة. وبخصوص الدراسة الحالية، فإن المقترح هو إجراء بحث نوعي عن سبب انتشار نزعة التسويق من حيث ما هي الأسباب الكامنة وراءه، سواء الأسباب الفردية أم التنظيمية.

عبد المحسن عايض القحطاني: درجة نزعة التسويف وكفاءة استخدام الوقت...

- قابوس، 2، 51-99.
- القحطاني، عبد المحسن عايض. (2009أ). مصادر تمويل العملية التعليمية ودور رأس المال الاجتماعي لدى القادة التربويين في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت في تنوع البدائل. *العلوم التربوية، جامعة القاهرة*، 7، 1-38.
- القحطاني، عبد المحسن عايض. (2009ب). بحوث تحسين الأداء في المؤسسات التربوية ودورها في التنمية المهنية للقادة الإداريين. بحث محكم مقدم في المؤتمر العلمي النفسي التربوي لجامعة دمشق «نحو استشراف أفضل للعلوم التربوية والنفسية في ضوء تحديات العصر»، جامعة دمشق، دمشق.
- القحطاني، عبد المحسن عايض. (2009ج). *تقويم برامج تدريب المعلمين والتعلم التنظيمي: محاولة لتجسير الفجوة*. بحث محكم ومدعوم من قبل مؤسسة الكويت للتقدم العلمي لمؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن.
- المشاخي، علي. (2003). *معوقات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان*. أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- وزارة التربية. (2011أ). *إنجازات وزارة التربية 2004-2010*. الكويت: وزارة التربية.
- وزارة التربية. (2011ب). *المجموعة الإحصائية للتعليم 2010-2011*. الكويت: وزارة التربية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Abdel-Khalek, A., & Aldughaim, M. (2012). The construction and validation of the Arabic Scale of Procrastination (in Arabic). *International Journal for Research in Education-United Arab Emirates*
- التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية*، 27، 601-652.
- عبد الخالق، أحمد؛ والدغيم، محمد. (2011). المقياس العربي للتسويف: إعداد وخصائصه السيكومترية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية- جامعة الإمارات*، 30، 201-225.
- العلي، يسرى. (2010). مدى إدراك مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم في محافظة عمان لأهمية إدارة الوقت ومصادر مضيعاته (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس*، 3، 617-648.
- العمرى، عبيد. (2004). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية*، 16، 115-169.
- العنزى، فريح؛ والدغيم، محمد. (2003). سلوك التسويف وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية لدى طلاب كلية التربية الأساسية بالكويت. *مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة*، 52، 103-137.
- الفهداوي، فهمي؛ والصريرة، خالد. (2004). انعكاسات العلاقة بين أداء المنظومة العملياتية والإدارية وتطوير إدارة الوقت. *مجلة أبحاث اليرموك*، 20، 2281-2317.
- القحطاني، عبد المحسن عايض. (2008). العلاقة بين تصور رؤساء الأقسام لسلوكيات الاتصال لدى مدير المدرسة ومتغيري الرضا والرغبة في التجاوب والتعاون لديهم. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية- جامعة السلطان*

- Positive effects of «active» procrastination behavior on attitudes and performance. *Journal of Social Psychology*, 14, 245-264.
- Claessens, B., Van Eerde, W., Rutte, C., & Roe, R. (2005). A review of time management literature. *Personnel Review*, 36, 255-276.
- Daft, R. (2011). *Management* (10th ed.). OH: South-Western College Pub.
- De Cicco, J. (1985). *What is effective school management?* Proceedings of the Annual Meeting of the National Association of Secondary School Principals, New Orleans, LA.
- Dias-Morales, J., Ferrari, J., & Diaz, D. (2006). Procrastination and demographic characteristics in Spanish adults: Further evidence. *Journal of Social Psychology*, 146, 629-633.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2007). *Managing human resources*. NJ: Pearson Education International.
- Heneman, H.G. and Judge, T.A. (2003). *Staffing Organizations*. MI: McGraw Hill.
- Jamal, M. (1985). Relationship of job stress to job performance: A study of managers and blue-collar workers. *Human Relations*, 38, 409-424.
- Kelly, W. (2003). *Manual for the Time Use Efficiency Scale*. Austin, TX: Individual Differences Research Group.
- Kelly, W. E. (2002). Harnessing the river of time: A theoretical framework of time use efficiency with suggestions for counselors. *Journal of Employment Counseling*, 39, 12-21.
- Khulaifat, A. (2005). Problems facing school principals in Karak Governorate (in Arabic). *Journal of Faculty of Education- Mansoura University*, 2, 2-25.
- Knaus, W. (2000). Procrastination, blame, and change. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 153-166.
- Lakein, A. (1973). *How to get control of your time and life*. NY: New American Library.
- Lakein, A. (1991). *How to get control of your time and your life*. NY: New American Library.
- Lay, C. (1992). Trait procrastination and the perception of person- task characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 483-494.
- Lay, C., & Schouwenbug, H. (1993). Trait procrastination, time management, and academic behavior. *Journal of Social Behavior and Personality*, 8, 647-662.
- Lovely, S., & Smith, S. (2004). Selective abandonment: How and when to say no. *NASSP*, 27, 35-38.
- Macan, T. (1994). Time Management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391.
- Merriam-Webster's Collegiate Dictionary* (11th ed.). (2008). USA: Merriam-Webster, Inc.
- Motowidlo, S. (2003). Job performance. In Borman, W., Ilgen, D., & Klimoski, R. (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational University*, 4, 141-172.
- Al-Ali, Y. (2010). The importance of time management and its killers as perceived by high school principals and assistant principals in Amman Governorate (in Arabic). *Journal of Faculty of Education- Ain shams*, 3, 617-648.
- Al-Amri, A. (2004). Building a casual model for determinants of the effect of job satisfaction, organizational commitment and job stress on work performance and organizational effectiveness (in Arabic). *Umm Al-Qura University Journal of Education, Social Sciences and Humanities*, 16, 115-169.
- Al-Dubian, A. (2009). Time management competencies among principals of high schools for boys in Riyadh (in Arabic). *Journal of Educational and Psychology- GESTEN*, 22, 87-117.
- Al-Dukali, B. (2007). School management and time management (in Arabic). *Journal of Faculty of Arts-Journal- Al-Fatih University*, 5, 66-81.
- Al-Enzi, F., & Aldughaim, M. (2003). Procrastination and its relationship with some demographic characteristics among Students of the College of Basic Education in Kuwait (in Arabic). *Journal of Faculty of Education- Mansoura University*, 52, 103-137.
- Al-Fahdawi, F., Al-Srayra, K. (2004). The relationship between managerial processes and time management (in Arabic). *Yarmouk Journal for Research*, 20, 2281-2317.
- Alqahtani, A. (2008). The relationship between school principal's communicative behavior and both satisfaction and willingness to collaborate: Teaching departmental heads' perceptions (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Studies- Sultan Qaboos University*, 2, 51-99.
- Alqahtani, A. (2009b). Sources of financing educational process and the role of educational leaders' social capital in public high schools in the State of Kuwait in diversifying their alternatives (in Arabic). *Educational Sciences Journal- Cairo University*, 1, 1-38.
- Al-Srayra, K. (2011). Faculty job performance in Public Jordanian Universities: Departmental heads' perceptions (in Arabic). *Damascus University Journal of Educational Sciences*, 27, 601-652.
- Bailey, C. (1983). *Measurement of job performance*. UK: Gower Pub Co.
- Boniwell, I., & Zimbardo, P. (2004). Balancing one's time perspective in pursuit of optimal functioning. In Linley, P. A. & Joseph, S. (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 165-178). Hoboken, N.J.: Wiley.
- Brislin, R. (1970). Back-translation for cross cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1, 185-216.
- Chu, A., & Choi, J. (2005). Rethinking procrastination:

عبد المحسن عايض القحطاني: درجة نزعة التسويف وكفاءة استخدام الوقت...

- Psychology*(Vol. 12, pp. 39-53). NJ: John Wiley and Sons.
- Motowidlo, S., & Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*, 475-480.
- Persaud, J. (2010). *Glossary of business and management terms*. US: Xlibris Corporation.
- Powell, G. (2011). *Women and men in management* (4th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Shajahan, J. (2005). *Research methods for management*. India: Jaico Publishing House.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin, 133*, 65-94.
- Varlamova, V. (2008). *The relationship between time management and decision-making processes*. Research project, University of Canterbury, New Zealand.
- Wall, T., Michie, J., Patterson, M., Wood, S., Sheehan, M., Clegg, C., & West, M.(2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology, 57*, 95-118.
- Wesley, J. (1994). Effects of ability, high school achievement, and personality behavior on college performance. *Educational and Psychological Measurement, 54*, 404-408.
