

فتون الطويان؛ علي الشايح: التَّسْوِيفُ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم

التَّسْوِيفُ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم

أ.فتون بنت محمد الطويان⁽¹⁾ أ.د. علي بن صالح الشايح⁽²⁾

(قدم للنشر 1443/09/12 هـ - وقبل 1444/05/10 هـ)

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التَّعَرُّف إلى مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، والكشف عن الفروق التي تُعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، وخبرة المدير، وطبيعة العمل)، وتحديد أسبابه وتقديم مقترحات قد تُسهم في خفضه، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة في جمع البيانات، وبلغ أفراد العينة (277) مديرًا ومديرة، و(827) معلمًا ومعلمة. وتوصَّلت النتائج إلى أن مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم منخفض، وتوجد فروق ترجع لاختلاف الجنس؛ لصالح الذكور، فالمديرون يمارسون التَّسْوِيفِ الإداري بدرجة أكبر من المديرات، ولا توجد فروق ترجع لاختلاف سنوات خبرة المدير، بينما توجد فروق ترجع لاختلاف طبيعة العمل؛ لصالح المعلمين. وجاء ترتيب أسباب التسوييف الإداري أولاً: أسباب الإدارية، وثانياً: أسباب خاصة بالمهمة، وثالثاً: أسباب الشخصية. وأن المُقترحات التي قد تُسهم في خفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري جاءت على درجة كبيرة جداً من الأهمية، وجاء في الترتيب الأول: تفويض الصلاحيات، والثاني: التخطيط، والثالث: إدارة الوقت، والرابع والأخير: التقنيات الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التَّسْوِيفُ الإداري، مديرو المدارس، المرحلة الثانوية.

Administrative Procrastination Among The managers of The Public Secondary Schools in Qassim Region

Futoun M. AlTawyan⁽¹⁾

Ali S. AlShaya⁽²⁾

(Submitted 13-04-2022 and Accepted on 04-12-2022)

ABSTRACT: The study aimed to identify the level of administrative procrastination among public secondary schools' managers in Qassim region, discover differences between the study variables (gender, manager's experience, nature of work), identify the reasons and to present suggestions that may contribute to reduce it. The study used the descriptive survey method and the questionnaire. The sample consisted of 277 managers and 827 teachers. The results of the study have concluded that the level of administrative procrastination among the public secondary schools' managers in Qassim region is low, and there are differences due to gender differences in favor of males as they practice administrative procrastination to a greater than female managers. While there are no differences due to the difference in years of experience of the managers, there are differences due to the difference of work nature in favor of teachers. The reasons that contribute to raising the level of administrative procrastination came as follows: first, the administrative reasons, then characteristics of the task reasons, and finally personal reasons. And the suggestions that may contribute to reduce the administrative procrastination level were significantly important: the delegation of authorities came in first. Then, planning. After that, time management. Lastly, modern technologies.

Keywords: Administrative Procrastination, Schools' manager, Secondary Schools.

(1) PhD student _ Qassim University
(2) Professor of Educational Administration - College
of Education - Qassim University
E-mail: ftoon9993@hotmail.com

(1) طالبة دكتوراه _ جامعة القصيم
(2) أستاذ الإدارة التربوية _ كلية التربية _ جامعة القصيم
E-mail: ashayea@gmail.com

المقدمة

أولت وزارة التعليم اهتمامًا ملحوظًا بتنمية الإدارات التربوية وتطويرها؛ لأنها من أهم الموارد البشرية في المدرسة، فالمدير هو حجر الأساس الذي يتسند إليه النظام التربوي في تحقيق أهدافه، وفعالية المدير أحد أهم أسباب نجاح المدرسة، ولم تعد مهام المدير اليوم تقتصر على تسيير الأعمال الروتينية فقط؛ بل تعدت ذلك إلى التأثير في جميع موارد المدرسة المادية والبشرية وتسخيرها لما يحقق الأهداف التربوية (سعید وفقهه، 2019، ص ص.801-802).

وذلك بتحفيز الإداريين والمعلمين والطلاب، ورفع روحهم المعنوية وإرشادهم وتوجيههم للطريق الصحيح؛ لذا دائمًا ما يرتبط تحقق الأهداف التربوية بما يمتلكه المدير من مهارات وكفايات (عطوي، 2014، ص.48) وقد أدى هذا التطور إلى زيادة الأعباء الإدارية التي تواجه المدير (العريفي والمطيري، 2017، ص.12)؛ لذا ذكر القحطاني (2013، ص.815) أن مدير المدرسة دائمًا ما يحاول الموافقة بين هذه الأعمال، وقد يدفعه ذلك إلى تأجيل أداء بعض المهام وتأخيرها.

ويعدُّ التَّسْوِيفُ وتأجيل بعض المهام لوقتٍ لاحق مقبولًا في بعض الأوقات (Timothy, 2013, p.15)، وذلك عندما يكون هناك ظروف طارئة في المدرسة تستوجب التأجيل، فقد توصلَ Chun Chu and Choi (2005, p.247-259) إلى أن ليس كل تسويف عائقًا للإنجاز، قد تظهر الحاجة إلى التسويف لتحقيق إنجاز أكبر، فهناك نوعان للتسويف:

لِّتَّسْوِيفِ الإِيجَابِي: تأجيل بعض الأعمال للقيام بأعمال أخرى أكثر أهمية.

التَّسْوِيفِ السَّلْبِي: تأجيل العمل دون الحاجة لذلك، وهو ما يجب أن يتجنبه المدير، لما يتضمنه من تأخير في المسؤوليات والقرارات وإنجاز الأعمال التي يتعين على المدير القيام بها (Grant, 2009, p.7)، ويحدث ذلك

عندما يركز المدير على الأهداف قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى، وهو مخالف لما يجب أن يكون عليه في الموازنة بينهما؛ لتحقيق أعلى إنتاجية وأعلى كفاءة في استخدام الموارد (Gupta et al., 2012, p.196) فالتسويف يؤدي إلى ضياع الوقت، وضعف الأداء والفشل في إنجاز العمل في وقته (Chun Chu and Choi 2005, p.245_246).

ويعرّف Comert and Donmez (2019, p.130) التَّسْوِيفَ بشكل شامل بأنه: عملية معقدة ذات أبعاد سلوكية ومعرفية وعاطفية، فالْبُعدُ السلوكي يشمل الاستمرار في تأخير العمل إلى أن يصبح هذا السلوك عادة. أما البُعدُ المعرفي فيشمل التناقض بين الاهتمامات والأولويات والأهداف للمهمة التي سيؤديها. ويشمل البُعدُ العاطفي الشعور بالضغط؛ بسبب عدم البدء بالمهمة، أو عدم إكمال المهمة قبل الموعد النهائي. ومن ذلك يمكن استخلاص مفهوم التَّسْوِيفِ الإداري بشكل خاص بأنه: تأخير وتأجيل المدير للأعمال الإدارية والتعليمية وكل عمل يخص المدرسة دون الحاجة لذلك؛ مما يُسبب تعطيلًا لمصالح الطلاب والمعلمين وجميع المستفيدين من المدرسة.

وتعددت أسباب التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام: أسباب إدارية: ترتبط بالأنظمة الإدارية ووظائفها. مثل ضعف عملية التخطيط والتنظيم (78 p, 2007, steel, فعدم استغلال الوقت بشكل جيد والتخطيط له من أهم أسباب التَّسْوِيفِ (Damar and 2017, p.4)، وأيضاً البيروقراطية بالعمل تؤخر عمل المدير (Eskiler, Comert & Donmez, 2019, p 133)، لما تتطلبه من أعمال روتينية والرجوع إلى المدير في كل صغيرة وكبيرة بالمدرسة وممارسة الجمود والانغلاق في تطبيق اللوائح والأنظمة يؤدي إلى تأخير العمل، فإنجاز المهمة يتطلب المرور بالعديد من الإجراءات التي تأخذ وقتًا طويلًا

يضعف من دافعيته للعمل، ويُقلّل من ثقته بنفسه، ويؤدي إلى التردد وتأجيل البدء في العمل & Sharma (Kaur, 2013, p.280). وقد يكون ذلك بسبب نقص في القدرات المعرفية لديه، فالقدرات المعرفية لها أثر كبير في مستوى التَّسْوِيف (Damar & Eskiler, 2017, p.4). وأيضاً انخفاض مستوى الذكاء العاطفي فتدني قدرة المدير على التحكّم في مشاعره والاستفادة منها في توجيه سلوكه نحو إنجاز العمل؛ تجعله يميل إلى تجنّب العمل والمماطلة فيه. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن هناك علاقة وثيقة بين التَّسْوِيف والذكاء العاطفي، فانخفاض الذكاء العاطفي؛ يرفع من مستوى التَّسْوِيف (Timothy, 2013, p.29) وكذلك الخوف من الفشل ونقص ثقة المدير بنفسه، ونقص كفاءته الذاتية؛ تجعله دائماً يفكّر بما يقوله الآخرون عنه، وتجنّب الخوف من عدم قدرته على تحقيق ما يُطلب منه، ويكون قلقاً دائماً بشأن العوامل الخارجية عن إرادته (Newton, 2014, p.19; Steel, 2007, p.69) وأيضاً السعي نحو الكمال والمثالية لتحقيق أعلى المعايير في العمل، والبحث عن التميّز دائماً قد يتحوّل من كونه سمة جيدة ودافعاً للعمل؛ إلى مصدر قلق وتردد وتسويّف أيضاً (Grant, 2009, p.70).

ويؤثر التَّسْوِيفُ الإداري في الجانبين المادي والمعنوي للمدير والمدرسة، ويتمثّل أثره المعنوي في: تدني مستوى الرضا الوظيفي، فالتَّسْوِيفُ ظاهرة سلبية تؤثر في قدرات المدير وكفاءته في العمل وثقته بنفسه؛ وبالتالي يُعرض عن العمل؛ وبذلك تزيد ضغوط العمل على المدير، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي لديه على المدير (Mohsin & Ayub, 2014, p.230). وتأخير العمل أيضاً يقلّل من قيمته؛ فيؤلّد الشعور بعدم الرضا عنه (Azimi et al., 2017, p.677)، وكذلك بتسبب بالإجهاد المهني للمدير لعدم التزامه بالوقت المحدد للمهمة، فيشعر بالضغط عند اقتراب الموعد النهائي & Sharma

(الجهني وقراين، 2009، ص.25)، وكذلك التمكين الإداري -بما يتضمّنه من سلطة، ومسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرارات- له أثر واضح في مستوى التَّسْوِيف، فالمدير الذي لا يحصل على السلطة المناسبة لمسؤولياته من قبل إدارته؛ لن يشعر بقيمته، ولن يتكيّف مع عمله، ولن يفعل كل ما بوسعه لتحقيق الأهداف المنشودة، فالخلل في التوازن بين السلطة الممنوحة والمسؤوليات الواجب تنفيذها، وعدم مشاركته في اتخاذ القرارات؛ كل ذلك سينعكس على دافعيته للعمل، ويجعله يمارس التَّسْوِيف في العمل بدرجة كبيرة (Damar & Eskiler, 2017, p.2-9). وبالإضافة إلى التغيرات المستمرة في أنظمة التعليم خلال العام الدراسي؛ أيضاً قد تكون سبباً للتسويّف الإداري لدى المديرين (Comert & Donmez, 2019, p.133).

أسباب خاصة بالمهمة: وترتبط بالمهمة وما يتعلّق بها من خصائص وعاملين وآليات تنفيذها. فالمهمة الغير الآجلة غالباً ما تجعل المدير يتأخر في إنجازها؛ لاعتقاده أنها غير ضرورية الآن، ولا زال هناك وقت لإتمامها، وقد ذكر Gupta et al. (2012, p.197) أن مستوى التَّسْوِيف يرتفع في الأعمال التي لم يُحدّد موعدها النهائي بوضوح. وكذلك المهمة الشاقة التي تتطلّب جهداً ووقتاً طويلاً لإنجازها غالباً ما تؤجّل؛ بحجة أنه ليس لديه وقت الآن، وغالباً لن يجد وقتاً في المستقبل؛ وذلك نتيجة عدم إدراك المدير أنه لا يجب عليه إتمام المهمة كاملة الآن، بل يبدأ بها ويكملها خلال الفترة الزمنية المناسبة (Taylor, 1999, p.5) وكذلك تأخير المعلمين في العمل، فتأخر المعلم في تسليم عمله؛ يؤثر في عمل المدير، فمثلاً إذا تأخّر في إدخال الدرجات؛ فسيتأخر المدير في كتابة التقارير (Comert & Donmez, 2019, p.133). أسباب شخصية: ترتبط بخصائص شخصية مدير المدرسة وسماته، فالقصور في قدرات المدير المهنية؛

مقابلتهم ذكروا أنهم لم يؤجلوا العمل المُتعلّق بالطلاب والمعلمين إلا في حالات قليلة، بينما أشار عدد كبير من المعلمين الذين تم مقابلتهم إلى أن المديرين يؤجلون العديد من الأعمال في المدرسة. ودراسة Metin et al (2018) لمعرفة العلاقة بين التّسويّف في العمل والأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي على عينة تكوّنت من (380) موظفًا هولنديًا في القطاع الحكومي والخاص والقطاع التعليمي، وأستخدم للدراسة المنهج الارتباطي، والاستبانة لجمع لبيانات. وكان من أهم النتائج: أن التّسويّف في العمل يرتبط سلبياً مع الأداء الوظيفي، ويرتبط سلبياً مع الانغماس الوظيفي.

دراسة الدغيم والعجمي (2018) بهدف الكشف عن العلاقة بين أساليب اتخاذ القرار وسلوك التّسويّف، وقد أُختيرت عينة قصديّة قوامها (83) من شاغلي الوظائف الإشرافية في القطاع الحكومي بدولة الكويت: (47) مديرًا و(36) مديرة، طُبقت عليهم استبانة ميلبورن لاتخاذ القرار، والمقياس العربي للتسويّف، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وأسفرت النتائج عن علاقة ارتباطية إيجابية بين أساليب اتخاذ القرار وسلوك التّسويّف. ودراسة Legood et al. (2018) عن تأثير تسويّف القائد في الموظفين، وتكوّنت عينة الدراسة من (250) موظفًا و(23) مشرفًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة لجمع البيانات، وتوصّلت الدراسة إلى أن تسويّف القادة يرتبط بسلوكيات الموظفين، مثل: سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الانحراف، وهناك علاقة بين تسويّف القادة ومُخرجات الأتباع، وأن تسويّف القادة يعدُّ شكلاً من أشكال القيادة السلبية، التي تُعدّ مصدرًا لإحباط الأتباع.

وهدفت دراسة Akdemir and Ozkan (2018) إلى معرفة مستوى التّسويّف والفروق في استجابات العينة التي تُعرى للمتغيّرات الديمغرافية، واستخدمت

(Kaur, 2013, p.280-281). والتأثير السلبى في المعلمين، وتسويّف المدير تأثيره ليس في نفسه فحسب؛ بل في المدرسة بأكملها؛ لأن المعلمين يعتمدون على مديرهم في توفير الموارد لتحقيق أهدافهم، وتسويّف مديرهم سيؤدّد لديهم الإحباط الوظيفي (Legood et al., 2018, p.2).

أما أثره في الجانب المادي فيتمثل في: ضعف الإنتاجية، ويؤثر التّسويّف سلبيًا في إنتاجية المدير والمدرسة؛ بسبب ضياع الوقت بعيدًا عن العمل؛ مما يجعله يضطر لأداء العمل بشكل دون المستوى الأمثل (Gupta et al., 2012, p.196). وقد أكّد ذلك Damar and Eskile (2017, p.4) أن التّسويّف في العمل يضعف الإنتاجية بشكل ملحوظ، كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بالتسويّف، فاتخاذ القرار تحت الضغط، وفي وقت ضيق؛ يؤثر سلبيًا في جودة القرارات الصادرة (Malik, 2017, p.15). وكذلك فإن للتسويّف علاقة سلبية بالأداء الوظيفي (Metin et al., 2018, p239)، فتأخير إنجاز الأعمال إلى اللحظة الأخيرة؛ سيقلّل بالتأكيد من مستوى أدائها مقارنة بالأعمال التي أُنجزت في وقتها (Steel, 2007, p.70-71)، فالتّسويّف في العمل يرتبط دائمًا بضعف مستوى الأداء (Damar & Eskiler, 2017, p.4). وسيؤثر ذلك في تحقيق أهداف المدير (Malik, 2017, p.14-15)؛ ومن ثمّ ستخفض كفاءة المدرسة (Damar & Eskiler, 2017, p.5).

وفيما يأتي عرض موجز لأبرز الدراسات السابقة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم: دراسة Donmez & Comert (2019) ، التي هدفت إلى معرفة واقع التّسويّف لدى مديري المدارس، وتمت مقابلة (12) مدير مدرسة و(18) معلمًا يعملون في (6) مدارس مختلفة، اختيروا عشوائيًا، وأستخدم للدراسة منهج دراسة الحالة، والمقابلة أداة لجمع البيانات، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن (12) مديرًا من الذين تمت

والأثر المباشر وغير المباشر للتسويق في ذلك الأداء من خلال عامل كفاءة استخدام الوقت. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة، وتكوّنت العينة من (200) مدير ومديرة. ومن أهم النتائج: وجود نزعة نسبية للتسويق بين المديرين، وأن نزعة التَّسْوِيفِ لدى المديرين لها أثر واضح في الأداء الوظيفي المتصوّر، إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال الأثر الوسيط لكفاءة استخدامهم للوقت، وكان الأثر الكلي واضحاً ومؤثراً. ودراسة (Ugurlu (2013) لمعرفة العلاقة بين أساليب صنع القرارات والتَّسْوِيفِ لدى مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من مديري ووكلاء المدارس الابتدائية والثانوية في مقاطعة سيفاس البالغ عددهم (297). وكشفت نتائج هذه الدراسة عن علاقة عكسية بين أساليب صنع القرار ودرجة التَّسْوِيفِ؛ حيث إن مديري المدارس الحرصين على صنع القرار الجيد أقل عُرضة للتسويق، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر الخبرة، فمديرو المدارس الأكثر خبرة من حيث أساليب صنع القرار؛ ينخفض مستوى تسويقهم.

وباستعراض الدراسات السابقة للتسويق؛ يتضح أنه لا يوجد دراسات في المملكة العربية السعودية تناولت موضوع التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس، كما يُلاحظ محدودية الدراسات التي تناولت التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس على المستوى العالمي، وأنه لا يوجد سوى دراسة Comert (2019) and Donmez في تركيا، ودراسة القحطاني (2013) بالكويت، أما دراسة (Ugurlu (2013) في تركيا، فقد تناولت علاقة أساليب اتخاذ القرار بالتسويق؛ ويدلّ هذا على حداثة الموضوع، وندرة الدراسات العربية والأجنبية؛ ومن هنا تتأكد أهمية هذه الدراسة.

الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وتكوّنت العينة من (393) موظفًا يعملون في مستشفيات ملاطية وإبلازي وبينغول. وتوصّلت الدراسة إلى أن مستوى التَّسْوِيفِ العام والإقراضي لدى الموظفين قريب من المتوسط، ووجدت الدراسة فرقًا كبيرًا في مستوى التَّسْوِيفِ العام وفقًا لمتغيّرات: الجنس ومدة العمل وحالة التخرج، فالذكور أعلى معدلًا في التَّسْوِيفِ من الإناث، والموظف الحديث يميل لتسويق العمل أكثر من الموظف ذي الخبرة، وأن الموظف ذا المؤهل الأقل يُسوّف أكثر.

وأجرى (Azimi et al. (2017) دراسة نظرية لتقييم العوامل المؤثرة في تسويق الموظفين بالمنظمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في التَّسْوِيفِ هي: البنية غير المناسبة، والبيروقراطية الشديدة، ونظام تقييم أداء غير مناسب في المُنظَّمة، وتسويق المديرين والموظفين، ونقص الإشراف والرقابة. وقدّمت دراسة (Metin et al. (2016) أدلة على أن التَّسْوِيفِ في العمل يرتبط بمكان العمل وخصائصه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة لجمع البيانات، وتكوّنت العينة من (443) موظفًا من تركيا وهولندا، وأشارت النتائج إلى هناك انخفاضًا في الإقبال على الوظائف المُملّة، وأن التَّسْوِيفِ بالعمل يرتفع كلما كانت الوظيفة مُملّة. ودراسة (Singh and Singh Dhaliwal (2015) للكشف عن العلاقة بين التَّسْوِيفِ وأساليب القيادة، وأستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة لجمع البيانات لعينة تكوّنت من (100) مدير في (15) مصنعًا للنسيج في بنجاب، وتوصّلت النتائج إلى أن هناك علاقة قوية بين التَّسْوِيفِ وأسلوب القيادة التحويلية.

ودراسة القحطاني (2013) للتعرّف على واقع نزعة التَّسْوِيفِ، وكفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي المتصوّر لدى مديري المدارس بدولة الكويت،

بتوفير برامج تدريبية للمديرين للقضاء على التسويف الإداري لديهم.

وبالرغم من ذلك، فقد توصّل القحطاني (2013)، ص ص 815-816) إلى أن مديري المدارس يمارسون التسويف بدرجة متوسطة، ولا يعترفون أنهم يؤجلون الأعمال، ويرون أنهم يؤدون عملهم دون تأخير، وربما كان ذلك بسبب التحيز للذات. وأكّدت دراسة (2019) Comert and Donmez p.129 أن مديري المدارس يُمارسون تأجيل الأعمال الخاصة بالمعلمين والطلاب ويسوّفونها؛ بسبب عدم تفويض السلطة من الإدارات العليا، أو بسبب عدم وضوح توزيع المهام.

كما أن البيروقراطية الشديدة بالعمل، ونظام تقييم الأداء غير المناسب، ونقص الإشراف والرقابة؛ قد تسبّب التسويف الإداري (Azimi et al. 2017, p675) ولندرة البحوث الأجنبية والعربية، إذ لا يوجد إلا بحثان فقط - في حدود علم الباحثين- تناولوا التسويف الإداري لدى مديري المدارس، ونظراً لأهمية هذا الموضوع وتأثيره في العملية التعليمية بأكملها، ولعدم وجود بحوث محلية في التسويف الإداري؛ فقد جاء هذا البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1) ما مستوى التسويف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة في مستوى التسويف الإداري لدى المديرين، تُعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، وخبرة المدير، وطبيعة العمل)؟
- 3) ما الأسباب التي تُسهم في رفع مستوى التسويف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وقد تناولت عدد من الدراسات التسويف لدى المديرين في قطاعات مختلفة، مثل دراسات: الدغيم والعجمي (2018)، Singh and Singh Dhaliwal (2015)، و Legood et al. (2018)، بينما ركزت معظم الدراسات على التسويف الوظيفي للموظفين مثل: دراسة (2018) Metin et al.، ودراسة (2017) Akdemir and Ozkan، ودراسة (2016) Metin, et al.

واختلفت الدراسة الحالية عن معظم الدراسة في المنهج المستخدم، فقد استخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي وذلك بربط التسويف بمتغيرات أخرى فيما عدا دراسة Donmez & Comert (2019) اتبعت منهج دراسة الحالة، ودراسة (2017) Azimi et al. كانت دراسة نظرية، واتفقت مع دراسة (2018) Akdemir and Ozkan في استخدام المنهج الوصفي المسحي. واتفقت مع معظم الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات فيما عدا دراسة (2019) Donmez & Comert، ودراسة (2017) Azimi et al.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تسعى عملية التحسين والتطوير الإداري إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ للجدية والانضباط في النظام التعليمي، ورفع كفاءة الأداء التشغيلي في المدارس، وتقليل التكلفة المُهدرة، والاستفادة القصوى من الإمكانيات والموارد البشرية المتاحة (وزارة التعليم، التعليم ورؤية السعودية 2030، 1440).

ولتحقيق ذلك ذكر الدغيم والعجمي (2018)، ص 61) أنه ينبغي أن تكون سرعة إنجاز المديرين وتحقيقهم أعلى مستويات الأداء وإنجازهم للأعمال في أقصر وقت ممكن محل نظر القائمين على السياسة التعليمية؛ فهذا أهم ما يميز الإدارة الناجحة، وذلك

الأهمية التطبيقية

- (1) قد تساعد الدراسة مديري المدارس على معرفة مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لديهم، وتوقّر لهم الحلول المناسبة للتخلّص من هذه المشكلة.
- (2) قد تمكّن الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التعليم من معرفة درجة تسويق المديرين وأسبابه في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية في المدارس.
- (3) تُسهم نتائج الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، التي تُخفّض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس وأسبابه الإدارية والخاصة بالمهمة والشخصية ومقترحات للحد منه كالتخطيط، والتقنيات الحديثة، وإدارة الوقت، والتفويض.
- الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم.
- الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 1441-1442هـ.

مصطلحات الدراسة:

التَّسْوِيفِ الإداري: عرّفه القحطاني (2013) بأنه: "نزعة سلوكية لدى مدير المدرسة؛ لتأجيل ما من حقه الأداء، من حيث تأجيل البدء بالمهام والأعمال، أو إتمامها إلى وقت آخر دون مسوّغ مقبول" (ص.806). ويُعرّفه Comert and Donmez (2019) بأنه: تأجيل غير هادف وعدم إنجاز المهمة؛ بالرغم من توافر الموارد والسلطة اللازمة لإنجازها (p.130). ويُعرّف إجرائيًا:

- (4) ما المُقترحات التي قد تُسهم في خفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة

- (1) التَّعَرُّفُ إلى مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- (2) كشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات العينة في مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى المديرين، تُعزى لمُتغيّرات الدراسة: (الجنس، وخبرة المدير، وطبيعة العمل).

- (3) تحديد الأسباب التي تُسهم في رفع مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- (4) تقديم مُقترحات قد تُسهم في خفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

- (1) تستمد الدراسة أهميتها من حداثة موضوع الدراسة، وندرة البحوث العلمية فيه، ومعظم الدراسات التي أُجريت على التَّسْوِيفِ؛ اقتصرَت على التَّسْوِيفِ الأكاديمي عند الطلاب.
- (2) تفيد الباحثين في إجراء بحوث جديدة عن التَّسْوِيفِ الإداري، من حيث معرفة أثره في مُتغيّرات أخرى.
- (3) تُسهم الدراسة في إثراء المحتوى التربوي العربي بموضوع التَّسْوِيفِ الإداري.

الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، أُختيروا بطريقة عشوائية طبقية وفقاً لمعادلة ربورت ماسون، وطُبِّقت عليهم الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441 هـ، وفيما يلي وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المختلفة:

1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس وطبيعة العمل:

جدول (1): توزيع العينة وفقاً لمتغيري الجنس وطبيعة العمل.

الجنس	طبيعة العمل				الإجمالي
	مديرون		معلمون		
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	
ذكر	395	35.8%	144	13.0%	539
أنثى	432	39.1%	133	12.1%	565
الإجمالي	827	74.9%	277	25.1%	1104

2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات خبرة المدير:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفقاً للمتغير سنوات الخبرة.

سنوات خبرة المدير	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	205	18.6%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	274	24.8%
من 10 سنوات فأكثر	625	56.6%

أدوات الدراسة

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها؛ أُستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من المعلمين والمدراء عينة الدراسة الحالية. وبعد أن أُطلع على الدراسات السابقة المُتعلِّقة بموضوع الدراسة الحالية، والأدوات التي أُستخدمت في هذه الدراسات بُنيت الاستبانة الحالية، واشتملت الاستبانة على قسمين رئيسيين: القسم الأول: بيانات المُستجيب: (الجنس، وخبرة المدير، وطبيعة العمل). القسم الثاني: محاور الدراسة، وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة محاور:

بأنه: تأجيل الأعمال المدرسية من قِبَل مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم والمماثلة فيها، بحيث يستغرق العمل أطول من الوقت المخطط له؛ بالرغم من توقُّر الإمكانات اللازمة لإتمام العمل في وقته.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لأهداف الدراسة، وهو نوع من أنواع البحوث الكمية الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، بواسطة استجواب الأفراد بطريقة غير مباشرة باستخدام الاستبانة (العساف، 2012، ص.175).

مجتمع الدراسة

تمثّل مجتمع الدراسة في جميع معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، في العام الدراسي 1441-1442 هـ، البالغ عددهم (145) مديراً، و(150) مديرة، و(2029) معلماً، و(2652) معلمة، وبلغ مجموع مجتمع الدراسة (4976)، وفق آخر إحصائية لوزارة التعليم (وزارة التعليم، 1439). عينة الدراسة:

عينة تقنين الاستبانة (العينة الاستطلاعية): تكوّنت العينة الاستطلاعية التي طُبِّقت الاستبانة عليها؛ للتأكد من صدقها وثباتها من (50) فرداً من معلمي ومديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم (منهم 20 من الذكور، و30 من الإناث)، وبلغت نسبة المعلمين في العينة الاستطلاعية 84%، وأُختير أفراد العينة الاستطلاعية بطريقة عشوائية، وطُبِّقت عليهم الاستبانة في العام الدراسي 1441-1442 هـ.

عينة الدراسة الأساسية: تكوّنت عينة الدراسة الأساسية من (1104)، (395) معلماً، و(432) معلمة، و(144) مديراً، و(133) مديرة في المدارس الثانوية

الشروط السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات):
أولاً: الصدق:

1- الصدق الظاهري: عُرضت الاستبانة على عدد من المحكِّمين الخبراء والمتخصِّصين في المجال، وطُلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها، وقد قدّم المحكِّمون ملاحظات قيِّمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

2- صدق الاتساق الداخلي: تُحقَّق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون في حساب مُعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للُبُعد أو المحور المنتمئة إليه العبارة؛ للتأكد من مدى تماسك عبارات كل بُعد أو محور وتجانسه فيما بينها، وكانت مُعاملات الارتباط كما هي موضحة في الآتي:

جدول (3): مُعاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للُبُعد أو المحور المنتمئة إليه العبارة.

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
المحور الأول: مستوى التَّسْوِيفِ الإداري					
**0.798	11	**0.502	6	**0.535	1
**0.723	12	**0.737	7	**0.689	2
**0.735	13	**0.687	8	**0.692	3
**0.712	14	**0.407	9	**0.417	4
		**0.454	10	**0.755	5
المحور الثاني: الأسباب التي تُسهم في رفع مستوى التَّسْوِيفِ الإداري					
الأسباب الشخصية		الأسباب الخاصة بالمهمة		الأسباب الإدارية	
**0.546	1	**0.782	1	**0.642	1
**0.590	2	**0.876	2	**0.848	2
**0.675	3	**0.875	3	**0.735	3
**0.707	4	**0.782	4	**0.638	4
**0.830	5	**0.844	5	**0.776	5
المحور الثالث: المُقترحات التي قد تُسهم في خفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري					
التخطيط لخفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري		التقنيات الحديثة لخفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري		إدارة الوقت لخفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري	
**0.863	1	**0.462	1	**0.827	1
**0.865	2	**0.805	2	**0.856	2
**0.905	3	**0.887	3	**0.889	3
**0.866	4	**0.914	4	**0.698	4
**0.881	5	**0.873	5	**0.784	5
تفويض الصلاحيات لخفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري					
**0.724	5	**0.846	3	**0.763	1
		**0.848	4	**0.819	2

جدول (4): مُعامَلات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمحور المنتهي إليه البُعد.

المحور الثاني: الأسباب التي تُسهم في رفع مستوى التَّسْوِيف الإداري			
الأسباب الإدارية	الأسباب الخاصة بالمهمة	الأسباب الشخصية	
**0.864	**0.853	**0.758	
المحور الثالث: المُقتَرحات التي قد تُسهم في خفض مستوى التَّسْوِيف الإداري			
التخطيط لخفض مستوى التَّسْوِيف الإداري	التقنيات الحديثة لخفض مستوى التَّسْوِيف الإداري	إدارة الوقت لخفض مستوى التَّسْوِيف الإداري	تفويض الصلاحيات لخفض مستوى التَّسْوِيف الإداري
**0.867	**0.880	**0.861	**0.846
** دالة عند مستوى ثقة (0.01).			

ثانيًا: الثبات: تُحقَّق من ثبات درجات محاور الاستبانة كرونباخ، وكانت مُعامَلات الثبات كما هو موضح وأبعادها الفرعية باستخدام مُعامل ثبات ألفا بالجدول التالي:

جدول (5): مُعامَلات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية.

المحور	الأبعاد	مُعامل الثبات
المحور الأول: مستوى التَّسْوِيف الإداري		
المحور الثاني: الأسباب التي تُسهم في رفع مستوى التَّسْوِيف الإداري	الأسباب الإدارية	0.883
	الأسباب الخاصة بالمهمة	0.768
	الأسباب الشخصية	0.703
المحور الثالث: المُقتَرحات التي قد تُسهم في خفض مستوى التَّسْوِيف الإداري	الثبات الكلي للمحور الثاني	0.730
	التخطيط لخفض مستوى التَّسْوِيف الإداري	0.831
	التقنيات الحديثة لخفض مستوى التَّسْوِيف الإداري	0.871
	إدارة الوقت لخفض مستوى التَّسْوِيف الإداري	0.857
	تفويض الصلاحيات لخفض مستوى التَّسْوِيف الإداري	0.924
	الثبات الكلي للمحور الثالث	0.858
		0.948

الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟" وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة، والمُتعلِّق بمستوى التَّسْوِيف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، ثم حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات؛ لتحديد درجة التحقُّق لكل عبارة من هذه العبارات، وكانت النتائج كما هي موضَّحة في الجدول التالي:

يتبيّن من الجدول السابق أن محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية مُعامَلات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائيًا؛ ويتضح مما سبق أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق والثبات)؛ الأمر الذي يُوَكِّد صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولًا: نتائج إجابة السؤال الأول:

ينصّ السؤال الأول للدراسة الحالية على: "ما مستوى التَّسْوِيف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

جدول (6): التكرارات، والتَّسْبِ المُنوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التَّسْوِيفُ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم.

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الممارسة										العبارات	م
				دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		أبداً			
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
4	كبيرة	0.872	3.964	28.7	317	45.2	499	21.1	233	3.7	41	1.3	14	يُنجز مدير المدرسة المهام المطلوبة في مواعيدها المحددة.	1
1	متوسطة	1.097	3.067	10.7	118	23.2	256	36.7	405	21.0	232	8.4	93	ينشغل مدير المدرسة بتنفيذ أعمال ثانوية لم تكن ضمن الخطة الأسبوعية.	2
4	منخفضة	1.184	2.434	6.4	71	12.0	132	26.6	294	28.5	315	26.4	292	يؤخر المدير البدء بالعمل إلى آخر وقت ممكن.	3
5	كبيرة	1.072	3.688	26.0	287	34.9	385	23.7	262	12.8	141	2.6	29	يبادر المدير في إنجاز العمل بغض النظر عن موعد تسليمه.	4
5	منخفضة	1.206	2.373	6.8	75	11.1	123	24.1	266	28.5	315	29.4	325	تتراكم المعاملات على مكتب مدير المدرسة.	5
3	كبيرة	1.001	4.117	44.8	495	31.6	349	16.1	178	5.3	58	2.2	24	يستجيب المدير للاستفسارات التي تصله على الفور.	6
2	متوسطة	1.183	2.740	7.8	86	20.0	221	27.5	304	27.7	306	16.9	187	يستغرق المدير وقت أكثر من اللازم في تنفيذ المهمة.	7
3	منخفضة	1.197	2.438	5.2	57	15.4	170	25.9	286	25.2	278	28.4	313	يتأخر المدير في اتخاذ القرارات دون مبرر.	8
*2	كبيرة جداً	1.018	4.252	55.7	615	23.8	263	12.2	135	6.4	71	1.8	20	يخير مدير المدرسة منسوبيه بالقرارات	9

														واللوائح ذا الصلة بأعمالهم بدون تأخير*.	
10	يحضر المدير للمدرسة مبكراً*.	14	1.3	44	4.0	132	12.0	294	26.6	620	56.2	4.324	0.922	كبيرة جداً	*1
11	يؤخر مدير المدرسة إنجاز المهام المتعلقة بشؤون الطلاب دون مبرر.	435	39.4	293	26.5	198	17.9	119	10.8	59	5.3	2.161	1.209	منخفضة	8
12	يؤخر مدير المدرسة إنجاز المهام المتعلقة بالمعلمين دون مبرر.	408	37.0	288	26.1	229	20.7	125	11.3	54	4.9	2.211	1.195	منخفضة	7
13	يؤخر مدير المدرسة إنجاز المعاملات المتعلقة بإدارة التعليم.	499	45.2	280	25.4	176	15.9	102	9.2	47	4.3	2.020	1.168	منخفضة	9
14	يتأخر المدير في توزيع الأعمال على المعلمين في بداية الفصل الدراسي.	459	41.6	219	19.8	209	18.9	146	13.2	71	6.4	2.231	1.289	منخفضة	6
المتوسط الوزني لمستوى التَّسْوِيف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم		0.726	2.238	منخفض											

* عبارات معكوسة، ارتفاع درجتها يدل على انخفاض مستوى التَّسْوِيف الإداري لدى مديري المدارس.

العمل، وبخبرة في القطاع التعليمي لا تقل عن أربع سنوات، ويحتاج كذلك إلى تزكية من مديره السابق، ثم يتقدّم إلى المقابلة واختبار تحريري في لجنة الترشيحات بالإشراف التربوي في قسم الإدارة المدرسية؛ للمفاضلة بين الأفضل في مستوى الأداء الوظيفي، وفي الأكثر خبرة (وزارة التعليم، دليل ترشيح القيادات التعليمية والإدارية في إدارات التعليم، د.ت). كما يعزى أيضاً إلى التوجّه الرقمي الذي تتبّعه وزارة التعليم، ووضع منصات مثل نظام نور، الذي سهّل على إدارة تعليم المنطقة متابعة إنجازات المدير في

مستوى التَّسْوِيف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض؛ حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا المحور من محاور الاستبانة (2.238)، بانحراف معياري (0.726) (مع ملاحظة أنه عند حساب الدرجات الكلية في هذا المحور عكس اتجاه درجات العبارات سلبية الاتجاه؛ حتى لا تؤثر في المستوى العام للتسويق الإداري). وقد يُعزى ذلك إلى نظام ترشيح المديرين الذي تتبعه وزارة التعليم، فالمدير لا يكون مديراً إلا برغبة منه في هذا

وجاءت في آخر العبارات التي يدلّ ارتفاع درجاتها على زيادة مستوى التَّسْوِيفِ الإداري العبارة رقم (13) "يؤخر مدير المدرسة إنجاز المعاملات المتعلقة بإدارة التعليم": كون إدارة التعليم هي التي تُقيّم أداء المديرين، فمن الطبيعي أن يكون حرص المديرين على الأعمال التي تطلبها إدارة التعليم أكبر من غيرها. وتتفق هذه العبارة مع دراسة Donmez and Comert (2019)، التي توصّلت إلى أن المديرين لا يمارسون التَّسْوِيفِ في الأعمال التي يطلبها المشرف التربوي.

ثانياً: نتائج إجابة السؤال الثاني:

ينصّ السؤال الثاني للدراسة الحالية على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى المديرين، تُعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، وسنوات خبرة المدير، وطبيعة العمل)؟"

1- بالنسبة لمتغير الجنس:

أستخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Samples T-Test) في الكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، والراجعة لاختلاف الجنس (ذكر- أنثى)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (7): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التَّسْوِيفِ الإداري باختلاف الجنس (درجات الحرية = 1102).

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم
0.01	5.239	10.109	32.952	ذكر	
		9.977	29.784	أنثى	

أكبر من المديرات، وقد يعود ذلك إلى طبيعة الأنثى، فهي أكثر التزاماً بالنظم والمواعيد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Akdemir and Ozkan (2018)، ودراسة Nguyen et al. (2013)، في أن الذكور أكثر تسويقاً من الإناث.

المدرسة، إضافة إلى وسائل التواصل الاجتماعي التي سهّلت على مشرفي الإدارة المدرسية التواصل الدائم مع المدير؛ لتذكيرهم بتسليم أعمالهم في موعدها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Kazemi, et al. (2010) التي طُبقت على (133) مديراً وموظفاً في جامعة إيرانية، وتوصّلت إلى أن نسبة انتشار التَّسْوِيفِ لا تُمثّل إلا 17% من العينة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2013)، التي أشارت إلى أن هناك تسويقاً بين المديرين في الكويت بصورة متوسطة. وقد يُعزى الاختلاف بين نتائج هذه الدراسة ودراسة القحطاني إلى اختلاف البيئة، واختلاف أنظمة التعليم بين الدولتين.

وجاءت في مقدمة العبارات السلبية التي يدلّ ارتفاع درجاتها على انخفاض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري العبارة رقم (10): "يحضر المدير للمدرسة مبكراً"; ويعود ذلك إلى التزام جميع المدارس بتسجيل موعد الحضور والانصراف اليومي، وتسجيل التأخير يومياً بسجلّ خاص يُتابع من قبل الوكيل والمشرف التربوي وإدارة الموارد البشرية في إدارة التعليم بالمنطقة، وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد، وتُرفع الخلاصة الشهرية من غياب وتأخير لتطبيق الحسم من الراتب الشهري في حال تكرّر التأخير أكثر من سبع ساعات عمل.

يتبيّن من الجدول السابق أنه:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.01) في استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، ترجع لاختلاف الجنس؛ لصالح الذكور. فالمدريون يمارسون التَّسْوِيفِ الإداري بدرجة

بمنطقة القصيم، والراجعة لاختلاف سنوات خبرة المدير (أقل من 5 سنوات- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات- من 10 سنوات فأكثر)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

2- بالنسبة لمُتغيّر سنوات خبرة المدير:

أستخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

جدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التّسويّف الإداري، وفقاً لسنوات خبرة المدير.

انحراف معياري	متوسط	سنوات خبرة المدير
10.125	31.244	أقل من 5
10.196	30.416	من 5 إلى أقل من 10
10.148	31.760	من 10 فأكثر

جدول (9): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، باختلاف سنوات خبرة المدير.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	345.951	2	172.975	1.677	0.187 غير دالة
داخل المجموعات	113550.374	1101	103.134		
الكلّي	113896.325	1103			

فروق جوهرية في تسويّف المديرين والمديرات تُعزى للخبرة، وتختلف مع نتيجة دراسة (Akdemir and Ozkan) التي أظهرت أن الأقل خبرة يميل إلى التسويّف بشكل أكبر من الأكثر خبرة.

3- بالنسبة لمُتغيّر طبيعة العمل:

أستخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Samples T-Test)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، والراجعة لاختلاف طبيعة العمل (معلم/ معلمة- مدير/ مديرة)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، ترجع لاختلاف سنوات خبرة المدير؛ ودلّ ذلك على أن خبرة المدير لا تؤثر في مستوى التّسويّف الإداري لديهم. وقد يُعزى ذلك لما يقدمه مشرفو الإدارة المدرسية في منطقة القصيم من متابعة وتقييم مستمرين لجميع المديرين دون استثناء، وتقديم الدعم وتكثيف الزيارات للمديرين المُستجدين؛ لمساعدتهم على إنجاز أعمالهم في وقتها دون تأخير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدغيم والعجمي (2018)، التي توصلت إلى أنه لا يوجد

جدول (10): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التَّسْوِيفِ الإداري، باختلاف طبيعة العمل (درجات الحرية = 1102).

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	طبيعة العمل	التَّسْوِيفُ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم
0.01	4.098	10.352	32.051	معلم/معلمة	
		9.261	29.181	مدير/مديرة	

(2010) Kazemi, et al. التي توصّلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والموظفين.

ثالثاً: نتائج إجابة السؤال الثالث:

ينصّ السؤال الثالث للدراسة الحالية على: "ما الأسباب التي تُسهم في رفع مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الحالية على كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة، والمُتعلّق بالأسباب التي تُسهم في رفع مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، ثم حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات؛ لتحديد درجة التَّحَقُّق لكل عبارة من هذه العبارات، وكانت النتائج كما هي مبينة في التالي:

جدول (11): الأسباب التي تُسهم في رفع مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم.

الترتيب	درجة التَّحَقُّق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الأسباب التي تُسهم في رفع مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم
1	متوسطة	1.191	3.341	الأسباب الإدارية
2	متوسطة	1.068	3.054	الأسباب الخاصة بالمهمة
3	متوسطة	1.203	3.007	الأسباب الشخصية
متوسطة		1.154	3.134	الأسباب كدرجة كلية

وزني (3.007)، وانحراف معياري (1.203)، ومُتحقِّقة بدرجة متوسطة. ويُعزى ذلك إلى أن الأداء الوظيفي لغالبية المديرين مرتفع؛ لذلك فدايمًا ما يبحثون عن التميّز في عملهم؛ لكن هذا التميّز قد يدفعهم إلى التّسويّف في أعمالهم بسبب ما يمارسونه من مثالية ودقة زائدة وتردد كبير. وجاءت الأسباب بدرجات متقاربة؛ لاحتتمالية اشتراكها جميعها في رفع مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، أي لا يقتصر التّسويّف الإداري على سبب واحد. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Kazemi, et al. (2010) التي توصلت إلى أن الأسباب الشخصية هي السبب الرئيس لانتشار التّسويّف.

رابعًا: نتائج إجابة السؤال الرابع:

ينصّ السؤال الرابع للدراسة الحالية على: "ما المُقترحات التي قد تُسهم في خفض مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟" وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الحالية على كل عبارة من عبارات المحور الثالث للاستبانة، والمُتعلّق بالمُقترحات التي قد تُسهم في خفض مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، ثم حُسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات؛ لتحديد درجة أهمية كل مُقترح من هذه المُقترحات، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الآتي:

جدول (12): المُقترحات التي قد تُسهم في خفض مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	المُقترحات التي قد تُسهم في خفض مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس
2	كبيرة جدًا	0.915	4.270	التخطيط لخفض مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدرسة.
4	كبيرة	1.017	4.163	التقنيات الحديثة لخفض مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدرسة.

يتبيّن من الجدول السابق أن الأسباب التي تُسهم في رفع مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ مُتحقِّقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الوزني للاستجابات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة (3.134)، بانحراف معياري (1.154)، ويدلّ ذلك على موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حدّ متوسط على أن الأسباب المطروحة يمكن أن تُسهم في رفع مستوى التّسويّف الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم. وقد يعود تحقّق هذه الأسباب بدرجة متوسطة إلى قدرة مجموعة من مديري المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم على التغلّب على هذه الأسباب أو التكيّف معها؛ إذ لم تعد مشكلة بالنسبة لهم.

وجاء في الترتيب الأول الأسباب الإدارية، بمتوسط وزني (3.341)، وانحراف معياري (1.191)، ومُتحقِّقة بدرجة متوسطة؛ وقد يعود ذلك إلى النظام المركزي الذي تتبعه وزارة التعليم في تعميم الأنظمة واللوائح على جميع المدارس بالمملكة دون مراعاة لاختلاف حاجات المناطق والمدارس والفروق الفردية بين المديرين؛ لذلك فقد تَوخّر هذه الأنظمة عمل المديرين، وتتسبّب في التّسويّف الإداري لديهم. وفي الترتيب الثاني جاءت الأسباب الخاصة بالمهمة، بمتوسط وزني (3.054)، وانحراف معياري (1.068)، ومُتحقِّقة بدرجة متوسطة؛ ويعود ذلك لنوع المهمة وخصائصها، فالمهام الضرورية مثلًا تُعطي المديرين دافعًا أكبر لإنجازها في وقتها، على عكس المهام غير الضرورية وغير العاجلة، التي تدفع المديرين إلى التسويّف الإداري. وفي الترتيب الثالث والأخير جاءت الأسباب الشخصية، بمتوسط

3	كبيرة جدًا	0.921	4.247	إدارة الوقت لخفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدرسة.
1	كبيرة جدًا	0.893	4.355	تفويض الصلاحيات لخفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدرسة.
	كبيرة جدًا	0.937	4.259	المُقْتَرَحَات كدرجة كلية

الأعمال وعدم تأخيرها. وفي الترتيب الرابع والأخير جاءت التقنيات الحديثة، بمتوسط وزني (4.163)، وانحراف معياري (1.017)، وبدرجة أهمية كبيرة. ويُعزى تأخر ترتيب هذا المُقْتَرَح إلى أن بعض المدارس لا تتوافر فيها شبكة اتصال ولا أجهزة حديثة تُغطي كامل المدرسة؛ ومن ثم يصعب تطبيق هذا المُقْتَرَح فيها.

في ضوء ما توصَّلت إليه نتائج هذه الدراسة؛ استخلصت التوصيات الآتية:

- 1- إدراج التَّسْوِيفِ الإداري ضمن بنود تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- 2- توعية المديرين بالتسويق الإداري ومخاطره، وذلك بالدورات التدريبية وورش العمل والمحاضرات.
- 3- تنمية مهارات مديري المدارس في المُقْتَرَحَات المطروحة؛ للحدّ من التَّسْوِيفِ الإداري، والتفويض، والتخطيط، وإدارة الوقت، والتقنيات الحديثة- وتعزيز تطبيقها ومتابعتها من قِبل مشرفهم.

المراجع العربية

- الجبني، رايح رزق، وقراعين، خليل عزمي. (2009). درجة ممارسة الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للقيم البيروقراطية وعلاقتها ببعض المتغيرات [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية.
- الدغيم، محمد دغيم، والعجمي، سند عبدالله. (2018). أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بسلوك التَّسْوِيفِ لدى عينة من شاغلي الوظائف الإشرافية في القطاع الحكومي بدولة الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، 46(1)، 57-80.

يتبين من الجدول السابق أن المُقْتَرَحَات التي قد تُسهم في خفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ جاءت على درجة كبيرة جدًا من الأهمية، حيث بلغ المتوسط الوزني للاستجابات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة (4.259)، بانحراف معياري (0.937)؛ ودلّ ذلك على موافقة أفراد عينة الدراسة على ضرورة تطبيق المُقْتَرَحَات المطروحة؛ للحدّ من مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم. وجاء في الترتيب الأول تفويض الصلاحيات، بمتوسط وزني (4.355)، وانحراف معياري (0.893)، وبدرجة أهمية كبيرة جدًا. وجاء التفويض في المرتبة الأولى بوصفه مقترحًا قد يُسهم في خفض مستوى التَّسْوِيفِ الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ لما يوقّره التفويض من وقت المديرين، ولأن المديرين لن يتمكنوا من إنجاز جميع الأعمال في إدارتهم؛ لذلك فتقسيم المهام وتفويض الصلاحيات؛ يساعدهم على التفرغ لإنجاز أعمالهم الاستراتيجية، وعدم الانشغال بالأعمال الثانوية.

وفي الترتيب الثاني جاء التخطيط، بمتوسط وزني (3.270)، وانحراف معياري (0.915)، وبدرجة أهمية كبيرة جدًا؛ لإدراك أفراد عينة الدراسة ما يوفره التخطيط الجيد من وقت وجهد المدير، ويساعده على تنظيم عمله بفاعلية.

وفي الترتيب الثالث جاء إدارة الوقت، بمتوسط وزني (4.247)، وانحراف معياري (0.921)، وبدرجة أهمية كبيرة جدًا. ويُعزى ذلك إلى كون وقت المدير مزدحمًا وحافلًا بالأعمال والمهام التي عليه أن ينجزها؛ لذلك تزيد أهمية إدارة الوقت لدى المدير للموافقة بين

- bedawlat alkwait. *majalt al'aloum alejtemaeyah*, 46(1) 57-80.
- Aljhani, Rabeh Rezaq, w Graeen, khaleel Azmei. (2009). *Drajat momarast almoadhafeen aledareen fee mouderyat altrbeyah w alt'aleem fee muhafdht alzrga'a llqyam albyroqratiyah w alaqaataha beb'adh almutaghayrat* [resalat majester ghayr munshorah]. Aljame'ah alhashemeah,
- Alqahtani, Abdualmuhsen Ayedh Muhsen. (2013). *Drajat naz'aat altasweef w kafa'at estekhdam alwaqt w alada'a alwadhefee w al'alaqah bainahm lada moderi almadares alhukumiah bedwlat Alkwait. Majalat al'aloum altarbawiah*, (3)25 .824-803.
- 'Atawee, Jawdat ' Azat. (2014). *Aledarh almadrasiyah alhadeethah: mafahaemaha alnadhriyah w tatbeqataha al'amaliyah*. (T.8). Dar althaqafah lel nasher w altawzee'a.
- Azimi, H., Ajalli, M., & Amari, M. (2017). Presentation of a Model for Survey of the Effective Factors on Procrastination of Employees in Organizations. *International Journal of Management*, 4(6), 675-681.
- Chun Chu, A. H., & Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of social psychology*, 145(3), 245-264.
- Comert, M., & Donmez, B. (2019). A Qualitative Study on the Perceptions of Administrators and Teachers on Procrastination Behavior and Workload of School Administrators. *Journal of Education and Training Studies*, 7(2), 129-136.
- Damar, A., & Eskiler, E. (2017). The impact of spiritual leadership on empowerment and work procrastination. *In SHS Web of Conferences*, 37(01056), 1-11.
- Grant, C. (2009). *The relationship between procrastination and intrapersonal intelligence in college students* [Doctoral thesis]. The University of North Dakota.
- Gupta, R., Hershey, D. A., & Gaur, J. (2012). Time perspective and procrastination in the workplace: An empirical investigation. *Current Psychology*, 31(2), 195-211.
- Kazemi, M., Fayazi, M., & Kave, M. (2010). The study of prevalence of procrastination and effective factors among the managers and employees of University. *Change management research*. 2(4). 42-63.
- Legood, A., Lee, A., Schwarz, G., & Newman, A. (2018). From self-defeating to other defeating: Examining the effects of leader procrastination on follower work
- سعيد، نجلاء عبدالقادر إبراهيم، وفقية، سناء محمد عبدالقادر. (2019). مدى أهمية ضوابط اختيار قيادات مدارس التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية. *مجلة كلية التربية*. (2)، 74-812.
- العريفي، حصة بنت سعد ناصر، والمطيري، نادية بنت علي اللويحي. (2017). استراتيجيات مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لنظام المقررات. *مجلة البحث العلمي في التربية*. 18 (8)، 1-18.
- العساف، صالح بن حمد. (2012). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. (ط.2). دار الزهراء.
- عطوي، جودت عزت. (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. (ط.8). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، عبدالمحسن عايض محسن. (2013). درجة نزعة التَّسويف وكفاءة استخدام الوقت والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*. 25 (3)، 803-824.
- وزارة التعليم. (1439). *إحصائيات تعليم القصيم*. أسترجم في: 2019/9/10 على الرابط: <http://www.qassimedu.com/school/>
- وزارة التعليم. (1440). *التعليم ورؤية السعودية 2030*. <https://www.moe.gov.sa>
- وزارة التعليم. (د.ت). *دليل ترشيح القيادات التعليمية والإدارية في إدارات التعليم*.

المراجع الأجنبية:

- Akdemir, B., & ozkan, G. (2018). A research to examine general and decisional procrastination of healthcare workers according to differences of demographical characteristics. *Journal of Human Sciences*, 15(3), 1650-1663.
- Alareefi, hessah bent saad naser, and almoteri, nadehah bent ali alloyhq. (2017). *estratejiyah moqtrahh la'adad alkhtah alsanawyah almadrasaih lada qeadat almrhlah althanaweeyh bemadenat alryadh lendham almoqrrat. Majlat albahth alelmeef fee altrbahih*, 18(8), 1-18.
- Al'asaf, Saleh bin Hamad. (2012). *almadkhal ela albahth alsulokee*. (t.2). Dar alzahra.
- Aldgheem, Muhammed Dgheem, w Alajmee, Sanad Abdualh. (2018). *asaleeb etekhath alqarar w alaqaataha besulook altasweef lida 'ayenah men shaghelee alwadayf aleshrafeyah fee alqeta'a alhukomi*

- Sharma, M., & Kaur, G. (2013). Occupational self-efficiency and procrastination as predictors of occupational stress among female lecturers. *Journal of Psychosocial Research*, 8(2), 275-285.
- Singh, S., & Singh Dhaliwal, R. (2015). Procrastination patterns of transactional and transformational leaders. *Pacific Business Review International*, 8(1), 33-40
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological bulletin*, (133), 65-94.
- Taylor, H. (1999, December). Overcome procrastination. *Administrative Assistant's Update*, (5).
- Timothy, A. Pychyl, Ph. D. (2013). *Solving the procrastination puzzle*. Penguin Group.
- Ugurlu, C. (2013). Effects of Decision-Making Styles of School Administrators on General Procrastination Behaviors. *Eurasian Journal of Educational Research*, (51), 253-272.
- Wezarat alt'aleem. (1439). Ehsaeyat t'aleem Alqaseem. Osturje'a fe: 10/9/2019 'alaa alrabet:
<http://www.qassimedu.com/school/>
- Wezarat alt'aleem. (1440). Alt'aleem w ru'ayat alsu'audiah 2030.
<https://www.moe.gov.sa>.
- Wezarat alt'aleem. (D.T). Daleel tarsheeh alqeyadat alt'aleemiah w aledariah fe edarat alt'aleem.
- outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 430-439.
- Malik, M. (2017). *Procrastination: 33 Anti-Procrastination Habits to Stop Being Lazy and Earn Back Your 1095 Hours a Year (Paperback)*. Ebook.
- Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263.
- Metin, U. B., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having "good fit". *Journal of prevention & intervention in the community*, 46(3), 228-244.
- Mohsin, F. Z., & Ayub, N. (2014). The relationship between procrastination, delay of gratification, and job satisfaction among high school teachers. *Japanese Psychological Research*, 56(3), 224-234.
- Newton, p. (2014). *How to overcome procrastination*. Bookoon.
- Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J. R. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(4), 388-399.
- Saeed, najla abdalqader ebraeem, and faqeeh, sana mohammed abdalqader. (2019). Mada ahmait dhawbt ekhteyar qyadat madars altaleem al'am mn wjaht nader moshrefi w moshrefat alqyadah almdrasaih. *majalt kolayt al trbah*, 74(2), 782-812.