



كلية التربية
قسم أصول التربية

**متطلبات مواجهة مضيعات وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في
مصر**

إعداد

أ.م.د/ هناء إبراهيم سليمان
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة دمياط

أ/ نهى محمد محمد أبو جلاله

1441هـ - 2020م

متطلبات مواجهة مضيعات وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر

مقدمة:

للوقت أهمية كبرى في الحياة المعاصرة وخاصة أنه مورد نادر يصعب على كثير ممن له علاقة بالإدارة إدارته، فلا يمكن شراء الوقت ولا بيعه ولا استعادته فقليل من الإداريين يدرك أهمية الوقت، والإدارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق وفعال ومنظم لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، ويفترض أن يستثمر الوقت بشكل فعال ولا يكفي الاستثمار الجزئي له، فإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم، بل الجميع مطالبون بإدارة وقتهم بحيث يحقق الإداري من خلال استثمار هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة. (1)

ولذا يمكن القول بأن نجاح وتفوق المؤسسات التعليمية، يعتمد - إلى حد كبير - على مدى معرفتها بأساليب وطرق ومهارات إدارة الوقت، ودرجة اعتمادها واستخدامها لهذه الأساليب والطرق. وبذلك فقد أمتت برامج التدريب على تقنيات إدارة الوقت، ومعرفة ماهية معوقات إدارة الوقت، ضمن المفاتيح الرئيسية في استراتيجيات التطوير الحديثة، الراغبة في التنافسية، وتعزيز فرص بقائها واستمرارها. (2)

والمدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته، ويوزعه التوزيع الفعال على تخطيط الأنشطة المستقبلية، وتحديد الأنشطة اللازمة لأداء تلك الخطط، والوقت اللازم للقيام بعمل ما، فهو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهامه وأعماله، ويعد الوقت من أهم الموارد، والاستخدام الرشيد للوقت، هو علم استثمار الزمن بشكل فعال، فإذا لم يحسن الفرد إدارته فلن يحسن إدارة أي شيء، لذا لا اختلاف على أهمية إدارة الوقت في الحياة العلمية والعملية. فالوقت قابل للاستثمار والاستثمار بدون حدود أو قيود وهو كأصل ثمين سبباً في تقدم أم استفادوا منه في

اكتساب المهارات وعدم هدره، إن عدم إدارة الوقت جهلاً أو عمدًا هي أحد أسباب التأخر في التنمية. (3)

وفي مجال التعليم فإن هناك وقتاً رسمياً مخصصاً للعملية التعليمية، ويتمثل في عدد ساعات اليوم الدراسي وعدد أيام الأسبوع التي يذهب فيها الطلاب إلى المدرسة، وعدد الأسابيع الدراسية في العام، وتختلف المدة الدراسية بين بلد وآخر طولاً وقصراً إلا أنها في الغالب لا تتعدى أربعين أسبوعاً في العام الدراسي الواحد. ولتعويض الوقت الفاقد في التعليم فإن بعض التربويين يرون أن زيادة الوقت المخصص للتعليم هو من الخيارات المطروحة في تحسين مستوى التعليم، إلا أنهم لا يؤيدون اللجوء إلى هذا التوجه لما يترتب عليه من زيادة في النفقات، ولهذا يؤكدون على تجريب أسلوب استثمار كامل الوقت الرسمي المتاح للتعليم حالياً بكفاءة عالية، وأن ذلك سوف يوفر أوقاتاً ثمينة لم تكن مستثمرة من قبل، فيستثمرون الوقت دون نفقات إضافية. وتوظيف كامل الوقت المخصص للتدريس في المدارس لتحقيق الأهداف المحددة؛ حيث يتم القضاء على مسببات هدر هذا الوقت، ومتابعة العاملين، والمعلمين، والطلاب، وتوجيههم نحو احترام الوقت المخصص للتدريس، والإفادة من الأوقات الحرة لقضاء العلاقات الاجتماعية والأنشطة اللاصفية، يعد من الأسباب المعتمدة للرقى بمستوى التعليم وتحسين نوعيته. (4)

وقد تناولت عدة دراسات أهمية الوقت لمديري المدارس، وعوامل ضياع وقتهم وكيفية مواجهة مضيعات الوقت، حيث هدفت دراسة هورنج وكلاسك ولويب (Horng, Klasik & Loeb, 2010) إلى التعرف على العلاقة بين قضاء وقت المدير في أنواع مختلفة من الأنشطة ومخرجات المدرسة: (تحصيل التلاميذ، وتقييم المدرسين والآباء، ورضا المدرس)، وتوصلت الدراسة إلى أن الوقت الذي يقضيه المدير في إدارة أنشطة المدرسة يرتبط إيجابياً مع مخرجات المدرسة، وأنه يوجد علاقة بين الوقت الذي يقضيه المدير في إدارة الأنشطة التعليمية وبين تقييم المعلمين والآباء، فكلما ازداد وقت الأنشطة التعليمية زاد رضا الآباء والمعلمين. (5)

وتناولت دراسة (عبد العزيز العريني، 2010) أهم العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المدرسي كما يراها مديرو مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وبينت نتائج الدراسة أن أول عوامل هدر الوقت هو: (التوقف عن التدريس قبل وبعد الموعد الرسمي لإجازات الأعياد بسبب غياب عدد كبير من الطلاب) يليه (عدم وجود بديل فوري للمعلم الذي يغيب بصورة مفاجئة وطويلة). (6)

بينما ركزت دراسة (سامية مهداوي، 2015) على إبراز أهمية إدارة الوقت بشكل أوسع، وذلك من خلال تسليط الضوء على مجموعة من العناصر التي تمكن من فهم أكثر للمفهوم والتعرف أيضًا على أهم الفوائد المترتبة من الإدارة الجيدة للوقت في العديد من الجوانب. وتوصلت الدراسة إلى أن الوقت من أهم العناصر التي يجب على الإنسان أن يراعيها ويعمل على الحرص عليها، نظرًا لأهميته وقيمه التي وصلت إلى درجة أن الله سبحانه وتعالى أقسم به في كتابه الكريم، لذا ينبغي على الإنسان أن يعمل جاهدًا على استثمار وتنظيم وقته والاستفادة منه واستبعاد كل العوامل التي تعمل على هدره، ولا يتأتى هذا إلا من خلال إدارته لوقته واستثماره بطريقة فعالة تعكس مدى اهتمامه الفعلي بالوقت وأهميته، وهذا ما يضمن له تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في الحياة والمساهمة بإنجازاته في رقي مجتمعه. (7)

وسعت دراسة (نزار فكرى، 2015) إلى تحقيق عدد من الأهداف منها زيادة الاهتمام بكيفية استثمار الوقت من قبل المؤسسات الحكومية، باعتباره موردًا أساسيًا لتنفيذ الخطط والسياسات والاستراتيجيات، وتحديد المعوقات المختلفة لإدارة الوقت في المؤسسات الحكومية، والتعرف على نوع العلاقة بين الأساليب العلمية لإدارة الوقت، في المؤسسات الحكومية ومعوقات تطبيقها. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر معوقات إدارة الوقت ضعف كفاءة التنظيم، وغموض الصلاحيات، ومهام وواجبات الوظيفة غير الواضحة، والاتصالات الرأسية غير الواضحة. (8)

كما هدفت دراسة الشهري (2019) إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس المجاردة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم من خلال التعرف على درجة

ممارسة قادة مدارس محافظة البحار لإدارة الوقت وإدارة التميز، وأسفرت الدراسة إلى أن أهم متطلبات إدارة الوقت لدى قادة مدارس محافظة البحار ما يلي: تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، إدارة الأولويات، تقييم الالتزام بإدارة الوقت، التغلب على مضيعات الوقت. (9)

مشكلة البحث:

إن سوء استثمار الوقت يؤدي إلى نتائج عكسية، وقد أصبح كثير من المديرين يعانون من شحة أوقاتهم مقارنة مع حجم الالتزامات والمهام الخاصة بهم، إضافة إلى تعرضهم لعدة عوامل ومضيعات تستنزف وقتهم وتعرقل حسن تخطيطهم وتنظيمهم له وترتيب أولوياتهم وتحقيق أهدافهم، وهذا ما ينتج عنه تدريجياً نتائج سلبية على الأداء الشخصي للفرد وتعرضه لحالات القلق والتشويش إضافة إلى انخفاض إنتاجية المؤسسة، ومن هنا كانت الضرورة في إعادة النظر إلى أهمية الوقت وترشيد كفاءات التعامل معه، ومحاولة مواجهة مضيعاته والقضاء عليها نهائياً أو تقليلها ووضع استراتيجيات متنوعة وفعالة لذلك. (10)

وقد دلت بعض الدراسات التي أجريت حول الاستفادة من اليوم المدرسي، على عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس، وقد أدى ذلك إلى وجود وقت غير مستثمر الاستثمار الأمثل في المدارس. (11)

ونظراً لأهمية المدرسة، وأهمية موقع المدير في تلك المدرسة، وأن من أهم عوامل نجاحه في إدارته هي إجادته لإدارة وقته بشكل جيد، ولكون المدير متهماً - في كثير من الدراسات - بعدم التوازن في توزيع الوقت المدرسي، أو تغليب بعض الأعمال على البعض الآخر، بغض النظر عن الأهمية والجدوى، أو استنفاد وقت اليوم المدرسي، في أعمال بعيدة عن مصلحة العمل المدرسي مما يتسبب في هدر كثير من الأموال والجهد وتأخير عملية التعلم والتعليم.

ويعاني القطاع الخدمي الحكومي بشكل عام من بعض المعوقات في إدارة الوقت نتيجة غياب الأساليب العلمية لإدارة الوقت، وقد أدركت المؤسسات الإدارية سواء

الحكومية أو الخاصة أن الوقت عامل حرج وحاسم، في السوق التنافسية، وأن عدم المعرفة بالمعوقات التي تحول دون إدارته بشكل فعال، وإهماله، يؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات. والوقت هو المعيار الحساس الذي تضعه المؤسسات في حسابها عند رسم الخطط، وتحديد الأهداف، وينعكس ذلك في البرمجة الزمنية للخطط والأهداف بما يكفل اتساقها وتحققها في مداها الزمني الملائم بدون إفراط أو تفريط -على حد سواء- في مورد الوقت، المحدود بطبيعته. ولا يتأتى هذا بطبيعة الحال إلا بحسن إدارة الوقت على النحو الذي يعظم من كفاءة استخدامه، وفعالية نتائجه من ناحية. إن إتباع الأساليب العلمية في إدارة الوقت، والإحاطة الشاملة والدقيقة للأسباب والمعوقات التي تحد من استثماره الاستثمار الأفضل، بغية تفاديها أو التخفيف منها، يعد الأساس في نجاح الإدارة الفعالة للوقت. (12)

والمتتبع لواقع العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية العامة يمكنه أن يلاحظ ويسمع الشكوى الدائمة من مديري ومديرات المدارس، بأنهم لا يستطيعون إنجاز أعمالهم داخل المدرسة، معللين ذلك بأن الوقت قصير والأعمال كثيرة، والمعوقات عديدة، مما يستدعي منهم إتمام الأعمال في المنازل، أو في اليوم التالي، أو الذي يليه، أو يطلبون المساعدة من بعض المعلمين، أو يتأخرون بعد نهاية الدوام الرسمي لإنجاز هذه الأعمال.

كما يواجه المدير أو المديرية مشكلات في استثمار الوقت، تختلف حدتها من إدارة إلى أخرى، وقد انعكست آثار هذا التمايز على كيفية التعامل مع مشكلات الوقت، سواء كانت على المستوى الرسمي أو الشخصي. وتكمن مشكلة الوقت في أن الوقت الرسمي لا يستثمر استثماراً فعالاً، فالوقت هو من أثنى الموارد، وهو مورد لا يتجدد، وأن الوقت الذي يمر دون تحقيق نتائج ملموسة هو وقت ضائع. ويعد الوقت في المجتمعات المتقدمة مصدراً مهماً من مصادر الإنتاج ويقاس التقدم في الوقت الحاضر على الوقت والجهد الذي بذل في الإنجاز، وأن الوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعه. (13)

ومن هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن مواجهة مضيعات وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر؟
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي لمضيعات الوقت؟
2. ما أهم مضيعات وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر؟
3. ما الأطر الفكرية لإدارة وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر؟
4. ما أهم متطلبات مواجهة مضيعات وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى تقديم إجراءات مقترحة لمواجهة مضيعات وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر، وذلك من خلال:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي لمضيعات الوقت.
2. الكشف عن أهم مضيعات وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر.
3. التعرف على الأطر الفكرية لإدارة وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر.
4. تحديد متطلبات مواجهة مضيعات وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر.

أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية موضوعه الذي يتمثل في مواجهة مضيعات وقت مديري المدارس الابتدائية، وذلك نظراً لأهمية مديري المدارس ومكانتهم ودورهم في المجتمع، حيث يعهد إليهم بمسئولية تنمية مقومات الشخصية السوية لدى المعلمين وطلاب المدارس تنمية متزنة ومتكاملة، كما أن البحث يواكب الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال مواجهة مضيعات الوقت، بما يسهم في تحسين وتطوير أداء مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر.

المستفيدون من البحث:

يتوقع أن يستفيد من البحث الفئات التالية:

- مديرو مدارس التعليم الابتدائي.
- معلمو مدارس التعليم الابتدائي.
- الإداريون بمدارس التعليم الابتدائي.
- المهتمون بتطوير مدارس التعليم الابتدائي.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهرات الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

مصطلحات البحث:

- مضيعات الوقت **Time waste**:

هي أي نشاط يأخذ وقتاً بطريقة غير ملائمة، بمعنى أي شيء يؤدي إلى منع القائد أو المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة. (14)

ويعرف البحث الحالي مضيعات الوقت إجرائياً بأنها هي الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة بطريقة غير ملائمة وتؤدي إلى ضياع وقته وتحول دون وصوله للأهداف المنشودة.

إجراءات البحث:

يتم الإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية:

- المحور الأول: يتناول الإطار المفاهيمي لمضيعات وقت مديري المدارس.
- المحور الثاني: يتناول إدارة وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر.
- المحور الثالث: يتناول أهم متطلبات مواجهة مضيعات وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لمضيعات وقت مديري المدارس

يعد الوقت مورد مهم من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها إذ يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى، وهو رأس المال الحقيقي للإنسان ومع ذلك لا يوجد الحرص اللازم والكافي على هذا المورد الفريد من نوعه والضروري لكل شيء في الوجود، كما أن هناك اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت وقيمته وأهميته بين مجتمع وآخر وبين العاملين في المدرسة في المجتمع الواحد. (15)

وعلى ذلك يتناول البحث مفهوم الوقت وأهميته، ومضيعات الوقت، وعوامل ضياع وقت مديري المدارس، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الوقت:

الوقت كما أجمع عليه ووصفه وعرفه الكثير هو: "مورد من الموارد النادرة والثمينة وعنصر من أهم عناصر المنافسة في العصر الحالي، لذا يجب السعي لاستثماره بعقلانية وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة وإذا كان للوقت كل هذه الأهمية حتى يعد هو الحياة حقاً فإن على الإنسان واجباً بل واجبات نحو وقته، ينبغي أن يعيها، وأن ينقلها من دائرة المعرفة والإدراك إلى دائرة الإيمان والإرادة، ثم ينقل إلى دائرة العمل والتنفيذ. (16)

ويمكن تعريف الوقت على أنه: "مقدار من الزمان قدر لأمر ما"، ويعرف الوقت بأنه: "مجموعة أحداث متتابعة من الماضي للحاضر والمستقبل ومن خصائصه، أنه مورد عادل، وغير متحيز، يملكه الجميع بنفس المقدار. ولا يمكن الاحتفاظ به بأية وسيلة تخزين معروفة، ولا يمكن استرداد ما فقد منه". (17)

ويعرف الوقت على أنه "الفترة الزمنية التي يمكن قياسها، وهي سلسلة من أبعاد زمنية لا تتحدد بفترة مكانية، ويتم قياس الوقت بطرق رياضية وعلمية". (18)

مما سبق، يمكن القول إن جميع التعريفات اشتركت في نقطة واحدة وهي بيان قيمة وأهمية الوقت، وفيما يلي عرض لبعض النقاط المستنتجة حول تعريف الوقت: (19)

- الوقت عبارة عن مصدر ومورد نادر يجب على الإنسان أن يحسن إدارته.
- الوقت هو المادة التي صنعت منه الحياة، فحسن استثمار الإنسان له هو حسن استثمار لحياته.

- الوقت أساس كل الأعمال، فهو مقياس يعتمد عليه في تحقيق الإنجازات من خلال استثماره.
- يعد الوقت العنصر الأساسي لأي حدث، وهذا يعني أن الأحداث تقع في غضون وقت محدد.
- يتميز الوقت بعدة خصائص تميزه عن باقي الموارد، باعتباره عنصر لا يمكن تخزينه أو استرجاعه أو تعويضه.

ثانيًا: أهمية الوقت

يمكن تحديد أهمية الوقت بالنسبة للأفراد والمؤسسات على النحو التالي: (20)

- أ- بناء مستقبل الإنسان.
- ب- يعد الفراغ مفسدة للإنسان.
- ج- تحقيق الأرباح أو الأهداف.
- د- التخطيط للاستفادة من وقت العاملين في تطوير المؤسسة.
- هـ- استثمار المؤسسة للوقت الذي تشتريه من العاملين لديها.
- و- تقييم أداء العاملين بالمؤسسة وتحديد مستويات هذا الأداء واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- ز- يشكل وقت العاملين بالمؤسسة رصيذا لها يجب عليها أن تستفيد منه.
- ح- التدقيق في المحافظة على الوقت وروح العمل.
- ط- معالجة المشكلات عند حدوثها بشكل سريع.
- ي- استباق الأحداث والتحصين ضد المشكلات.

ويتضح دور الوقت وأهميته في العملية الإدارية من خلال وظائفها المختلفة على

النحو التالي: (21)

إن التخطيط يجد الزمن مرافقاً له في كل العمليات، فهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة زمناً

لبدايتها ونهايتها، وعلى العاملين في المؤسسة أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية، كما أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل الخطة واختيار الزمن المناسب لكل مرحلة بها، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة مساوياً للزمن الكلي للخطة بمراحلها المختلفة.

وفي مجال التنظيم أصبح واضحاً أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج أو الخدمات ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس السمات التي تظهر كل منها أهمية الوقت في التنظيم من حيث التفاهم، التعاون، التوافق، والاتساق، والتنسيق لتحقيق هذه السمات، وبصفة خاصة تحديد مهام واختصاصات العاملين وتحديث وتبسيط الإجراءات باستبعاد ما هو غير ضروري وما إلى ذلك.

وتظهر أهمية الوقت كذلك في التوجيه بوصفه ملازماً للتخطيط، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه، كما تظهر أهميته في التوجيه من حيث كون الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المؤسسة، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد، كما أن إطالة زمن التوجيه تجعل العاملين يشعرون بالملل، فلا تتحقق الفائدة المرجوة، كما أن التوجيه في زمن قصير وأزمنة متفاوتة يحقق أهدافه.

كما أنه في الرقابة، يتم الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، كما تظهر أهمية الوقت ودوره في شكل الرقابة، فيطول زمنها إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة ويتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت ذاتية معتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف وغير ذلك.

ثالثاً: مفهوم مضيعات الوقت

تعد مضيعات الوقت عوامل تؤدي إلى إهدار وقت الإداري وتحقيق نتائج أقل بالقياس مع ما ينفق فيها من وقت، وهي لهذا عكس الاستثمار، وقد عرفت مضيعات

الوقت بأنها: عوامل تسرق الوقت فتباعد بين الفرد وبين إنجاز مهام وأهداف لها قيمة أعلى بالنسبة له دون أن تقابلها منفعة أو عائد يناسب ما أنفق فيها من وقت. (22)

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت "Time Waster" سهلاً للوهلة الأولى؛ فالهواتف والعمل الورقي وتوقف آلة النسخ والحديث الاجتماعي... وغير ذلك، تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت، لكن إذا ما بذل جهد بصورة جادة لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية، إن ما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك لا يظهر كذلك بالنسبة للآخرين، كما أن ما كان ضياعاً للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفاً جيداً للوقت والعكس صحيح. الأمر الذي يدفع للقول: "إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأفراد، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً غير ملائم. أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله. (23)

ويعد مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي متغير بتغير الزمان والظرف والمكان والأفراد، وهو عبارة عن استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة، أو أنه عمل لا يعطي مردوداً متناسباً مع الوقت المبذول. (24)

كما تعرف مضيعات الوقت أيضاً بأنها: تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وعدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً". (25)

ومن خلال عرض التعريفات السابقة لمضيعات الوقت، يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي التالي: مضيعات الوقت تعنى الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة بطريقة غير ملائمة وتؤدي إلى ضياع وقته وتحول دون وصوله للأهداف المنشودة.

رابعاً: عوامل ضياع وقت مديري المدارس:

تعد مشكلة هدر الوقت المدرسي في المدارس من المشكلات المنتشرة في العالم، كما أنه يمكن ملاحظتها وكشفها بسهولة، إلا أن التعرف على أسبابها الحقيقية يبدو صعباً، ناهيك

عن اختيار الحلول الناجحة للقضاء عليها أو تحجيمها عند حدودها الطبيعية. خاصةً مع كثرة حجج المتأخرين الذين يقومون بالبحث عن الطرق التي تبقيهم بعيداً عن العمل أكثر وقت ممكن، كما يزيد من حجم هذه المشكلة نقص المعلومات حول إدارة الوقت بشكل عام وعدم وضوح إجراء معين لإدارة الوقت لدى مديري المدارس. (26)

ومعوقات تنظيم الوقت كثيرة، وعلى المديرين تجنبها ما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي: (27)

1. عدم وجود أهداف أو خطط، لأن العمل الخالي من الهدف يذهب سدى، ولا تنبى عليه آثار أو نتائج.
 2. التكاسل والتأجيل، وهي من أخطر الأمراض وأشدّها تأثيراً على تنظيم الوقت، وتؤدي إلى تراكم الأعمال وتحرم صاحبها من النجاح وهي من أشد المعوقات لتنظيم الوقت.
 3. النسيان، وهذا يحدث لأن الفرد لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع الكثير من الواجبات.
 4. مقاطعة الآخرين وإشغالهم بأمور قد لا تكون مهمة أو ملحة، فالأولى الاعتذار لهم بطريقة مرضية.
 5. سوء الفهم مع الغير يؤدي إلى مشاكل تأخذ من الوقت الكثير.
- كما أن هناك عوامل ووسائل عديدة تساعد على ضياع الوقت وفيما يلي أكثرها هدراً للوقت، وهي: (28)

1. المعوقات الهاتفية.
2. الزوار غير المتوقعين.
3. الاجتماعات غير المجدولة.
4. الأزمات.
5. عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز.
6. مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصي.

7. تفويض غير فعال وتدخّل في الروتين والتفاصيل.
8. محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية.
9. عدم وجود أو عدم وضوح الاتصالات أو الإرشادات.
10. معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة.
11. التردد والتأجيل أو التسويف.
12. عدم القدرة على قول "لا".
13. مسئولية وسلطة مضطربة.
14. ترك المهام قبل إنجازها.
15. نقص الانضباط الذاتي.

ومن أهم الأشياء المضيعة للوقت ما يلي: (29)

1. عدم وجود أهداف واضحة، أو أن تكون أهداف غير واقعية وغير قابلة للقياس.
2. عدم وجود خطط محددة بزمن.
3. الافتقار إلى التنظيم، أو عدم جود خطة للطوارئ، أو خطة موقفية.
4. التردد في اتخاذ القرار المختلفة.
5. ترك المهام الصعبة ذات الإنتاجية العالية، والانشغال بالمهام السهلة ذات الإنتاجية المنخفضة.
6. الموافقة الدائمة على طلبات الآخرين، وعدم القدرة على إيقاف استثمار الآخرين للوقت.
7. الافتقار إلى تنظيم سليم للأوراق والملفات.
8. فقدان الإرادة الحقيقية لإدارة الوقت.
9. المكالمات الهاتفية التي لا تتوقف.
10. الرغبة في الثروة، والفضول.
11. لا توجد أولويات للمهام المطلوب إنجازها.

المحور الثاني: إدارة وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي.

ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري، والحقيقة أن مفهوم إدارة الوقت يشمل إدارة وقت العمل، إضافة إلى إدارة الوقت الخاص، أي الوقت المتبقي من ساعات اليوم بعد انتهاء فترة العمل المحددة، وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت، سواء كان وقت العمل أو الوقت الخاص، ويتم ذلك من خلال عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة. (30)

وثمة تعريفات متعددة لإدارة الوقت، حيث تعرف بأنها: "استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك". (31)

وإدارة الوقت هي "الكفاءة في استخدام الوقت المتاح لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية وحل المشكلات الفنية والتنظيمية المعقدة بطريقة أذكى وجهد أقل لتحقيق الأهداف". (32)

وتعرف إدارة الوقت على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكن الفرد من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير. (33)

وتعرف إدارة الوقت بأنها معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل (34)

كما أن إدارة الوقت هي "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت المتاح، وهي علم استثمار الزمن بشكل كفاء وفعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال، والتنسيق، والتحفيز، والمتابعة، كما أنها عملية نوعية وكمية معاً في آن واحد". (35)

كما تعرف إدارة الوقت بأنها: " فن الاستخدام الرشيد للوقت واستثمار الزمن بشكل فعال" (36)

وتعرف بأنها: تحديد ووضع أولويات للأهداف، بحيث يمكن تخصيص وقت أكبر للمهام الأساسية ووقت أقل للمهام التافهة. (37)

كما أن إدارة الوقت، هي: "سلوك إداري ونشاط بشري منظم من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط، والتحليل، والتقويم لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول للأهداف المرجوة". ويعد استخدام الوقت بشكل فعال من أهم السلوكيات التي يجب على الفرد الارتقاء بها بالشكل الذي يحقق له أعلى درجة من استثمار الوقت، حتى يصبح الأمر عادة سلوكية لديه. (38)

وتعرف إدارة الوقت بأنها: مجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى تسهيل وتيسير الإنتاجية وخفض الضغوط". (39)

وتعرف على أنها "سلسلة الأنشطة الإدارية من تحليل وتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لتحقيق الحكم والاستثمار الجيد والأمثل للوقت". (40)

إن قيمة إدارة الوقت لا تعنى التحكم في الوقت ذاته، ولكن التحكم في الطرق التي يمكن بها للقائد أن يستخدم الوقت، وإن أبرز ما يمكن أن تحققه إدارة الوقت من أهداف يتمثل في الآتي: (41)

- 1) منع الإجهاد: تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد.
- 2) التوازن: تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في الوصول على حياة أكثر توازناً، وتوفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات.
- 3) الإنتاجية: الوقت في دنيا الأعمال يساوى الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فعالية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجك.
- 4) تحقيق الأهداف: لكي تحرز تمتعاً تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فإنك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك ذلك.
- 5) التحكم بالحدث: ذلك أن الحدث يكون خلال الوقت، وهنا يكون اختلاف الإنتاج البشرى بين فرد وآخر ناتج عن مدى تحكمهما بالحدث في إدارة أوقاتها.
- 6) التحكم بمسيرة الحياة: هو نتيجة التحكم بالحدث الذي يتم خلال الوقت، وهذا غاية إدارة الوقت، حيث الوقت هو مادة الحياة.
- 7) تنمية الذات وتطوير الأداء مما يؤثر في دور الفرد ومكانته في المجتمع.

(8) التفكير والإبداع والابتكار في مجال العمل.

(9) تقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.

وتعد إدارة الوقت عاملاً مهماً لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع بشكل عام، وأصبحت إدارة وقت العمل الرسمي أحد المداخل الفعالة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. (42)

إن أهمية إدارة الوقت تظهر في مستوى الأداء لدى المنتسبين حيث أن الوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع، ولا تقدم إدارة الوقت حلولاً للمشكلات الإدارية، ولكنها تُخصص الوقت المناسب الذي يمكن للمدير أن يجد الحلول، ويخطط للمستقبل، ويقيم مدى التقدم العام. (43)

ويمثل ميدان الإدارة المدرسية ميداناً مهماً في مجال التربية والتعليم باعتبار أن المدرسة تمثل الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة، وإذا كان البعض يرى الإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم المقصود والهادف الذي يتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة. وحيث أن مدير المدرسة هو المسئول عن إدارة المدرسة، فهو مسئول عن إدارة عمله وعمل الآخرين لذلك نلاحظ أن وقت المدير في المدرسة مزدحم وحافل بالمهام والأعمال التي عليه أن ينجزها، فالاستفسارات المستمرة التي لا تنقطع والسؤال عن مكان هذا الشيء وذلك في المدرسة وعن ترتيب الحصص واستفسارات أولياء الأمور تجعل وقت مديري المدارس مزدحمًا وملينًا بمحاولات التوفيق بين كل هذه المطالب والتوقعات وهو ما يوجد كثيرًا من الأزمات.

وبما أن الإدارة هي عملية استثمار وتوظيف كل الموارد، ويعد الوقت أحد هذه الموارد، فكل عملية محكومة بالوقت وبذلك تعد إدارة الوقت في المدرسة من قبل مديرها أحد المفاهيم الأساسية للإدارة في المؤسسات الحديثة. (44)

وتعرف إدارة الوقت المدرسي بأنها: "الاستخدام الفعال للوقت من خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية، وصولاً إلى أهداف تعليمية متوقعة من المدرسة خلال فترة زمنية محددة". (45)

وتعد إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة والتي ارتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة، ذلك لأن الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة، فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزاء العملية الإدارية. وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للإداري باعتبار أن الإداري أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتأتى له ذلك إلا بالاستثمار الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني أسس ومبادئ ومفاهيم إدارة الوقت نظرياً وتطبيقياً. وينسحب ذلك على كل مؤسسات التعليم بصفة عامة. ولكن يشكو معظم الإداريين التربويين من عدم تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة، ويعزون ذلك إلى قلة الوقت المتاح لهم، فهم غالباً في حالة أزمت غير متوقعة، تتطلب قرارات تأتي على عجل، وغير مدروسة، هذا بالإضافة إلى تراكم الملفات والإصابة بالتوتر والإرهاق. والوقت عامل محدد ويمثل عنصراً نادراً وغير قابل للزيادة والتعديل، مما يتطلب من القادة الإداريين التحكم في إدارتهم عن طريق فهم وإتقان المبادئ الإدارية للوقت واستثمارها بشكل أفضل لإنجاز مهامهم. وإن سوء استثمار الإداري للوقت يؤدي إلى إيقاف التفكير الجاد والابتكاري للإداري ويؤثر سلباً في المؤسسة كلياً وحتى إذا وجد الإداري الذي يمتلك مهارات إدارة الوقت فقد يجابه بمضيعات ذاتية أو خارجية تقلل من فرص تطبيق هذه المهارة. (46)

ولذا يعتمد الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت على: (47)

1. تفويض الأعمال الروتينية إلى المرؤوسين.
2. تنمية مهارات العاملين عن طريق التعليم والتدريب.
3. تحديد أولويات المهام المطلوب إنجازها خلال ساعات العمل.
4. تقليل الإجراءات غير الضرورية لتنفيذ العمل.
5. وضع برامج متنوعة لتحفيز العاملين معنوية ومادية.
6. الاستعانة بالأجهزة السمعية والبصرية الحديثة لإنجاز العمل.

7. إعداد نشرات فصلية للعاملين على كيفية استثمار الوقت ومكافأة المجددين في العمل.

8. تدريب النفس على القراءة السريعة.

9. استخدام بعض الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات مثل حالة حدوث فيضانات والزلازل ومشاكل خطيرة تتعلق بالعملية الإنتاجية

وقد حدد الصيرفي (2006) خمس خطوات لإدارة الوقت، وهي: (48)

الخطوة الأولى: تقدير المهام الحالية والمستقبلية الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة.

الخطوة الثانية: تحديد أهداف إدارة الوقت بحيث تصاغ الأهداف بطريقة محددة وقابلة للتحقيق.

الخطوة الثالثة: تحديد الأولويات عن طريق تحديد دقيق لكافة المهام المطلوبة وتحديد درجة أهمية كل مهمة.

الخطوة الرابعة: تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام وهنا يجب أن يراعى تحديد الخطوات التفصيلية وفصل الخطوات المهمة عن الخطوات غير المهمة.

الخطوة الخامسة: إعداد جدول زمني لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت، وهذا يتطلب حصر كافة الخطوات وحصر الوقت المتاح لتنفيذ المهام.

ومن الأساليب التي تساعد في السيطرة على مضيعات الوقت: (49)

1. التخطيط الجيد للوقت مع قضاء الكمية المناسبة منه لكل نشاط.

2. تحديد الأنشطة اللازمة واستخدامها بشكل منظم وجيد.

3. استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة.

4. تحديد الغايات، تصنيف وتقييم الأولويات ومواعيد الإنجاز وهناك بعض المعايير لتحديد تلك الأولويات تتمثل في:

أ- القرار: يجب أن يكون بيد الشخص الذي يقود المؤسسة، وتلافي الأخطاء لاتخاذ القرار السليم.

- ب-المقارنة: تقسم الأعمال في المؤسسة وفقاً لمبدأ الأهم ثم المهم ثم الأقل أهمية.
- ج-التوقيت: أن يعطى أهمية كبيرة للزمن عند بدء أية مهمة وإنهائها.
- 5.الابتعاد عن التأجيل والاتصالات غير الملائمة، الأزمات، التفويض غير الفعال.
- 6.عدم ترك المهام قبل إنجازها والشروع في مهام جديدة.
- 7.الانضباط الذاتي النابع من إرادة جبارة عازمة الحفاظ على وقتها متخطية كل العقبات.
- 8.معالجة مضيعات الوقت بحلول جذرية لا وقتية.
- 9.استثمار الفرص المتاحة بما يؤدي التحكم بالوقت لا العكس، وتقسيم العمل يكون مرافق لتقسيم الوقت أي لكل عمل معين يكون له وقت مقتطع له.
- وهناك مجموعة من المهارات التي تساعد وتمكن الفرد من التخلص من مضيعات الوقت، كالآتي: (50)

- 1.التخطيط: يجب على الفرد أن ينظر إلى قائمة أهدافه الأسبوعية- التي خطط لها مسبقاً- كل يوم، ويراجع أهدافه البعيدة كل أسبوع، بالإضافة لتحديد الأهداف التي يرغب تحقيقها في يومه، والتي من شأنها مساعدته في الوصول إلى الأهداف البعيدة.
- 2.التركيز: قد يكون من الصعب فعل أشياء كثيرة في يوم واحد، لذا على الفرد أن يتخذ قراراً حول المشروع الذي يجب أن ينصب عليه اهتمامه الحالي، وفي كل مرة يتم إنجاز شيء واحد فقط.
- 3.الاسترخاء: على الفرد أن يتعلم كيفية الاهتمام بمجرى حياته العملية والعائلية مع ترك وقت للنفس، فالتوازن هو المفتاح الرئيسي للنجاح في الحياة العملية والتمتع بتقدير الذات، فخلال أوقات الراحة على المرء ألا يفعل شيئاً سوى الاسترخاء مع ممارسة بعض التمارين الرياضية.
- 4.تجنب التشوش والارتباك: وذلك بتصنيف الفرد لأعماله أو حاجاته الشخصية.
- 5.عدم الخوف من قول (لا): للفرد الحق في قول (لا) دون شعور بالذنب، فالمهام غير المنتجة أو المفيدة مضيعة للوقت.

6. التغلب على التأجيل والمماطلة: يجب أن يبدأ الفرد يومه بأداء الأمور والمهام التي لا يحب فعلها، فهذا يوفر باقي الوقت للأشياء التي يسره فعلها.

المحور الثالث: أهم متطلبات مواجهة مضيعات وقت مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر

إن مضيعات الوقت لا يمكن القضاء عليها نهائياً، وهي أحياناً جزءاً من العمل أو الوظيفة، ولكن مواجهة تلك المضيعات تحتاج للعديد من المتطلبات، ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

أولاً: متطلبات تتعلق بتخطيط الوقت، وتتمثل فيما يلي:

1. ضرورة حصر الأهداف المطلوب تحقيقها.
2. الاهتمام بتحديد الأساليب والوسائل الموصلة لهذه الأهداف.
3. ضرورة اتباع الأساليب العلمية في إدارة الوقت.
4. التركيز على إعداد صورة واضحة لوضع المدرسة الحالي والمستقبلي.
5. ضرورة تحديد مسارات النجاح.
6. الاهتمام باستثمار الطاقات والإمكانات المتاحة.
7. التأكيد على إنشاء نظام اتصال فعال بين العاملين بالمدرسة.
8. الاهتمام بعقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب مديري المدارس على إدارة الوقت.

9. ضرورة وضع برامج متنوعة معنوية ومادية لتحفيز العاملين.
10. التركيز على الفرص المتاحة واستثمارها.
11. دعم تنمية مهارات العاملين عن طريق التعليم والتدريب.
12. التأكيد على إبلاغ المعلمين والمشرفين بكل الإجراءات داخل المدرسة.
13. التقليل من أضرار الحوادث المفاجئة، والتخطيط للطوارئ.

ثانياً: متطلبات تتعلق بتنظيم الوقت، وتتمثل فيما يلي:

1. التفويض الفعال للسلطة داخل المدرسة.

2. ضرورة الإقلال من الأعمال الروتينية.
 3. الاهتمام بتحديد أولويات المهام المطلوب إنجازها خلال ساعات العمل.
 4. ضرورة تخصيص الوقت حسب الأولوية.
 5. تقليل الجهد، والعمل بذكاء وإبداع.
 6. الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل.
 7. جمع الأعمال ذات الطبيعة المتشابهة وإنجازها في وقت واحد.
- ثالثاً: متطلبات تتعلق بالرقابة والمتابعة، وتتمثل فيما يلي:**
1. التركيز على معالجة مضيعات الوقت بحلول جذرية لا وقتية.
 2. ضرورة إجراء التعديلات اللازمة على خطة إدارة المدرسة بما يحقق أفضل إدارة للوقت بالمدرسة.
 3. تشجيع كل من يحقق أعلى إنجاز في عمله من العاملين بالمدرسة.
 4. المتابعة المستمرة لأداء المعلمين والعاملين بالمدرسة.
 5. الوقوف على ما تم تحقيقه من أهداف ووضع خطة لتحقيقه بصورة أفضل وأسرع في الوقت اللاحق.
 6. الاهتمام بتحديد المشكلات الإدارية التي تعوق تنظيم الوقت.
 7. وضع خطة لإدارة الأزمات والمشكلات الطارئة.
 8. متابعة المستجدات العالمية في مجال الإدارة التعليمية بشكل عام وفي إدارة الوقت بشكل خاص ومحاولة الاستفادة منها.

المراجع

- (1) حيدر خضر سليمان: "فاعلية إدارة الوقت: دراسة ميدانية في جامعة الموصل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج6، ع 12، العراق، 2014، ص333.
- (2) ذهب نايف مظهر الشمري: "إدارة الوقت المدرسي بمدارس البنات بمدينة حائل: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع17، جامعة قناة السويس، 2010، ص 91.
- (3) فوزية حنفي: "استثمار الوقت"، مجلة التنمية الإدارية، س32، ع148، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 2015، ص3.
- (4) عبد العزيز بن عبد الله العريني: "عوامل هدر الوقت المدرسي كما يراها مديرو مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، ع 34، ج 2، جامعة عين شمس، 2010، ص419.
- 5) Horng, E. L., Klasik, D. & Loeb, S.: "Principal's Time Use and School Effectiveness", **American Journal of Education**, Vol. 116, No. 4, 2010.
- (6) عبدالعزيز بن عبدالله العريني: مرجع سابق.
- (7) سامية مهداوي: "إدارة الوقت: بين المفهوم والأهمية"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج67، ع8، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، 2015.
- (8) نزار محمد فكرى: "معوقات إدارة الوقت في القطاع الخدمي الحكومي: دراسة ميدانية مطبقة على مديرية التربية والتعليم بمحافظة أسيوط"، مجلة البحوث الإدارية، مج 33، ع 2، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2015.

- (9) عبدالله أحمد الشهري: "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم"، مجلة كلية التربية، مج 35، ع3، جامعة أسيوط، 2019.
- (10) لوكنيا الهاشمي: "مضيعات إدارة الوقت واستراتيجيات التغلب عليها"، عالم التربية، س 17، ع 53، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، 2016، ص1.
- (11) طاهرة بنت عبدالخالق اللواتية: "هدر وقت العملية التعليمية"، مجلة التطوير التربوي، س 8، ع 51، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، 2009، ص5.
- (12) نزار محمد فكرى: مرجع سابق، ص123.
- (13) عائشة بنت بكر آدم فلاته: "معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مج 5، ع 1، رابطة التربويين العرب، 2011، ص 191.
- (14) أحمد بن سليمان بني مرتضى: "مستوى سيطرة القادة الأكاديميين على مضيعات الوقت ضمن إطار العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف"، مجلة التربية، ع 147، ج 1، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2012، ص340.
- (15) أحمد جلال حسن إسماعيل: إدارة الوقت واستثماره، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2009، ص 15.
- (16) قاسم نايف علوان ونجوى رمضان: إدارة الوقت: مفاهيم- عمليات- تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص33.
- (17) نيان نامق صابر: "إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات"، أماراباك، مج 6، ع 17، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص35.

18) John Jamieson Carswell Smart, William Markowitz, Arnold Joseph Toynbee: "Time", www.britannica.com , Retrieved 4-1-2020.

19) سامية مهداوي: مرجع سابق، ص60.

20) أحمد محمد غنيم: مهارات إدارة الوقت، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2010، ص10.

21) وفيق حلمي الأغا: "واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية : دراسة لآراء العاملين في إدارات جامعات قطاع غزة"، تنمية الرافدين، مج 31، ع 95، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 410.

22) عبدالعزيز بن عبدالله العريني: مرجع سابق، ص 417.

23) نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الوقت، ط2، دار مجدلاوي، عمان، 2002م، ص 35.

24) سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2007، ص 85.

25) عفاف بنت محمد الجاسر: برنامج تنمية كفاية إدارة الوقت الصفّي (التعليمي) لدى المعلم والمعلمة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2003، ص52.

26) عبدالعزيز بن عبدالله العريني: مرجع سابق، ص 425.

27) بلال تيسير أبو الزيت: "مهارات تفعيل وتنظيم الوقت"، هدي الإسلام، مج 54، ع 1، وزارة الأوقاف والشئون والمقدسات الإسلامية، 2010، ص 117.

28) نزار محمد فكري: مرجع سابق، ص 119

29) Arnold , M.L, Newman , J. H& Gaddy B.B .Dean.C.B:
"Alook at The condition of rural education research :
Setting a direction for Futre research", **Journal of
Research in Rural Education** , 20(6), (April, 27),
2005, p 10.

30) هيثم حمود الشبلي: "أثر مستويات إدارة الوقت في الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم"، **المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية**، ع6، المركز العربي للدراسات والبحوث، 2015، ص 75

31) محسن الخضيرى: **الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات**، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص11.

32) السيد سلامة الخميسي: مرجع سابق، ص132

33) محمد عبد الفتاح الصيرفى: **التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم**، ط2، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2010، ص405.

34) قاسم بن عائل الحربى: **الإدارة المدرسية الفعالة لمدرسة المستقبل**، مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 159.

35) أحمد محمد غنيم: مرجع سابق، ص 22.

36) مجدي إبراهيم محمد: **إدارة الوقت والذات**، دار الوفاء، الإسكندرية، 2009، ص 8.

37) منصور علي المبارك: "أثر إدارة الوقت علي مستوي اداء العاملين: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية الكويتية"، **مجلة القراءة والمعرفة**، ع173، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2016، ص 145

- 38) أشرف إبراهيم محمد الغراز: "فاعلية برنامج تدريبي في إدارة الوقت في تنمية مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الجامعات"، مجلة كلية التربية، مج 3، ع 6، كلية التربية، جامعة بورسعيد، 2009، ص 170
- 39) Brigitte J.C, etal.: " A Review of The Time Management Literature", **Personal Review** , vol. (36) ,No.(2), 2007, P 255 .
- 40) إبراهيم رمضان الديب: أسس ومهارات إدارة الوقت، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر، مكة المكرمة، 2006، ص 36.
- 41) يمكن الرجوع إلى:
- محمد ربيع زنتي: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الحارثي للطباعة، الطائف، 2005، ص 10.
- محمد أمين شحادة: إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار بن الجوزي، الرياض، 2006م، ص 115.
- 42) Deborah A, Johnson: Nonprofit Administrators Perceptions of Time Use and Effective Time Management Strategies that Impact Organizational Success, Ph. Dissertation, University of Phoenix, 2010, p1.
- 43) شذى عبد الحافظ إسماعيل: "استراتيجية إدارة الوقت وعلاقته بمستوى أداء منتسبي وحدة الرياضية الجامعية"، مجلة علوم التربية الرياضية، مج 10، ع 8، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل، 2017، ص 15
- 44) مروة ماهر خالد قوطة: "متطلبات تنمية مهارات إدارة وقت مديري مدارس التعليم العام بمصر"، مجلة القراءة والمعرفة، ع 136، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، 2013، ص 225
- 45) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، 2005، ص 184.

- 46) زينب محمد إبراهيم كساب: "إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة (السودان)", دراسات تربوية، مج10، ع19، المركز القومي للمناهج والبحث التربوي، السودان، 2009، ص65
- 47) حيدر خضر سليمان: مرجع سابق، ص346
- 48) محمد الصيرفي: إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية القاهرة، 2006، ص48.
- 49) عبد الله بن مبارك آل سيف: قيمة الزمن وفن ادارة الوقت، دار طيبة، الرياض، 2012، ص3.
- 50) ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد، عمان، 2008، ص ص 70 - 71.