

"معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة"

إعداد: د/ عائشة بنت بكر آدم فلاته
(أستاذ مساعد الإدارة التربوية والتخطيط)

• المقدمة والإحساس بالمشكلة :

إن المتتبع لواقع العملية الإدارية في مؤسساتنا 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 ذلك 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.

لقد بات في حكم المؤكد أن المدير أو المديرية يواجهون 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.

إن مشكلة الوقت تكمن في أن الوقت الرسمي لا يستثمر استثماراً فعالاً فالوقت هو من أثنى الموارد، وهو مردود لا يتجدد، وأن الوقت الذي يمر دون تحقيق نتائج ملموسة هو وقت ضائع.

يعتبر 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.

وترى (الرجوب، ١٩٩٧م : ١٧ - ١٨) إن هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى ضياع وقت المدير وتحد من قدرته على استثمار وقته بشكل فاعل ومنها : الزيارات المفاجئة، والاجتماعات غير الناجحة وزيادة عددها عن المعقول، والمكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وسوء الإدارة، وعدم كفاية التنظيم، وكثرة الأعمال الروتينية والإجراءات المطولة.

وهذا أيضاً ما أكدته دراسة (بيرس، ١٩٩٥م : ٨٧) التي توصلت إلى أن المديرين لا يخططون للعمل ويصرفون وقتاً كبيراً في أمور روتينية، وأوصت بضرورة مشاركة المديرين في الدورات التدريبية التي تعقد في مجال استثمار الوقت.

كما أكدت بعض المؤتمرات والندوات التي عقدت في المملكة وفي بعض الدول العربية على أهمية استثمار الوقت لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التربوية الحكومية ... من ذلك الندوة التي أقامها معهد الإدارة العامة بالرياض عام ١٩٨٢م حول أهمية استثمار الوقت في الأجهزة الحكومية (العصفور، ١٩٨١م، ٣٤) ومؤتمر التطوير التربوي الذي عقدته وزارة التربية والتعليم في الأردن عام ١٩٩٢م

والذي أكد على ضرورة إعداد وتأهيل القيادات التربوية على مهارات استثمار الوقت (وزارة التربية والتعليم بالأردن، رسالة المعلم، ١٩٩٤م : العدد الثاني، المجلد (٣٥)).

ونظراً لأهمية استثمار الوقت في حياة الأفراد والمجتمعات فقد اعتنى الإسلام به عناية فائقة حيث أشار القرآن الكريم إلى قيمته للمسلم في مواضع عديدة ... يقول تبارك وتعالى : [S t u v w x y Z . (سورة النساء : آية ١٠٣)] .

وقال صلى الله عليه وسلم : « اغتتم خمساً قبل خمس؛ شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك ». (رواه الإمام أحمد).

وقال عليه السلام أيضاً : « لا تزول قدما عبد يوم القيامة، حتى يُسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه، وعن علمه ما عمل به، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن جسمه فيما أبلاه ». (رواه الترمذي).

ويشير (القرضاوي، ١٩٨٥م : ٣٨) بأن النظرة إلى الوقت تقوم على أساس استيعاب الماضي والحاضر والمستقبل.

والمتبع للأدبيات الحديثة في علم الإدارة يلاحظ الاهتمام الكبير الذي يوليه العلماء والباحثين لاستثمار الوقت، ولقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، وذلك بسبب عوامل عديدة . كما تقول . (السلمي ١٩٩١م : ٩٠) من أبرزها الانفجار المعرفي وما صاحبه من ثورة في المعلومات والاتصال وحتى غيرت إلى حد بعيد من مفاهيم الوقت والمكان والمادة.

ومما سبق يمكن القول بأن « عنصر الوقت معيار لتقدم المجتمعات الإنسانية أو تخلفها، فكلما كان المجتمع حريص على الوقت ويستثمره استثماراً جيداً كلما كان ذلك مؤشراً جيداً على تقدم المجتمع ورفيحه، والعكس صحيح فالحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه يعد من أهم السبل إلى تقدم المجتمعات، فهناك ارتباط واضح بين مدى التخلف الذي تعاني منه دولة ما وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه المواطنين في هذه الدولة أو سوء استخدامهم لهذا المورد العام ». (المهدي، ١٩٩٧م : ٣١٨).

ولما كانت البحوث حول معوقات استثمار الوقت وكيفية التغلب عليها، لم تنل حظاً وافراً من الدراسة في مؤسساتنا التعليمية وبخاصة في مرحلة رياض الأطفال لذلك اتجهت الباحثة إلى دراسة هذا الموضوع، للوقوف على معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال، في محاولة منها للوصول إلى الحلول الناجعة للتغلب على بعض هذه المعوقات من أجل الارتقاء بالعملية الإدارية في هذه المؤسسات التربوية الهامة.

• **تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :**

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :
ما معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال في العاصمة المقدسة ؟

ويتضرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

7 ما المعوقات التي تحول دون استثمار الوقت لدى المديرات بمؤسسات رياض الأطفال في العاصمة المقدسة والمرتبطة بشخصية المديرية.

7 ما المعوقات التي تحول دون استثمار الوقت لدى المديرات بمؤسسات رياض الأطفال في العاصمة المقدسة والمرتبطة بالمهام الإدارية.

7 ما المعوقات التي تحول دون استثمار الوقت لدى المديرات في رياض الأطفال والمرتبطة بالمهام الفنية.

• **أهمية الدراسة :**

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي :

7 تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث تشير الأدبيات إلى أهمية استثمار الوقت من قبل القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التي تنشدها تلك المؤسسات بالصورة المناسبة.

7 تحدد الدراسة أفضل السبل للتغلب على معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال.

7 قد تسهم الدراسة في تطوير العملية الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من خلال الاستثمار الأمثل للوقت من قبل المديرات.

7 قد تفتح الدراسة آفاقاً جديدة لأبحاث أخرى تناقش قضايا وموضوعات تتعلق باستثمار الوقت في المراحل التعليمية الأخرى.

• **أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

7 التعرف على معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة، والمتعلقة بشخصية المديرية.

7 التعرف على معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة والمتعلقة بالمهام الإدارية.

7 التعرف على معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة والمتعلقة بالعوامل الفنية.

• **حدود الدراسة :**

7 الحدود الموضوعية : يتحدد موضوع الدراسة في معرفة المعوقات التي تحول دون الاستثمار الأمثل للوقت لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال في العاصمة المقدسة.

٧ الحدود المكانية : لقد تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسات رياض الأطفال الحكومية دون الأهلية التي تقع داخل نطاق العاصمة المقدسة دون قراها وهجرها .

٧ الحدود الزمانية : تم تطبيق الجزء الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٠ / ١٤٣١ هـ .

• مصطلحات الدراسة :

• الوقت :

الوقت لغة « مقدار من الزمن قُدِّرَ لأمر ما » (المعجم الوسيط، د. ت، ص ١٩٠).
والوقت أيضاً : « مقدار من الزمان وكل شيء قدرته له حيناً، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت من الدهر المعروف » . (أبو الفضل بن المنصور ١٣٠٠هـ، ص ١٣٨).

مما سبق يتضح أن هناك عنصرين أساسيين للوقت هما : الزمن، وما يجب القيام به من عمل خلال هذا الزمن، فإذا لم ينجز العمل خلال الزمن الذي تم تحديده لإنجازه أصبح هذا الزمن بمثابة وقت فراغ لم يتم الاستفادة منه

• معوقات :

أشار البستاني (١٩٨٠م) إلى أن كلمة معوقات مشتقة من الفاعل (عائق) وهو كل ما أعاقك وشغلك من أمر، وعاقه : أي حبسه وصرفه .

وجاء في تعريف قاموس (المنجد في اللغة والإعلام) : عَوَّقَ : عاق عوقاً وعوق وأعاق أعاقه واعتاق إعتاقاً عن كذا : صرفه وثبطه وأخره .

وإصطلاحاً : عرفها المغبيدي (١٩٩٧م : ٧١) بأنها جميع العوائق المالية والإدارية والفنية، والاجتماعية، والشخصية التي تعوق القيادات الإدارية عن تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية التي يترأسونها .

وإجرائياً : تقصد الباحثة بالمعوقات في هذه الدراسة جميع العقبات التي تقف حائلاً أمام مديرات رياض الأطفال في استثمار أوقاتهم بكفاءة عالية سواء أكانت هذه العوائق تتعلق بالمديرات أنفسهم، أو بطبيعة المهام الإدارية والفنية التي يقمن بها .

• استثمار الوقت :

يقصد به في هذه الدراسة استغلال الوقت الرسمي المخصص لمديرة الروضة ومدى تنظيمه وترشيده بما يتلاءم مع الواجبات والمهام المسندة إليها .

• الخلفية النظرية للدراسة :

تتناول الباحثة في هذا الجزء من البحث الإطار النظري للدراسة علاوة على الدراسات السابقة التي رجعت إليها، وفيما يلي تفصيل ذلك :

أولاً : الإطار النظري للدراسة :

• (١) استثمار الوقت :

يعتبر استثمار الوقت من الموضوعات الإدارية الحديثة وقد تزايد اهتمام علماء الإدارة والباحثين بهذا الموضوع بشكل كبير نتيجة للتطورات الهائلة في العصر الحديث وبخاصة خلال العقدين الأخيرين، بسبب الانفجار المعرفي والمعلوماتي بفعل العولمة، علاوة على ارتفاع مستوى المعيشة، وتزايد عدد السكان وتضخم الأجهزة الحكومية، وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات المختلفة.

« وهذه التطورات الهائلة قد أثرت تأثيراً كبيراً في العمل على زيادة فعالية القائد الإداري في استغلال وقته أثناء الدوام الرسمي ورفع مستوى مهاراته وإمكاناته في برمجة وتنظيم أعماله بحيث يمكن إنجازها بصورة سريعة وبجهد أقل وبتأثيرية أعلى ». (فهيم، ومحمود، ١٤١٤هـ، ص ٤٠٥).

وهناك تعريف عديدة أوردها الباحثون حول عملية استثمار الوقت فقد عرفها (خليل، ١٩٩٦م : ٢٩٨) بأنها : « عملية مستمرة من التخطيط والتحليل، والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة ».

ويرى كل من (الطراونة واللوزي، ١٩٩٦م : ٩٥) بأن مفهوم استثمار الوقت هو : « فن ترشيد استخدام المديرية من خلال وضع الأهداف، وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات، واستخدام الأساليب الإدارية، لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية ».

ويذهب (القعيد، ٢٠٠٢م : ٢٥٩) بأن استثمار الوقت هو : « عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل ».

مما سبق تخلص الباحثة إلى أن عملية استثمار الوقت لدى المديرية تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج للعملية التربوية وذلك من خلال استثمار الوقت المتاح للاستثمار الأمثل وكافة الوسائل والإمكانات المتاحة سواء الخاصة منها أو المشاعة.

• (٢) معوقات استثمار الوقت :

عند الحديث عن موضوع استثمار الوقت لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية تبرز إلى السطح مسألة المعوقات التي تحول دون ذلك، بوصفها مشكلة رئيسة تواجه معظم العاملين والعاملات في جميع المؤسسات بشتى أشكالها وتقف عائقاً أمامها لتنفيذ أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل للوقت. وتجدر الإشارة هنا بأن كثيراً من الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع يطلقون على مصطلح معوقات استثمار الوقت « مضيعات الوقت » إلا أن الباحثة تميل

إلى ما ذكره (هدية، ٢٠٠٧م : ٣٣) بأن كلمة معوقات أصح وأسلم من كلمة مضيعات، إذ أن هذه الأمور لا تضيع الوقت بنفسها بل هي تعيق الشخص عن استثماره لوقته بشكل صحيح.

وقبل الحديث عن معوقات استثمار الوقت، لابد من التعرف على مفهوم استثمار الوقت.

• المقصود بمعوقات استثمار الوقت :

المتتبع للأدبيات المعاصرة في علم الإدارة التربوية، يلاحظ أن هناك العديد من التعاريف حددها العلماء والباحثون حول معوقات استثمار الوقت .. ولعل من أهم هذه التعاريف ما ذكره (ماكزني Mackenzie، ١٩٩٠م : ٤٥) بأن معوقات استثمار الوقت تتمثل في « كل شيء يمنع الشخص من إنجاز الأهداف بأكثر السبل المتاحة فعالية ».

ويرى (خليل، ١٩٩٦م : ٣٠٥) بأن معوقات استثمار الوقت هي : « أي نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله ».

بينما يذهب (أبو شيخة، ٢٠٠٢م : ١٠٩) بأن مفهوم المعوقات مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف، والأزمات، والأمكنة، والأشخاص، ويرى بأن النظرة الشاملة لمفهوم معوقات استثمار الوقت تقضي الالتفات إلى ما يلي :

- ٧ يعتبر أي نشاط معيقاً لاستثمار الوقت إذا اعتبرته وأدركته أنت كذلك.
- ٧ كل معوق عن استثمار الوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك.
- ٧ إن سبب جميع معوقات استثمار الوقت هو أنت أو الآخرون ، أو أنت والآخرون فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج لمن يضيعه.
- ٧ بالرغم من أن جميع معوقات استثمار الوقت من الممكن تبريرها، إلا أنها جميعاً يمكن ترشيدها أو إحلالها بأنشطة منتجة ، وبالتالي فإن الشخص هو المسؤول عنها ويبقى الحل بيده.

ومما سبق تستنتج الباحثة بأن معوقات استثمار الوقت يقصد بها تلك العقبات أو المشكلات أو الصعوبات التي تحول دون استثمار المدير لوقتها بكفاءة عالية سواء أكانت متعلقة بالمديرة نفسها أو بالبيئة التعليمية أو بالمهام الإدارية أو الفنية التي تمارسها المديرية.

• (٣) استثمار الوقت في الفكر الإسلامي :

لقد اعتنى القرآن الكريم بالوقت بعناية فائقة، مما يدل دلالة واضحة على قيمة الوقت وأهمية استثماره في حياة المسلمين، والمتتبع لكتاب الله عز وجل والسنة النبوية المطهرة، يمكنه أن يجد الشواهد العديدة على حث الإسلام على حسن استثمار الوقت وتوظيفه لمصلحة الفرد والأمة ومن الشواهد القرآنية في هذا الصدد ما يلي :

أ . لقد أقسم الله في مواضع كثيرة في القرآن الكريم بأجزاء معينة من الوقت مثل : الليل، والنهار، والفجر، والضحي، والعصر، ومن المعروف لدى المفسرين أن الله سبحانه وتعالى إذا أقسم بشيء من خلقه فذلك ليثبت أنظارهم إليه وينبههم إلى جليل منفعته (القرضاوي، ١٩٩٧م : ٥).

ب . إن الله سبحانه وتعالى امتن على عباده في كثير من الآيات بخلقه وتسخيره الليل والنهار، وهو الزمن الذي نعيشه، ومادة الحياة ومن ذلك قوله تعالى :
 [a \ [Z Y XW V U T [] ^] \ [Z \$ # " ! [الفجر : ٤] ، ويقول سبحانه
 : [الإسراء : ١٢].
 . [١٢]
 . [١٢]

ج . وفي أكثر من موضع في القرآن الكريم يحذر المولى عز وجل من التفريط في الوقت، ويبين أن الحسرة والندامة في الآخرة لمن ضيع وقته في الدنيا، حيث يقول تبارك وتعالى : [! " # \$ Z . [الفجر : ٤] ، ويقول سبحانه وتعالى في موضع آخر من القرآن الكريم : [1 2 3 4 5 6 7 8 9 : [: [إبراهيم : ٤٤].
 . [٤٤]
 . [٤٤]

كما حفلت السنة النبوية بالعديد من الأحاديث الشريفة التي تحث المسلم على ضرورة استثمار الوقت فيما ينفعهم وحذرتهم من مغبة تضييعه والتفريط فيه .

ومن ذلك ما رواه (البخاري ، ص ٢١٨) أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : « نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفرغ » .

وما رواه (رواه الحاكم، ص ٣٠٦) عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال : « اغتنم خمسا قبل خمس : حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، و فراغك قبل شغلك، وشبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك » .

وما رواه (الترمذي، ص ٥٢٩) أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : « لاتزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل به » .

وفي هذا الصدد يقول أحد علماء الأمة المعاصرون وهو الشيخ (القرضاوي ١٩٩٧م : ١٠) عن الوقت : « إنه أنفس وأثمن ما يملك الإنسان، وترجع نفاسة الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو في الواقع رأس المال الحقيقي للإنسان فردا ومجمعا » .

مما سبق تتضح عناية الإسلام الفائقة بالوقت وحسن استثماره، ولذلك وجب إيلاء الوقت المزيد من الاهتمام وحسن استثماره بما يحقق المكاسب الدنيوية والأخروية لكل من الفرد والمجتمع .

• (٤) أساليب وطرق الاستثمار الأمثل للوقت :

لكي تنجح القيادات التربوية في استثمار وقتها بشكل يحقق ما تنشده من أهداف لمؤسستها، ينبغي عليها توظيف الأساليب والطرق التالية :

أ . تحليل الوقت : وذلك بهدف التعرف على الأنشطة والأعمال التي تستنفذ الوقت أو تسبب ضياعا له، وبالتالي يمكن للمديرة التخلص منها والسيطرة عليها. (الشامي، ٢٠٠٤م : ١٨).

وتحليل الوقت يتطلب تحديد جدول أو سجل تكتب فيه المديرة نشاطاتها اليومية وتسجل معها أوقاتها، ودرجة أهمية كل نشاط ونسبة كل نشاط من الوقت الإجمالي، ... الخ .

ب . تخطيط الوقت : إن تخطيط الوقت يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له، ويستمد تخطيط الوقت وأهميته من حقيقة أساسية؛ هي أن المهام أو الأنشطة كثيرة، وأن هناك أشياء لا بد من القيام بها دائما، وبالتالي يأتي تخطيط الوقت ليكون المحدد الأساس، والعنصر الحرج لما يعمل وما لا يعمل، إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم لعمل كل الأشياء التي يمكن أن تعمل.

ولكي يمكن للمديرة التخطيط لوقتها بشكل جيد يمكنها توظيف قاعدة باريتو (Baraito) والتي تشير إلى أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت ٨٠٪ من أعمالك لذلك اليوم. (أبو شيخة، ٢٠٠٢م : ٧٥).

ج . استخدام الحاسب الآلي والإنترنت : يعتبر الحاسب الآلي بلا شك، من أهم الأجهزة التي تساعد المديرة على استثمار وقتها نظرا لسهولة استخدامه، وتوفيره ضمن الإمكانيات المادية المتاحة للمديرات في كافة المراحل التعليمية كما أن طبيعة البرامج التي يتضمنها الحاسب الآلي يمكنها أن تساعد المديرة على استثمار أفضل لأوقات العمل ومن أهم تلك البرامج ما يلي :

- ٧ برنامج معالجة النصوص (Word).
- ٧ برنامج الجداول الإلكترونية (Excel).
- ٧ برنامج قواعد البيانات (Access).
- ٧ برنامج (Out Look).
- ٧ الشبكة العالمية للمعلوما (Internet).
- ٧ البريد الإلكتروني (Electronic Mail).
- (المنيع، ١٤٢٠هـ : ١٢٠).

ثانياً : الدراسات السابقة :

لقد أمكن للباحثة . بفضل الله . الإطلاع على عدد من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالوقت ومعوقات استثماره سواء أكانت محلية أو عربية أو أجنبية، وذلك من أجل الاستفادة منها في بحثها ... وفيما يلي عرض موجز لهذه الدراسات :

١) دراسة بلندينغر وسنسب Bandager E snipes (١٩٩٦م) بعنوان : « إدارة الوقت والسلوك الإداري » وذلك بهدف معرفة السلوك الإداري لمديرة إحدى المدارس الابتدائية وذلك باستخدام أسلوب الملاحظة المباشرة ... وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

٧ لقد كان الوقت الذي تقضيه المديرية في إدارة الشؤون المكتبية والروتينية من صادر ووارد، واتصالات هاتفية واجتماعات ومقابلات نسبته (٤٤٪).

٧ أما وقت زيارة الصفوف الدراسية ومقابلة المعلمات والطالبات فقد كانت نسبته (٣٧٪).

٧ في حين بلغ وقت الاجتماعات المحددة مسبقاً (١٠٪).

٧ أما الوقت المتعلق بالأعمال الأخرى فقد بلغت نسبته (٩٪).

٢) دراسة الجبوري (١٩٩٧م) بعنوان : « إدارة الوقت لمديري المدارس الإعدادية ومديراتها في ضوء مهاماتهم الإدارية » والتي هدفت إلى التعرف على كيفية استثمار المديرين والمديرات في المدارس الإعدادية في العراق لوقت العمل، والتعرف على العوامل والمتغيرات التي لها الأثر الأكبر في الاستثمار الأمثل للوقت ... والتعرف كذلك على الأسباب التي تحول دون الاستثمار الأفضل لوقت المدير وتحديد المهام الإدارية التي يؤديها المديرون والمديرات، وكيفية توفير وقتهم في ضوء تلك المهام.

ولقد بلغت عينة الدراسة (١٩) مديراً ومديرة تم اختيارهم عشوائياً من بين مدارس البنين والبنات في محافظات بغداد والكرخ والرصافة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

٧ إن كفاءة المديرين والمديرات في استثمار الوقت دون المستوى المطلوب.

٧ معظم المديرين والمديرات يهدرون الكثير من الوقت في ساعات إلقاء المحاضرات مما يسبب إرباكا للعمل الإداري.

٧ انشغال المديرين والمديرات في الأعمال النمطية والابتعاد عن الوظائف الأساسية.

٧ محاولة المدير إنجاز الكثير من الأعمال في وقت واحد.

وقد أوصت الدراسة على ضرورة أن يعمل المديرون والمديرات على تفويض الصلاحيات للوكلاء، وعقد دورات تدريبية للمديرين لرفع كفاءتهم المهنية.

٣) دراسة البابطين (١٤١٩هـ) بعنوان : « أهم المشكلات التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية في مدارس التعليم العام ». وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أهم معوقات استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية، وتحديد أثر متغير (الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي) على

تقدير هذه المشكلات من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومديري المدارس
الملتحقين بدورات تدريبية بجامعة الملك سعود.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

7 أن البداية غير الجادة للعام الدراسي ، والتوقف عن التدريس قبل وبعد الموعد
الرسمي لإجازة عيد الفطر؛ بسبب غياب عدد كبير من الطلاب ، تعتبر من
أهم المشكلات التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية
التعليمية.

7 وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فئات الوظيفة
لصالح المشرفين التربويين، وبين فئات الدراسة الأخرى؛ وهذا يعني أن
المشرفين التربويين يرون المشكلات التي تعيق استثمار الوقت الرسمي أكثر
خطورة وحده من زملائهم مديري المدارس.

٤) دراسة المشايخي (٢٠٠٣م) بعنوان : « إدارة الوقت لدى مديري ومديرات
المدارس الثانوية بسلطنة عمان » . والتي هدفت إلى التعرف على معوقات إدارة
الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان أثناء الدوام الرسمي
من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والوقوف على أثر الجنس على هذه المعوقات
وكذلك معرفة الطرق والأساليب التي يقترحها المديرون والمديرات في المدارس
الثانوية للتغلب على المعوقات وللإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحث ببناء أداء
البحث والتي طبقها على (١٠٠) مدير و (٨٩) مديرة من المدارس الثانوية في عدد
من محافظات السلطنة.

وكانت أبرز النتائج مرتبة تنازلياً بالنسبة للمعوق والجنس هي على النحو
التالي :

أ - أكثر المعوقات الذاتية تأثيراً على وقت المديرين هي :

7 تسخير جهود رئيسية للقيام بأعمال ثانوية.

7 ضعف المبادرة نحو التجديد والابتكار في العمل.

7 تكرار العمل الواحد أكثر من مرة.

ب - أكثر المعوقات تأثيراً على استثمار وقت المديرات هي :

7 عدم البدء بتنفيذ المهام في الموعد المحدد.

7 عدم التخطيط الجيد للمهام اليومية.

7 قلة وعي المدير بمعوقات استثمار الوقت.

ج - أكثر المعوقات التنظيمية تأثيراً على استثمار الوقت :

7 كثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية.

7 كثرة المشكلات المتصلة بالطلبة.

7 كثرة الأشياء المطلوبة في وقت واحد .

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أجل رفع الوعي بمعوقات استثمار وإدارة الوقت، وأهمية تحليل هذه المعوقات، والتعرف على مؤخرات الوقت لدى المديرين والمديرات واستغلالها في الاستفادة منها، وتوفير الطاقات المختلفة في صالح العملية التعليمية .. كما اقترحت الدراسة إجراء دراسات تتناول جوانب أخرى تتعلق بهذا الجانب في الميدان المدرسي.

٥) دراسة الشامي (١٤٢٤هـ) بعنوان : « أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت المخصص للعملية التعليمية ». وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية في مدارس التعليم العام للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.

ولتحقيق هذا الهدف طبقت الدراسة على عينة بلغ عددها ٢٧٥ فرداً .

وكان من أبرز نتائج الدراسة كشفها للأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية والتي من أبرزها : التوقف عن التدريس قبل الموعد الرسمي لإجازة عيد الفطر بسبب غياب عدد كبير من الطالبات، وكذلك قبل إجازة عيد الأضحى واختفاء متغير الوظيفة والخبرة في حدوث الكثير من الأسباب المعيقة .

وأوصت الدراسة باستخدام الوسائل الكفيلة بالحد من غياب الطالبات قبل وبعد إجازة العيدين، والتقليل من الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المعلمات لتوفير وقت كاف للتدريس وإعادة النظر في الأنظمة المتبعة بشأن محاسبة المعلمات في حالة غيابهن .

٦) دراسة هدية (١٤٢٧هـ) بعنوان : « إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية : دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية ». وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مقدار الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس في إنجاز المهام المنوطة بهم، كما هدفت إلى التعرف على ترتيب المديرين لمهام عملهم حسب أهميتها من وجهة نظرهم، والتعرف كذلك على أبرز المعوقات التي تحول دون إدارة مديري المدارس لوقتهم بكفاءة من وجهة نظرهم.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث الاستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها (٣١٤) مديراً ... حيث تم استرجاع ما مجموعه (١٦٢) استبانة.

وبتحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج التالية :

7 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة في أسلوبهم لإدارة وقتهم بناء على المتغيرات التالية : المؤهل الدراسي، وسنوات

الخبرة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، والتدريب، مما يدل على أن أسلوبهم في إدارة وقتهم لا يختلف باختلاف هذه المتغيرات.

7 إن كل المهام المناطة بأفراد الدراسة كانت بدرجة عالية من الأهمية وهي : الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي، ومعالجة مشكلات الطلاب تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، متابعة مستويات الطلاب، التعاون مع أولياء الأمور، استقبال المشرفين والتعاون معهم.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات أهمها : التخطيط المسبق للمهام، القيام بتحديد أهداف واضحة لمدير المدرسة، القيام بتحديد أولويات تنفيذ المهام، القيام بتحديد مواعيد لإنجاز المهام، تخصيص وقت أكبر للمهام الأكثر أهمية.

• إجراءات الدراسة :

تتناول الباحثة في هذا الجزء من البحث، الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث تناقش منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها وأداتها وكيفية تقنين صدقها وثباتها، إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل بياناتها وفيما يلي تفصيل ذلك :

• (١) منهج الدراسة :

لقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يلاءم طبيعة الدراسة الحالية ، حيث أشار (عدس، ١٤١٨هـ : ١٠١) « بأن المنهج الوصفي يلاءم العديد من المشكلات التربوية أكثر من غيره ، وهو أكثر مناهج البحث ممارسة في مجال الدراسات التربوية» أما عبيدات (٢٠٠٣م) فأشار « بأن المنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات، بل لابد من تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا، بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد على تطوير الواقع الذي ندرسه ». ص٣٠٩

ومن خلال هذا المنهج تتعرف الباحثة على طبيعة المعوقات التي تحول دون استثمار مديرة الروضة للوقت الرسمي المتاح لها الاستثمار الأمثل.

• (٢) مجتمع الدراسة وعينتها :

لما كانت الدراسة تتعلق بجميع مديرات الروضات الحكومية بمدينة مكة المكرمة، لذا فقد لجأت الباحثة إلى أخذ جميع مجتمع الدراسة من المديرات والقائمات بأعمال المديرات والبالغ عددهن (٣٨) مديرة، حسب إحصائية الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات) بالعاصمة المقدسة للعام الدراسي ١٤٣٠ / ١٤٣١هـ انظر جدول (١).

• (٣) أداة الدراسة :

لمعرفة معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة خاصة وفقا للخطوات التالية :

جدول رقم (١) : يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة ونسبة الاستثمارات المعادة الخاضعة للتحليل ونسبته المستبعدة

| المستبعدة | النسبة المئوية | عدد الاستثمارات المعادة | عدد الاستبانة الموزعة | العدد | فئات مجتمع الدراسة |
|-----------|----------------|-------------------------|-----------------------|-------|--------------------|
| - | %١٠٠ | ٣٨ | ٣٨ | ٣٨ | المديرات |
| - | %١٠٠ | ٣٨ | ٣٨ | ٣٨ | الإجمالي |

٧ مراجعة الأدبيات المحلية والعربية والأجنبية وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بمعوقات استثمار الوقت لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية.

٧ تم تحديد مجالات الاستبانة بحيث تخدم أهداف الدراسة وتعمل على تحقيقها.

٧ تم صياغة فقرات الاستبانة بحيث تكون واضحة ومفهومة من قبل كافة مديرات رياض الأطفال.

٧ تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية بحيث تتكون من جزأين رئيسيين :

الجزء الأول : ويتناول المعلومات الأولية وهي على النحو التالي :

٧ أعلى مؤهل حصلت عليها المديرية.

٧ عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري في الروضة.

٧ عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية.

الجزء الثاني : وتناول المحاور الأساسية للدراسة وهي على النحو التالي :

٧ المحور الأول : ويتعلق بالمعوقات التي تحول دون استثمار الوقت والمتعلقة بالمديرات أنفسهن.

٧ المحور الثاني : ويتعلق بالمعوقات التي تحول دون استثمار الوقت والمتعلقة بالمهام الإدارية.

٧ المحور الثالث : ويتعلق بالمعوقات التي تحول دون استثمار الوقت والمتعلقة بالمهام الفنية.

٧ هـ . تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي للإجابات عن تلك المعوقات على أساس تقدير درجة الإعاقة وفقاً لأوزانه الخمسة فتعطى درجة للإعاقة:

(١) درجة كبيرة جداً.

(٢) درجة كبيرة.

(٣) درجة متوسطة.

(٤) درجة ضعيفة.

(٥) درجة لا يعد معوقاً.

٧ و . صدق الأداة : تم عرض الاستبانة على بعض المحكمين المتخصصين، حيث أبدوا بعض الملاحظات الجوهرية والشكلية والتي أخذت بها الباحثة.

٧ ز . ثبات الأداة : لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات للاستبانة وفق الجدول التالي :

جدول (٢): يبين محاور الأداة ومعامل الثبات لكل محور

| م | محاور الاستبانة | عدد البنود | درجة الثبات |
|---|---|------------|-------------|
| ١ | المعوقات المرتبطة بشخصية المديرية نفسها | ١٥ | ٠,٨٧ |
| ٢ | المعوقات المرتبطة بالمهام الإدارية | ١١ | ٠,٩٠ |
| ٣ | المعوقات المرتبطة بالمهام الفنية | ٨ | ٠,٨٨ |
| | درجة ثبات الأداة العامة | | ٠,٩١ |

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها طبقاً لأسئلة الدراسة :

يتناول هذا الجزء من البحث مناقشة وتحليل نتائج الدراسة من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على تساؤلاتها ومعالجتها إحصائياً.

للإجابة عن السؤال الرئيس « ما معوقات استثمار الوقت لدى المديرات في رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة » ؟

تم حساب التكرارات لاستجابات المديرات والنسب المئوية لكل فقرة وفقاً لمجالات الدراسة والجدول (٣، ٤، ٥) تبين تكرار استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات محاور الدراسة والتي توضح معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة.

أولاً : معوقات استثمار الوقت المرتبطة بالشخصية :

للإجابة على السؤال الأول والذي ينص على : « ما المعوقات التي تحول دون استثمار الوقت لدى المديرات بمؤسسات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة والمرتبطة بشخصية المديرية ». انظر الجدول رقم (٣).

من الجدول رقم (٣) يتضح ما يلي :

٧ أن الفقرات رقم (١، ٤، ١٣) حصلت على أعلى تكرارات في المحور بقيمة (٢٠) ونسبة مئوية (٥٢,٦٣٪). وكانت استجابة مديرات رياض الأطفال للفقرة رقم (١) والتي تنص على (قراءة الصحف والمجلات أثناء الدوام) بدرجة ضعيفة بينما الفقرة رقم (٤) ونصها (الانشغال بإجراء المكالمات الهاتفية الشخصية أثناء الدوام) حصلت على أعلى نسبة تكرار في المحور لصالح الاستجابة بدرجة كبيرة وهذا دليل واضح على أن المكالمات الهاتفية تعتبر من أكبر معوقات استثمار الوقت المرتبطة بشخصية المديرية وفي اعتقادي أنه بإمكان مديرة الروضة التغلب على ذلك المعوق واستثمار الوقت عن طريق استخدام جهاز الرد الآلي للرد على المكالمات الضرورية والمرتبطة بالعمل.

٧ والفقرة رقم (١٣) ونصها (الموافقة على طلبات الآخرين وعدم القدرة على قول لا) وكانت الإجابة لصالح بدرجة كبيرة جداً، وتعتقد الباحثة أن ذلك عائداً إلى عامل المجاملة.

٧ الفقرات رقم (٦، ٧، ١٤، ١٥، ٥، ١٢) ذات دلالة إحصائية لصالح الاستجابة بدرجة كبيرة جداً مما يشير إلى أن عدم تحديد الزمن لإنجاز المهام الإدارية

٧ جدول رقم (٣): استجابات المديرات حول معوقات استثمار الوقت المرتبطة بال شخصية

| م | العبارة | التقدير وفق المحــــــــــــــــك | | | | | | | | | |
|----|--|-----------------------------------|---|----------------|---|-----------------|---|----------------|---|---------------|----|
| | | بدرجة كبيرة جداً | | بدرجة كبيرة | | بدرجة متوسطة | | بدرجة ضعيفة | | لا يعد معوقاً | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت |
| ١ | قراءة الصحف والمجلات أثناء الدوام. | ٢٦٣ | ١ | ١٠٥٢ | ٣ | ٢١٠٥ | ٨ | ٥٢٦٣ | ٢ | ١٥٧٨ | ٦ |
| ٢ | مراجعة المستشفيات والدوائر الحكومية أثناء الدوام. | ٥٢٦ | ٢ | ١٣١٦ | ٥ | ٢٦٠٣ | ١ | ٢٨٩٤ | ١ | ٢٦٠٣ | ١٠ |
| ٣ | عدم تحديد جداول زمنية لاستقبال الزوار. | ٢٦٠٣ | ١ | ٣٩٤٧ | ١ | ١٥٧٨ | ٦ | ١٣١٦ | ٥ | ١٥٧٨ | ٦ |
| ٤ | الانشغال بإجراء المكالمات الهاتفية الشخصية الغير مرتبطة بالعمل. | ١٣١٦ | ٥ | ٥٢٦٣ | ٢ | ٢٦٠٣ | ١ | ٧٩٠ | ٣ | ٧٩٠ | ٣ |
| ٥ | عدم تحديد أولويات العمل من قبل المديرية. | ٣٩٤٧ | ١ | ٢٨٩٤ | ١ | ٢١٠٥ | ٨ | ٥٢٦ | ٢ | ٥٢٦ | ٢ |
| ٦ | عدم تحديد الزمن اللازم لإنجاز المهام. | ٤٧٣٦ | ١ | ٢٣٦٨ | ٩ | ١٨٤٢ | ٧ | ٧٩٠ | ٣ | ٧٩٠ | ٣ |
| ٧ | عدم تفويض السلطة للمرؤوسين. | ٤٤٧٣ | ١ | ٢٦٠٣ | ١ | ٢١٠٥ | ٨ | ٧٩٠ | ٣ | ٧٩٠ | ٣ |
| ٨ | التأخر في بدء الدوام الرسمي في الصباح. | ٥٢٦ | ٢ | ١٠٥ | ٤ | ١٨٤٢ | ٧ | ٢٦٠٣ | ١ | ٢٦٠٣ | ١٥ |
| ٩ | المغادرة المبكرة لمكان العمل قبل نهاية الدوام. | ٢١٠٥ | ٨ | ٢٣٦٨ | ٩ | ٣٩٤٧ | ١ | ١٥٧٨ | ٦ | ١٥٧٨ | ٦ |
| ١٠ | التردد في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة. | ١٠٥٢ | ٤ | ١٠٥٢ | ٤ | ٢١٠٥ | ٨ | ٢٦٠٣ | ١ | ٢٦٠٣ | ١٢ |
| ١١ | عدم الفاعلية في إدارة الاجتماعات الرسمية. | ٥٢٦ | ٢ | ١٣١٦ | ٥ | ٢٣٦٨ | ٩ | ٢٣٦٨ | ٩ | ٢٣٦٨ | ٩ |
| ١٢ | الانشغال بالأعمال الكتابية الروتينية. | ٣٩٤٧ | ١ | ٢٦٠٣ | ١ | ١٨٤٢ | ٧ | ١٠٥٢ | ٤ | ١٠٥٢ | ٤ |
| ١٣ | الموافقة على طلبات الآخرين وعدم القدرة على قول (لا). | ٥٢٦٣ | ٢ | ٢٦٠٣ | ١ | ١٥٧٨ | ٦ | ١٥٧٨ | ٦ | ١٥٧٨ | ٦ |
| ١٤ | التسويق وعدم إنجاز العمل أول بأول. | ٤٤٧٣ | ١ | ٢ | ٢ | ٣١٥٧ | ١ | ٧٩٠ | ٣ | ٧٩٠ | ٣ |
| ١٥ | افتقار المديرية إلى المهارات الإدارية اللازمة للعمل لاستثمار وقت العمل الاستثمار الأمثل. | ٤٢١٠ | ١ | ٣٦٨٤ | ١ | ١٨٤٢ | ٧ | ٢٦٣ | ١ | ٢٦٣ | ١ |

وعدم تفويض السلطة، للمرؤوسين والتسويق في إنجاز العمل وعدم وضع أولوية للعمل حسب الأهمية والانشغال بالأعمال الروتينية علاوة على الافتقار للمهارات الإدارية اللازمة لإدارة الوقت. تعتبر من أكثر المعوقات في استثمار الوقت الاستثمار الأمثل من قبل المديرات ومن الطبيعي أن كثرة الأعباء وسوء التخطيط وانعدام التنظيم عوامل أساسية تهدر الوقت.

7 تراوحت استجابة مجتمع الدراسة حول الفقرة رقم (٨) ونصها (التأخير في بدء الدوام الرسمي في الصباح) بين الاستجابة بدرجة ضعيفة وغير معوق وبقيمة تكرار (١٠، ١٥) وينسب مئوية تراوحت بين (٢٦.٠٣٪، و ٣٩.٤٧٪) وهذا مؤشر واضح على أن مديرات رياض الأطفال حريصات على الالتزام بالحضور في الوقت الرسمي للدوام.

7 أن أعلى نسبة تكرار للفقرة رقم (٩) ونصها « المغادرة المبكرة لمكان العمل وقبل نهاية الدوام الرسمي » كان لصالح الاستجابة بدرجة متوسطة وكانت قيمة التكرار (١٥) ونسبة مئوية (٣٩.٤٧٪) ولم تنكر أي من المديرات أن المغادرة قبل نهاية الدوام تعتبر عائقاً في استثمار الوقت.

7 حصلت الفقرة رقم (١٠) ونصها « التردد في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة » على قيمة تكرار (١٢) ونسبة مئوية (٣١.٥٧٪) ولصالح الاستجابة (لا يعد عائقاً) وهذا دليل يؤكد أن مديرات رياض الأطفال يمتلكن المهارة والقدرة في اتخاذ القرارات، ولذلك حصلت الفقرة رقم (١١) ونصها « عدم الفاعلية في إدارة الاجتماعات الرسمية » على تكرار بقيمة (١٣) ونسبة مئوية (٣٤.٢١٪) لصالح الاستجابة لا يعد عائقاً وهذا دليل على امتلاك المديرات للكفايات الإدارية اللازمة.

7 أن أعلى تكرار للفقرة (٢) ونصها « مراجعة المستشفيات والدوائر الحكومية لأمر شخصية » كان لصالح الاستجابة بدرجة ضعيفة وبقيمة (١١) ونسبة مئوية (٢٨.٩٤٪) مما يشير إلى أن المديرات لا يستقطعن من وقت العمل لقضاء الأمور الشخصية.

7 أعلى نسبة تكرار للفقرة (٣) ونصها « عدم تحديد جداول زمنية لاستقبال الزوار، كان لصالح الاستجابة بدرجة كبيرة وبقيمة تكرار (١٥) ونسبة مئوية (٣٩.٤٧٪) واعتقد أن الزيارات أثناء الدوام تعد عائقاً بدرجة كبيرة في استثمار الوقت من قبل المديرات وذلك يعود إلى مجاملة المديرات للزائرات على حساب وقت العمل بالإضافة إلى عدم وعي الزائرين بأن وقت العمل ليس ملكاً للمديرة، وتستطيع المديرات التغلب على هذا العائق بعدم المجاملة وتحديد مواعيد للزيارات المرتبطة بالمراجعات المتعلقة بأمور العمل وليس للأقارب والأصدقاء.

مما سبق يتضح أن هناك (٥) فقرات وهي (٤، ٧، ٩، ١٧، ١٤، ١٥) لا تعد عائقاً في استثمار الوقت حيث بلغت قيمة تكراراتها صفراً في حين حصلت الفقرة (٤، ١٣، ١٢) ونصهم على التوالي « الانشغال بإجراء المكالمات الهاتفية » وعدم القدرة على قول (لا) والانشغال بالأعمال الكتابية والروتينية على أعلى نسب تكرار في المحور لصالح الاستجابة بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة وذلك يتفق مع دراسة (بلندينغر وسنسب ١٩٩٦م)، ودراسة الجبوري (١٩٩٧م) والتي أشارت إلى أن ٤٤٪ من وقت المديرات يذهب في المكالمات والأعمال الروتينية.

يتضح مما سبق أيضاً أن من أكثر أسباب هدر الوقت لدى المديرات المهام المرتبطة بالتنظيم في إنجاز العمل وتحديد الأولويات وعدم تفويض السلطات والصلاحيات للمرؤوسين والافتقار إلى المهارات اللازمة لإدارة الوقت حيث كانت درجة الإعاقة كبيرة جداً وهذا يتفق مع (دراسة المشايخي، ٢٠٠٣م) والتي أشارت إلى أن من أكثر المعوقات تأثيراً على استثمار وقت المديرات هو عدم البدء في تنفيذ المهام في الموعد المحدد وعدم التخطيط الجيد لإنجاز المهام اليومية وقلة وعي المديرات بمعوقات استثمار الوقت.

ثانياً : للإجابة عن السؤال الثاني :

ونصه « ما المعوقات التي تحول دون استثمار الوقت لدى المديرات بمؤسسات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة والمرتبطة بالمهام الإدارية ». انظر الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) : استجابات المديرات حول معوقات استثمار الوقت المرتبطة بالمهام الإدارية

| م | العبارة | التقدير وفق المحاور | | | | | | | | |
|----|--|---------------------|----|------------|----|-------------|----|------------|----|------------------|
| | | درجة كبيرة جداً | | درجة كبيرة | | درجة متوسطة | | درجة ضعيفة | | لا يعبر معوقة |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| ١٦ | عدم ملائمة البيئة المادية داخل الروضة من (إضاءة، تكييف، صحيف). | ٢.٦٣ | ٣ | ٧.٩٠ | ٨ | ٢١.٠٥ | ١٠ | ٢٦.٠٣ | ١٦ | ٤٢.١٠ |
| ١٧ | كثرة الأعباء والمهام الإدارية المطلوب أداءها من قبل المديرية. | ٢٦.٠٣ | ١٧ | ٤٤.٧٣ | ٧ | ١٨.٤٢ | ٣ | ٧.٩٠ | ١ | ٢.٦٣ |
| ١٨ | عدم وضوح المهام والواجبات الوظيفية للمديرية. | ٣١.٥٧ | ١٠ | ٢٦.٠٣ | ٨ | ٢١.٠٥ | ٥ | ١٣.١٦ | ٣ | ٧.٩٠ |
| ١٩ | الحفظ غير الصحيح للملفات والعاملات. | ٢٦.٠٣ | ١٢ | ٣١.٥٧ | ١٠ | ٢٦.٠٣ | ٤ | ١٠.٥٢ | ٢ | ٥.٢٦ |
| ٢٠ | غموض بعض الصلاحيات الإدارية الممنوحة للمديرية. | ٣١.٧٥ | ١٠ | ٢٦.٠٣ | ٨ | ٢١.٠٥ | ٥ | ١٣.١٦ | ٣ | ٧.٩٠ |
| ٢١ | الاهتمام بالأشياء التنظيمية الشكلية على حساب الأساسية. | ٣٦.٨٤ | ١٠ | ٢٦.٠٣ | ٩ | ٢٣.٦٨ | ٤ | ١٠.٥٢ | ١ | ٢.٦٣ |
| ٢٢ | ضعف التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية في الروضة. | ١٠.٥٢ | ٦ | ١٥.٧٨ | ٨ | ٢١.٠٥ | ٩ | ٢٣.٦٨ | ١١ | ٢٨.٩٤ |
| ٢٣ | عدم وضوح مسار الاتصالات الرأسية والأفقية. | ٣٤.٢١ | ٩ | ٢٣.٦٨ | ٨ | ٢١.٠٥ | ٤ | ١٠.٥٢ | ٤ | ١٠.٥٢ |
| ٢٤ | انعدام اللوائح والتعليمات المنظمة للعمل بالروضة. | ١٠.٥٢ | ٦ | ١٥.٧٨ | ٧ | ١٨.٤٢ | ١٠ | ٢٦.٠٣ | ١٠ | ٢٦.٠٣ |
| ٢٥ | انشغال المديرية بإدارة الصراع وحل المشكلات الطارئة. | ٣١.٥٧ | ١٠ | ٢٦.٠٣ | ٨ | ٢١.٠٥ | ٥ | ١٣.١٦ | ٣ | ٧.٩٠ |
| ٢٦ | عدم وجود خطط للطوارئ أو خطط موقفية. | ٢٦.٠٣ | ١٠ | ٢٦.٠٣ | ٩ | ٢٣.٦٨ | ٦ | ١٥.٤٨ | ٣ | ٧.٩٠ |

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي :

7 أن أعلى نسبة تكرار في المحور للفقرة (١٧) ونصها « كثرة الأعباء والمهام الإدارية المطلوب أداءها من قبل المديرية » كانت الإجابة لصالح درجة كبيرة وقيمة تكرار (١٧) ونسبة مئوية (٤٤,٧٣٪)، وتؤيد الباحثة ما ذهبت إليه المديرات وأن من أكثر معوقات الوقت لديهن كثرة الأعباء والمهام الإدارية المكلفات بأدائها كما أن ذلك ليس قاصر على مديرات رياض الأطفال بل كافة المديرات في مختلف المراحل التعليمية يشكين من كثرة الأعباء والمهام الإدارية المسندة إليهن.

7 حصلت الفقرة رقم (١٦) ونصها « عدم ملائمة البيئة المادية داخل الروضة » على المرتبة الثانية في التكرار بقيمة (١٦) ونسبة مئوية (٤٢,١٠٪) لصالح الاستجابة (غير معوق) واتفق مع مديرات رياض الأطفال في ذلك على اعتبار أن المديرية التي تمتلك كفايات إدارية وتربوية عالية بالإضافة إلى القدرات الإبداعية تستطيع أن تكييف البيئة وتطوعها بما يتناسب مع احتياجاتها وبما يحقق أهداف الروضة.

7 جاءت الفقرة رقم (٢١) نصها « اهتمام المديرية بالأموال التنظيمية الشكلية بدلا من الأساسية بقيمة (١٤) ونسبة مئوية (٣٦,٨٤٪) ولصالح الاستجابة بدرجة كبيرة جدا وفعلا هذا ما لمستة الباحثة لدى معظم المديرات حيث ينشغلن بعمل الأشياء الشكلية على حساب الأساسية، وهذا يتفق ما جاءت به دراسة (الجبوري) (والمشاخي) أن معظم وقت المديرين والمديرات يذهب في الأعمال النمطية.

7 حصلت الفقرة رقم (٢٣) ونصها « عدم وضوح مسار الاتصالات الرأسية والأفقية في الروضة » على المرتبة الرابعة في المحور وقيمه تكرار (١٣) لصالح الاستجابة بدرجة كبيرة جدا، واعتقد أن عدم وضوح مسار الاتصالات مثله مثل عدم وضوح المهام والواجبات الوظيفية وغموض الصلاحيات تعتبر من معوقات استثمار الوقت وعوامل هدره.

7 حصلت الفقرات رقم (١٨، ١٩، ٢٠) على قيم تكرار متساوية وهي أعلى نسبة تكرار للفقرات وفي المرتبة الخامسة وتراوحت استجابتها بين درجة كبيرة جدا للفقرة (١٨، ٢٠) ودرجة كبيرة للفقرة (١٩) أي أن المديرات يرين أن هناك غموض في الصلاحيات مما يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء المهام وضعف فاعلية الأداء، لأن من أسباب الإخفاقات في أداء المهام وضياح الوقت عدم وضوح المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة من الموظف وغموض الصلاحيات الممنوحة له لارتباطهما ببعض كذلك عدم الحفاظ الصحيح للمعاملات داخل الملفات من أهم الأسباب التي تؤدي إلى هدر الوقت في العمل.

7 أعلى قيمة تكرار للفقرة (٢٢) والتي نصها « ضعف التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية في الروضة » كانت (١١) ولصالح الاستجابة (غير معوق)

أي أن غالبية المديرات لا يرين أن ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية في الروضة من المعوقات التي تحول دون استثمارهن للوقت واعتقد أن عملية التنسيق بين الأقسام والوحدات في العمل يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة الأفراد العاملين في الأقسام بالإضافة إلى مدى قيام المديرية بوظيفتها الإدارية في التنسيق ومتابعة سير العمل، كما أن إجابة مجتمع الدراسة مؤشر على إدراكهن بأهمية التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية في الروضة.

7 حصلت الفقرة رقم (٢٤) ونصها « انعدام اللوائح والتعليمات المنظمة للعمل بالروضة » على المرتبة السابعة وبقيمة تكرر (١٠) تراوحت الاستجابة فيها بين (درجة ضعيفة ولا يعد عائقاً) وتعزي الباحثة إجابات المديرات بأن انعدام اللوائح والتعليمات المنظمة للعمل بالروضة لا يعد عائقاً لاستثمار الوقت أو درجة إعاقة ضعيفة لأن اللوائح والتعليمات المنظمة للعمل بالروضة تصدر من السلطات العليا للتعليم، والمديرات حريصات على تنفيذ السياسات واللوائح والأنظمة التي تصدر من السلطات العليا وكل ما من شأنه تطوير العملية التربوية بالروضة وتحقيق أهدافها.

7 حصلت الفقرة رقم (٢٥) ونصها « انشغال المديرية بإدارة الصراع وحل المشكلات الطارئة » على المرتبة الثامنة في التكرار بقيمة (١٢) ونسبة مئوية (٣١,٥٧٪) لصالح بدرجة كبيرة جداً، مما يعني أن مجتمع الدراسة يرى أن الانشغال بإدارة الصراع وحل المشكلات الطارئة من أكثر المعوقات التي تواجههن في الاستثمار الأمثل للوقت.

7 أعلى نسبة تكرر للفقرة (٢٦) ونصها « عدم وجود خطط للطوارئ أو خطط موقفية » هو (١٠) وبنسبة مئوية (٢٦,٣٪) وتراوح التكرار لصالح بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة.

تشير إجابات مجتمع الدراسة إلى عدم وعيهم وإدراكهم بأهمية إعداد خطط واضحة لمواجهة الظروف الطارئة، وترى الباحثة أن إعداد خطط لمواجهة الظروف الطارئة من شأنه أن يبعث الطمأنينة والثقة في التعامل مع الظروف المفاجئة وبالتالي عدم هدر الوقت واستثماره بصورة فعالة.

مما سبق يتضح أن هناك (٨) فقرات جاءت استجاباتها لصالح بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة وهي الفقرات رقم (١٧، ٢١، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢٣، ٢٥، ٢٦) على التوالي بينما حصلت (٣) فقرات على استجابات بدرجة (غير معوق) وهي الفقرات رقم (١٦، ٢٢، ٢٤) على التوالي.

ثالثاً : للإجابة عن السؤال الثالث :

ونصه : ما المعوقات التي تحول دون استثمار الوقت لدى المديرات بمؤسسات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة والمرتبطة بالمهام الفنية . انظر الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) : استجابات المديرات حول معوقات استثمار الوقت المرتبطة بالمهام الضمنية

| م | العبارة | التقدير وفق المحـــــــــــــــــك | | | | | | | | | |
|----|---|------------------------------------|----|-------------|----|--------------|----|-------------|----|---------------|----|
| | | بدرجة كبيرة جداً | | بدرجة كبيرة | | بدرجة متوسطة | | بدرجة ضعيفة | | لا يعد معوقاً | |
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت |
| ٢٧ | عدم وضوح الأهداف. | ٧.٩ | ٣ | ١٣ | ٩ | ٢٤ | ٩ | ٢٤ | ٩ | ١٢ | ٣٢ |
| ٢٨ | عدم واقعية الأهداف وقابليتها للقياس. | ١١ | ٤ | ١٦ | ٤ | ١١ | ١١ | ٢٦ | ١٠ | ١٧ | ٤٥ |
| ٢٩ | الانشغال بالزيارات الصفية للمعلمات لمتابعة أداهن. | ٣٤ | ١٣ | ٢٩ | ٨ | ٢١ | ٨ | ٤ | ١٠ | ٢ | ٥ |
| ٣٠ | الإعداد للأنشطة الاجتماعية كالحفلات والمهرجانات التي تقيمها الروضة. | ٢٩ | ١١ | ٢٣ | ٧ | ١٨ | ٧ | ٨ | ٢١ | ٣ | ٨ |
| ٣١ | الإشراف على الأنشطة اللامنهجية ومتابعة تنفيذها. | ٣٢ | ١٢ | ٢٦ | ٨ | ٢١ | ٨ | ٥ | ١٤ | ٣ | ٨ |
| ٣٢ | متابعة صيانة الأدوات والأجهزة للتأكد من أمنها وسلامتها. | - | - | ٠ | - | ٠ | - | ٦ | ١٥ | ١٧ | ٤٥ |
| ٣٣ | الانشغال بحضور الدورات التدريبية المرتبطة بتطوير الأداء المهني. | ٢٤ | ٩ | ٢٤ | ٨ | ٢١ | ٩ | ٧ | ١٨ | ٥ | ١٣ |
| ٣٤ | ندرة استخدام التقنيات الحديثة (الحاسوب) في إنجاز الأعمال. | ٢٩ | ١١ | ٥ | ١٣ | ١٠ | ١٣ | ٤ | ١١ | ٨ | ٢١ |

من الجدول رقم (٥) يتضح ما يلي :

٧ أعلى نسبة تكرار في المحور كانت للفقرة (٢٨) و (٣٢) ونصها على التوالي « عدم واقعية الأهداف وقابليتها للقياس » و « متابعة صيانة الأدوات والأجهزة » بقيمة تكرار (١٧) لصالح الاستجابة غير معوقة.

٧ حصلت الفقرة رقم (٢٩) على المرتبة الثانية في التكرار ونصها « الانشغال بالزيارات الصفية لمتابعة المعلمات » وكانت قيمة التكرار (١٣) لصالح بدرجة كبيرة جداً ونسبة مئوية (٣٤%) وتتفق الباحثة مع المديرات في رأيهن أن الزيارات الصفية تعد عائقاً لهن في استثمار الوقت وذلك ما لمستته أثناء عملها معلمة في مدارس التعليم العام.

7 حصلت الفقرة رقم (٢٧) ونصها « عدم وضوح الأهداف » على المرتبة الثالثة في التكرار بقيمة (١٢) ونسبة (٣٢٪) لصالح الاستجابة لا يعد معوقاً.

7 حصلت الفقرة رقم (٣١) ونصها « الإشراف على الأنشطة اللامنهجية ومتابعة تنفيذها على المرتبة الثالثة بقيمة تكرار (١٢) ونسبة (٣٢٪) لصالح بدرجة كبيرة جداً، مما يشير إلى أن المديرات يرين أن الإشراف على الأنشطة اللامنهجية يأخذ الكثير من وقتهن، وهذا ما أكدته دراسة المشايخي حيث أشارت إلى أن من أكثر المعوقات على استثمار الوقت كثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات.

7 حصلت الفقرة رقم (٣٤،٣٠) على المرتبة الرابعة في التكرار وبقيمة (١١) ونسبة مئوية (٢٨،٩٤٪) ولصالح بدرجة كبيرة جداً ونص الفقرتان على التوالي « الإعداد للأنشطة الاجتماعية كالحفلات والمهرجانات التي تقيمها الروضة » و « ندرة استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال ».

7 حصلت الفقرة (٣٣) على تكرار بقيمة (٩) ونسبة مئوية (٢٤٪) لصالح الاستجابة بدرجة كبيرة جداً ونص الفقرة « الانشغال بحضور الدورات التدريبية المرتبطة بتطوير الأداء المهني ».

مما سبق يلاحظ أن (٥) فقرات من فقرات المحور والبالغ عددها (٨) قد حصلت على استجابة لصالح بدرجة كبيرة جداً وهي الفقرات (٢٩، ٣١، ٣٠، ٣٤، ٣٣) مما يدل على اتفاق مجتمع البحث على أنها معوقات في استثمار الوقت الاستثمار الأمثل بدرجة كبيرة جداً، بينما حصلت (٣) فقرات من فقرات المحور وهي (٢٧، ٣٢، ٢٨) على استجابة لصالح لا يعد عائقاً مما يدل على اتفاق مجتمع البحث على أن عدم وضوح الأهداف وعدم واقعيته وقابليتها للقياس، ومتابعة صيانة الأدوات والأجهزة لا يعد عائقاً في استثمار الوقت من قبل المديرات. وتعتقد الباحثة أن ذلك يعود إلى مدى وعي المديرات بأهمية الأهداف ودورها في العملية التربوية لذلك فهن يحرصن على مراعاة تطبيق معايير الأهداف، كما أن عملية متابعة صيانة الأدوات والأجهزة تعتبر من الأعمال الروتينية التي اعتادت على أدائها المديرات لذلك فهن لا يعتبرن ذلك من معوقات استثمار الوقت.

• التوصيات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تورد الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في رفع مستوى استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال وهي كما يلي :

7 أن تتولى وزارة التربية والتعليم أو إدارات التعليم في المناطق تدريب مديرات رياض الأطفال حول الأساليب المثلى لاستثمار الوقت.

7 تخصيص دليل إرشادي لمديرات رياض الأطفال يُحدد فيه المسؤوليات والواجبات الإدارية مع التركيز على التخطيط وتوزيع الوقت بشكل يتناسب مع المهام والأدوار الإدارية والفنية للمديرة.

7 تشجيع مديرات رياض الأطفال على التنمية الذاتية في التغلب على معوقات استثمار الوقت كونه يساعد على رفع مستوى تطوير الأداء الإداري والفني للمديرة.

7 تمكين المديرات من إكمال دراستهن العليا عن طريق البعثات الخارجية للإفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الاستثمار الأمثل للوقت.

• المقترحات :

تقترح الباحثة إجراء البحوث والدراسات التالية :

7 عمل دراسات مماثلة حول أساليب استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال في مختلف مناطق المملكة.

7 عمل دراسات أخرى مماثلة حول كيفية استثمار الوقت لدى مديرات مدارس التعليم العام للبنات (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية).

7 إجراء دراسات حول أثر معوقات استثمار الوقت على فعالية المهام الإدارية والفنية لمديرات رياض الأطفال، ومديرات مدارس التعليم العام.

7 إجراء دراسة حول فعالية استخدام التقنيات الحديثة في العملية الإدارية وأثرها على استثمار الوقت لدى المديرة.

• المصادر والمراجع :

أولا : المصادر.

- (١) القرآن الكريم.
- (٢) ابن منظور، أبي الفرج جمال الدين : (١٤١٤هـ)، لسان العرب، ط٢، بيروت : دار الفكر.
- (٣) البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل : (ت ٢٥٦هـ)، « الجامع الصحيح » دارين كثير، بيروت، الطبعة الثانية، ١٤٠٧هـ.
- (٤) الترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى : (٢٧٩هـ)، « سنن الترمذي »، دار إحياء التراث بيروت.

ثانيا : المراجع العربية :

- (٥) أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩١م) إدارة الوقت، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع عمان الأردن.
- (٦) الباطين، عبد العزيز عبد الوهاب، (١٤٢٥هـ) : اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي الرياض، الطبعة الأولى.
- (٧) بيرس، هالة حسني محمد (١٩٩٥م) : إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية جامعة اليرموك، إربد. الأردن.
- (٨) الجبوري، كريم فخري هلال (١٩٩٧م)، إدارة الوقت لمديري المدارس الإعدادية ومديراتها

- في ضوء مهماتهم الإدارية، إطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، ابن رشد جامعة بغداد، العراق.
- (٩) خليل، نبيل سعد (١٩٩٦م) : إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام، دراسات تربوية واجتماعية، العدد (٤) المجلد (٢) جامعة حلوان.
- (١٠) الرجوب، غادة عارف أحمد (١٩٩٧م) مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- (١١) السلمي، سالم بن علي (١٩٩١م)، « توزيع وقت عضو هيئة التدريس السعودي بجامعة أم القرى » رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط . كلية التربية . جامعة أم القرى.
- (١٢) الشامي، هيفاء الحسن (١٤٢٤هـ)، أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- (١٣) الطراونة، تحسين، واللوزي، سليمان (١٩٩٦م)، إدارة الوقت دراسة ميدانية استطلاعية مجلة مؤتمر البحوث والدراسات عدد (١١) ج (٢) اليرموك، الأردن.
- (١٤) عبيدات وآخرون، دوفان، عبد الرحمن عدس، كايد عبد الحق (٢٠٠٥م)، البحث العلمي: مفهومه، وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، ط٦.
- (١٥) عدس، عبد الرحمن (١٤١٨هـ) أساسيات البحث التربوي، دار الفرقان، الطبعة الثانية.
- (١٦) العصفور، محمد شاكر (١٩٨١م) : إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية : معهد الإدارة العامة، الرياض.
- (١٧) فهمي، محمد سيف الدين، ومحمود، حسن عبد المالك (١٤١٤هـ) تطور الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- (١٨) القرضاوي، يوسف (١٩٩٧م) الوقت في حياة المسلم، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر.
- (١٩) القعيد، إبراهيم حمد (٢٠٠٢م) العادات العشرة للشخصية الناجحة، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية.
- (٢٠) المفيدي، الحسن محمد (١٩٩٧م) معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرقات في محافظة الإحساء التعليمية، مجلة مركز البحوث التربوية في قطر العدد (١٢)، السنة السادسة.
- (٢١) المنيع، محمد عبد الله (١٤٢٠هـ) الحاسب الآلي ضروري في الإدارة التربوية مجلة المعرفة، العدد (٥٧)، وزارة التربية والتعليم، الرياض.
- (٢٢) المهدي، سوزان محمد (١٩٩٧م) إدارة الوقت . مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة في مصر «دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس العدد الحادي والعشرون الجزء الثاني.
- (٢٣) هدية، سعيد علي (١٤٢٧هـ) : إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود . الرياض.

• المراجع الأجنبية :

(24) Mackenzie, R. A. (1990), New Time Management Methods, London : The Darnell Corporation.
