

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية
في فلسطين (تصور مقترح)

إعداد

د/ تيسير عبدالحميد أبو ساكور

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية
في فلسطين (تصور مقترح)

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية في فلسطين (تصور مقترح)

د/ تيسير عبدالحميد أبو ساكور

المقدمة:

يعتبر الوقت من العناصر الأساسية في الإدارة سواء كانت إدارة مؤسسة تربوية أو استثمارية أو اجتماعية وذلك استناداً إلى أن الإدارة بمجملها ما هي إلا عمليات لحسن استغلال الوقت المتاح لتحقيق النتائج المرجوة والمخططة أصلاً حيث إن الوقت يلزم العملية الإدارية في جميع مراحلها المختلفة بدءاً من التخطيط وانتهاء بعملية التقويم.

فالوقت يعتبر من أهم المواد التي يجب أن لا نغفل أبداً عند ذكر الموارد المتاحة وكيفية استغلالها مثل الإنسان، الأدوات، الآلات والمواد الخام، الأموال، الأساليب، التسهيلات.

والوقت ليس كباقي الموارد والمصادر فهو ثابت لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تجزئته أو استعارته ولهذا يجب استغلاله بكل طاقة ممكنة ولا يشعر بقيمة الوقت إلا من افتقده ولم يستغله استغلالاً تاماً وجيداً. (السالم، ١٩٨٩).

ولهذا فإنه يتم الحكم على فاعلية القائد من خلال قدرته على تحليل وقته ومعرفته وكيف وأين يقضيه وتحديد أولوياته في العمل والأشخاص الذين يعطيهم وقتاً أكثر من غيرهم. (كنعان، ١٩٩٥).

ولهذا فالجميع مطالبون بإدارة الوقت إدارة فعالة، وليس مقتصر ذلك على الذين يتولون أعمالاً إدارية وقيادية لكي تتحقق الفائدة المرجوة من الوقت المتاح كما يجب ملاحظة أن إدارة الوقت لا تقتصر على كيفية إدارة وقت المدير والعاملين بل يجب أن يشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأبنية وجميع الموارد المتاحة. (حمامي، ١٩٩٢).

ويعتبر مفهوم الوقت من المفاهيم القديمة الحديثة: فهو قديماً، فمنذ اللحظة الأولى للدعوة الإسلامية اعتبر الإسلام الوقت نعمة من نعم الله سبحانه وتعالى والذي سوف يسأل عنه الإنسان يوم القيامة وأن الوقت الذي يمر ويمضي لا يعود إلا يوم القيامة شاهداً على الإنسان وأعماله في ذلك الوقت.

ونظراً لعظمة شأن الوقت عند الله عز وجل فقد أقسم الله سبحانه وتعالى بالوقت في الكثير من الآيات القرآنية فقال تعالى: **"والضحى والليل إذا سجى" (سورة الضحى، آية ١-٢)، وقال تعالى: "والفجر وليالي عشر" (سورة الفجر، آية ١)** وقد أكدت السنة النبوية هذا الاهتمام عندما قال عليه السلام (أغتنم خمساً قبل خمس شبابك قبل هرمك، صحتك قبل سقمك، غناك قبل فقرك، فراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك). (صحيح الترمذي)

وجاءت بعد ذلك الإدارة الحديثة ومنها نظرية الإدارة العلمية والتي من أبرز روادها تاييلور حيث اهتمت بالحركة والزمن من أجل تحديد أفضل الطرق لأداء العمل ويتم ذلك بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة يتم تحديد حركتها من منطقة إلى أخرى والوقت الذي يستغرقه ذلك بهدف ربط الأجزاء ببعضها البعض بأفضل طريق وأقل وقت ممكن. (سلامة، ١٩٨٨).

كما اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالوقت وذلك عن طريق إعطاء العامل وقت راحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابياً على معنويات العامل وبالتالي زيادة إنتاجيته. (أبو شيخة، ١٩٩١)

وإذا نظرنا إلى الإدارة بمفهومها العام نقول إنها عمليات معينة يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق وفعال لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، ويعتبر الوقت واحد من هذه الإمكانيات المتاحة للمنظمة وفي مقابل عدم استغلاله تكلفة اقتصادية تفوق المتوقع.

وحيث إن الوقت ثابت لا يتغير فالיום ومنذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الكون هو أربع وعشرون ساعة، ولا يباع ولا يشتري ولا يخزن ولا يمكن تأجيله عند الحاجة، وكل ما هو مطلوب من الإنسان هو أن يحسن استغلال هذا المورد الهام المتاح ليشعر أن هذه السلعة الثمينة لم تذهب سدى وإنما تم الاستفادة منها.

مشكلة الدراسة:

تشير الدراسات أن الذي لا يقدر أن استغلال الوقت وإدارته لا يستطيع إدارة أي شيء لأن جميع من له علاقة بالعملية الإدارية مطالبون بإدارة فاعلة للوقت، ولأن الوقت من أعظم نعم الله التي أنعم بها على البشر، فهو المجال والمحيط الذي يؤدي الإنسان دوره فيه، وبدونه لا يستطيع العيش في هذه الدنيا لأنه رأس المال الحقيقي للإنسان.

وحيث إن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية، ولأن مدير المدرسة يعتبر محور الإدارة المدرسية ويتوقف عليه نجاحها وتحقيق أهدافها ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستخدام الأمثل للوقت المتاح وبالتالي سعت الدراسة الحالية إلى إمكانية الوصول إلى إدارة فاعلة للوقت في المؤسسة التربوية في فلسطين.

أسئلة الدراسة:

لأغراض جمع المعلومات والبيانات تم صياغة الأسئلة الآتية:

١. كيف تتم إدارة الوقت بشكل فعال في المدارس؟
٢. ما المعوقات التي تحول دون إدارة فاعلة للوقت؟
٣. ما المقترحات التي تسهم في الوصول إلى إدارة فاعلة للوقت؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من قيمة الوقت في العملية التربوية الإدارية، باعتباره حجر الزاوية في الحقل التربوي ولأن الوقت محدود ولا يمكن تأجيله أو شراؤه أو بيعه، وهو من الموارد التي يجب استغلالها بكل طاقة ممكنة، وهو أيضاً من أندر المواد المتاحة، وعليه تكمن أهمية الدراسة بتعرف عملية إدارة الوقت في المؤسسات التربوية للوصول إلى إدارة فاعلة للوقت مما يساعد في تطوير عمل الإدارات التربوية ومواجهة المشكلات المتعلقة بإدارة الوقت وإثراء المكتبة العربية هذا النوع من الدراسات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. تعرف واقع إدارة الوقت في المؤسسات التربوية.
٢. تعرف مفهوم الوقت، إدارة الوقت، وأنواعه، وخصائصه، وخطوات، وأساليب ومعوقات إدارة الوقت، وعلاقته بالإدارة.
٣. وضع المقترحات والتوصيات التي تسهم في الوصول إلى إدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية.

مصطلحات الدراسة:

الوقت: هو الزمن المحدد بإنجاز عمل ما، وهو يمر بسرعة محددة وثابتة ويسير بطبيعته إلى الأمام بشكل متتالٍ ويتحرك بموجب نظام معين ومحكم لا يمكن إيقافه أو تغييره أو زيادته أو إعادة تنظيمه. (حسن، ١٩٨٤).

إدارة الوقت: تلك الجهود الخاصة بتنظيم استخدام هذا المورد بطريقه تتسم بالكفاءة والفاعلية، وبالأسلوب الذي يمكن من استخدام الوقت في تحقيق الانجاز الأفضل لأهداف العمل. (الدرسي، ١٩٩٢)

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة في دراسة كيفية إدارة الوقت من قبل مديري المدارس في فلسطين باعتبارها من أهم المؤسسات التربوية في المجتمع في العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥، والخروج باستنتاجات وتوصيات تسهم في الوصول إلى أداة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص.

منهج الدراسة وأدواتها:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات والمعلومات حيث تم إجراء المقابلات الميدانية مع عدد من مديري المدارس، وكذلك تم تصميم استطلاع لرأي المديرين حول الكيفية التي تتم فيها إدارة الوقت والمعوقات التي تواجههم أثناء إدارتهم لوقتهم، وأهم المقترحات التي تسهم في الوصول إلى إدارة فاعلة للوقت، وقد تم تحكيم أسئلة الاستطلاع من قبل ذوي الخبرة والاختصاص مما يجعله صالحاً لما أعده له، وتم تحليل محتوى هذه المقابلات والاستجابات والإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والخروج بالتوصيات والمقترحات التي تسهم بالوصول إلى تصور مقترح لإدارة الوقت في المدارس والمؤسسات التربوية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تم اختيار عينة عشوائية مقصودة من مديري المدارس من ذوي الخبرة الطويلة ويشهد لهم بحسن الإدارة المدرسية مكونة من ٢٠ مدير ومديرة، وكذلك استطلاع آراء مجموعة أخرى من المديرين مكونة من ٢٠ مديراً ومديرة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت هي معرفة كيفية استخدامه في الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل. (حسن، ١٩٨٤)

فإدارة الوقت توفر للفرد التوظيف الفعال لفترة الأربع والعشرين ساعة التي يعيشها، وتتم إدارة الوقت بنجاح إذا أخذ اليوم كوحدة زمنية واحدة لا بطريقة متفرقة. وكما أن هناك مصطلح (الوقت يساوي الحياة) فإن (إدارة الوقت تساوي إدارة الحياة) فالذي يدار هو أنفسنا وأنشطتنا وعلاقاتنا خلال الوقت المتاح وعلينا النظر إلى الوقت في ارتباطه بمظاهر وظواهر الحياة ذاتها، مثل الأهداف والأولويات والأنشطة الناجح والتغيير، لأن الوقت محدود وله خصائص منفردة، مثل الكل يملك ٢٤ ساعة لا يمكن أن يزداد عليها أو أن ينقص منها ولا يمكن استرجاعه أو إخاره كأى سلعة أخرى. (الخرامى، ١٩٩٩).

إن كل إداري يحتاج في عمله إلى وقت أكبر تحت تصرفه يمكن أن يستفيد منه ويحكم فيه التفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع إلى جانب القيام بمهامه ومسؤولياته وهذا لا يتحقق إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال في كافة عناصر ووظائف الإدارة. (أحمد، ٢٠٠٧)

أهمية إدارة الوقت للمدير:

تنظيم وقت المدير وإدارته هو عصب العملية الإدارية، فهم مثل الأعصاب في جسم الإنسان تتحكم في جميع وظائفه، ورجل الأعمال الكفاء يجب أن يكون مشغولاً طول الوقت، وعليه أن يتأكد من أن الأعمال الأكثر أهمية تنفذ بسرعة، وأن يخلق الإحساس بأهمية السرعة بين العاملين، ويجب عليه التأكد على أن ضياع الوقت يعني كارثة له وللعاملين وللشركة التي يعملون بها، والإدارة هي العنصر الحاسم في الإنتاج والتنمية، ولن تستقيم الإدارة إلا إذا استخدمت الوقت بكفاءة. ومن هنا تظهر أهمية الوقت، وضرورة وضع علاج جذري وحاسم لمشكلة إدارة الوقت عند المديرين، وتقدير أهميته، فليس المهم ما يقوم به المدير من أعمال خلال أوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال هذه الأوقات. أي أن النتائج التي يتم حسابها وليست الأعمال والأنشطة. والوقت الذي ينفقونه في أنشطة قليلة الأهمية لا تؤدي إلى النتائج المرجوة يعتبر وقتاً ضائعاً. (البرادعي، ٢٠٠٤)

الفرق بين إدارة الوقت وتنظيم الوقت:

أي عملية إدارية، تشتمل على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والمتابعة، وإدارة وقت هي عملية إدارية، فنحن نضع خطة لقضاء أوقاتنا، ونقوم بعد ذلك بتنظيم البيئة التي نعمل بها ووقتنا، أي نحدد الوسائل والأساليب التي نستخدمها للاستفادة من الوقت مثل التفويض وطرق التحكم في مضيعات الوقت ثم نراقب ونتابع استخدامنا لهذا الوقت، أي أن تنظيم الوقت هو جزء هام من إدارة الوقت. (البرادعي، ٢٠٠٤)

فوائد الاستغلال الأفضل للوقت:

عندما تتمكن من تحقيق استفادة أكبر من الوقت، تستطيع أن تستفيد من أنشطة أطول في الأجل مثل:

١. **التخطيط المهني:** ضع نسقاً لمستقبلك وضع خطة لتحقيقه انتقل إلى حالة من النشاط وقرر مصيرك.
٢. **القراءة:** تتزايد أهمية المحافظة على متابعة كل جديد في عالم اليوم المعقد. وسيتيح لك مزيداً من الوقت قراءة أي مادة علمية مرتبطة بعملك أو دراسة موضوعات جديدة أو ممارسة أي هواية أو نشاط تميل إليها.
٣. **التواصل:** سوف تتمكن من خلال الوقت الإضافي من تحسين أو بدء علاقات شخصية مع أشخاص آخرين أو كليهما معاً.
٤. **الاسترخاء:** فأنت في حاجة لأن تخصص وقتاً للاسترخاء وإذا لم تستقطع وقتاً من العمل اليومي الشاق فسوف تعاني صحتك، أو قد تقضي نحبك.
٥. **التفكير:** تعتبر الطرق المطورة والفرص الجديدة نتيجة للابتكار فعندما يتوفر لديك مزيداً من الوقت، تستطيع أن تطور استراتيجيات وتفكر في خطط لإنشاء وتحقيق تحديات جديدة. (ماريون وهابنيز، ٢٠٠٦)

خطوات إدارة الوقت:

الوقت من الموارد الأساسية المتاحة في المؤسسة ويجب استغلاله بشكل جيد وفعال في ضوء بعض الخطوات:

١. **التحليل:** تعرف كيفية الاستخدام الذكي للوقت، تعرف نشاط المؤسسة، تسجيل الوقت وتحليله.
٢. **التخطيط:** دراسة المستقبل وإعداد الخطة.

٣. **التنظيم:** تنظيم بيئة العمل والوسائل والأساليب التي تستخدم للاستفادة من الوقت
مثل: التفويض.

٤. **المتابعة:** متابعة أي عمل من النواحي الإدارية، والزمنية، والفنية، والمالية.

٥. **التقويم:** متابعة أي عمل بالفحص، والوصف، والتحليل، لتطوير هذا العمل
وتحسين مستوى الأداء. (أحمد، ٢٠٠٧)

أساليب إدارة الوقت:

توجد عدة أساليب تتبع عند إدارة الوقت منها:

١. **التحكم في المعوقات:** إن المهام المعقدة بطبيعتها تتطلب انتباهاً وتركيزاً دون

انقطاع، ولذا يجب على الإداري أن يبذل كل ما في وسعه للتحكم في المعوقات.

٢. **إدارة المقاطعة الشخصية:** وهي تعني أن يكون للعاملين في المؤسسة،

والرؤساء، والمستفيدون رأي في أمور المؤسسة وكيفية النهوض بها.

٣. **إدارة الأزمات:** وهي الأسلوب المتبع لإنجاز مهمة عاجلة أو حل مأزق طارئ

متبعاً للأسلوب العلمي أو السيناريوهات العلمية في حل المشكلة أو الأزمة، أو

هي نقطة التحول في أوضاع مستقرة أحداث فجائية غير متوقعة، وعنصر

المفاجأة أهم ما يميزها.

وهنا يجب أن نفرق بين:

• **إدارة الأزمات:** هي الأسلوب العلمي المتبع لإنجاز مهمة عاجلة أو موقف.

• **الإدارة بالأزمات:** تقوم على افتعال الأزمة والبحث عن سبل التغلب عليها.

٤. **إدارة المكتب:** ويعرف المكتب بأنه المكان الذي يتم فيه القيام بالأعمال الكتابية

المختلفة من قبل العاملين، بالإضافة إلى كونه مركزاً للمعلومات يتم فيه حفظ

كافة الوثائق الخاصة بالمؤسسة، ومركزاً للاتصالات بين العاملين داخل

المؤسسة، ويشمل ذلك: البريد الصادر والوارد، إعداد المراسلات والتقارير، جمع

المعلومات اللازمة للمؤسسة، المحافظة على وثائق المؤسسة، المحافظة على

سرية المعلومات.

٥. **إدارة الاتصالات المكتبية:** يتوقف نجاح المؤسسة على مدى الترابط المحكم

والقوي والاتصال بين جميع العاملين فيها، فالاتصال هو الوسيلة الأساسية التي

بواسطتها توحيد وتنسيق الأنشطة المختلفة للمؤسسة، وينقسم الاتصال المكتبي

إلى:

- إدارة الاتصالات الشفوية مثل الاجتماعات والمؤتمرات.
 - إدارة الاتصالات الكتابية وهي تلك التي تتم بواسطة تبادل المعلومات بطريقة مدونة مثل الرسائل والتقارير والمذكرات.
٦. إدارة الرسائل الكتابية: وتختص بإعداد المذكرات والتقارير والنشرات والنماذج والرسائل.

٧. إدارة الذات: تتضح أهمية إدارة الذات كوسيلة من وسائل إدارة الوقت من خلال تركيزها على تنمية مهارات الإداري في إدارة وقته بشكل فعال من خلال إتباع وسائل عديدة من أهمها: الفهم الواعي للأهداف، تحديد الاختصاصات، تبسيط إجراء العمل، إتباع مبدأ التفويض، الاستعانة بالوسائل والأجهزة العلمية، تنمية السلوكيات الإيجابية.

وتتميز الإدارة الذاتية باستمراريتها وشموليتها، فهي لا تقتصر على فرد دون آخر أو وقت دون آخر، بل تمتد لتشمل جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.
(أحمد، ٢٠٠٧)

معوقات إدارة الوقت:

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير حسب الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله ويمكن الإشارة إلى أهم العوامل التي تسبب ضياع الوقت على النحو التالي: الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين، وزيادة عدد العاملين عن الحد المناسب تؤدي إلى ضياع الوقت، زيادة عدد الاجتماعات المجدولة أو غير المجدولة عن الحد المعقول، قلة المعلومات والبيانات أو عدم دقتها، والزيارات المفاجئة، والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، والمكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات أثناء العمل، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية، والإدارة العشوائية وعدم تحديد الأهداف بوضوح، وعدم وضوح الاختصاصات والخلط بين السلطة والمسئولية، والاكنتاب والانغلاق عن الذات لدى بعض العاملين، واليأس من إمكانية حدوث أي إصلاح، والأزمات المفاجئة، وضعف الانضباط الذاتي من قبل الموظفين، وعدم القدرة على الرفض أو قول " لا ". (أحمد، ٢٠٠٧)

أنواع الوقت:

- ١- **الوقت الإبداعي:** حيث يخصص هذا النوع لعمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز.
- ٢- **الوقت التحضيري:** يمثل هذا الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل وقد يُستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو مستلزمات مكتنية قبل البدء بأعمال التنفيذ ويعتبر هذا الوقت مهماً جداً نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم من عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.
- ٣- **الوقت الإنتاجي:** ويمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية اللازمة والتي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ولهذا يجب على الإداري الموازنة بين الوقت الإنتاجي والوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما فيها الوقت.
- ٤- **الوقت غير المباشر أو العام:** ويمثل هذا لوقت بما يخص عادة للقيام بنشاطات فرعية عامه لها تأثيرها على مستقبل المنظمة وعلى علاقاتها بالآخرين مثل مسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولية فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات مختلفة في المجتمع. (سلامة، ١٩٨٨)

إدارة الوقت بشكل فعال:

- ومن الأمور التي تساعد على إدارة الوقت بشكل فعال ومجدي ومفيد: (أبو شيخة، ١٩٩١).
- تسجيل الوقت وتحليله والتخطيط وتحديد الأهداف والأولويات وإدارة الاجتماعات وتفويض السلطة ومهارات الحفز.
- وسوف يتم عرض هذه الأمور بالتفصيل ومدى تأثيرها على إدارة الوقت بشكل فعال.

(١) فيما يتعلق بتسجيل الوقت وتحليله:

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية في فلسطين (تصور مقترح)

تتم عملية تسجيل الوقت في المؤسسات التعليمية والإنتاجية، لكي يعرف المدير ويكون لديه إجابة واضحة عن كيفية قضاء وقته، بهدف التصويب وتزويده بحقائق ومعلومات عن وقته، حتى يتم إدارته كبقية الموارد المتاحة. والمبادئ الأنفة الذكر لا بد وأن تراعي العديد من الإرشادات حول كيفية تنظيم الوقت منها:

- أ - كتابة قائمة بالأنشطة التي سوف تؤدي اليوم.
- ب - تصنيف الأنشطة إلى أنشطة هامة وأنشطة مستعجلة ثم نحدد الأولويات.
- ج - مراجعة المذكرة اليومية باستمرار لمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم.
- د - التأكد من أن العمل يمكن أن يقوم به شخص آخر وبالتالي التفويض.
- هـ - تجميع الأنشطة المشابهة مع بعضها نقادياً لضياح الوقت.
- و - التركيز على الأنشطة الأساسية والرئيسية اليومية وعدم تأثر الأنشطة غير الهامة على الوقت المتاح. (دياب، ١٩٩١).

السجلات المستخدمة في تسجيل الوقت:

هناك العديد من السجلات التي تستخدم في تسجيل الوقت وجميعها تسهم في زيادة فعالية إدارة الوقت وحسن استغلاله منها: (أبو شيخة، ١٩٩١)

١- **السجل اليومي:** يسجل فيه جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير، ومتى يقوم بها وما الوقت المستغرق لأداء كل نشاط ويتم التسجيل أولاً بأول ولا ينتظر حتى نهاية الدوام خوفاً من النسيان، وكما يجب بيان أهمية كل نشاط، وتقاس الأهمية بمدى المساهمة في تحقيق الأهداف، ويتم التسجيل في عمود المقاطعات ما يتم من مقاطعات وطبيعتها والمتسبب بها.

٢- **سجل ملخص أو مجمع للوقت:** ويتم فيه تلخيص الأنشطة وتحليلها، وتعرف الأنشطة المضیعة للوقت، وأسباب المقاطعات، وتعرف الأنشطة ذات القيمة العالية والمنخفضة والمخصص لها وقت طويل أو منخفض والأنشطة التي يتم فيها التفويض.

٣- **سجلات الوقت الخاصة:** وهي سجلات مساعدة للسجلات السابقة تزود المدير بالمعلومات التفصيلية مثل سجل الهاتف، سجل الاجتماعات، سجل المكافآت. وتحليل الوقت يفيد بتعرف الأنشطة وتحليلها، وتعرف نسبة الوقت المنقضي على ما هو مهم وعلى ما هو مستعجل حيث إن هناك عنصرين يحددان النشاط وهو مدى الاستعجال ومدى الأهمية حسب مصفوفة المستعجل والمهم من الأنشطة

شكل (٢)

	مهم	غير مهم
مستعجل	١	٣
غير مستعجل	٢	٤

ويمكن توضيح المصفوفة السابقة بأنها عبارة عن أربعة أجزاء كما يلي:
 الربع الأول: الأنشطة الواقعة فيه مهمة ومستعجلة.
 الربع الثاني: الأنشطة الواقعة مهمة وغير مستعجلة.
 الربع الثالث: الأنشطة غير مهمة ومستعجلة- تستهلك كثير من الوقت وإسهاماتها قليلة في تحقيق الأهداف.
 الربع الرابع: غير مهمة وغير مستعجلة.
 ويمكن توضيح ما سبق كما يلي في الشكل التالي: (الخزامي، ١٩٩٩)

شكل (٣)

مصفوفة إدارة الوقت

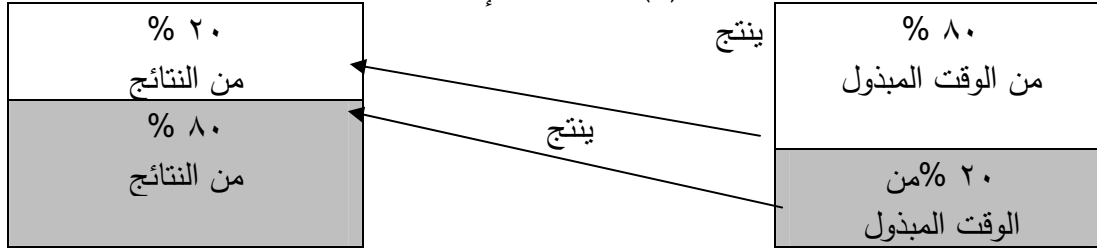
غير عاجل	عاجل	
الربع الثاني II الأنشطة - الوقاية/ توفير الإمكانيات - بناء العلاقات - التعرف على الفرص الجديدة - التخطيط / التسلية	الربع الأول I: الأنشطة - الأزمات - المشكلات الضاغطة - المشروعات المحددة المواعيد النهائية	١
الربع الرابع IV الأنشطة - أشياء تافهة، انشغال بالعمل، بعض الرسائل، بعض المكالمات. - تبديد الوقت. - أنشطة مسلية.	الربع الثالث III الأنشطة - التدخلات، بعض المكالمات، بعض الرسائل، بعض التقارير، بعض الاجتماعات، معارف وأقارب، موضوعات ضاغطة. - أنشطة عامة	٢ ٣

وبالإشارة إلى قاعدة (باريتو) والتي تشير إلى أن ٨٠% من القيمة يأتي من ٢٠% من العناصر، و ٢٠% من القيمة تأتي من ٨٠% من العناصر وتطبيق القاعدة على مصفوفة المستعجل والمهم يمكن القول إن الأنشطة في الربع الثاني (المهمة وغير مستعجلة) تكون ٢٠% من الأنشطة ولكنها مسؤولة عن ٨٠% من النتائج.

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية
في فلسطين (تصور مقترح)

مما يستدعي قيام المدير بتركيز وقته على الأنشطة المهمة عندما يكتشف أن ٨٠% مما يقوم به ذو قيمة مخفضة وفق مبدأ باريتو وإدارة الوقت: (الخصامي، ١٩٩٩).

شكل (٤) مبدأ باريتو وإدارة الوقت



كما يمكن استخدام نموذج استقصاء إدارة الوقت للتأكد من إدارة الوقت بطريقة علمية وفاعلة (البرادعي، ٢٠٠٤)

الرقم	كم عدد الأفكار التي تستخدمها من الأفكار التالية؟ وهي أفكار مؤكدة تم تجربتها وثبت نجاحها لإدارة الوقت بفاعلية	أعمل ذلك حالياً ٤	سأحاول عمل ذلك ٢	لا ينطبق علي ١
١.	أكتب أهدافي طويلة الأجل وقصيرة الأجل.			
٢.	أحمل ملخصاً لأهدافي معي طوال الوقت.			
٣.	في كل يوم أعمل شيء ما يفريني من تحقيق أهداف حياتي.			
٤.	أقرر أنواع الأنشطة التي سوف أنجزها في الفترات المختلفة لليوم (أي أتبع سياسة للوقت).			
٥.	أضع في جدول عملي اليومي ساعة للهدوء أعمل فيها بدون تقاطعات.			
٦.	لا أدع الآخرين يتعدوا على الوقت الهام جداً لي.			
٧.	أضع أولوياتي لإنجاز الأعمال طبقاً لأهميتها وليس طبقاً للحاجة الملحة لإنجازها.			
٨.	أستخدم أجنحة التخطيط اليومي لعمل قائمة بالأعمال التي سأنفذها في هذا اليوم.			
٩.	أعد جدولاً زمنياً للمقابلات بنفسني لاستكمال العمل ذا الأولوية.			
١٠.	أستخدم سجل للمكالمات التليفونية وللزوار لمتابعة ما أثير أثناء المكالمات التليفونية والزيارات.			
١١.	أستخدم سجل التفويض لتسجيل ما سأكلف به الآخرون من أعمال.			
١٢.	أستخدم مميزات كل النماذج وبطاقات العناوين والطوابع لتوفير الوقت.			
١٣.	أقضي على عادة التسويف.			
١٤.	أقوم بالتفويض حينما يكون ذلك ممكناً.			
١٥.	أقوم باختيار قائمة المكالمات التليفونية التي يمكن الرد عليها أو الزوار الذين أرغب في مقابلتهم.			
١٦.	يمر معظم البري اليومي على الموظفين المعنيين للتعامل			

			معه مباشرة.
			١٧. يتم تقسيم البريد اليومي إلى (هام جدا) وروتيني قبل العرض عليك.
			١٨. أقوم بالتخلص من الخطابات والأوراق بمكتبي كلما أمكن ذلك.
			١٩. أرتب أثاث مكتبي وملفاتي والمعدات الموجودة بالمكتب وذلك لتقليل الوقت الضائع كلما أمكن.
			٢٠. أستخدم مسجل لإعداد المذكرات حيث تقوم السكرتيرة بعده بسماعه وإعداد المذكرة المطلوبة.
			٢١. أفوض للآخرين كتابة المذكرات والتقارير كلما أمكن ذلك.
			٢٢. لا أهتم بالجمل الواردة بالخطاب بل أهتم بالعرض الرئيسي منه.
			٢٣. لا أكتب أي خطاب إذا كانت المكالمة التليفونية تفي بنفس الغرض.
			عدد الإجابات في كل خانة
١ ×	٢ ×	٤ ×	اضرب عدد الإجابات
			الدرجات
			المجموع الكلي للدرجات

ولمعرفة نتيجة الاستقصاء:

يتم جمع الدرجات التي تم الحصول عليها، ولتفسير النتائج:
 أكثر من ٨٠ درجة النتيجة ناجح بدرجة ممتاز في إدارة الوقت.
 من ٦٠ - أقل من ٨٠ النتيجة ناجح بدرجة جيدة جداً في إدارة الوقت.
 من ٥٠ - أقل من ٦٠ النتيجة ناجح بدرجة جيد.
 من ٤٠ - أقل من ٥٠ النتيجة ناجح بدرجة مقبول.
 أقل من ٤٠ لا تياأس عليك بمراجعة قراءة الكتاب مرة أخرى فربما تتج في المرات القادمة.

٢) فيما يتعلق بالتخطيط وتحديد الأهداف والأولويات:

يعتبر التخطيط هو نقطة البداية لجميع وظائف الإدارة، بحيث يتم تحديد الهدف مسبقاً والطريقة التي يتم بها تحقيقه، ومع هذا فالمديرين يعارضون ويقاومون التخطيط بحجة أن التخطيط يحتاج إلى وقت، فهؤلاء لا يروا التوفير طويل المدى في الوقت بالإضافة إلى تحسين الأداء الذي يترتب على تخطيط الوقت ويقول رئيس شركة بونت (Pont) كل دقيقة تبذل في التخطيط توفر ثلاثة في التنفيذ".
 إن الإدارة بالأزمة تُعرف بأنها التكيف مع المشكلات عند حدوثها ولهذا فإن إدارة المؤسسات وجدت لإدارة المؤسسة وأعمال المؤسسة لا أن يداروهم بهذه

الأعمال، ولهذا فإن على الإدارة توقع المشكلات والعمل على تخفيف آثارها عندما تحدث.

وهناك العديد من المديرين ممن يتبع أسلوب الإدارة يوماً بيوماً لكي يتلاشى الوقت المخصص للتخطيط ويتعاطم على حساب الوقت المخصص للتنفيذ فيلجأ إلى القيام بالمهام الروتينية مما يؤدي إلى كثير من الأولويات لا تعطي الأهمية اللازمة مما يحول بين المدير والفعالة

فالتخطيط الجيد تؤدي إلى الاستعمال الفعال للوقت بالإضافة إلى ذلك يؤكد العلماء أن وضع الأهداف وربطها بعنصر الوقت يعتبر لب أو مركز عمليات التخطيط. (Bennett, N.1992)

- ويجب أن يتضمن التخطيط تخطيطاً مسبقاً لنشاط الغد لإنجاز الأهداف قصيرة الأمد وإعداد الإستراتيجيات لتحقيق الأهداف البعيدة، كما يتعين تحديد الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم على تطوير أنفسهم وتحقيق أهدافهم من خلال الأهداف العامة للمؤسسة. (كوتلر، هالو، ١٩٩١).

٣) فيما يتعلق بتفويض السلطة :

التفويض هو منح السلطة للآخرين للقيام بمهام عديدة تحت إشراف المسؤول الأصلي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الإبداع وكذلك يزيد التفويض عن زيادة التنظيم حيث يحتم ذلك التخطيط للأعمال ومن سيتولى مسؤوليتها ومواعيدها النهائية والتحقق من التقدم منها.

إن التفويض لا يعني التخلي عن المسؤولية. فالتفويض هو عملية تتطلب القيمة والمساعدة والمشاركة والرقابة وتتطلب أيضاً الصبر والاستثمار للوقت. (مطاوع وحسين، ١٩٨٩)

إن التفويض الفعال يساعد في سرعة البث في الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا التي فوضت السلطة ولهذا يتم التخلص من الكثير من العقبات الروتينية وتفرغ الرئيس إلى المسائل المهمة وتنمية مهارات المرؤوس في أداء العمل مما يؤثر على ترشيد استخدامهم لأوقاتهم عدم حاجتهم إلى عناء طويل. إن عملية التفويض من انجح الوسائل التي يمكن للمدير الاعتماد عليها في تطوير مرعوسيه وتحسين نتائج العمل، واستغلال وقته بفاعلية، وذلك من خلال تركيزه على الأنشطة الهامة والرئيسية، تاركا الأنشطة الثانوية أو الأقل أهمية إلى مرعوسيه، والتي من الممكن أن يؤديها بفاعلية. (فهيم ومحمود، ١٩٩٣).

غير أن الفشل في التفويض يترتب عليه العديد من النتائج الهامة والتي تمتد إلى أبعد بكثير من قضية تضييع الوقت. (إدريس، ١٩٩٢)

٤) فيما يتعلق بإدارة الاجتماعات:

تعتبر الاجتماعات واحدة من أهم الوسائل التي تتيح الفرصة للأعضاء المشتركين فيها بالتفاعل والحوار وتبادل الرأي، بالإضافة إلى أنها تسهم جوهرياً في زيادة وفعالية الإدارة المدرسية إذا حسن إدارتها، إما الاجتماعات غير الفعالة فإنها تستنفذ قدراً كبيراً من وقت مدير المدرسة وجهده. (أفندي، ١٩٩٢)

فالاجتماعات إحدى الوسائل التي يستطيع بها المدير أن يحقق الأهداف المنشودة ومن خلال الاجتماعات يتم تبادل وجهات النظر وتبادل الخبرات والآراء والمعلومات ودراسة الموضوع بطريقة سليمة وعلمية ولهذا أن يتم الاستفادة منها وإلا كان أحد معوقات إدارة الوقت وسبباً في ضياعه وهدره.

ويعرف الاجتماع بأنه التمام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف معين. (أبو شيخة، ١٩٩١)

وعلى الرغم من الفكرة السائدة أن معظم الوقت يستنفذ من خلال الاجتماعات فالسبب يعود إلى عدم الجدية أو النقص في المعلومات أو عدم وضع جدول أعمال مسبقاً كما يكون الاجتماع سيئاً عندما يتم دعوة أشخاص ليس لهم علاقة بالموضوع الاجتماع أو كثرة عدد المجتمعين مما يزيد قنوات الاتصال حيث تتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في أنه مع الزيادة الكبيرة في حجم عدد أعضاء الاجتماع يقل احتمال الاستفادة من موارد الأفراد أعضاء الاجتماع ونقل أيضاً سيطرة رئيس الاجتماع أو حصوله على اتفاق أو حلول للمشاكل المطروحة. (الخزامي، ١٩٩٩)

إن الاجتماع يكون فعالاً عندما يحقق الأهداف المرجوة من عقده في أقصر وقت ممكن، كما يحقق رضا غالبية المشاركين في هذا الاجتماع.

٥) فيما يتعلق بالحوافز:

نظراً للدور الكبير للحوافز في زيادة الإنتاجية ورفع الرضا والروح المعنوية لدى الأفراد، فقد قام العلماء بتقسيم الحوافز إلى نوعين: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية في فلسطين (تصور مقترح)

فالحوافز المعنوية تنظر إلى الإنسان على أنه مكون من المشاعر والأحاسيس. والحوافز المادية والتي لها الدور الكبير تنظر إلى الإنسان على أنه كائن اقتصادي، وهناك تقسيم ثالث وهو حوافز الخدمات الاجتماعية المتنوعة.

وقد أكد فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) على النواحي المادية مثل زيادة الأجر، المكافآت، العلاوات المالية المختلفة.

كما تعمل الحوافز المادية على المساعدة في إشباع حاجات الفرد الأساسية، التي لولاها لا يستطيع الإنسان تلبية متطلباته اليومية لسد احتياجاته، وهذا ما أكد عليه أبراهام ماسلو في نظرية سلم الحاجات. (حريم، ١٩٩٧).

وتعتبر النقود أهم الحوافز المادية التي تزيد من درجة الرضا الوظيفي وبالتالي إدارة الوقت بشكل فعال وتساعد على رفع الإنتاجية، وقد أظهر وليام وايت (William White) أهمية الحوافز المادية، فالأجر المرتفع يدل على أهمية العمل وخطورته في المنظمة، وينعكس على مركزه الاجتماعي وبالتالي على درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد، وعند إجراء المقارنة بين دخل الفرد في المؤسسة وبين دخل الأفراد في المنظمات الأخرى، فإذا كان دخله أقل انعكس ذلك على رضاه عن العمل.

أما الحوافز المعنوية فتأخذ صوراً متعددة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، أو شهادة تقدير، أو اعتراف بالكفاءة، أو تسلمه وسام، أو عمل حفل على شرف العامل، أو وضعه على قائمة الشرف، أو تحسين المسمى الوظيفي. (مرسي، ١٩٩٥).

وتشجع جميع الحوافز السابقة الفرد على زيادة إنتاجيته، وعطائه، وولائه للمؤسسة ويشعر أنه موضع اهتمام وتقدير المسؤولين، ويخف التوتر، والاضطراب، وعدم الشعور بالظلم، ويزداد التوافق، والانسجام بين العاملين، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وزيادة درجة الرضا لدى العاملين. (حريم، ١٩٩٧).

وهناك قسم آخر من الحوافز وهي حوافز الخدمات الاجتماعية المتنوعة، وهي حوافز غير مباشرة وهي تشبع حاجات ذاتية لدى الفرد، وتشعر الإدارة العاملين أنها ترعى مصالحهم الشخصية من خلال هذه الحوافز، وتأخذ هذه الحوافز أشكالاً متعددة مثل إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية، حل مشكلة السكن لدى العاملين، عن طريق السكن، أو التأجير، وصندوق الإيداع، أو صندوق مساعدات بمنح القروض، والمساعدات في حالات معينة، مثل الزواج أو المرض، كذلك تقديم الخدمات الصحية، والخدمات التعاونية، مثل إنشاء المكتبات، وإنشاء النوادي للموظفين وأسرهم، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.

وتعتبر هذه الأمور السابقة حافزاً للعاملين على العمل والإنتاج عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة حب العاملين وارتباطهم بالمؤسسة وغيرتهم عليها، وكل ذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وكل ذلك يتحقق بإدارة فعالة للوقت.

٦) فيما يتعلق بالزائرين:

وحتى يمكن إدارة الزيارات وعدم تأثر الوقت وإدارته بهذا العامل لابد منه:
(أبو شيخة، ١٩٩٢).

- ترتيب المكتب حسب الأهداف المرسومة للمدير من حيث ترتيب الكراسي والاستغناء عن الكراسي الزائدة وتجنب الترتيبات المادية المريحة للسرعة في اتخاذ القرارات وتنظيم فترة الاجتماع، وتعليق ساعة بارزة مقابله للزائر لرؤيتها للتذكير بالوقت وأهمية الاستغناء عن زخارف موجودة في المكتب لأن تكون مجال للنقاش والتعليقات المضیعة للوقت، ويمكن استقبال بعض الزوار في الممرات مثل الذين لم يعلنوا عن أهداف المقابلة لأنها أماكن لا يمكن المكوث فيها طويلاً.
- أن يحتفظ المدير عند التخطيط للوقت ببعض المقاطعات.
- عدم الدخول في مناقشات غير ضرورية أو نصائح أو اعتذارات أو تعليقات.
- عدم الترحيب فترة طويلة حتى يشعر الزائر بالوقت وأهمية للمدير، ويمكن قيام السكرتير بالدخول والتذكير بأن هناك اجتماع قريباً.
- التحدث مع الزائر وقوفاً لأن الزائر لا يجلس ما دام المدير واقفاً.
- الطرح أو الموضوع وبيان أن الحديث لا يدخل في نقاط العمل والاجتماعات.
- تبنى سياسة الباب المفتوح وغلق الباب لأن ذلك يعني (عدم الإزعاج) والباب مفتوح دعوة إلى الدخول.
- أن يطلب المدير من كل من يدخل مكتبه أن يطرق الباب وأن يراعي ذلك مستقبلاً.
- أن يحرص أن لا يقيم علاقات مع نمطين من الناس الذين يطلبون دائماً حاجات غير منطقية والذين يسعون للحصول على مزايا.
- أن لا يدع المدير الآخرين ينقلون إليه مشكلاتهم لأنه إذا فعل ذلك تتدفق عليه المشاكل.

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية في فلسطين (تصور مقترح)

- تخصيص وقت معين لمتابعة المرؤوسين في ساعات الدوام أو يوم محدد لتجنب المقاطعات.
- أن يطلب من كل من يود مقابلة المدير أن يزوده بملخص سريع عن ما يرغب مناقشته وكذلك المرؤوسين مما يجعل المرؤوس يفكر ويركز في الموضوع المزمع نقاشه.
- تحديد مكان هادئ لا يعرف به إلا السكرتير.
- تحديد جدول أعمال مع جدول زمني ولا يسمح لأحد بمقابلته إلا إذا كان هناك موعد مسبق.
- تفويض السلطة والصلاحيات لتلافي مراجعة الموظفين حيث يراجعون الذي فوضت السلطة له.
- زيارة الموظفين في مكاتبهم بشكل منتظم وبشكل دوري لتقليل مراجعته في مكتبه ويزيد ذلك من تقدير واحترام المرؤوسين مما ينعكس إيجابياً على الروح المعنوية وبالتالي على الأفراد.
- وضع حدود للوقت عند مناقشة المرؤوسين (تحديد عشر دقائق لهذه النقطة).
- أن يتعلم المدير قول (لا) لأن المدير بقول لا يعني أنه قال نعم لشيء أكثر من السابق أهمية وبالتالي فهو مسؤولاً عن وقته ومعنياً بإدارته ولكن عليه أن لا يتسبب بإهانة أحد وعلى المدير إبراز بعض البدائل لمن قال له لا.

(٧) فيما يتعلق بالهواتف:

يستخدم الهاتف لتحقيق أهداف معينه وهو وسيلة اتصال سريعة ولكنه غالباً ما يكون وسيلة لإضاعة الوقت. ولهذا يجب أن نحسن استخدامه بما يلي: (أبوشیخة، ١٩٩٢)

- عدم استخدام الهاتف لمناقشة مسائل هامة حيث تكثر المقاطعات.
- تكليف السكرتير بالرد على الهواتف ويجب مراعاة ذلك بمستوى وظيفي عالي.
- عند البدء في الحديث يستحسن التقليل من عبارات المجاملة والأحاديث المتنوعة واختيار عبارة التحية والسلام اللطيفة.
- أن يتوافر دليل هاتفي يحتوي على جميع الأرقام الهامة وتنمية مهارات الاستماع والتحدث لدى المدير.
- الاستعانة بالسجل اليومي للمكالمات الهاتفية التي توضح الفترة الزمنية للمكالمات الصادرة والواردة واسم الشخص المتحدث وموضوع المكالمات.

- تخصيص وقت معين لإجراء المكالمات الهاتفية، حيث تجميع الأنشطة المشابهة يوفر الوقت.
- اتعرف أوقات الناس الذين يتم الاتصال بهم من حيث مدى تواجدهم وانشغالهم.
- أن يتم الاتصال في أوقات لا يحب الشخص فيها الكلام وخصوصاً ما قبل ساعات الطعام أو نهاية الدوام نظراً لأنه مستعد لشيء هام.
- أن يكون لدى المدير ملخص حول الموضوعات التي سيناقشها على الهاتف تفادياً للنسيان والتذكير.
- الامتناع أو التقليل من المواضيع العامة كحالة الطقس أو أية أشياء لا يملك أحد التأثير بها.
- إنهاء المكالمة بعد تحقيق أهدافها وبشكل لبق (كان يقول قبل أن نختم حديثنا).
- أن يبادر بالاتصال مع الأشخاص الذين يعتقد أنهم سيتصلون به ويشعر أنهم يطيلون الكلام.
- تطوير مهارات الموظفين في استخدام الهاتف سواء من حيث الأسئلة أو من حيث الإجابة عليها.

٨) فيما يتعلق بالعمل الورقي:

الأعمال الإدارية تتجزء دائماً عمل أوراق والتي تعتبر الوسيلة التي يتم بواسطتها حفظ المعلومات بشكلها الأولي ونظراً لكثرة الأوراق فإنها تشكل مشكلة تؤدي إلى إضاعة الوقت.

وهنا العديد من المقترحات لمعالجة هذه المشكلة والتخفيف منها: (أبو شيخة،

١٩٩٢)

- فرز الأوراق إلى ثلاث مجموعات أوراق يتم إتلافها بعد قراءتها، أوراق يتخذ بشأنها قرارات، أوراق للحفظ.
- مراعاة أصول القراءة حيث يتم قراءة الأشياء المهمة والتي تخدم الأهداف والتركيز على المهم منها.
- أن تقوم السكرتيرة بقراءة الجرائد والمجلات والقيام بتوزيع الأوراق قبل أن تصل لمكتب المدير توفيراً للوقت.
- الاكتفاء بقراءة الفهارس والمقالات والكتب وتلخيص موضوعاتها الأساسية وحفظ الملاحظات تسهيلاً للرجوع إليها.

- توزيع قراءة المواد على المرؤوسين وتشجيعهم على تبادل المعلومات بهدف غرس الثقة في نفوسهم.
- إتباع مبدأ الانتقائية في الكتابة وذلك بكتابة ما هو مفيد وعدم كتابة التقارير التي لا تخدم الأهداف وإتباع البديل المناسب.
- الانتهاء من كتابة الرسالة أو المذكرة في نفس اليوم ما عدا التي تتطلب أكثر من يوم.
- استخدام مبدأ الهاتف أكثر والكتابة أقل توفيراً للوقت.
- الرد السريع على الرسالة وعدم الانتظار واستخدام نماذج معينة لذلك.
- توفير نظام مناسب لحفظ الملفات مما يمكن من استرجاع المعلومات بسرعة.

٩) فيما تعليق بالاتصال غير الفعال:

وتتمثل مشكلة الاتصال في عدم الفهم وسوءه، فالمرسل مشغول بما يقوله، والمستقبل بما سيقول، مما ينتج عدم الفهم والإدراك لموضوع الاتصال، ويستوجب الاتصال الفعال الإعداد الجيد وتحديد الغاية من الاتصال وتحفيز المستقبل وجذب انتباهه وتشجيعه على الأسئلة وطرح المقترحات وتعرف التغذية المرتدة بهدف الوقوف فهم الرسالة من قبل المستقبل والمقصود والاتصال نوعين: اتصال لفظي: يقوم على الكلمة المكتوبة أو المسموعة، واتصال غير لفظي: لا يستخدم الكلمات بل الرموز والحركات الجسمية والصوت والتصرفات.

وتمثل الاتصالات اللفظية المستهلك الأكبر للوقت من حيث (الكتابة، الحديث، الاستماع، والقراءة). منها ويستوجب حتى يصبح الاتصال فعالاً ما يلي: (أبو شيخة، ١٩٩٢)

- اللجوء إلى البساطة في الاتصال وتوضيح مفهوم الأفكار للمستقبل.
- إعطاء الوقت الكافي لمستقبل الرسالة لفهمها وتحليلها.
- تنمية مهارات الاستماع.
- الفهم الموحد للرسالة المنقولة وهذا يتم لتحديد معنى المصطلحات والمفاهيم المستخدمة.
- تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين مما في ذلك من توضيح لأبعاد الفكرة لمطروحة وخلق مناخ من الثقة والاحترام بين الموظفين.

- توجيه النقد للعمل الخاطئ في الوقت المناسب وعلى انفراد بحيث لا يتم أمام الآخرين والثناء على العمل الجيد وبشكل علني.

١٠) فيما يتعلق بالتسويق التأجيل:

التسويق: هو تقديم من له أولوية تالية على ماله أولوية عالية وتأجيل ما هو مهم وتقديم ما هو عاجل لمواجهة حالات الضغط والطلبات المتزايدة، فالتسويق لا يحقق الأهداف ويقطع الوقت ويمنع النجاح لأن النجاح يعني القيام بكل الأشياء المهمة التي تؤدي إلى نتائج.

وعادة يتم التسويق عندما يكون لدى الإنسان الميل إلى عدم القيام بالأشياء غير السارة والأشياء الصعبة وعدم القيام بالأشياء التي تتطلب قرارات جافة بالرغم من الحاجة إلى هذه القرارات تحقيقاً للأهداف.

فالمهام غير السارة حتى يتجنب المدير تأجيلها عليه القيام بها مع بداية اليوم وليعلم أن تأجيلها يتطلب ثمناً باهظاً، والمهام الصعبة يمكن أن تحل المشاكل بواسطة تفتيت المهمة الصعبة إلى مهام صغيرة يسهل معالجتها ويتم معالجة تجنب اتخاذ القرارات وعدم التردد بحجة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار في حينه المناسب وعلى المدير عدم الخوف من اتخاذ القرار وعليه أن يواجه الصعوبات المترتبة على اتخاذ قرار خاطئ وعدم التوتر والخوف مقدماً من القرار الذي سوف يتخذه.

وقد قام الباحث باستعراض نتائج العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت ومعوقاته:

وتوصلت دراسة (أبو ساكور، ٢٠٠٣) والتي هدفت إلى تعرف معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية.

حيث كان أكثر معوقات إدارة الوقت في المدرس الثانوية في فلسطين: مجال التخطيط، والنقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط، والتأخير في وصول المستلزمات المدرسية في بداية العام الدراسي ومعوقات سياسية واقتصادية واجتماعية.

وفي دراسة (جابر، ٢٠٠١) والتي هدفت إلى تعرف واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل.

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية في فلسطين (تصور مقترح)

وقد توصلت الدراسة إلى أن: المديرين يحرصون على تعريف العاملين بمهامهم وواجباتهم، مما يسبب إنجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد، وقد دلت النتائج أيضاً على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت، وأن جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت مما يعني حاجتهم إلى التدريب والإرشاد.

وفي دراسة (الراسبي، ١٩٩٩) والتي هدفت إلى معرفة كيفية توزيع مديرات المدارس الثانوية للوقت أثناء الدوام الرسمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن: أعلى المهام الإدارية استهلاكاً للزمن كانت مرتبة من أعلى إلى أسفل: الرد على الاستفسارات، ثم مراجعة المسؤولين في الإدارة التعليمية واستقبالهم والقيام بجولة داخل المدرسة، ثم حضور طابو الصباح، متابعة السجلات الإدارية، ثم معالجة مشكلات الطالبات.

وتوصلت دراسة (طه، ١٩٩٦) إلى أن معوقات الوقت والتي تؤثر في كيفية تطوير الإدارة المدرسية بالمدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت كانت: الظروف الطارئة التي تشغل مدير المدرسة عن مسؤولياته، والانخراط في الأعمال الروتينية، والجهد المبذول من أجل التغلب على قلة الموارد المتاحة للمدرسة، وكثرة الاجتماعات داخل المدرسة وخارجها وكثرة الواجبات والمسؤوليات.

وهدف دراسة (حسين، ١٩٩٦) إلى تسليط الضوء على بعض الطرق التي يدير بها مديرو المدارس الثانوية وقتهم أثناء قيامهم بإدارة العمل المدرسي، وبيان المعوقات التي تحول بينهم وبين الاستفادة الكاملة من هذا الوقت. وقد أظهرت النتائج إلى أن أهم المعوقات هي المعوقات المرتبطة بالرقابة، تليها المرتبطة بالتنظيم، ثم المعوقات المرتبطة بالتوجيه والاتصالات، وأخيراً المعوقات المرتبطة بكل من التوظيف وصنع القرار.

وأشارت دراسة (الأخضر، ١٩٩٢) إلى أن أكثر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية هي:

- تعدد وتعقد الإجراءات المتبعة في سير المعاملات،
- عدم التلاؤم بين مؤهل بعض الموظفين والمراكز التي يشغلون،
- دور المحسوبية والوساطة والتلاعب بأوقات الدوام.
- التغيب عن العمل نهاية عطل المناسبات الدينية...إلخ.

وفي دراسة (Krug، ١٩٩٢) استخدم فيها أسلوب الملاحظة المباشرة لأداء خمسة من مديري المدارس، تم فيها تدوين كل نشاط يدار من قبل مدير المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط توزيع المديرين للوقت مقدراً بالنسب كان على النحو الآتي: الاجتماعات المخطط لها ٤٧.٦% من الوقت، والمكالمات الهاتفية ١٩% من الوقت، وأعمال مكتبية ٠.٥٤% من الوقت، والإشراف العام ٠.٠٤% من الوقت، والاجتماعات غير المخطط لها ١٩% من الوقت.

وقد صنف الباحث النشاطات الصادرة من مدير المدرسة إلى مدخلات ومخرجات، ولوحظ أن معظم أوقات المدخلات صرفت مع السكرتيرة أو مساعد المدير لإعطاء المعلومات أو قراءة مذكرات، أما المخرجات، فقد صرف عليها ٧٥% من الوقت، وتركزت المذكرات لجهات مختلفة لطلب خدمات معينة.

وتناولت دراسة (Hill، ١٩٨٩) في مقاطعة Hesperia الروتين اليومي لمدير المدرسة، وكيف تؤثر الأحداث اليومية على مسار الأهداف والنشاطات المخطط لها، وقد أشارت الدراسة إلى أن متوسط الوقت الذي يصرفه مديرو المدارس على النحو الآتي: اجتماعات مع المعلمين بصورة فردية أو جماعية، إشراف وتقويم عمل المعلمين، الاجتماعات مع الطلبة بصورة فردية أو جماعية، زيارات صفية، مراجعة النواحي المالية للمدرسة، كتابة التقارير، الاجتماعات بالإداريين بصورة فردية أو جماعية، نشاطات متعلقة بتطوير وتخطيط المنهاج المدرسي، جمع المعلومات المتعلقة بالعمل، أعمال إدارية بالتنسيق مع الإداريين بالمكتب، اجتماعات مع أولياء الأمور.

وهدفت دراسة (Bimrose، ١٩٨٧): إلى وضع مقترحات لمساعدة مديري المدارس على إدارة الوقت المدرسي بصورة جيدة. حيث اقترحت الدراسة ما يلي: استخدام المفكرة اليومية بشكل أساسي، وقراءة البريد الوارد والبت فيه مرة واحدة وعدم تحييته جانباً على الطاولة، واستخدام التفويض الفعال للمهام، والقدرة على استخدام كلمة (لا) من أجل توفير الوقت والتصدي لمضيعاته، وتنظيم عملية استقبال الزوار، وتنظيم عملية استقبال المكالمات بوساطة المنسقة، وتحويل الضروري منها فقط، والتخلص من الأوراق غير الضرورية وعدم الاحتفاظ بها في المكتب، واستخدام بعض أوقات الراحة والاسترخاء لمراجعة بعض النقاط المهمة والتفكير في حلها.

- وقام (Wills، ١٩٨٠): بإجراء دراسة على ثلاثة مدارس ثانوية في فكتوريا (في استراليا) بهدف معرفة كيفية عمل المدير. واستنتج الباحث:
١. أن عمل المديرين اتصف بالانقطاعات الكثيرة أثناء قيامهم بالنشاط الواحد، بسبب كونهم عرضة لبرامج الآخرين من طلبة ومعلمين، بالرغم من محاولاتهم تنظيم جداولهم.
 ٢. أن المديرين يعملون لساعات طويلة مستخدمين وسائل اتصالات عديدة.
 ٣. أن العمل اليومي المدرسي للمدير يتصف بالسرعة والتنوع من حيث التركيب والانقطاع والسطحية.
 ٤. أن الضغوط الناتجة من الأحداث اليومية، وتعدد الأنشطة، وتواتر الانقطاعات والمفاجآت غير المتوقعة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:
١. يعتبر الوقت من أهم الموارد المتاحة، والتي لا يمكن شراؤها أو تخزينها أو الاتجار بها وأنه يجب الاهتمام بإدارته واستغلاله بأعلى طاقة ممكنة.
 ٢. أظهرت الدراسات السابقة مدى الاهتمام بالوقت، سواء في المؤسسات التربوية أو الاجتماعية أو الاقتصادية.
 ٣. وجود علاقة قوية بين إدارة الوقت وبين الرضى الوظيفي وزيادة الإنجاز الإداري.
 ٤. أن هناك الكثير من المعوقات التي تؤثر على إدارة الوقت والتي يمكن تلافيها.
 ٥. هناك الكثير من الطرق التي يمكن بواسطتها المحافظة على الوقت واستغلاله وزيادة الإنجاز، منها: تفويض السلطة، والتخطيط، والتغيير في اتجاهات الناس تجاه الوقت وقيمه.
 ٦. أهمية المدير كقائد تربوي يقع على عاتقه، إدارة الوقت لمصلحة المؤسسة.
 ٧. إن معظم الوقت يستنفذ في الأعمال الإدارية والروتينية والتي يمكن أن يقوم بها من يفوض بذلك.
 ٨. النقص في الصلاحيات الممنوحة للمديرين يحد ويؤثر على إدارتهم لوقتهم.
 ٩. أظهرت الدراسات السابقة أن جميع النظريات العلمية اهتمت بالوقت وإدارته.

نتائج الدراسة الميدانية:

- توصل الباحث من خلال المقابلات التي أجريت والأسئلة الاستطلاعية وتحليل محتوى الدراسات السابقة والأدب النظري إلى ما يلي:

- ١- أن الوقت هو رأس المال الحقيقي والثمين والذي لا يمكن أن يتكرر، وأنه يجب استغلاله بأقصى فاعلية، وهو نعمة الله التي يجب المحافظة عليها.
- ٢- أهمية الوعي بأهمية الوقت، والإخلاص في العمل، وذلك بنشر ثقافة المحافظة على الوقت وأن العمل أمانة سوف يسأل عنه الإنسان يوم القيامة.
- ٣- أهمية التعاون وتضافر الجهود لكافة الأطراف في المؤسسة التربوية (مدير المدرسة، المعلمين، أولياء الأمور، مؤسسات المجتمع المحلي، الطلاب).
- ٤- أهمية التخطيط، وتحديد الأولويات، وإنجاز الأعمال المهمة والضرورية، وتفويض الأعمال الروتينية المتكررة يومياً.
- ٥- أهمية تهيئة العمل في المدرسة، بما يشمل البناء المدرسي، والمساحات والملاعب، والتهوية والإضاءة، بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية، وسيادة جو من الألفة والمحبة بين العاملين.
- ٦- أهمية وسائل الاتصال الحديثة، ودورها في سرعة الانجاز للأعمال، ومواكبة التطور في هذا المجال، وتدريب العاملين على حسن استخدامها وصيانتها.
- ٧-

أ

- ٧- همية إتباع الأنماط الإدارية الديمقراطية، والابتعاد قدر الإمكان عن البيروقراطية في العمل.
 - ٨- أهمية التدريب والدورات التدريبية حول الأساليب الإدارية الحديثة (الإدارة التشاركية الإدارة بالأهداف، إدارة الاجتماعات.
 - ٩- الابتعاد قدر الإمكان عن التسويف والتأجيل حتى لا تتراكم الأعمال.
 - ١٠- أهمية البيانات والمعلومات في الوصول إلى إدارة فعالة للوقت.
 - ١١- أهمية التواصل المستمر مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
 - ١٢- أهمية وجود مدونة سلوك في المدرسة يسهل الاطلاع عليها.
- كما توصل الباحث إلى أكثر المعوقات التي تحول دون إدارة فاعلة للوقت**

كانت كالآتي:

١. المعوقات الناتجة عن الاحتلال الإسرائيلي من إغلاق للشوارع، ومنع التجول، واعتقال الموظفين والطلبة.
٢. سوء في إدارة وسائل الاتصال الحديثة مثل الفاكس، وأجهزة الحاسوب.
٣. كثرة الزيارات المفاجئة للأهالي دون تنسيق مسبق مع إدارة المدرسة.

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية في فلسطين (تصور مقترح)

٤. التدخلات الكثيرة من شخصيات اجتماعية، وسياسية، وحزبية، في شؤون المدارس.
 ٥. كثرة الأعمال الروتينية والورقية والمتكررة بشكل يومي.
 ٦. اتخاذ قرارات في المستويات الإدارية العليا دون استشارة مدير المدرسة.
 ٧. مشكلات تتعلق بالبيئة المدرسية (الأبنية المدرسية، الساحات، المرافق).
 ٨. الخبرة غير الكافية في الموارد البشرية والنقص في الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط والأهداف.
 ٩. زيادة الأعباء الملقاة على مديري المدارس وغياب التفويض الفعال للصلاحيات.
 ١٠. تدني الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، مما يحول دون إدارة الوقت بشكل فعال.
 ١١. البيروقراطية في سير المعاملات وبالتالي التأخير في الانجاز ووصول التعليمات.
 ١٢. الظروف الاقتصادية السيئة السائدة في المجتمع الفلسطيني.
 ١٣. غياب التحفيز والتعزيز المنظم، مما يؤدي إلى الوقوع في العديد من المشكلات بين الإدارة والعاملين.
 ١٤. الأزمات المفاجئة التي تتعرض لها المدارس.
 ١٥. سياسة الباب المفتوح، وما ينتج عن ذلك من إشكاليات نتيجة الفهم الخاطئ لهذا النهج في الإدارة.
 ١٦. مجاملة المدير للإدارة العليا والمجتمع المحلي والهيئة التدريسية مما يوقعه في إشكاليات تؤثر على الوقت وإدارته.
 ١٧. إدارة الاجتماعات غير الفعالة من قبل مدير المدرسة وما ينتج عن ذلك من إضاعة للوقت.
 ١٨. التسويف والتأجيل للأعمال، مما يؤثر على تحقيق الأهداف ويعرقل سير العمل ويمنع النجاح.
 ١٩. غياب التفويض الفعال للأعمال والمهام، مما يسبب ضياع الوقت.
 ٢٠. عدم التنسيق المسبق بين الإدارات في وزارة التربية والتعليم والأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم في متابعة عمل الإدارة المدرسية.
 ٢١. تخصيص مركز نائب مدير (نصف مركز) ومرشد تربوي متفرغ في كل مدرسة بغض النظر عن عدد الطلاب في المدرسة.
- التصور المقترح للوصول إلى إدارة فاعلة للوقت في المدارس:**

- ١- في ضوء واستقراء ما سبق يمكن اقتراح هذا التصور الآتي لإدارة فاعلة للوقت:
- تحديد الأهداف بدقة، وبتخطيط محكم قابل للتنفيذ في الوقت المحدد، ويتسم بالمرونة إذا لزم الأمر في حالة الطوارئ بما ينسجم مع خطط الوزارة الاستراتيجية.
- ٢- تطبيق المعايير المهنية الخاصة بالمديرين والمعلمين على أرض الواقع بالمخصصات المالية المطلوبة، وبيان أخلاقيات المهنة للهيئة الإدارية والتدريسية في المدرسة.
- ٣- تنمية قيم واتجاهات العاملين والمديرين نحو الاستثمار الأمثل للوقت.
- ٤- تنمية روح القيادة والعمل بروح الفريق لدى مديري المدارس باعتبارهم قادة تربويين في الميدان.
- ٥- ضرورة وجود السكرتارية المدربة للرد على الهواتف، والاستقبال الحسن للزائرين، وتنظيم العمل الورقي.
- ٦- تحديد الأولويات والمهام وفق أوقات زمنية محددة، وسجلات خاصة لتلافي النسيان، والرد على الأعمال الورقية تلافياً لتراكمها والتخلص من غير المهمة.
- ٧- توعية الموظفين بأهمية الوقت، وبأنه من النعم التي سوف يسأل عنها الإنسان ويحاسب عليها يوم القيامة، وضرورة الإخلاص في العمل كونه أمانة.
- ٨- ضرورة إتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وعند وضع الخطط، لكي يكون الجميع مسؤولين عن حسن التنفيذ والنجاح.
- ٩- منح مديري المدارس الصلاحيات الإدارية والمالية المطلوبة لأداء أعمالهم بعيداً عن البيروقراطية الإدارية، وإدارة الأزمات بشكل مهني والنتيجة عن إجراءات الاحتلال الممثلة بإغلاق الشوارع واعتقال المعلمين والطلبة.
- ١٠- إتباع مبدأ التفويض للصلاحيات والمهام ليتفرغ المدير إلى الأعمال التي لا يمكن تفويضها وذلك بتعيين نائب مدير متفرغ في المدرسة.
- ١١- تدريب الكوادر الإدارية القادرة على مساعدة المديرين لإنجاز أعمالهم بسرعة وبدون تأخير.
- ١٢- العمل على توفر قاعدة بيانات ومعلومات سهل الوصول إليها عند الحاجة.
- ١٣- مواكبة التطور في وسائل الاتصال الحديثة والتي تتلائم والعمل المطلوب.

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية
في فلسطين (تصور مقترح)

- ١٤- السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية وبعد دراسة كافية والابتعاد عن التأجيل والتسويف.
- ١٥- الحرص على فعالية الاجتماعات، وحسن إدارتها من حيث الأهداف، وموعدها، وجدول أعمالها.
- ١٦- الحرص على استغلال الأوقات الهامشية مثل أوقات الراحة، والفراغ، والاستراحات.
- ١٧- مراقبة الأداء أول بأول وليس في نهاية المهمة، وفق نماذج خاصة لاستقصاء إدارة الوقت بحيث يتم وضع إشارات حول ما تم إنجازه في الوقت المحدد.
- ١٨- إمكانية أخذ الموافقة عبر الهاتف مبدئياً وتتم المراسلات الورقية لاحقاً للسرعة في إنجاز الأعمال.

المراجع

أولاً-المراجع العربية:

القرآن الكريم.

صحيح الترمذي.

- أبو شيخة، نادر أحمد، (١٩٩١): إدارة الوقت، عمان: دار مجدلاوي، عمان.
- أبوساكور، تيسير عبد الحميد يونس، (٢٠٠٣): "معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية - فلسطين" رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة جامعة عين شمس كلية البنات.
- أحمد، حافظ فرج، (٢٠٠٧): "قضايا إدارية معاصرة"، القاهرة عالم الكتب.
- الأخضر، أحمد محمد سالم، (١٩٩٢): "مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية، كما يراها مديرو العموم ومديرات الإدارات"، رسالة ماجستير غير منشورة، اريد: جامعة اليرموك.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (١٩٩٢): "المدير والتحديات المعاصرة"، ط٢ القاهرة: مكتبة عين شمس.
- أفندي، عطية حسين (١٩٩٤): "اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق"، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة.
- البرادعي، بسيوني محمد، (٢٠٠٤): "مهارات إدارة وتنظيم الوقت" إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.
- ثابت، عبد الرحمن إدريس، (١٩٩٢): " المدير والتحديات المعاصرة "، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- جابر، نسرين حمد أحمد، (٢٠٠١): "أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- حريم، حسين، (١٩٩٧): "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات" عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسن، محمد يوسف، (١٩٨٤): دراسة ميدانية لإدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية، القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ص٤٨٦.
- حمامي، يوسف، (١٩٩٢): "إدارة الوقت المفهوم والوسائل"، دراسة غير منشورة.

نحو الوصول لإدارة فاعلة للوقت في المؤسسات التربوية
في فلسطين (تصور مقترح)

- الخزامي، عبد الحكم أحمد، (١٩٩٩): إدارة الوقت تساوي الحياة، القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.
- دياب، عبد الفتاح، (١٩٩٩): فن إدارة الوقت والاجتماعات، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- الراسبي، زهرة بنت ناصر بن محمد، (١٩٩٩): "إدارة الوقت لدى مديريات المدارس الثانوية بسلطنة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة، عُمان: جامعة السلطان قابوس.
- السالم، بشير محمد الحاج عبد الله (١٩٨٩): "إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- سلامة، سهيل فهد، (١٩٨٨): "إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح الإداري"، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- طه، نهلة عبد القادر هاشم، (١٩٩٦): "تطور الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت"، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.
- العلاق، بشير (١٩٩٩): أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فهمي، محمد سيف الدين، ومحمود حسن عبد المالك (١٩٩٣): "تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية"، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج العربية.
- كنعان نواف (١٩٩٥): "القيادة الإدارية" ط٥، عمان: مكتبة دار الثقافة.
- ماريون هاينز (٢٠٠٦): "نحو النجاح تنظيم الوقت"، ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- مرسي، محمد منير (١٩٩٥): الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب.
- مطاوع، إبراهيم عصمت، وحسين، أمينة أحمد (١٩٨٩): الأصول الإدارية للتربية، جدة: دار الشروق.
- ثانياً-المراجع الأجنبية:**

- Bennett, N.et al. Managing Change In Education Individual And Organizational Perspectives , (London: Paul, Chapman Pupliching Itd.1992),P. 278.
- Bimrose.J.J. Try These Time Management Tips. School Administrator. (1987). 44(5). P.22.23
- Hill , J. The Importance of Time Management to principals Thrust , September , 1989.
- Krug.S. Instructional Leadership Administrative Perspectives Educational Administration Quarterly. 1992 Vol. 28No.3, P35.
- Wills. QF. "Uncertainty as A Fact of Life & Work for the School Principal". The Australian Administrator. 1980. 1(4).