

مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الخاصة في جبل لبنان وأثره على أدائهم الإداري بعد العودة إلى التعليم الحضوري The Level of Time Management among Principals of Private Schools in Mount Lebanon and Its Impact on their Administrative Performance after the Return to In-Person Education

ريتا واسكن طومبوليان (*) Rita Vasken Tomboulia

تاريخ القبول: 2024-9-20

تاريخ الإرسال: 2024-9-7

ملخص البحث



هدف هذا البحث إلى كشف مستوى إدارة الوقت لمديري المدارس الخاصة في جبل لبنان، ما عدا ضواحي بيروت، وأثره على الأداء الإداري عندهم وذلك تحديدًا بعد عودة المؤسسات التربوية إلى التعليم الحضوري. كما ويبيّن هذا البحث العلاقة التي تجمع ما بين هذين المتغيرين. واتّبعَت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت العيّنة بالطريقة العشوائية البسيطة، فتألّفت من ٢٨ مديرًا من مختلف مدارس جبل لبنان غير المجانيّة، للعام الدّراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤. ولتحقيق أهداف هذا البحث، طُوّرت أداة الاستبانة للمديريو وكان الثّحقق من صدقها وثباتها بالطرق المناسبة. وتوصّلت الثّتائج لاحقًا، أن مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الخاصة جاء مرتفعًا، إضافةً لوجود علاقة إرتباطيّة تجمع ما بين إدارة مديريو المدارس الخاصة للوقت وما بين أداءهم الإداري. الكلمات المفتاحيّة: مديريو المدارس، إدارة الوقت، الأداء الإداري

Abstract

The objective of this research was to examine the level of time management among private school principals in Mount Lebanon, excluding the Beirut suburbs, and its impact on their administrative performance, specifically after the return of educational institutions to in-person learning. The study also aimed

* إجازة في التربية الموسيقية - الجامعة اللبنانية - كلية التربية - ماستر 1 و2 بحثي في الإدارة التربوية - الجامعة اللبنانية - كلية التربية - طالبة حالية للحصول على دبلوم في البيانو في مدرسة موسيقى جامعة سيّدة الليرة.

Bachelor in Music Education – Lebanese University – Faculty of Education – Master 1 and Master 2 research in educational administration – Lebanese University – Faculty of Education – Current student at Notre Dame University Music School working towards a piano Diploma. Email: Ritatomboulia@hotmail.com

to explore the relationship between these two variables. A descriptive-analytical methodology was used, and the sample was selected using simple random sampling, consisting of 28 principals from various non-free schools in Mount Lebanon for the 2023/2024- academic year. To achieve the research objectives, a questionnaire tool was developed for the principals and its validity

and reliability were confirmed using appropriate methods. The results later revealed that the level of time management among private school principals was high, and there was a significant correlation between time management by the principals and their administrative performance.

Keywords: School Principals, Time Management, Administrative Performance.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

١.١ المقدمة

الشاملة في المدارس. وبما أنّ الإدارة التربوية عادةً ما تتمثل في المدير، لا بدّ إذًا من إمتلاكه القدرة على استثمار وإدارة وقته بالطريقة الفعّالة، ليستطيع إنجاز كافة الأعمال المطلوبة منه، وفق الطرق الصحيحة والدقيقة. من هنا، سنتطرق في بحثنا الحالي إلى موضوع «مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس، تحديدًا الخاصة منها، وذلك في جبل لبنان بعد العودة إلى التعليم الحضوري وأثره على أدائهم الإداري من وجهة نظر القياديين».

ويعدُّ مصطلح «إدارة الوقت»، من أحد فروع علم الإدارة الذي يشير إلى الاستفادة من الوقت قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة، والحدّ من فرص إضاعته وهدره من دون جدوى (الحباري، ٢٠١٦). ويعدُّ استثمار الوقت من سمات المدير الناجح، فهو يساعده في تحقيق الاستقرار النفسي، العاطفي، الاجتماعي والمهني، بسبب

ثُعرف المؤسسات التربويّة على أنّها جهّات ينحصر دورها ومهمّتها الرئيسة في توفير التّعليم. إضافةً، إلى أنّها تعكس صورة مصغّرة عن المجتمع، كونها تضم مختلف الأفراد والثّقافات، فتعزز روح الجماعة فيها. ولكي تستطيع هذه المؤسّسات التربويّة تحقيق واجباتها كافة ومهمّات عملها، من المستحسن امتلاكها إدارة «تربويّة فعّالة. فمن هذا المنطلق، تُعدُّ الإدارة التربويّة ميدانًا حيويًا، تُهدَف وتُركّز على مجموعة من المسؤوليّات كالخطّيط، التّنظيم، التّوجيه، الرّقابة والتّقييم (جابر، ٢٠١٨). وتتضمّن أيضًا، تنظيم الموارد البشريّة والماليّة والماديّة، وتوجيه الأنشطة، وتطوير سياسات لضمان جودة التّعليم. إنّها تشمل مهام إداريّة وإشرافيّة من أجل تحقيق الأهداف التربويّة وتعزيز التّنمية



ومن ثمّ تقديم الاستنتاجات الرئيسة والثوصيات اللازمة في الفصل الخامس، ما قد يُسهّم في توسيع المعرفة العلميّة بإطار هذا المجال.

١.٢ مشكلة البحث وأسئلته: إن أردنا تحديد مشكلة البحث بشكل دقيق يمكن عدّه، أنّه منذ عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠، واجه لبنان عدّة صعوبات، بما في ذلك الضّائقة الاقتصادية وتدهور الليرة اللبنانية، بالإضافة إلى تفاقم الأزمة الصحيّة نتيجة انتشار جائحة كورونا، وتراكم المشاكل الاجتماعيّة مثل الفقر والبطالة. هذه المشقات أثّرت سلبيّاً على جوانب المجتمع جميعها، بما في ذلك على القطاع التربوي، فقد اضطرت المدارس إلى اللجوء إلى التّعليم من بُعد وتقييد أغلب أعمالها.

لكن مع انحصار هذا الوباء العام ٢٠٢٢، وعودة الحياة إلى مسارها الطبيعي، من الممكن أن يكون قد تشكّل لدى مديري المدارس البعض من الصّعوبات، والتّحدّيات نتيجة تراكم المهام المطلوب بإنجازها خلال الدّوام الدّراسي، ما قد يسبب لهم العديد من المشاكل النّفسيّة والعمليّة كالاحتراق الوظيفي، وغيره. لذا، قد تكون وظيفة المدير انحصرت على الشّق الإداري الرّوتيني، وأهمّلت البعض من الأعمال القياديّة، الإشرافيّة والتّربويّة.

تخلّصه من ضغوطات العمل، كما ويُحسّن من نوعيّة إنجاز المهام، ويحقّق تطوّره الدّاتي، والعملي.

لكن مع استئناف التّعليم الحضوري، تبين لنا تغيّراً ملحوظاً في درجة إدارة مديريو مدارس لبنان الخاصة للوقت، وذلك بفعل التّدريبات العمليّة التي أُجريت في اختصاص الإدارة التّربوية في هذه المدارس، ويمكن أن يعود السّبب إلى انعكاس كل من المشاكل الاقتصادية، الاجتماعيّة التي يُعاني منها البلاد على الجوّ العام لهذه المؤسسات التّربوية، لذا لا بدّ القيام بمثل هذا البحث للتأكّد من صحة هذه المعلومات في الواقع.

فضلاً عن ذلك، لم يُنجز أيّ من الدّراسات أو الأبحاث عن هذا الموضوع في لبنان، تحديداً في جبل لبنان.

فبناءً على ما ذُكر أعلاه، سنشير في الفصل الأول من هذا البحث، إلى الإطار العام للموضوع، إذ سنحدّد كل من مشكلة، أهميّة وأهداف البحث. في الفصل الثّاني، سنعمل على مراجعة الدّراسات السّابقة والأدبيّات النّظريّة التي تمّت ضمن هذا المجال، لتوجيه عملنا الحالي. وسنبين في الفصل الثّالث منهجيّة الدّراسة، بما يتضمن المنهج والمقاربة المعتمدة، إلى جانب حقل الدّراسة والتقنيّة المُستخدمة. وسنقوم في الفصل الرّابع، بعرض التّائج وتحليلها،



لوقت، وعلى مستوى أدائهم الإداري وذلك بعد عودة المؤسسات التربوية كافة إلى التعليم الحضوري من وجهة نظر القياديين.

التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية تجمع ما بين مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للوقت وبين مستوى أدائهم الإداري.

٤.١ أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة وفقاً للنقاط الآتية:

• على مستوى القطاع التربوي

يؤكّد هذا البحث بيانات حول طرق إدارة مديري المدارس الخاصة للوقت، وتحديد أفضل الممارسات التي من الممكن تعميمها لتعزيز الأداء الإداري بشكل عام.

يكشف هذا البحث فجوات مديري المدارس الخاصة في إدارتهم للوقت ضمن الدّوام الدّراسي، ويسمح في تصميم برامج تدريبية مخصصة لهم في هذا المجال.

• على مستوى المجتمع

استثمار الوقت بالشّكل الفعّال سيؤدي إلى إدارة الموارد البشرية والمادية بالطريقة الجيدة، ما سينعكس إيجاباً

ولكي يستطيع هؤلاء المديرون التّطلّع والإشراف على الأعمال كافة، لا بد من امتلاكهم حسن إدارة للوقت، الذي يُعد من عناصره المهمة: التخطيط قصير وطويل الأمد، التنظيم، تحديد الأولويات وترتيبها وفقاً للأهمية، فضلاً عن التّوجيه والتّتبّع الدائم. (الحيارى، ٢٠١٦).

فإبراز مستوى مديري المدارس لإدارة الوقت ومستوى أدائهم الإداري، سيسمح في نهاية هذا البحث من تقديم التّوصيات والمقترحات بشأن هذا الموضوع، بهدف تعزيز جودة التّعليم، والرضا الوظيفي للهيئة الإداريّة والتّعليميّة في المدارس.

لذا، بعد تحديدنا لمشكلة هذا البحث، جاءت أسئلة هذه الدراسة على التّحو الآتي:

- ما مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الخاصة في جبل لبنان بعد العودة التّعليم الحضوري؟
- ما مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة في جبل لبنان؟
- هل ثقة علاقة ارتباطيّة تجمع ما بين مستوى إدارة مديري المدارس الخاصة للوقت وما بين أداءهم الإداري؟

٣.١ أهداف الدراسة

- التّعرّف إلى كل من مستوى إدارة مديري المدارس الخاصة في جبل لبنان

- على جودة التعليم المقدم من قبل الهيئة التعليمية للمتعلّمين، ويحسن من سمعة هذه المؤسسة التربوية في المجتمع.
- حسن إدارة الوقت في المدارس، سيزيد من رضا أولياء الأمور والمجتمع المدرسي للنظام التعليمي الخاص ويعزز الثقة فيه.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في مديري المدارس الخاصة غير المجانية للمراحل التعليمية كافة أي الروضة، الابتدائية، المتوسطة والثانوية.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على المدارس الخاصة غير المجانية في المراحل التعليمية كافة في جبل لبنان (ما عدا ضواحي بيروت).

- **على المستوى الشخصي**
- تُعد هذه الدراسة إضافة جديدة لمسيرتنا التعليمية والمهنية، كونه لم يسبق لأحد من الباحثين في لبنان تناول هذا الموضوع من هذه الناحية المحددة والمختارة، وربط ما بين إدارة الوقت والأداء الإداري.
- **الحدود الموضوعية:** تتمحور حول مستوى إدارة مديري المدارس الخاصة للوقت، ومستوى أدائهم الإداري إضافة للتحقق من وجود علاقة ارتباطية تجمع ما بين هذين المتغيرين.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

- قسّم هذا الفصل إلى جزئين، تناول الأول مفاهيم ومصطلحات الدراسة، أما الجزء الثاني فقد شمل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- العمل على مثل هذه الأبحاث سيعزز مهارتنا العلمية، وسيسمح لنا بتقديم أفضل التوصيات المبنية على الأدلة والبراهين.

- فهم تأثير إدارة الوقت على الأداء الإداري، سيساعدنا في تطوير قدراتنا القيادية والإدارية اللازمة في عملنا كمديري أو قادة تربويين في المدارس.

- ٥.١ حدود الدراسة: يتركّز هذا البحث على:
- **الحدود الزمنية:** تتحدد نتائج الدراسة وفق استجابة العينة في المدة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة، وهي العام الأكاديمي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤.
- ١.٢ المحور الأول: المفاهيم والمصطلحات الرئيسية
- **الإدارة التربوية:** «مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه، والضبط والتنفيذ وتقييم الأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التربوية المدرسية للوصول الى الأهداف التربوية المرسومة، باستخدام أفضل

التي يقوم بها المدير خلال مدة الدوام الرسمي، وتهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة. (الأحمد و حافظ، ٢٠٠٤)

٢.٢ المحور الثاني: الدراسات السابقة

اطلعت على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، من أجل إعطاء خلفية وافية له، والاستفادة من المعلومات التي أثارها الباحثون في كتاباتهم. لذا، سنتعمق في هذا المحور من الفصل الثاني إلى الدراسات العربية والأجنبية التي تمحورت حول إدارة الوقت وأهميته في العملية الإدارية في المدارس علماً أنه قد رتب هذه الأبحاث تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث.

- دراسة Grisson, Loeb, Mitani (٢٠١٥) تواجه مديرات ومديريو المدارس ضغوطات زمنية تجعل عملهم أكثر صعوبة. وتشير الأبحاث خارج المجال التعليمي إلى أن مهارات إدارة الوقت الفعالة، قد تساعد القياديين على تلبية متطلبات العمل، وتقليل الضغط الوظيفي، وتحسين أدائهم. فهدفت هذه الدراسة إلى اختبار هذه الفرضيات، فاعتمد استبيان حول إدارة الوقت لنحو ٣٠٠ مدير في مدارس مقاطعة ميامي - ديد في ولاية فلوريدا، وهي رابع أكبر منطقة تعليمية في الولايات المتحدة. وبعد تحليل

الطرق في استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة، وبأقل ما يمكن من الجهد والمال». (المركز التربوي للبحوث والانماء، ٢٠١٤)

• مدير المدرسة: "المسؤول الأول عن حسن سير العمل في مدرسته التي تشكل الوحدة التعليمية في النظام التعليمي، وبشخصيته واستعداداته وقدراته، يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض عمله ما دام يأمل في تحقيق الأهداف. يستطيع مدير المدرسة بث روح العمل، والنشاط في مدرسته ودعم الحياة الاجتماعية التي تشمل كل أسرة المدرسة وبيئتها». (خضر و الكودة، ٢٠٢٠).

• الأداء الإداري للمدير: القدرة على تنفيذ الوظائف الإدارية المختلفة بكفاءة وفعالية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. يتضمن الأداء الإداري استخدام الموارد المتاحة بالشكل المثالي، واتخاذ القرارات الصائبة، وتحفيز الفريق، وضمان سير العمل بسلاسة لتحقيق النتائج المرجوة (Robbins & Coulter, 2021).

• إدارة الوقت: عملية مستمرة في الأعمال الإدارية والفنية، وتشمل تخطيط مستمر للنشاطات وتنفيذها وتقويمها، وهي

- التتائج باعتماد تقنية الاستبيان وتلك التي جُمعت عبر الملاحظات المباشرة، توصلت إلى أن يقوم المديرون بتخصيص الوقت الكافي في الفصول الدراسية وفي إدارة التعليم، أكثر من سعيهم لبناء العلاقات التربوية. إضافةً لوجود ارتباط قوي يجمع ما بين مهارة إدارة الوقت وتقليل الضغط الوظيفي للمدير.
- دراسة Ali Khan, Ahmad, Naseer ud-Din (٢٠١٥)
أجريت هذه الدراسة لاستكشاف ما إذا التدريب، مستوى المدرسة، والموقع الجغرافي لهم أي تأثير على ممارسات إدارة الوقت لمديري المدارس. اختيرت عينة متباينة تضم ٣٤٤ مديرًا لمدارس ثانوية من سبع مناطق رئيسة في مقاطعات خيبر بختونخوا في باكستان. وُصِّم استبيان لجمع المعلومات، والتحقق من صحته وثباته، وأظهرت النتائج اختلافات كبيرة في ممارسات إدارة الوقت للمديرين حسب مستوى المدرسة. ولم يُعثر على اختلاف كبير في ممارسات إدارة الوقت للمديرين عند تحليل البيانات حسب موقع المدرسة والتدريب. لذا أوصت الدراسة في التركيز على تدريب مديري المؤسسات التربوية على إدارتهم للوقت، هذا ما سيساعدهم في تبني خطة معنوية لزيادة قيادتهم التعليمية وفعالية المدرسة بشكل عام.
- دراسة محمد (٢٠١٧)
تناول هذا البحث التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس، ومعرفة الصعوبات التي تواجههم عند تنظيمهم له وتحديد مضيعاته. استُخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومعرفة آراء المعلمين، وشملت عينة البحث ١٦٠ معلمًا معلمة. كما طُبِّق برنامج الـ«SPSS» للتحليل الإحصائي واختبار الـ(T) ومعادلة الثبات ألفا كرونباخ. إذ توصل البحث إلى عدّة نتائج منها: لا يخصص مديريو المدارس الثانوية وقتًا مُحددًا لإجراء المكالمات الهاتفية، وهذا ما يُعد أحد مضيعات الوقت، كما أنّ التقص في الموارد المالية يعد من أكبر الصعوبات التي تعيق تنظيم العمل وغيرها. فخرج البحث بعدّة توصيات أهمّها، جعل إدارة الوقت مادة تدرّس في الجامعات والمعاهد العليا، إضافة لنشر ثقافة الوقت في المجتمع عبر وسائل الإعلام المختلفة، وإقامة دورات تدريبية لشاغلي هذه المواقع الإدارية في المدارس.
- دراسة مهدي (٢٠١٧)
سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مهام مديري المدارس المتوسطة في ضوء إدارة الوقت، وذلك من وجهة نظر القياديين في مديرية تربية الكرخ الثالثة في بغداد. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه

توصّلت الدّراسة إلى نتائج تبيّن الاختلاف في مجمل ساعات العمل بين مديري الرّجال والنّساء، إضافة لاختلاف ترتيب المهام وفاقاً لأهميتها. لذا أوصى الباحث في ضرورة تنظيم دورات تدريبية لتحسين مستوى إدارة المديرين للوقت في هذه المؤسسات التّربويّة.

- دراسة المهيرات، البياتي (٢٠١٨)

توجّهت هذه الدّراسة إلى التّعرف إلى مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر معلّمي المدارس الأساسيّة، والثّانويّة الحكوميّة والرّسميّة في الفصل الدّراسي الثّاني للعام ٢٠١٣ - ٢٠١٤. اعتمد المنهج الوصفي المسحي، واختيرت عيّنة طبقية عشوائية وعيّنة طبقية تناسبية للمعلمين وبلغ عددها ٦٣٠ مدرّساً ومدرّسة. طوّرت الاستبانة والتّحقق من صدقها وثباتها بالطّرق المناسبة. أظهرت نتائج الدّراسة أن مستوى إدارة الوقت عند المديرين جاء متوسّطاً، فأوصت الدّراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للقياديين للارتقاء بمستوى أفضل من إدارة الوقت، وإجراء المزيد من الدّراسات العلميّة عن هذا الموضوع.

- دراسة المطيري (٢٠٢٠)

تطرّق هذا البحث إلى التّعرف إلى واقع إدارة وقت الدوام الرّسمي لدى قادة المدارس في محافظة عفيف في المملكة

الأنسب في مثل هذه الدّراسات، وتكوّنت العيّنة من ٦٠ مديراً، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصّلت التّائج في ما بعد أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى جيّد من مهارات إدارة الوقت، وحريصين على متابعة العمل من خلال اعتمادهم على التّخطيط التّربوي الذي يجعل العمل أكثر انضباطاً. وقد أوصت الدّراسة إلى ضرورة إشراكهم في دورات تدريبية خاصّة بإدارة الوقت، إضافة لتزويد المؤسسات التّعليميّة بالوسائل التكنولوجيّة والمعلوماتيّة الحديثة لتسهيل إنجاز المهام الإداريّة بأقل جهد ووقت وأكثر كفاءة.

- دراسة Zeinuddine (٢٠١٨)

توجّهت هذه الدّراسة إلى التّعرف إلى معدل الوقت الذي ينتهزه مديريو المدارس الثّانوية في محافظة دمشق السّورية من دوام العمل الرّسمي لإتمام جميع المهام الإداريّة، الفنيّة والاجتماعيّة المطلوبة منهم بحكم. تألّفت عيّنة البحث عشوائياً من ٧٠ مديراً أي بنسبة ٧٥% من مجتمع الدّراسة الكلّي. ولتحقيق أهداف الدّراسة طوّر الباحث أداة الاستبانة استناداً إلى الأدب التّربوي والاستبيانات الأخرى المستخدمة في الدّراسات السّابقة إذ عُرضت على لجنة محكّمين في الجامعة البريطانيّة في دبي وجامعة دمشق، واستخدمت معامل كرونباخ ألفا للتحقق من صدقها وثباتها.

العربية السعودية من وجهة نظر القائدات، واستُخدم المنهج المسحي والمقارن، إضافة لإعداد الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات. بلغ حجم عينة البحث ٧٥ مديراً. وتوصلت الدراسة في ما بعد إلى النتائج الآتية: الدرجة الكلية لواقع إدارة وقت الدوام الرسمي في المدارس جيدة جداً، كما أنّ محور التقويم جاء في المرتبة الأولى، يليه التخطيط في المرتبة الثانية، ومن ثمّ التنظيم في المرتبة الأخيرة. وفي ضوء هذه النتائج، قُدمت توصيات أهمها: أن تولّي وزارة التعليم اهتماماً خاصاً بإدارة الوقت بدراساتها، وفعاليتها لتصبح جزءاً من ثقافة العمل الإداري في المدارس، إضافة إلى إدراج إدارة الوقت من ضمن بنود بطاقة الأداء الوظيفي، تحفيز القائدات المتميزات به للعمل على تحقيق أهداف المدرسة، فضلاً عن تعاون المسؤولين في وزارة التعليم مع الإدارة العامة للتخطيط، والمعلومات، والتدريب التربوي في النظر إلى اللوائح التي تحدد مهام المديرين في كلّ مرحلة من مراحل التعليم العام من خلال وضعها خطة لإدارة الوقت لكل مرحلة، وإقامة برامج تدريبية، وورش عمل خاصة بهذا الموضوع، إضافة إلى ضرورة تشخيص واقع القياديين في إدارة الوقت ووضع خطة علاجية مناسبة والاستفادة من

خبرات الدول المتقدمة، ونماذجها في هذا مجال ونقلها للميدان التعليمي وتطبيقها في العمل الإداري التقنيات الحديثة في الاتصالات الإدارية والاهتمام بالبرامج الالكترونية لمنع هدر الوقت.

- دراسة Naparan, Tulo (٢٠٢١)

أجريت هذه الدراسة الظاهرية التوعوية لتحديد استراتيجيات إدارة الوقت للمسؤولين التعليميين، وكيف لهذا الأمر أن يساعدهم في إدارة المدارس بالشكل الفعّال. لذا، قام الباحثون بإجراء مقابلات مع مسؤولي المدارس الابتدائية المختارة في الفيلبين الغربية. وكشفت نتائج الدراسة أن مديري المؤسسات التربوية، قد طوّروا استراتيجيات إدارة الوقت مثل تفويض السلطات، وتحديد الأولويات بوضوح، إدارة التشتت، وإعداد الخطط الكتابية ووضع جداول زمنية وغيرها، أسهمت هذه الاستراتيجيات في تعزيز الأداء الإداري للقياديين وإنجاز مهامهم كافة بكفاءة.

- دراسة مطر (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري، ومديرات المدارس الابتدائية ومعرفة العلاقة بين النمط الإداري المدرك، وإدارة الوقت تبعاً لمتغير الجنس والخدمة الإدارية. اعتمدت الدراسة

إدارة وقت الدوام الرسمي في المدارس جيدة جداً، كما أنّ محور التقويم جاء في المرتبة الأولى، يليه التخطيط في المرتبة الثانية، ومن ثمّ التنظيم في المرتبة الأخيرة. وفي ضوء هذه النتائج، قُدمت توصيات أهمها: أن تولّي وزارة التعليم اهتماماً خاصاً بإدارة الوقت بدراساتها، وفعاليتها لتصبح جزءاً من ثقافة العمل الإداري في المدارس، إضافة إلى إدراج إدارة الوقت من ضمن بنود بطاقة الأداء الوظيفي، تحفيز القائدات المتميزات به للعمل على تحقيق أهداف المدرسة، فضلاً عن تعاون المسؤولين في وزارة التعليم مع الإدارة العامة للتخطيط، والمعلومات، والتدريب التربوي في النظر إلى اللوائح التي تحدد مهام المديرين في كلّ مرحلة من مراحل التعليم العام من خلال وضعها خطة لإدارة الوقت لكل مرحلة، وإقامة برامج تدريبية، وورش عمل خاصة بهذا الموضوع، إضافة إلى ضرورة تشخيص واقع القياديين في إدارة الوقت ووضع خطة علاجية مناسبة والاستفادة من

المنهج الوصفي، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من ٢٠٠ مدير، ومديرة للمدارس الابتدائية في محافظة صلاح الدّين في العراق. إذ قامت الباحثة ببناء مقياس إدارة تكوّن من ٣٢ فقرة، ووضع أمام كلّ فقرة خمس بدائل. فقد أظهرت التّائج لاحقاً، أنّ القياديين يتمتعون بمستوى متوسط من إدارة للوقت، وأوصت الباحثة بضرورة إجراء دراسات مشابهة لنوع هذه الدراسة كون إدارة الوقت تعدّ مهارة تستند على العمل الإداري الممارس من قبل مديري المدارس.

التّعليق على الدّراسات السابقة:

في ضوء ما استعرض من دراسات عربية وأجنبية سابقة، يمكن استخلاص أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين بحثنا الحاليّ على التّحوّلات الآتي:

يتّفق البحث لجهة الهدف العام في التّعرف إلى مستوى إدارة مديري المدارس للوقت، لتعزيز أدائهم الإداري مع معظم الدّراسات السابقة، من خلال نقاط عدّة أهمّها: سعي مدير المؤسسة التّربويّة للاهتمام بالمهام الإدارية والقياديّة، من خلال المشاركة في ورش عمل للتّعرّف إلى كيفية إدارة الوقت، ونشر هذه الثقافة مع مجتمع المدرسي كافة، فضلاً عن استخدام تقنيات الحديثة في الإتصالات الإداريّة والاهتمام بالبرامج الإلكترونيّة لمنع هدر الوقت.

وقد استفدنا كباحثين تربويين من الدّراسات السابقة بإثراء البعد النّظري، وتحديد المنهج المعتمد للبحث والمناسب لطبيعة الأهداف الموضوعيّة، وبناء الاستبانة الخاصّة به، ما أسهم في نضوج أداة الدّراسة وشمولها وصدقها.

واختلفت هذه الدّراسة في مجتمعها البحثي عن باقي الدّراسات بسبب التّباينات، الثقافيّة، والإقتصاديّة الموجودة في لبنان. إضافةً لحجم العيّنة، لتقنيات جمع المعلومات وتحليلها، لجهة الحجب الزمانيّة والمكانيّة.

الفصل الثالث: منهجيّة البحث وإجراءاته

تتضح أهميّة هذه المرحلة في توجيه الدّراسة وفقاً للأسس العلميّة المجتمعيّة التي عن طريقها نجيب على التّساؤلات المطروحة جميعها، وتحقيق الأهداف المتوخاة منها. لذا، يتناول الفصل الثالث خطوات وإجراءات منهجيّة البحث التي تتمثّل في تحديد أوّلًا، المنهج المعتمد وتبرير سبب اختياره، إضافةً إلى مجتمع الدّراسة وعيّنتها. ثانيًا، إعداد أدوات وتقنيات جمع المعلومات اللازمة للدّراسة كافة وتصميمها، والتّدقيق من صدقها وثباتها. وثالثًا، عرض الأساليب الإحصائيّة المستخدمة لمعالجة هذه البيانات، وصولاً إلى التّطرق في الأخير إلى أخلاقيات هذا البحث.

١.٣ منهج البحث

اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي ذات الأسلوب التحليلي لكونه يُعد الأنسب في مثل هذه الدراسات التربوية، بفضل تلائمه مع موضوع الدراسة وأهدافها. إضافة لما ينطوي عليه من رصد للواقع ودراسة الظواهر، وجمعه للكثير من البيانات والمعلومات البحثية ومن ثم تحليلها، إضافة لوصفه للعلاقة بين كل من المتغيرين وصفاً كمياً، من دون تدخله في أي من المجريات، للتوصل لاحقاً إلى تفسيرات منطقية مثبتة بالأدلة والنتائج العلمية الدقيقة، لتحديد في الأخير التوصيات بغية التحسين والتطوير.

٢.٣ مجتمع وعينة البحث

يتألف مجتمع الدراسة من مديري المدارس الخاصة غير المجانية جميعهم في منطقة جبل لبنان (ما عدا ضواحي بيروت)، والبالغ عددهم ١٧٥ بحسب النشرة الإحصائية الصادرة عن مركز التربوي للبحوث والإنماء للعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣. لذا، اختيرت عينة هذا البحث بالطريقة العشوائية البسيطة التي تضمن فرصة اختيار متساوية لكل مدرسة في المجتمع، وتعمل على إزالة التحيز، وتساعد في تحقيق التمثيل العادل للمجتمع الكلي. لذا، تكونت حجم العينة من ٢٨ مديراً إدارياً، وذلك خلال العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤، وهذا الحجم عادةً ما يوفّر قاعدة

بيانات كافية لتحليل الاتجاهات والأنماط داخل المجتمع الكلي.

فبلغت نسبة العينة ١٦% من المجتمع الأصلي، وهو حجم يعدّ مناسباً للدراسات التي تحتاج إلى أن تحقق التوازن بين دقة التقديرات وقيود الموارد والوقت المتاحة، فلا تخلق عبئاً كبيراً على الباحث بالإجمال.

٣.٣ إجراءات الدراسة

أُجريت هذه الدراسة العلمية وفقاً للخطوات الآتية:

- تحديد حجم عينة الدراسة وطريقة اختيارها (العشوائية البسيطة)، لضمان تمثيل جيّد للمجتمع البحثي.
- الحصول على موافقة تسهيل للمهام من الجامعة اللبنانية - كلية التربية، فرع العمادة.
- الحصول على الموافقة من المبحوثين لمشاركتهم في البحث العلمي وذلك لضمان إحترام حقوقهم، ولزيادة المصداقية.
- اختيار الأدوات المناسبة وتطويرها لجمع البيانات كأداة الاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها لتنفيذها على أفراد عينة البحث.
- تحديد كيفية جمع البيانات وتبويبها، مع مراعاة الأخلاقيات البحثية.
- معالجة المعلومات إحصائياً عن طريق الحاسوب، باستخدام الأساليب

عنوان: "مستوى إدارة الوقت" إلى ثلاث مجالات وهي: إدارة الأولويات، المراقبة والتخطيط، التعامل مع الأزمات. أمّا المحور الثاني، حمل عنوان "مستوى الأداء الإداري"، فتألف أيضًا من ثلاث مجالات وهي: الرؤية والتطوير، إدارة الموارد البشرية، التعامل مع البيئة المدرسية.

علمًا، أن الأسئلة جميعها التي وُضعت في هذه المجالات تتميز بالوضوح والدقة العالية، وقد صُمّمت بعناية لضمان تغطية جوانب الموضوع جميعها بشكل شامل، ما يتيح جمع بيانات موثوقة وذات مصدقية، تعكس بدقة تجارب وآراء المشاركين.

٥.٣ صدق الأدوات وثباتها

لضمان الصدق الظاهري لأداة الاستبانة ووضوح مفرداتها جميعها للمستجيبين، عُرضت النسخة الأولى منها على مجموعة من المحكمين، وقد طُلب منهم تقديم ملاحظاتهم حول مدى ملائمة فقرات الاستبانة وتوافقها مع المجالات المحددة. وبناءً على هذه الملاحظات، أُجريت التعديلات اللازمة لإعادة صياغة الأداة، ما أدّى إلى تطوير النسخة النهائية المعتمدة لها. أمّا بالنسبة إلى التأكد من الثبات، فقد طُبّق بصورته النهائية على عينة عشوائية من مديري المدارس الخاصة في جبل لبنان، لكن من خارج العينة الأساسية.

الإحصائية كبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ال SPSS.

- التّوصّل إلى التّائج، تفسيرها وتحليلها في سياق الأهداف البحثية، والأسئلة المطروحة ومقارنة التّائج مع الدّراسات السابقة.

- تعميم التّائج، وإصدار التّوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها إيجاد حلول لمشاكل محددة، وتطوير الممارسات في المجال المعنى به.

٤.٣ أداة الدّراسة وتصميمها

بعد الاطلاع على الأدب النظري وعلى الدّراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، وبعد وقّع الاختيار على المقاربة الكمية، توجهنا لاعتماد تقنية الاستبانة التي حُصّصت لمديري المدارس الخاصة في مراحل الروضة كافة، الابتدائية، المتوسطة والثانوية. علمًا أنّه صُمّمت أغلب استجابات هذه الاستبانة وفقًا لمقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)، والذي تضمّن خمس مستويات: دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، لا يحدث أبدًا.

فقسّمت هذه التّقنية إلى قسمين الأوّل: شمل الأسئلة الشّخصية لأفراد عينة البحث، أمّا الثّاني: فتكوّن من الأسئلة المتعلّقة تحديدًا بمتغيّري الدّراسة والتي انبثقت من أهداف البحث المذكورة في الفصل الأوّل وأسئلته. وقد قسّم المحور الأوّل الذي يحمل

٦.٣ أخلاقيات البحث

- يجب علينا كباحثين ضمان حماية خصوصية المشاركين في الدراسة، وذلك من خلال الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وتقديم ضمانات بشأن استخدام البيانات بما يتوافق مع المعايير الأخلاقية والقانونية المعترف بها، ما يتطلب الحصول على موافقة مسبقة ومستنيرة من المشاركين في الدراسة إضافة لتوضيح غرض البحث، والإشارة عنها في الملاحق.
- تعد النزاهة من أساسيات البحث العلمي، إذ من المستحسن علينا كباحثين تجنب أي شكل من أشكال التلاعب في البيانات أو التحليلات، وتقديم النتائج بدقة وصدق، وتوضيح أي افتراضات أو تقييم للأخطاء المحتملة في الأساليب المستخدمة.
- إضافة إلى ضرورة استخدامنا للمصادر بفعالية وتقديم المعلومات والأفكار بدقة وشفافية، مع توثيق واضح للمراجع العلمية المستفاد منها كافة؛ وتجنب أشكال الانتحال.
- تجنب العشوائية، التسرع وارتكاب الأخطاء الفاضحة، والتأكد الثام من المعلومات والنتائج التي سيتوصل إليها.
- اعتماد الحياد والموضوعية والابتعاد من إبداء الآراء الشخصية، تحديداً أثناء جمع البيانات وعرض نتائج البحث العلمي.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

١.٤ عرض النتائج

- تناول هذا الجزء من البحث عرض النتائج التي تُوصل إليها من خلال إجابة عينة البحث على عبارات الاستبانة، وتحليلها جزاء استخدامنا للرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS. واعتمدت هذه المعالجات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة وهي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار الـ T test.
- النتائج الخاصة بالسؤال الأول: ما مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الخاصة في جبل لبنان؟

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة	الترتيب
1	إدارة الأولويات	4.4881	0.52495	87.20 %	مرتفع	1
2	المراقبة والتخطيط	4.1250	0.75308	78.13 %	مرتفع	3
3	التعامل مع الأزمات	4.2143	0.83747	80.36 %	مرتفع	2
درجة الممارسة الكلية		4.2758	0.7051	81.90 %	مستوى مرتفع	

(0.75)، وقد تُعزى هذه النتائج إلى شعور مديري المدارس بمسؤولياتهم ومهامهم تجاه مراقبة أداء الهيئات التعليمية والإدارية كافة، وتخصيص وقت كافٍ للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف المستقبلية لمؤسسته التربوية.

أما بالنسبة إلى استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى إدارة مديري المدارس الخاصة، للوقت في جبل لبنان (من وجهة نظر المديرين)، على فقرات مجال (التعامل مع الأزمات)، جاءت (بمستوى مرتفع)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (4.21)، وبانحراف معياري قدره (0.70). وقد تُعزى هذه النتائج إلى ضرورة التفاعل بسرعة وحزم مع المشاكل الطارئة التي قد تحصل في المؤسسة التربوية من دون التأثير على الجدول الزمني المخطط له منذ بدء العام الدراسي، إضافةً إلى استخدام أدوات إدارة الوقت (Microsoft To Do، Todoist... وغيرها).

- **النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:** ما مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في جبل لبنان؟

يتضح من الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى إدارة مديري المدارس الخاصة، للوقت في جبل لبنان (من وجهة نظر القياديين أي المديرين)، على فقرات مجال (إدارة الأولويات)، جاءت (بمستوى مرتفع)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (4.48)، وبانحراف معياري قدره (0.52)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي. وقد تُعزى هذه النتائج إلى ضرورة تمتع مدير المدرسة بإدارة أولوياته بوضوح، ليستطيع وضع جداول زمنية فعالة لمهام المدرسة، جدولة الاجتماعات بشكل يتناسب مع المهام المدرسية الأخرى، والسعي للالتزام بالمواعيد النهائية المحددة لإنجاز المهام واتخاذ القرارات الفعالة.

كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى إدارة مديري المدارس الخاصة، للوقت في جبل لبنان (من وجهة نظر المديرين)، على فقرات مجال (المراقبة والتخطيط)، جاءت (بمستوى مرتفع)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (4.12)، وبانحراف معياري قدره

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة	الترتيب
1	الرؤية والتطوير	4.3750	0.74068	84.34%	مرتفع	1
2	إدارة الموارد البشرية	4.2857	0.65868	82.14%	مرتفع	3

2	مرتفع	84.82 %	0.61775	4.3929	التعامل مع البيئة المدرسية	3
	مستوى مرتفع	83.78 %	0.67237	4.3512		درجة الممارسة الكلية

مديري المدارس بمسؤولياتهم، ومهامهم تجاه مراقبة أداء الهيئات التعليمية والإدارية كافة، وتخصيص وقت كافٍ للتخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف المستقبلية لمؤسسته التربوية.

أما بالنسبة إلى استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الخاصة في جبل لبنان (من وجهة نظر المديرين) على فقرات مجال (التعامل مع البيئة المدرسية) جاءت (بمستوى مرتفع) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (4.39) وبانحراف معياري قدره (0.61). وقد تُعزى هذه النتائج إلى ضرورة وإمكانية المدير التعامل مع شكاوى المعلمين والأهل بمرونة واحترافية، تعزيزه لبيئة إيجابية وملهمة للتعليم، فضلاً عن مشاركته في الأنشطة والفعاليات الاجتماعية المدرسية، مع مراعاته لتطبيق الأنظمة والقوانين كافة بشكل عادل ومتوازن في المدرسة.

- النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

هل ثمة علاقة ارتباطية تجمع ما بين مستوى إدارة مديري المدارس الخاصة للوقت وما بين أدائهم الإداري؟

يتضح من الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الخاصة في جبل لبنان (من وجهة المديرين) على فقرات مجال (الرؤية والتطوير) جاءت (بمستوى مرتفع) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (4.37) وبانحراف معياري قدره (0.74) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي. وقد تُعزى هذه النتائج إلى ضرورة تتبع المدير تقدّم المشاريع والأنشطة بشكل منتظم في المدرسة، امتلاك رؤية واضحة لتطوير المؤسسة التربوية والعمل على تحقيقها، فضلاً عن وضع استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الأكاديمي للمتعلمين.

كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الخاصة في جبل لبنان (من وجهة المديرين) على فقرات مجال (إدارة الموارد البشرية) جاءت (بمستوى مرتفع) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (4.28) معياري وبانحراف قدره (0.65). وقد تُعزى هذه النتائج إلى شعور

المتغيرات		الرؤية والتطوير	الأداء	الإداري	الدرجة الكلية
إدارة الوقت	إدارة الأولويات	**0.512	**0.477	**0.473	**0.4873
	المراقبة والتخطيط	**0.617	**0.672	**0.623	**0.6373
	التعامل مع الأزمات	**0.805	**0.677	**0.744	**0.742
	الدرجة الكلية	**0.6446	**0.6086	**0.6133	**0.622

** دال عند مستوى (0.01)،

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ومستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة، للوقت ككل وبين المستوى الكلي لأدائهم الإداري، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.622)، ما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للوقت، ارتفع معها إلى حد ما مستوى أدائهم الإداري.

الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات

علمًا أن نتائج هذا البحث قد أظهرت درجة مرتفعة من مستوى إدارة مديري المدارس لوقتهم ولأدائهم الإداري، إلا أنه لا بد من تقديم أبرز التوصيات التي يمكن كباحثين اقتراحها، ومساعدة مختلف مديري المدارس الذين ربما لا يواجهون صعوبة في إدارة وقتهم.

ومن هذه التوصيات نذكر:

- توفير دورات تدريبية مكثفة لمديري

المدارس بمجال إدارة الوقت، ما سيزيد من كفاءتهم في تنظيم المهام اليومية والأنشطة المدرسية.

- تعزيز الوعي بأهمية إدارة الوقت وتحديد أولويات المهام الإدارية من خلال ورش عمل دورية، هذا ما سيحسن من تخطيطهم اليومي بشكل فعال.

- توفير الدعم الفني والتقني لمديري المدارس لاستخدام أدوات إدارة الوقت الحديثة وتطبيقاتها، ما سيمكنهم من الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا لتنظيم إدارة وقتهم ولتحسينه.

- تفعيل التواصل والتعاون بين مديري المدارس الخاصة من خلال إنشاء شبكات تبادل المعرفة والخبرات، هذا سيدعم التعاون، وتبادل الأفكار والممارسات الناجحة في مجال إدارة الوقت.

- تشجيع تبني أساليب وأدوات إدارة الوقت كاستخدام تقنيات التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأولويات ما سيحقق مجمل الأهداف الإدارية والتربوية.

- تعزيز الوعي بأهمية توازن الحياة الشخصية، والمهنية لمديري المدارس لتحقيق رضاهم الوظيفي وصحتهم النفسية هذا ما سينعكس على نوعية مهامهم.
 - توفير استخدام أدوات لتقييم الأداء، ما سيحدد مدى كفاءة استخدام مديري المدارس الخاصة لعامل الوقت وسيساعدهم على اتخاذ في ما بعد الإجراءات اللازمة لمنع هدره.
- خلاصة**
- في نهاية هذا المقال، نجد أن هذه الدراسة تحمل في طياتها أهمية كبيرة
- لتحسين أداء القياديين، وكفاءتهم في المؤسسات التربوية في لبنان، خاصة في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تعاني منها البلاد في الوقت الحالي. فالاهتمام بفهم مهارة إدارة الوقت بفعالية وتطبيقها، سيحقق مجمل الأهداف التعليمية والإدارية، بفعل تخطيطه، تنظيمه وتوجيهه للأمور كافة والموارد البشرية والمادية والمالية ما سيسمح في تسليطه الضوء على المهام القيادية، الإشرافية، الفنية بدلاً من اكتفائه بإنجاز المهام الإدارية الروتينية حصراً.

المراجع العربية

- 1 - مهدي، محمد، (٢٠١٧)، مَهَقَات مديري المدارس المتوسطة في ضوء إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين.
- 2 - المهيترات توفيق نورا، البياتي توفيق عبد الجبار، (٢٠١٨)، مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين.
- 3 - مطر، نوار، (٢٠٢٢)، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية.
- 4 - المطيري، حمود مشعان نورة، (٢٠٢٠)، واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس في محافظة عفيف.
- 5 - محمد، محمد حامد عبد المنعم، (٢٠١٧)، واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
- 6 - الخضر، الكودة (٢٠٢٠)، الإدارة المدرسية.
- 7 - أحمد حافظ فرج وحافظ محمود صبري (٢٠٠٣)، إدارة المؤسسات التربوية عالم الكتب القاهرة ط١.
- 8 - آلاء، جابر (٢٠١٨)، تعريف الإدارة التربوية وخصائصها.
- 9 - الحباري، إيمان (٢٠١٦)، بحث عن إدارة الوقت.
- 10 - المركز التربوي للبحوث والانماء، (٢٠١٤)، تعريف الإدارة التربوية والإدارة المدرسية.
- 11 - عبد الرحمن، عبد الله، (٢٠١٥)، إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية.
- 12 - حسين، فاطمة، (٢٠١٩)، أهمية إدارة الوقت في تحسين الأداء الإداري للمديرين في المدارس.

مراجع أجنبية

- 13- Robbins, S.P.; Coulter, M. (2021) Management.
- 14- Grissom, Jason, Loeb, Susanna, Mitani, Hajime, (2015), Principal time management skills.
- 15- Naparan, B. Genesis, Tulod, G. Ryan, (2021), Time Management Strategies of school Administrators Toward Effective Administration: A Phenomenological Study.
- 16- Marzano, J. Robert, (2009), The principal's Guide to Time Management: Instructional Leadership for school Improvement.
- 17- Naseer-ud-Din, Muhammad, Ahmad, Syed Munir, Amin Khan, Iqbal, Ali Khan, Umar, (2015), The effect of training on principal's time management practices: A focus on time management areas, Schools level, locality and complexity.
- 18- Zeinuddine, Nuhail Zaher, (2018), A study on the effectiveness of time management among secondary school principals in Damascus Governorate.
- 19- Crowther, Frank, (2013), Effective Time Management for School Leaders.