

Time Planning Among Educational Supervisors: Saudi Arabia

Hadi Hamad Al Fetteieh
Independent Researcher

التخطيط للوقت لدى المشرفين التربويين: السعودية

هادي حمد مهدي آل فطيح
باحث مستقل



LINK الرابط	RECEIVED الاستقبال	ACCEPTED القبول	PUBLISHED ONLINE النشر الإلكتروني	ASSIGNED TO AN ISSUE الإحالة لعدد
https://doi.org/10.37575/h/edu/210001	05/01/2021	26/02/2021	26/02/2021	01/09/2021
NO. OF WORDS عدد الكلمات	NO. OF PAGES عدد الصفحات	YEAR سنة العدد	VOLUME رقم المجلد	ISSUE رقم العدد
9497	9	2021	22	2

ABSTRACT

This work aimed to identify the status of male and female educational supervisors regarding time management practices, the obstacles faced, and possibilities for improvement. Furthermore, it aimed to detect differences of time management based on some variables, including qualifications, years of educational supervising experience, gender, and attendance of training programs. The work used a descriptive surveying technique. The studied population comprised all educational supervisors in Najran's Department of Education (223 males and 200 females). A random sample (100 females and 150 males) was drawn. After applying the study tool, the responses from 82 females and 127 males were collected. The results indicated that the sample's response was positive for practicing time management and possibilities for improvement. Meanwhile, its response was neutral for the obstacles faced. The main possibilities for improvement were the arrangement of tasks according to their importance and priorities, authorizing qualified people to conduct the tasks, and applying technology to supervising tasks. Statistically significant differences were found for time management methods according to qualifications, in favor of people with a master's degree or higher and for people who had attended more than five training programs. There were no differences due to gender. The work presented some recommendations and suggestions based on its results.

المخلص

هدف هذا البحث إلى تعرف واقع التخطيط التربوي للوقت لدى المشرفين والمدرسات التربويين في ضوء تحديد درجة ممارسة إدارة الوقت ومعوقاتها، ومقترحات تحسينها لديهم، وكذلك معرفة الفروق حول أساليب إدارة الوقت لديهم في ضوء متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإشراف التربوي، والنوع، والدورات التدريبية. استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون المجتمع من المشرفين التربويين والمدرسات التربويات بمنطقة نجران التعليمية والبالغ عددهم (223) مشرفاً، و(200) مشرفة. تم اختيار عينة عشوائية منهم مواقع (100) مشرفة، و(150) مشرفاً، وبعد تطبيق أداة الدراسة تم الحصول على (82) استبانة من المدرسات التربويات، و(127) استبانة من المشرفين التربويين. أشارت نتائج البحث إلى أن استجابة أفراد العينة كانت بدرجة "موافق" على ممارستهم لإدارة الوقت، و"محايد" على معوقات ممارستهم لإدارة الوقت، كما جاءت الاستجابة بدرجة "موافق" على المقترحات التي تسهم في تحسين إدارتهم للوقت. من هذه المقترحات ترتيب المهام حسب أهميتها وأولويتها، وتفويض المهام للأخريين القادرين على إنجاز العمل، وتوظيف التقنية في أعمالهم الإشرافية. ووجدت فروق دالة إحصائية في أساليب ممارسة إدارة الوقت تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لجملة الماجستير فأعلى، والدورات التدريبية الأكثر من خمسة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة المتعلقة في تحديد أساليب ممارسة إدارة الوقت لديهم تُعزى لمتغير النوع. وقدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية في ضوء النتائج.

KEYWORDS

الكلمات المفتاحية

Educational institutions, educational supervision, educational supervision development, Saudi community, continuing professional development, time management obstacles
الإشراف التربوي، التطوير المهني المستمر، تطوير الإشراف التربوي، المجتمع السعودي، المؤسسة التعليمية، معوقات تخطيط الوقت

CITATION

الإحالة

Al Fetteieh, H.H. (2021). Altkhthit lilwaqt ladaa almushrifin altrbwyyin: Alsewdy 'Time planning among educational supervisors: Saudi Arabia'. *The Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Management Sciences*, 22(2), 284–92. DOI: 10.37575/h/edu/210001

آل فطيح، هادي حمد مهدي. (2021). التخطيط للوقت لدى المشرفين التربويين: السعودية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*, 22(2), 284-292.

أوقاتهم وإدارته بشكل ملائم (السلمي، 2020).

1. المقدمة

إن استثمار المشرفين والمدرسات التربويين للوقت وتوظيفه بالكامل في خدمة أهداف العملية التعليمية يعد أحد الأساليب المعتمدة للرفي بمستوى التعليم وتحسين نوعيته، وهذا لا يتحقق إلا بإدراكهم الكامل لأساليب تخطيطه والتغلب على معوقاتها (قدوري، 2019). وهذا يعني أن تخطيط الوقت وإدارته من قِبل المشرفين والمدرسات التربويين والتربويات عملية تنعكس بأهميتها على جميع عناصر المنظومة التعليمية، باعتباره أهم الموارد التي تؤثر في جميع الممارسات التربوية والإدارية التي يقومون بها.

كما أن عمل المشرفين والمدرسات التربويين يحتاج إلى الوقوف على واقع ومتطلبات ومعوقات العوامل والمحددات التي تتحكم فيه وتؤثر على أداء الموارد البشرية من خلاله؛ لتقديم التصورات والرؤى التطويرية التي تسهم في توجيه معلمهم بما يحقق تفعيل أدوارهم المهنية خلال الإشراف التربوي، وبما يحقق تطوير المؤسسة التعليمية (هيلات، 2020).

كما ينبغي أن يدرك المشرف التربوي/المدرسة التربوية الأهمية القصوى لأدوارهم وأدوارهم في قيادة العمل المهني، ولن يستطيعوا التغلب على مشكلة تخطيط الوقت وإدارته إلا إذا آمنوا إيماناً جازماً بأهمية زيارة الفصول الدراسية، وبأنه لا بد أن يقوموا بتلك الزيارات مهما كانت الظروف

نحتاج في البيئة العربية دائماً إلى إعادة النظر وتقديم القراءات والمراجعات حول تخطيط الوقت وإدارته؛ حيث يتم اتهام العرب في أوقات كثيرة بأنهم لا يُقدرون قيمة الوقت على المستوى الاجتماعي أو المستوى المهني. كما أن العوامل التي ترتبط بالتخطيط للوقت وإدارته متشابكة وتتحكم فيها متغيرات متعددة مما يتطلب بحثها من حين لآخر.

والوقت مورد يدخل ضمن جميع العمليات التي تقوم بها المنظمة أو المؤسسة، سواء أكانت تعليمية أم غير تعليمية، والفرد وهو يؤدي عمله في إطار العلاقات داخل تلك المنظمات مطلوب منه أن ينتهي من إنجازها في وقت محدد، إلا أن هذا الوقت قد يتم إهداره من قِبل الأفراد لعدم إدراكهم لآليات تخطيطه أو خلطهم بين مهامهم الشخصية ومهام العمل (بحري وخرموش، 2020).

وعلى مستوى المؤسسة التعليمية السعودية تزايد الاهتمام بتخطيط الوقت باعتباره جزء من الإدارة التعليمية التي تتشابه فيها العمليات والوظائف المختلفة التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم. وانطلاقاً من أن طبيعة عمل المشرفين والمدرسات التربويين متشابهة ومتعدد فهم قد لا يستطيعون في كل الحالات التحكم في

من هنا يتضح أن المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يواجهون الكثير من التحديات والصعوبات أثناء قيامهم وقيامهن بالأعمال المنوطة بهم سواء إدارية أو فنية، مما يجعل الكثير منهم يشتكي من ضيق الوقت وعدم القدرة على استثمار أو إدارة وقتهم بالشكل المطلوب، لذا فإن الحاجة ماسة وضرورية لمثل هذه الدراسة. وتماشياً مع جهود وزارة التعليم في تحقيق الجودة في العملية التعليمية واعتبار الدور الإشرافي دوراً محورياً، وأهمية إكسابهم المهارات اللازمة للقيام بهذا الدور، وخاصة مهارة إدارة الوقت. وعليه فإن الباحث يحدد مشكلة دراسته بالسؤال الرئيس التالي: ما واقع إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية؟

3. أسئلة البحث

للإجابة عن السؤال الرئيس السابق يتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية من وجهة نظرهم؟
- ما أبرز معوقات إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية من وجهة نظرهم؟
- ما المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس، الدورات التدريبية)؟

4. أهداف البحث

- تحديد درجة ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية من وجهة نظرهم.
- تعرّف معوقات إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية.
- بيان المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية.

5. أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من جوانب عدة لعل من أبرزها:

5.1. الأهمية العلمية:

- أهمية إدارة الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل لكل فرد من أفراد الأمة، وخاصة عناصر المنظومة التعليمية، مثل المشرف التربوي الذي يعد من أهم عناصر تطوير العملية التعليمية.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات؛ حيث تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها (في حدود علم الباحث) على مستوى المملكة العربية السعودية التي تتناول موضوع إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين.
- قد يسهم هذا البحث في إثراء المكتبات التربوية من خلال زيادة الإثراء المعرفي بالدراسات المتعلقة بإدارة الوقت، لما قد تشكله نتائج هذا البحث من حافز قوي للقيام بدراسات مكملة، أو لمحاكاة الدراسة ذاتها في بيئات أخرى.

5.2. الأهمية العملية:

- قد يفيد البحث صناع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في الوقوف على واقع إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات.
- تسهم نتائج هذا البحث في إعداد برامج تدريبية للمشرفين والمشرفات التربويين على كيفية إدارة الوقت.
- يسهم هذا البحث في تقديم مقترحات وتوصيات تساعد المشرفين والمشرفات التربويين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للحد من العوامل المؤدية لإهدار وقتهم.
- معرفة الطريقة التي يدير بها المشرفون والمشرفات التربويون وقتهم تساعد المسؤولين في وزارة التعليم على وضع وتطوير معايير محددة لاختيار المشرفين والمشرفات التربويين.

6. حدود البحث

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على تعرّف واقع إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية.

ومهما كثرت الأعمال؛ لأن ذلك يعد أحد الأساليب المعتمدة للرقى بمستوى التعليم وتحسين نوعيته (عطية، 2012).

ومن أهم أسباب نجاح المشرف التربوي في عمله مراعاته لتخطيط وإدارة الوقت والزمن في العملية التعليمية والتربوية، وإعطاء الوقت الكافي لعملية الإشراف التربوي، وهكذا لا بد من استثمار الوقت المتاح بالشكل الصحيح والفعال حتى تنجح العملية الإشرافية، وبذلك يمكن التغلب على القصور الناتج عن تعدد أدوار ومهام المشرفين والمشرفات التربويين (أحمد، 2003).

2. مشكلة البحث

يعاني القطاع الخدمي الحكومي من بعض المعوقات في إدارة الوقت تقف حجر عثرة في وجه التفوق والتطور؛ نتيجة غياب الأساليب العلمية لإدارة الوقت، وقد أدركت المنظمات الإدارية سواء الحكومية أو الخاصة أن الوقت عامل حرج وحاسم، في السوق التنافسية، وأن عدم المعرفة بالمعوقات التي تحول دون إدارته بشكل فعال، وإهماله، يؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية للمنظمات (فكري، 2015).

ويعد ضيق وقت المشرفين التربويين وعدم اتساعه من أصعب العقبات التي تعترض طريق زيارتهم للفصول الدراسية ومتابعتها على أرض الواقع؛ وذلك لأنها تستغرق وقتاً طويلاً إذا أدت على وجهها الصحيح، وهي كافية فقط بأن تستهلك وقت المشرف كله ولا تترك له منه ما ينفعه في غيرها من الأعمال التي يجب أن يؤديها، وهذا يعد أبرز مظاهر الحاجة لتخطيط الوقت وإدارته لديهم (السعود، 2019).

وتشير أدبيات التربية كما يذكر العبد الكريم (2012) إلى أنه يكاد يجمع المشرفون التربويون على عدم توفر الوقت الكافي لديهم لتأدية عمل الإشراف التربوي على الوجه الأكمل؛ فالمشرف التربوي خاصة المتميز وفي كثير من الأحوال مثقل الكاهل بأعمال يغلب عليها الطابع الإداري الذي ليس له علاقة بعمله الإشرافي. هذه الأعمال بالإضافة إلى أعمال الإشراف الروتينية تؤثر سلباً على ممارسات المشرف التربوي الإشرافية وتخطيطه لها. وإن من المعوقات التي دائماً ما تعوق نجاح الإشراف التربوي عدم توفر الوقت اللازم لدى المشرف للقيام بأعمال الإشراف التربوي الأساسية.

وعلى الرغم من أهمية الوقت وكونه من الموارد المتاحة للمنظمات والمؤسسات في المجتمع بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص. إلا أن الملاحظ ومن خلال اطلاع الباحث على عددٍ من الدراسات التي عُنتبت بإدارة الوقت، أن الواقع يشير إلى قصور تخطيطه وإدارته. مثل دراسة القحطاني (2012) التي أشارت إلى أن من أبرز مضيعات الوقت الذاتية والخارجية لدى رئيسيات الأقسام العلمية وكلياتهن عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بكل فرد وتفويض المهام إلى عناصر غير مؤهلة والتكليف بمهام ومسؤوليات متعددة ومتنوعة في وقت واحد. ومن ناحية أخرى تشير الخلف (2008) في دراستها إلى أن هناك 24 عاملاً تعوق الموظف والموظفة عن إدارة وقتهم بشكل فعال، وأهم تلك العوامل: عدم وجود تنظيم جيد للعمل وعدم تحديد أهداف واضحة وعدم توفر المعلومات المطلوبة، وتؤكد القرشي (2010) في دراستها أن أكثر العناصر أو الجوانب التي اعتبرتها كمضيعات للوقت عدم وصول المعلومات في الوقت المطلوب والاجتماعات المطولة وازدحام الطالبات داخل القاعات الدراسية. وتشير دراسة السلمي (2012) إلى أن إدارة الوقت لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة في الأنظمة التعليمية الثلاثة كانت بدرجة متوسطة، وكذلك تشير دراسة الباحث (2013) إلى وجود علاقة عكسية سالبة بين مهارات إدارة الوقت وضغوط العمل وبالتالي كلما زادت ضغوط العمل أدى ذلك إلى انخفاض في مهارات إدارة الوقت.

إن الزيارة الصفية للمشرفين تكاد تفقد قيمتها في ظل غياب أهداف واضحة ومرسومة بدقة، بل قد تحدث نتائج عكسية منها شغل وقت المشرف بعمل غير ضروري. أما ربط المشرف زيارته بالأهداف المعدة مسبقاً فقد يفيد في تحديد مدى الفائدة من الزيارات الصفية واللجوء إليها عند الحاجة فقط. وهذا يعود بالتالي على المشرف بالفائدة؛ إذ إنه يوفر له من الوقت ما يمكن أن يستغله في أعمال إشرافية أخرى؛ خاصة وأن كثيراً من المشرفين يشكون كثرة العدد في نصابهم من المعلمين (نهران، 2007).

على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة، وهي موجه نحو المستقبل، وتقوم باستشراف آفاقه، والتنبؤ به، والوقوف على مساراته واتجاهاته وتحديد الطرق المختلفة للوصول إلى الهدف".

ويمكن تعريف عملية إدارة الوقت في العملية الإدارية بأنها العلم أو الفن المشتغل لمعاني الإدارة الأساسية وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لاستغلال الوقت باعتباره مورد نادر ونفيس، بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة للوصول إلى الأهداف. أي إنه في الوقت المتاح لأداء وإنجاز الأعمال الإدارية تتم إدارة الوقت من خلال أنشطة التخطيط للوقت والتنظيم للوقت والتوجيه للوقت ومراقبة الوقت والتحكم فيه (حنا، 2005).

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك علاقة بين عنصرين أساسيين، هما: زمن وعمل يجب القيام به خلال هذا الزمن، بمعنى أنه إذا لم ينجز عمل خلال هذا الزمن المحدد أصبح هذا الزمن وقت فراغ لم تتم الاستفادة منه. ومما سبق يرى الباحث أن إدارة الوقت هي عملية استثمار وتنظيم وتوزيع الوقت على الأعمال المنوطة والمهام التي يقوم بها المشرفون والمشرفات التربويين بشكل فعال لتحقيق الأهداف التربوية. ويرى الباحث أنه كلما قامت المنظمة بإدارة الوقت بفعالية أدى ذلك إلى سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبطريقة صحيحة.

8.2. مهارات التخطيط التربوي للوقت لدى المشرفين التربويين:

إذا لم يكن المشرف التربوي قادراً على امتلاك مهارات تقييم قيود الوقت وإمكاناته وتوقع العوامل المؤثرة في استخدامه، وتطوير الأساليب التي تمكنك من استغلال فوائده والحفاظ عليها وتطبيقها؛ فإن الوقت هو الذي سيدبره، وغالباً ما ينجم عن ذلك نتائج غير مرغوبة للفرد ومؤسسته، وعلى العموم فإن الفرد سيتمكن من إدارة الوقت بشكل جيد إذا أتقن المهارات التالية: (أبو النصر، 2008، مهداوي 2015، السلمي 2020).

- **السيطرة على استخدام الوقت:** تتجنب الاقتراحات المبددة للوقت والجهود المربكة وعدم تكرار الخطوات الفاشلة، كما أنه يجب ضبط الطفل، ومعرفة متى يمكن قول لا في وجه هؤلاء المتطفلين.
- **أن يجعل الوقت يعمل لصالحه:** فالوقت حين يُستهلك لا يعود ثانية، مع ملاحظة أنه يتجدد في كل يوم، والوقت الذي يسيء استخدامه بالأمس لا يجب أن يكون أنموذجاً لليوم أو الغد، يجب على الفرد أن لا يبذل الوقت القيم وأن يجعل الوقت يعمل لصالحه وصالح مؤسسته.
- **التخطيط الاستراتيجي لإدارة الوقت:** يجب على الشخص أن يهتم بالوقت أثناء التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ويجب أن يضع بعداً حاسماً للوقت؛ وهذا يذكرنا بإدارة الأزمات، والتي يشكل الوقت فيها عاملاً حاسماً لنجاح إدارة الأزمة؛ فالوقت هنا يجب أن يسير جنباً إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. والقرار يجب أن يصدر في الوقت المناسب حتى يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المحددة في الخطة الاستراتيجية.
- **مراعاة وتيرة الوقت:** يجب على الفرد مراعاة الأوقات التي يشعر فيها بالنشاط، وزيادة وتيرة العمل في هذه الأوقات، كذلك مراعاة التحرك بانسجام؛ لأن من شأن ذلك الانسجام أن يعطي زخماً لعمل الفريق المنسجم.
- **استخدام مفهوم (التفويض المخطط له):** بين الإدارة والعاملين؛ ويتحدد هذا المفهوم في عدد من النقاط الرئيسية هي: التأكد من الشخص الذي تم تفويض العمل إليه بأن لديه الوقت ويمتلك المهارة والقدرة على الأداء، وشرح ما ينبغي أن يتم بالتفصيل ووضع حدود للتفويض، والاتفاق على المستويات التي سيتم بها تقييم العمل، والاتفاق على مواعيد محددة لتقديم تقرير عن العمل، ومراقبة النتائج، وإعطاء التوجيهات إذا لزم الأمر دون تراجع.

ويرى الباحث في ضوء العرض السابق بأن المشرف التربوي أو المشرفة التربوية ليس منوطاً منهم الاكتفاء بهذه المهام والأساليب فقط؛ بل إن الموقف في العملية التربوية يتطلب المزج بين هذه الأساليب لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. كما يرى الباحث بأن أسلوب الإدارة الذاتية للوقت يدفع الإداري إلى تطوير نفسه، وذلك من خلال معرفته بالمهارات التي يمتلكها وقيمتها ويعمل على تطويرها.

8.3 خطوات إدارة الوقت:

- **تحليل الوقت:** وذلك بمعرفة المهام المراد إنجازها، وعمل جدولة زمنية لها، وتحديد ماهية الأعمال الضرورية وتصنيفها، وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها، ومعرفة الأنشطة غير المنتجة، التي تستهلك الكثير من الوقت،

- **الحدود المكانية:** اقتصر هذا البحث على المشرفين والمشرفات بمنطقة نجران التعليمية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2013/2014، حيث إن هذا البحث مشتق من رسالة ماجستير للباحث مع إجراء بعض التعديلات التي تتوافق مع طبيعة الوقت الحالي.

7. مصطلحات البحث

- **إدارة الوقت:** عرف شحادة (2005، ص132) إدارة الوقت بأنها "عملية إدارية تتعلق بتوظيف مادة حياة الإنسان لبلوغ مراده، وهذه المادة هي فسحة العمر، وقته منذ الولادة إلى الوفاة". ويعرف الباحث إدارة الوقت إجرائياً بأنها عملية استثمار وتنظيم وتوزيع الوقت على الأعمال المنوطة والمهام التي يقوم بها المشرفون والمشرفات التربويين بشكل فعال لتحقيق الأهداف التربوية.
- **الإشراف التربوي:** عرف البستان وآخرون (2010، ص322) الإشراف التربوي بأنه "نشاط قيادي يهدف إلى تحسين العملية التربوية عن طريق توفير الإمكانيات اللازمة للمعلمين لتطوير أساليبهم التعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة". وعرفه عطية (2012، ص16) بأنه تنسيق وإثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة في المجتمع الذي يعيشون فيه. ويعرف الباحث الإشراف التربوي إجرائياً بأنه: عملية إنسانية شورية قيادية شاملة وخدمة فنية ترتقي بجوانب وعناصر العملية التعليمية التعلمية، وغايتها تحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.
- **المشرف التربوي / المشرفة التربوية:** عرف مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي (1996، ص18) المشرف التربوي بأنه "الشخص الذي يتولى مهمة الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه سواء أكان هذا المشرف للمرحلة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية". وجاء تعريفه في دليل المشرف التربوي (1998، ص16) بأنه "خبير فني، وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية، لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة". ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه معلم/خبير/مكلف من وزارة التعليم بممارسة أدوار ومهام محددة في الميدان التربوي، تتم هذه الممارسة مع جميع محاور عملية التربية والتعليم بهدف تطوير وتحسين العملية التعليمية.

8. الإطار النظري

8.1. التخطيط التربوي للوقت:

يعد الوقت من أهم وأندر الموارد التي يمتلكها الإنسان في الحياة، ونظراً لهذه الخاصية التي يمتاز بها الوقت وجب على كل واحد منا أن ينظر إلى هذا العنصر بعين الاهتمام والعمل على استغلاله بشكل أفضل من خلال الحرص على حسن إدارته أي "إدارة الوقت"، والتي بقصد من ورائها تلك العملية المهمة التي يتم من خلالها التحكم في هذا المورد المهم "الوقت" (مهداوي، 2015).

ولقد ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير باعتباره التحدي الأساس الذي يواجه المجتمعات؛ لذلك ظهرت العديد من الدراسات والكتب والمقالات العلمية في هذا المجال، وقد كان للتطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي أثر كبير في زيادة الاهتمام بإدارة الوقت وبخاصة مع التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات والمواصلات (عليان، 2011).

ومن خلال الأدبيات والدراسات السابقة مثل جلدة وحرير (2013) مهداوي (2015) بحراري وخرموش (2020) يمكن استنتاج أن مفهوم الوقت يتضمن العناصر التالية:

- الوقت مصدر ومورد نادر يجب على الإنسان أن يحسن إدارته.
- الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة، فحسن استغلال الإنسان له هو حسن استغلال لحياته.
- الوقت أساس كل الأعمال، فهو مقياس يعتمد عليه في تحقيق الإنجازات من خلال استغلاله.
- يعد الوقت العنصر الأساس لأي حدث، وهذا يعني أن الأحداث تقع في غضون وقت محدد.
- يتميز الوقت بعدة خصائص تميزه عن باقي الموارد، لكونه عنصراً لا يمكن تخزينه أو استرجاعه أو تعويضه.

أما إدارة الوقت فعرفها عليان (2005، ص18) بأنها "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الوقت بشكل فعال، وهي عملية قائمة

وتمضي وزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي في تطوير الإشراف التربوي، ومتابعة تقارير المشرفين التربويين في الإدارات التعليمية، وما يقومون به من زيارات تهدف إلى زيارة المعلم في مدرسته ومتابعة ما يؤديه مع طلابه وأثر ذلك في الطلاب، ومساعدة المعلمين على تطوير أنفسهم والتحقق من تطبيق المناهج، وتذليل الصعوبات، ونقل الخبرات والتجارب التربوية بين المعلمين، ويقوم المشرف التربوي كذلك بملاحظة ما يتعلق بإدارة المدرسة ومنها: توزيع الجدول الدراسي توزيعاً عادلاً بين المعلمين، والتحقق من مدى فاعلية الإدارة في تنظيم السجلات ودقتها، وكيفية إجراء الاختبارات، والاطمئنان على أنها تجري حسب ما خطط لها على المستوى العام للوزارة.

8.6. تخطيط الوقت وإدارته في الإشراف التربوي:

إن إدارة الوقت تعد عملية تتكون من مهام مختلفة كالتخطيط والتنظيم والرقابة للمشرف التربوي، أي إن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية من قبل المشرف التربوي، وكذلك مهارة الرقابة على استخدامها وفيما يلي موجز من هذه المهارات:

- **التخطيط:** على الرغم من أهمية التخطيط إلا أنه عادة ما يقع المشرفين في مصيدة عدم التخطيط بحجة أنه يأخذ وقتاً كبيراً ومع ذلك فإن الوقت الذي يستهلك أثناء التخطيط يتم تعويضه أثناء الأداء؛ حيث يتم تنفيذ الأنشطة المخططة بطلاقة أسرع من تنفيذ الأنشطة غير المخططة. فالتخطيط يوفر الوقت بطريقة أفضل ويوفر جهداً أكثر لأداء مهام المشرف التربوي وبدونه لا يستطيع أن يكون المشرف لديه صوره واضحة عما يود إنجازه، وفقدان التخطيط يؤدي إلى تدهور البرامج أو عدم إنهاء الأعمال في موعدها المحدد والحقيقة أنه يمكن أن ينجز المشرف التربوي أكثر في الوقت الذي يخصص للتخطيط (حنا، 2005).
- **التنظيم:** يخلص المشرف التربوي أن ينظم وقته بين الواجبات الملغاة على عاتقه والأعمال المختلفة، وتنظيم الوقت يُراعى أن يكون فيه جزء للراحة والتفكير والترويح؛ فإن النفس تسام بطول الجهد، وليس المهم أن يعمل الموظف بل المهم أن يعمل العمل المناسب في الوقت المناسب (الجريسي، 2006).
- **التفويض:** ويجب وضع قائمة المهام الأسبوعية، في تناول يد المدير، وبطريقة يتمكن من رؤيتها بسهولة كل يوم، ويفضل شطب ما أنجزه في كل يوم لأنه يمنح الفرد شعوراً بالارتياح (عليان، 2011).
- **الرقابة:** إن فكرة الرقابة على الوقت تعد من أسس عملية الإشراف التربوي السليمة وتزد من فاعليتها، إن تغيير الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت. كما أن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة؛ إذ لا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان هناك خطة أو معيار يتم بموجبه مقارنة النتائج بالأهداف المتوقعة. فمتابعة المشرف التربوي وتعديل خطة الإشراف التربوي والجدول والأداء والإنتاج بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

إن التخطيط للوقت، من أجل إدارته بصورة فعالة من قبل المشرف التربوي، يتطلب عملية تنظيم للوقت وإيجاد أدوات للرقابة والسيطرة، لضمان التأكد من أن الأمور تسير حسب المخطط له، وبالترتيب والتنظيم ويرمجه الأعمال اليومية ومراجعة الأولويات بصفة مستمرة والقدرة على تغيير العادات الضارة التي تعود عليها الفرد في العمل أو خارجه، ونجاح ذلك يعتمد بالدرجة الأولى على مدى استعدادنا بالالتزام بالبرنامج الذي نضعه لأنفسنا وصدقنا في ذلك؛ حيث أن التأجيل يعد أكبر عقبة تقف في طريق إدارة الوقت، إن أي عمل نقوم به يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابه، فالرقابة تهتم بإدارة الوقت. أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية وكذلك مهارة الرقابة على استخدامنا الفعال لمهارتي التخطيط والتنظيم (العساف، 1989).

8.7. دراسات سابقة:

لأهمية متغيرات البحث الحالي كما اتضح من المحاور السابقة فقد تناولتها الدراسات السابقة بالبحث والدراسة؛ ففي محور تخطيط الوقت وإدارته - على سبيل المثال - تناولت دراسة الباحث (2013) إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى أبرز نتائجها إلى أن أفراد عينة الدراسة معاهدين في موافقتهم على المعوقات التي تقلل من تنمية مهارات إدارة الوقت. أما دراسة فكري (2015) فبحثت في معوقات إدارة الوقت في القطاع الخدمي الحكومي: دراسة ميدانية مطبقة

كما أن تسجيل الوقت يمكننا من تعرف المجالات التي يضيع فيها الوقت، وحساب التكلفة النقدية للوقت المستنفذ. ويمكن العمل بقانون (باريتو) 20 - 80 وهو أن ثمانين في المائة من النتائج المطلوبة تأتي من عشرين في المائة من وقت العمل (تميب، 1991).

- **تخطيط الوقت:** ويقصد به معرفة ماذا أريد، ولماذا، وكيف أحقق ما أريد. وكلما كانت الخطة مكتوبة ومفصلة وواضحة، كلما زادت فرص تحققها؛ لأن الاعتماد على الذاكرة يفشل الخطط ويضيع الوقت. "وتخطيط الوقت هو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة" (حنا، 2005). كما أن التخطيط الفعال يجنبنا الوقوع في زحمة التعامل مع تتابع الأحداث الخارجية؛ فالأهداف لا تتحقق مصادفة، وإنما بالتخطيط السليم للوقت.
- **التنفيذ:** كل الخطط تبقى مجرد أحلام على الورق، إذا لم تسارع في تنفيذها، الخطوة الأولى هي الأصعب كما يقولون، وستتوالى الخطوات الأخرى بعد ذلك. ويجب العمل على عدم تأجيل أداء الأعمال، ووضع قائمة بالمهام الأسبوعية، وبطريقة يراها الشخص كل يوم، وأن يقوم بشطب ما تم إنجازه في كل يوم لأنه يمنح الشخص شعوراً بالارتياح، ويعزز ثقته بنفسه (عليان، 2011).
- **المتابعة:** وهي وسيلة معرفة مدى التقدم الذي تم في الخطة، وعن طريقها تتحدد الانحرافات عن المسار المرسوم. وهل يوجد هدر في الأوقات وضياع للجهد والمواد. إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس الإدارة السليمة، ولزيادة الفاعلية لكي يحقق الهدف كما خطط له يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة والجدول؛ حيث يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة والجدول والأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها (ديتير، 2001).

8.4 الإشراف التربوي:

يوصف الإشراف التربوي بأنه ذلك الجزء من الإدارة التربوية الذي يُعنى بالدرجة الأولى بالعنصر البشري المكون للتنظيم الإداري أو المؤسسة التربوية، وهو يهدف إلى إقامة علاقات إنسانية على أساس يمكن جميع العاملين في قطاع التربية والتعليم من تقديم إسهاماتهم الكاملة في العملية التربوية (البستان وآخرون، 2010).

ويعرف الإشراف التربوي بأنه تنسيق وإثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكّنوا من المشاركة بصورة فعالة في المجتمع الذي يعيشون فيه، وأنه مجهود منظم مستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتي حتى يصبحوا أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية (عطية، 2012).

ويمكن تعريف العملية الإشرافية بأنها عملية قيادة العملية التربوية من خلال المعرفة بالأهداف التربوية والخبرة بالطرائق والأساليب التربوية، والاطلاع على ما توصل إليه العلم الحديث من وسائل وتقنية، وتتفاعل هذه القيادة مع العاملين في ميدان التعليم من أجل غاية سامية هي تحسين عملية التعلم والتعليم (ريان وآخرون، 2010).

ويمكن استنتاج أن الأسباب التي أدت إلى تعدد تعريفات مفهوم الإشراف التربوي هو التباين في الاتجاهات والمفاهيم التي يستند إليها صاحب التعريف، ولكن جميع هذه التعريفات في مضمونها تجمع على أن الإشراف التربوي هو عملية إنسانية شورية قيادية شاملة وخدمة فنية ترتقي بجوانب وعناصر العملية التعليمية التعليمية، وغايته تحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

8.5. الإشراف التربوي في وزارة التعليم السعودية:

تماشياً مع القرار رقم 1494/34/3/4 في 1996/02/11 والقاضي باعتماد مسمى الإشراف التربوي بدلاً من التوجيه التربوي تغير مسمى الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب إلى الإدارة العامة للإشراف التربوي، ثم إلى المسمى الحالي الإدارة العامة للإشراف التربوي، وتتبعها شعب للإشراف التربوي في مختلف التخصصات، وهذه الشعب تتعاون مع مديري الإشراف التربوي في المناطق والمحافظات التعليمية، وذلك فيما يتعلق برسم خطط زيارات المدارس بجميع مراحلها من قبل المشرفين، وتزويدها بما تحتاج إليه من إشراف تربوي، وتعرف ما يعترض سير العملية التعليمية والتربوية من مشكلات سواء لدى المشرفين في المناطق والمحافظات التعليمية، أو في الميدان، والمشاركة في بحث وسائل للتغلب على تلك المشكلات وإيجاد حلول لها.

هذه العينات؛ حيث بلغت نسبة العينة من المجتمع نحو (57%) وهي نسبة كافية.

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة، وعدد دورات التدريب)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	127	61%
	أنثى	82	39%
المجموع		209	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	178	85%
	ماجستير فما فوق	31	15%
المجموع		209	100%
عدد سنوات الخدمة في الإشراف التربوي	أقل من 5	35	17%
	5- أقل من 10	67	31%
	10- أقل من 15	58	28%
	15 فأكثر	49	23%
المجموع		209	100%
الدورات التدريبية في إدارة الوقت	لم يلتحق بأية دورة تدريبية	22	10%
	أقل من 5 دورات تدريبية	111	53%
	من 5- أقل من 10 دورات تدريبية	57	27%
	10 فأكثر دورات تدريبية	19	9%
المجموع		209	100%

9.3. إعداد أداة البحث وضبطها:

تم تصميم أداة الدراسة (استبانة) ووجهت لكل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات؛ لتحديد واقع إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية. وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها المبدئية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الوقت، وفي ضوء معطيات تساؤلات الدراسة وأهدافها، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة. حيث تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** ويحتوي على البيانات الأولية التي اشتملت على متغيرات الدراسة وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الإشراف التربوي، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الوقت).
- **الجزء الثاني:** واشتمل على ثلاثة محاور تتعلق بأسئلة الدراسة، وهي:
 - **المحور الأول:** درجة ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين، وتكون من (18) فقرة.
 - **المحور الثاني:** معوقات إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين، وتكون من (19) فقرة.
 - **المحور الثالث:** المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين، وتكون من (12) فقرة.

بعد أن تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، تم رصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. حيث كان لكل عبارة خمس مستويات كما يلي: الدرجة (1) لـ "غير موافق بشدة"، والدرجة (2) لـ "غير موافق"، والدرجة (3) لـ "محايد"، والدرجة (4) لـ "موافق"، والدرجة (5) لـ "موافق بشدة". وقد اعتمد الباحث للحكم على درجة الموافقة من عدمها التصنيف التالي:

- درجة الموافقة غير موافق بشدة عندما تكون قيمة المتوسط (من 1 إلى 1.80).
- درجة الموافقة غير موافق عندما تكون قيمة المتوسط (من 1.81 إلى أقل من 2.61).
- درجة الموافقة محايد عندما تكون قيمة المتوسط (من 2.61 إلى أقل من 3.41).
- درجة الموافقة موافق عندما تكون قيمة المتوسط (من 3.41 إلى أقل من 4.21).
- درجة الموافقة موافق بشدة عندما تكون قيمة المتوسط (من 4.21 إلى أقل من 5).

9.3.1. صدق أداة البحث:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على (9) محكمين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وذلك للاسترشاد بأرائهم. وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لموضوعها، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتهي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتم اعتماد العبارة التي اتفق عليها بنسبة تزيد عن (80%) فأكثر. حيث كانت فقرات الاستبانة قبل التحكيم (59) فقرة وأصبحت بعد التحكيم (49) فقرة.
- **صدق الاتساق الداخلي:** قام الباحث بتطبيق الاستبانة ميدانياً على عينة استطلاعية من غير عينة البحث الأساسية لحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة، وقد كانت معاملات الارتباط على محاور الاستبانة كما يأتي: تراوحت معاملات ارتباط عبارات المحور الأول: درجة ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بين 0.345 - 0.455 وتراوحت معاملات

على مديرية التربية والتعليم، وأوضحت النتائج أن أبرز تلك المعوقات تتمثل في: ضعف كفاءة التنظيم، وغموض الصلاحيات، ومهام ووجبات الوظيفة غير واضحة، الاتصالات الرأسية غير واضحة، زيادة الدراسات حول الجوانب النظرية لإدارة الوقت، وتوسيع الاهتمام بمفاهيم، ومعاني الأساليب العلمية والتقنية لإدارة الوقت. أما دراسة السلمي (2020) فبحث في سبل تفعيل إدارة الوقت لتجويد منظومة العمل في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية. وقدمت الدراسة في نتائجها تصوراً مقترحاً لتفعيل تخطيط وإدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية بالاعتماد على الأساليب التربوية المعاصرة.

وفي محور الإشراف التربوي هدفت دراسة السعود (2019) إلى مواءمة المشرف التربوي مع الواقع التعليمي المعاصر من خلال إدراك دوره في العملية التعليمية المعاصرة، وأثر هذه المواءمة في تطوير التعليم، ومعرفة زوايا التحديث التي يمكن إجراؤها على وظيفة المشرف التربوي والارتقاء به من خلال تحليل العملية التعليمية العصرية. وخلص البحث إلى أن تفعيل "التمنية العصرية" في العملية التعليمية له أثر كبير في تحسين العملية التعليمية، بل الاجتماعية والاقتصادية أيضاً، أما دراسة قدروري (2019) فقد قدمت نموذجاً مقترحاً للإشراف التربوي الداعم؛ لتمكين المدارس وتطوير العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال تحديد الأدوار التربوية والتكاملية لكل من المدرسة والإشراف التربوي في ضوء النموذج وإعداد الأدوات والبرامج التدريبية اللازمة لتطبيقه. في حين بحثت دراسة هيلات (2020) في تقييم ممارسات المشرف العام للمهام التربوية من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها، وحددت الدراسة في نتائجها عدداً من المهام التي تحتاج إلى تدعيم لدى المشرفين التربويين، وأوصت بمتابعة البحث والدراسة في مجال سبل تطوير الإشراف التربوي وفق مستجدات العصر.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه يتناول فئة إدارية مختلفة بالبحث والدراسة وهي فئة المشرفين والمشرفات التربويات، كما يبحث لديهم موضوعاً ذا أهمية وهو التخطيط التربوي للوقت من حيث بيان واقعه ومعوقاته ومتطلبات تنظيمه لدى عينة من الجنسين (المشرفين والمشرفات)، محاولاً الاستفادة والبناء على ما تناولته الدراسات السابقة في تخطيط الوقت وإدارته لدى القائمين على العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية، وقد أفاد الباحث من المنهجية المشتركة في البحوث السابقة وهي منهجية البحث الوصفي المسحي في بناء أداة البحث الحالي وتطبيق إجراءاته.

9. إجراءات البحث

9.1. منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تم اختياره نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة الحالية وأهدافها. وهو ما يعرفه عبيدات (2001)، ص (219) بأنه: "المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً".

9.2. مجتمع البحث والعينة:

9.2.1. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمنطقة نجران التعليمية والذين بلغ عددهم (233) مشرفاً تربوياً، و (200) مشرفة تربوية.

9.2.2. عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمنطقة نجران بلغ عددهم (100) مشرفة تربوية، (150) مشرفاً تربوياً. وبعد تطبيق أداة الدراسة على العينة تم الحصول على (82) استبانة من المشرفات التربويات، (127) استبانة من المشرفين التربويين. والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة. والمبرر العلمي لاختيار هذا العدد من المجتمع أنه تجاوز النسبة المعتمدة في اختيار مثل

والمشرفات، بمتوسطين حسابيين (3.93 - 3.76) على التوالي، وانحراف معياري قدره (0.54 - 0.47) على التوالي، أي إن أفراد عينة الدراسة موافقون على مجمل عبارات المحورين الأول والثالث لممارسات ومقترحات إدارة الوقت، بينما هم محايدون في رأيهم حول المحور الثاني الخاص بالمعوقات، وتشير نسب الانحراف المعياري إلى تجانس الاستجابات حول استجابات المحاور الثلاثة.

وبشأن البعد الأول (درجة ممارسة إدارة الوقت) فإن الباحث يعزو النتائج بالموافقة لدى المشرفين والمشرفات إلى مجموعة من العوامل منها وضوح التعليمات التي تصدرها وزارة التعليم للمشرف التربوي والتي يتم تحديد مهامه بدقة، واعتماد المشرف التربوي على وسائل الاتصال المختلفة بصورة تساعد على إنجاز عمله، حيث سهلت هذه الوسائل كثيراً على المشرفين التربويين إنجاز أعمالهم من خلال توفير البريد الإلكتروني إضافة إلى الهاتف. كما أن جميع المشرفين التربويين يهتمون بوضع جدول للزيارات الصفية؛ لأن ذلك يسهل عليهم إنجاز ومتابعة أعمالهم الإشرافية على المعلمين. وإن كان هناك تفاوت في نسب الموافقة على هذا البعد فإن الباحث قد يعزوها إلى تداخل متطلبات العمل مع المتطلبات الشخصية في كثير من الأحيان والتي من بينها المجالات والالتزامات الاجتماعية التي تؤثر على سير العمل. وقد اتفقت نتائج هذا المحور من البحث مع نتيجة دراسة السلمي (2012) التي وجدت أن مديري المدارس يمارسون إدارة الوقت بدرجة "غالباً".

وبشأن البعد الثاني (معوقات إدارة الوقت) فإن الباحث يعزو النتائج بالمحايد لدى المشرفين والمشرفات إلى مجموعة من العوامل منها أن عينة الدراسة لديهم شعور أن أبرز المعوقات التي تحد من ممارسة إدارة الوقت من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة بعد ممارسة إدارة الوقت التي كانت بدرجة موافق (كبيرة)، ولذلك من الطبيعي أن تكون معوقات ممارسة إدارة الوقت بدرجة متوسطة أو بدرجة ضعيفة. كما أن بيئة العمل للمشرف التربوي قد لا تتناسب مع التطوير والتجديد المستهدف من قبل وزارة التعليم سواء أكانت البيئة المادية من مكاتب ومباني وتهوية وإضاءة... الخ. أو البيئة النفسية التي تتعلق بالتفاعل مع الآخرين من خلال العلاقات الإنسانية والاجتماعية وما يسودها من ضغوط. ويرى الباحث أن وجود الأخطاء الشخصية بالعمل نتيجة متوقعة لأن طبيعة الإنسان وما يتعرض له من ضغوط في العمل أو عدم ملائمة بيئة العمل المادية والنفسية قد تسبب وجود أخطاء غير مقصودة بالعمل مما قد يتسبب في ضياع جزء من الوقت وقد يؤثر سلباً على أداء العمل بكفاءة عالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الباحث (2013) التي توصلت أن معوقات ممارسة إدارة الوقت من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض كانت بدرجة (محايد).

وبشأن البعد الثالث (المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت) فإن الباحث يعزو النتائج بالموافقة لدى المشرفين والمشرفات إلى مجموعة من العوامل منها أهمية المقترحات لدى أفراد العينة مثل ترتيب المهام حسب أهميتها وأولويتها مما يسهم في إدارة الوقت بشكل فاعل، حيث يعتبر ترتيب الأولويات حسب أهميتها من أهم مبادئ إدارة الوقت بفاعلية. وأن تدريب المشرفين على أساليب حل المشكلات ووضع الحلول خصوصاً للمشكلات المتكررة التي تواجه المشرف التربوي تعد من الاقتراحات المهمة التي تسهم في كفاءة عمل المشرف لأهمية هذا الموضوع بالنسبة لإدارة الوقت؛ حيث إن وجود المشاكل المتكررة تؤثر سلباً على إدارة الوقت. كما أن هناك اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة على أهمية توظيف التقنيات الحديثة في عمل المشرفات التربويات حيث من خلالها تتم سرعة إنجاز المعاملات والمساعدة على إدارة الوقت بفاعلية.

11.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟"

أولاً: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة المتعلقة بتحديد أساليب إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة

المحور الثاني: معوقات إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بين 0.321 - 0.471 وتراوحت معاملات المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بين 0.289 - 0.648، وجميعها معاملات دالة عند مستوى 0.05 مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

• **ثبات أداة البحث:** تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقتين: الأولى: باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha). وقد بلغت نسبة الثبات للمحاور الثلاثة والدرجة الكلية للاستبانة بهذه الطريقة (0.84 - 0.85 - 0.83 - 0.85) على التوالي. والطريقة الثانية: عن طريق ثبات التجزئة النصفية لكل بعد من أبعاد الأداة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة. وقد بلغت نسبة الثبات لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية بالتجزئة النصفية (0.86 - 0.87 - 0.85 - 0.87) على التوالي، مما يشير إلى نسبة ثبات مقبولة تربوياً لأداة البحث، وصلاحيها للتطبيق على العينة الأساسية.

10. إجراءات تطبيق البحث والأساليب الإحصائية

بعد التأكد من صدق وثبات أداة البحث وصلاحيها للتطبيق، وإخراجها بصورتها النهائية التي تضمنت (49) فقرة، قام الباحث بالإجراءات التالية:

- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران، وقد تمت استعادة أداة الدراسة والتأكد منها واستبعاد ما لا يصلح للتحليل منها.
- المعالجة الإحصائية لبيانات البحث باستخدام برنامج SPSS وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية في البحث الحالي: (تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد الفروق بين أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة - معادلة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية للتحقق من ثبات أداة الدراسة - معامل الارتباط بيرسون، للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة - اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق بين المجموعات حسب متغيرات الدراسة).
- مناقشة نتائج البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة، والخروج بالتوصيات، واقتراح الدراسات والأبحاث المستقبلية.

11. نتائج البحث ومناقشتها

11.1. النتائج المتعلقة بأسئلة البحث الثلاثة الأولى:

"ما درجة ممارسة إدارة الوقت للمشرفين والمشرفات بمنطقة نجران التعليمية من وجهة نظرهم؟ - ما أبرز معوقات إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية من وجهة نظرهم؟ - ما المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية من وجهة نظرهم؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل من المشرفين والمشرفات التربويات في منطقة نجران التعليمية كما يوضحه الجدول (2):

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام ودرجة الموافقة على أبعاد الاستبانة الثلاثة من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة نجران التعليمية

الأبعاد	المشرفين / المشرفات	المتوسط الحسابي العام	درجة الموافقة على البعد العام للبعد	الانحراف المعياري
البعد الأول: درجة ممارسة إدارة الوقت	درجة ممارسة إدارة الوقت من وجهة نظر (المشرفين التربويين)	3.82	موافق	0.51
	درجة ممارسة إدارة الوقت من وجهة نظر (المشرفات التربويات)	3.76	موافق	0.48
البعد الثاني: معوقات إدارة الوقت	معوقات إدارة الوقت من وجهة نظر (المشرفين التربويين)	3.10	محايد	0.44
	معوقات إدارة الوقت من وجهة نظر (المشرفات التربويات)	3.25	محايد	0.48
البعد الثالث: المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت	المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت من وجهة نظر (المشرفين التربويين)	3.93	موافق	0.54
	المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت من وجهة نظر (المشرفات التربويات)	3.76	موافق	0.47

يتضح من الجدول (2) أن متوسطات أبعاد الاستبانة للممارسات والمعوقات والمقترحات جاءت بين: موافق ومحايد كما تشير المتوسطات الحسابية؛ حيث جات درجة الموافقة (بموافق) على المحور الأول لدى كل من المشرفين والمشرفات، بمتوسطي (3.82 - 3.76) على التوالي، وانحراف معياري قدره (0.51 - 0.48) على التوالي. في حين جات درجة الموافقة (بمحايد) على المحور الثاني لدى كل من المشرفين والمشرفات، بمتوسطي (3.10 - 3.25) على التوالي، وانحراف معياري قدره (0.44 - 0.48) على التوالي، وجاءت درجة الموافقة على المحور الثالث (بموافق) لدى كل من المشرفين

0.01	0.508	68.412	206	25352.15	داخل المجموعات
		-	208	4381.11	المجموع
		214.331	3	64868.653	بين المجموعات
عدد دورات التدريب		116.33	205	9667.772	داخل المجموعات
		-	208	87.884	المجموع

تشير نتائج جدول (5) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة المتعلقة بتحديد درجة ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات تعزى لسنوات الخبرة. وقد يعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى طبيعة عملية إدارة الوقت، حيث تتطلب مهارات يتعود عليها الفرد فينفضها باستمرار، وأن سنوات الخبرة بالعمل لا تغير من عادات الشخص، والتي من بينها إدارة الوقت، فعملية إدارة الوقت تحتاج إلى تدريب وتنظيم وتخطيط يسعى فيها الفرد إلى التغلب على معوقات إدارة الوقت وأن الخبرة في مجال العمل الإشرافي أو أي عمل آخر لا تكفي لامتلاك الفرد لهذه المهارات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفحطاني (2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين استجابات رئيسات الأقسام العلمية ووكيلاتهن بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للبنات في ممارسة إدارة الوقت تعزى لسنوات الخبرة في العمل، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الوديناني (2013) التي وجدت فروقاً بين مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف في ممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

إلا أن النتائج في جدول (5) أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة المتعلقة بتحديد درجة ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات تعزى لمتغير التدريب، ولتحديد لصالح أي المجموعات، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما يوضحه الجدول رقم (6).

المتغيرات	الفئة	لم يلتحق بأي دورة تدريبية	أقل من 5	5 من 10	أكثر من 10
الفئة	المتوسط الحسابي	3.48	3.53	3.89	3.97
لم يلتحق بأي دورة تدريبية	3.48	-	-	-	-
أقل من 5	3.53	-	-	-	-
5 من 10	3.89	*0.403	*0.233	-	-
أكثر من 10	3.97	*0.229	*0.201	-	-

يتضح من الجدول (6) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المجموعات الأربع حسب متغير الدورات التدريبية؛ حيث تبين نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير التدريب لصالح الأفراد الذين التحقوا بدورات تدريبية (من 5- أقل من 10)، ومجموعة الأفراد الذين التحقوا بدورات تدريبية (10 فأكثر)، وقد يعزو الباحث سبب هذه النتيجة أن هناك اختلافاً في وجهة نظر المشرفين والمشرفات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية؛ حيث وجد أن الذين شاركوا في التدريب بدورات تدريبية كثيرة لديهم معرفة بأساليب ممارسة إدارة الوقت أكثر من غيرهم الذين لم يلتحقوا بدورات تدريبية أو الذين شاركوا بدورات تدريبية (أقل من خمس دورات)، وهذه النتيجة تنسجم مع أهمية التدريب في إعداد وتنمية قدرات المتدربين والمتدربات على ممارسة إدارة الوقت؛ حيث يعد التدريب في المجال التربوي من أهم العناصر الرئيسة في تنمية الموارد البشرية وإكسابهم المهارات والمعلومات التي تمكنهم من إدارة الوقت بفاعلية. وقد أسهمت في هذه النتيجة السياسات المتبعة في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في عقد الدورات التدريبية للمشرفين والمشرفات في جميع المجالات التي تسهم في تطوير الأداء والارتقاء بالعملية الإشرافية.

12. توصيات البحث

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج، يمكن وضع التوصيات على النحو الآتي:

- تصميم برامج تدريبية متخصصة بإدارة الوقت للمشرفين والمشرفات التربويات في منطقة نجران التعليمية تشرف عليها إدارة التربية والتعليم بالمنطقة لزيادة فاعليتهم نحو إدارة الوقت.
- مساعدة المشرفين والمشرفات التربويات في التغلب على معوقات إدارة الوقت التي ظهرت في نتائج هذا البحث.
- منح المشرفين والمشرفات التربويات الصلاحيات التي تتناسب مع قدراتهم لتسهيل أداء عملهم والتي تسهم في إدارة الوقت بكفاءة عالية.

تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والجنس. والجدول (3) يوضح النتائج لدى المشرفين والمشرفات التربويين على المتغيرين:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للمقارنة بين استجابة عينة البحث المتعلقة بتحديد ممارسة إدارة الوقت للمتغيرين: (المؤهل العلمي، الجنس)

المتغير الأول: المؤهل العلمي		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	178	3.60	0.55	7.71	0.01
	ماجستير فما فوق	31	4.18	0.43		
المتغير الثاني: الجنس		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	127	3.82	0.51	19.39	0.016
	أنثى	82	3.76	0.48		

يتضح من نتائج جدول (3) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة المتعلقة بتحديد أساليب ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات، وقد كانت الفروق لصالح حملة المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، الذين كان متوسطهم الحسابي (4.18)، بينما كان المتوسط الحسابي لحملة المؤهل العلمي بكالوريوس (3.60)، وكانت قيمة (ت) (7.71) بدلالة عند مستوى (0.01). في حين يتضح من الجدول (3) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة المتعلقة بتحديد أساليب ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات، حيث كان المتوسط الحسابي للمشرفين (3.82)، بينما كان المتوسط الحسابي للمشرفات (3.76) وكانت دلالة (ت) (0.016) وهي غير دالة لأنها أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي إلى أن الأفراد أصحاب الشهادات العليا لديهم معرفة أكثر من غيرهم من أصحاب حملة الشهادات العلمية بكالوريوس فقط؛ كون أن الأفراد أثناء دراستهم للماجستير أو الدكتوراه يكتسبون معرفة ومهارات من خلال دراستهم للمسابقات المختلفة، إضافة إلى اكتسابهم مهارات تتعلق بإدارة الوقت، حيث تتطلب الدراسات العليا وما تقتضيه من بحث علمي، وفي كثير من الأحيان يكون الطلبة على رأس عملهم، وهذا يتطلب منهم إدارة الوقت بشكل جيد حتى يتمكنوا من تحقيق التوازن ومتطلبات كل من العمل والدراسة، مما انعكس ذلك على أداء عينة الدراسة أصحاب المؤهل العلمي ماجستير فما فوق فكانت النتيجة بالشكل الحالي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السليبي (2012)، التي وجدت فروقاً لصالح المؤهل العلمي الأعلى. كما يعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس إلى أن نوع المشرف لا يؤثر في ممارسة إدارة الوقت، وبما أن طبيعة عمل المشرف التربوي متشابهة إلى حد بعيد مع طبيعة عمل المشرفة التربوية، فإن ذلك يسهم بأن تكون عملية إدارة الوقت في العمل متشابهة إلى حد كبير، خصوصاً أن متطلبات العمل والمهام الموكلة لكل من المشرفين والمشرفات التربويات متشابهة مما أدى إلى الوصول إلى هذه النتيجة المتقاربة بينهم.

ثانياً: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة المتعلقة بتحديد أساليب إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية. والجدول (4) يوضح النتائج لدى المشرفين والمشرفات التربويين على المتغيرين:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات درجة ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات للتغيرين (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

المتغير		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة في الإشراف	أقل من 5	35	3.68	0.51
	5- أقل من 10	67	3.76	0.48
	10- أقل من 15	58	3.75	0.45
عدد دورات التدريب بإدارة الوقت	15 فأكثر	49	3.81	0.47
	لم يلتحق بأي دورة تدريبية	22	3.48	0.44
	أقل من 5 دورات تدريبية	111	3.53	0.55
	5- أقل من 10 دورات تدريبية	57	3.89	0.46
	10 فأكثر دورات تدريبية	19	3.97	0.44

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى وجود فروق ظاهرية في تقديرات عينة الدراسة المتعلقة بتحديد درجة ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود فروق ظاهرية بين استجابات عينة الدراسة المتعلقة بتحديد أساليب إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات تعزى لمتغير التدريب. ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وبين الجدول رقم (5) هذه النتائج.

جدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابة عينة الدراسة المتعلقة بتحديد درجة ممارسة إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	68.16	2	34.08	17.19	0.20
	داخل المجموعات					

- الموازنة بين العمل الإداري والفني للمشرفين والمشرفات التربويات من خلال وضع خطة إستراتيجية توضح مهمات وعمل المشرف التربوي.
- زيادة التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة بصفتها كمشرف مقيم مما يسهل عمل المشرف التربوي ويزيد من إدارته للوقت بكفاءة عالية.
- تطوير مهارات إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين من خلال الدورات التدريبية المنقّدة ممن يمتلكون خبرة في هذا المجال.
- ضرورة العمل على اكساب المشرفين والمشرفات التربويين الأساليب الفنية والعلمية للتعامل مع ضغوط العمل من خلال التدريب العملي الميداني.
- تدريب المشرفين والمشرفات التربويين على التنمية الذاتية في التغلب على معوقات إدارة الوقت لرفع مستوى تطوير الأداء.

13. مقترحات البحث

- إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بإدارة الوقت على مؤسسات أخرى وعينات مختلفة لأهمية هذا الموضوع في الإدارة التربوية.
- إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة ولكن على عينة مختلفة من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات السعودية ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.
- إجراء دراسة لتعرّف المعوقات التي تواجه إدارة الوقت في المجال التربوي، واقتراح الحلول التي تسهم في إدارة الوقت بشكل فاعل.
- إجراء دراسة لتعرّف واقع إدارة الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

نبذة عن المؤلف

هادي حمد مهدي آل فطیح

باحث مستقل، 00966505564255، halfutaih.nag@moe.gov.sa، hhmh2012@hotmail.com

السيد آل فطیح، ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، سعودي، خبرة في العمل التدريسي بوزارة التعليم السعودية تزيد عن عشرين عاماً، وكيل ثم قائد مدرسة يدمه الابتدائية، وكيل بمدرسة الإمام يعقوب البصري لتحفيظ القرآن الكريم، ورائد النشاط بها. بكالوريوس في الشريعة والدراسات الإسلامية والدبلوم العام في التربية، وحاصل على الدراسة الأولية لقادة الوحدات الكشفية بتقدير ممتاز، وحاصل على مجموعة من الدورات في مجال العمل الرقبي والتعليم عن بعد، ومجموعة من الدورات التدريبية في مجال البحث التقويم التربوي، وإدارة الصف.

المراجع

- أبو النصر، مدحت. (2008). *إدارة الوقت: المفهوم والقواعد*. الطبعة الثانية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر.
- أحمد، إبراهيم أحمد. (2003). *الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين*. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- الباحث، عبد الله. (2013). *مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض*. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بحري، صابر، وخرموش، منى. (2020). *مضيقات الوقت واستراتيجيات التعامل معها في المنظمة*. مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، 12(1)، 100-10.
- البيستان، أحمد، عبد الجواد، عبد الله، وبولس، وصفي. (2010). *الإدارة والإشراف التربوي*. الكويت: مكتبة الفلاح.
- تميب، إيل. ترجمة: عبد اللطيف، وليد. (1991). *إدارة الوقت*. الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- الجريسي، خالد. (2006). *إدارة الوقت من المنظور الإسلامي الإداري*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- جلدة، سليم بطرس، وحرز، سامي محمد هشام. (2013). *فن إدارة الوقت والاجتماعات*. عمان، الأردن: دار دجلة.
- حنا، نصر الله. (2005). *مبادئ إدارة الوقت*. عمان، الأردن: دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع.
- الخلف، نجلاء. (2008). *إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية دراسة مقارنة بين الموظفين والموظفات*. رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- دليل المشرف التربوي. (1998). *الإدارة العامة للإشراف التربوي*. الرياض، المملكة العربية السعودية: وزارة المعارف.
- ديتمر، وروبرت إي. ترجمة: مكتبة جرير. (2011). *151 فكرة سريعة لإدارة الوقت*. الطبعة الثمانية. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- ريان، محمد، بلقيس، أحمد، والأفطش، يحيى. (2010). *الإشراف التربوي في مجال*

- التربية الإسلامية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السعود، حسني محمد. (2019). *دور الإشراف التربوي في تنمية العملية التعليمية المعاصرة: دراسة نظرية تحليلية*. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. عمادة البحث العلمي، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 16(1)، 297-316.
- السلي، عبد الله نعيمان. (2020). *تفعيل إدارة الوقت لتجويد منظومة العمل في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية: رؤية مستقبلية*. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، بدون رقم مجلد(70)، 481-524.
- السلي، علي. (2012). *إدارة الوقت لدى طلاب المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة في الأنظمة التعليمية المختلفة من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- شحادة، محمد. (2005). *إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة*. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار ابن الجوزي.
- العبد الكريم، راشد. (2012). *الإشراف التربوي الأسس والممارسات*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.
- عبيدات، ذوقان. (2001). *البحث العلمي ومفهومه - أدواته - أساليبه*. الطبعة السادسة. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- العساف، صالح. (1989). *المدخل للبحث في العلوم السلوكية*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الناشر الباحث.
- عطية، عماد محمد. (2012). *الإشراف التربوي: المفهوم - الوظائف - المستقبل*. الرياض، المملكة العربية السعودية: شركة الراشد العالمية.
- عليان، رجي. (2005). *إدارة الوقت: النظرية والتطبيق*. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- عليان، رجي. (2011). *أساسيات إدارة الوقت: الوظيفة والحياة العامة*. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- فكري، نزار محمد. (2015). *معوقات إدارة الوقت في القطاع الخدمي الحكومي: دراسة ميدانية مطبقة على مديرية التربية والتعليم*. مجلة البحوث الإدارية: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير، 33(2)، 120-67.
- الفضلاني، جوزاء. (2012). *إدارة الوقت لدى رئيسات الأقسام العلمية ووكيلاتهن بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للبنات*. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- قدوري، هندية زينة. (2019). *نموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة تجديد وتمكين*. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية: رابطة التربويين العرب، بدون رقم مجلد(14)، 105-26.
- القرشي، فوزية. (2010). *تفعيل إدارة الوقت لدى عضوات هيئة التدريس في كليات التربية للبنات بمكة المكرمة*. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج. (1996). *الإشراف التربوي بدول الخليج واقعه وتطويره*. الرياض، المملكة العربية السعودية: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
- مهداوي، سامية. (2015). *إدارة الوقت بين المفهوم والأهمية*. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي، بدون رقم مجلد(8)، 59-74.
- نهبان، يحيى. (2007). *الإشراف التربوي بين المشرف، المدير، المعلم*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- هيلات، محمد إبراهيم. (2020). *تقييم ممارسات المشرف العام للمهام التربوية من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها*. مجلة دراسات في التعليم العالي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة أسسوط، بدون رقم مجلد(17)، 1-24.
- الوذبتاني، سعد. (2013). *درجة أهمية مهارة إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- Abdul Karim, R. (2012). *Al'iishraf Altarbiyu Alusus Walmumarasatu 'Educational Supervision Foundations and Practices'*. Riyadh, Saudi Arabia: Al-Rashed Library. [in Arabic].
- Abu Al-Nasr, M. (2008). *lidarat Alwaqt: Almafhum Walqwaed* 'Time Management: Concept and Rules'. 2nd edition. Cairo, Egypt: The Arab Publishing Group. [in Arabic].
- Ahmed, I.A. (2003). *Al'iidarar Almadrasiat Fi Matlae Alqarn Alhadi Waleishrina* 'School Administration at the Turn of the Twenty-First Century'. Cairo, Egypt: The Arab Thought House. [in Arabic].
- Al Saud, H.M. (2019). *Dawr al'iishraf altarbawii fi tanmiat aleamaliat altaelimiati almeasrat: dirasat nazariat tahliiliat* 'The role of educational supervision in the development of the contemporary educational process: an analytical theoretical study'. *Al-Mishkat Journal for Humanities and Social Sciences. Deanship of Scientific Research, the International Islamic Sciences University*, 6(1), 297-316. [in Arabic].
- Albahuth, A. (2013). *Maharat 'idarar Alwaqt Waealaqatiha Bidughut Aleamal Min Wijhat Nazar Muazafi Wikalat Wizarat Almalaiat Lishuwwn Almazaniat Waltanzim Bialriyad* 'Time Management Skills and Their Relationships to Work Pressures from The Point of View of the Employees of the Ministry of Finance Agency for Budget and Organization Affairs in Riyadh'. Master's Dissertation, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic].
- Al-Bustan, A., Abdel-Gawad, A. and Boulous, W. (2010). *Al'iidarar Wal'iishraf Altrbyu* 'Educational Administration and Supervision'. Kuwait: Al

- general supervisor's practices for educational tasks from the point of view of school principals and ways to develop them. *Journal of Studies in Higher Education, University Education Development Center, Assiut University*, n/a(17), 1–24. [in Arabic]
- Jaldah, S.B. and Hariz, S.M.H. (2013). *Fin 'Iidarat Alwaqt Walajjtima'eat* 'The Art of Time and Meeting Management'. Amman, Jordan: Tigris House. [in Arabic]
- Kaddouri, H.N. (2019). Anmudhaj muqtarah lil'ishraf altarbawii fi daw' altawajuh nahw tamkin almadrasat tajdid watamkin 'A proposed model for educational supervision in light of the trend towards enabling the school to regenerate and empower'. *Arab Research Journal in the Fields of Specific Education: Arab Educators Association*, n/a(14), 105–26. [in Arabic]
- Mahdaoui, S. (2015). Iidarat alwaqt bayn almaffhum wal'ahamiati. majalat jil aleulum al'iinsaniat walajjtima'eat 'Time management between concept and importance. *The Human and Social Sciences Generation Journal: The Generation Center for Scientific Research*, n/a(8), 59–74. [in Arabic]
- Nabhan, Y. (2007). *Al'iishraf Altarbawii Bayn: Almashrifu, AlmuDiru, Almuelim* 'Educational Supervision Between: The Supervisor, the Director, and the Teacher'. Amman, Jordan: Safaa House for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Obeidat, T. (2001). *Albahth Aleilmia Wamaffhumh- 'Adawatah - 'Asalibah*. 'Scientific Research and Its Concept - Tools – Methods'. Sixth Edition, Amman, Jordan: Dar Al-Fikr for printing, publishing and distribution. [in Arabic].
- Rayan, M., Belqis, A. and Al-Qatash, Y. (2010). *Al'iishraf Altarbawii Fi Majal Altarbiat Al'iislamiati* 'Educational Supervision in the Field of Islamic Education'. Amman, Jordan: House of the March for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Shehadeh, M. (2005). *Iidarat Alwaqt Bayn Alturath Walma'asirat* 'Time Management between Heritage and Contemporary'. Riyadh, Saudi Arabia: Dar Ibn Al-Jawzi. [in Arabic].
- Tempe, E., Translated by Abdul Latif, W. (1991). *Iidarat Alwaqt* 'Time Management'. Riyadh, Saudi Arabia: Institute of Public Administration. [in Arabic]
- Falah Library. [in Arabic]
- Alian, R. (2005). *Iidarat Alwaqt: Alnazariat Waltatbiq* 'Time Management: Theory And Practice. Amman, Jordan: Jarir House for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Alian, R. (2011). *Asasiat 'Iidarat Alwaqt: Alwazifat Walhayat Aleamati* 'Fundamentals of Time Management: Job and General Life'. Amman, Jordan: Jarir House for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Jeraisy, K. (2006). *Iidarat Alwaqt Min Almanzur Al'iislami Al'iidari* 'Time Management from an Islamic Management Perspective'. Riyadh, Saudi Arabia: King Fahd National Library. [in Arabic]
- Alkhulaf, N. (2008). *Iidarat Alwaqt Fi Al'ajhizat Alhukumiati Dirasatan Mqarntan Bayn Almuazafin Walmuzfati* 'Time Management in Government Agencies: A Comparative Study between Male and Female Employees'. Master's Dissertation, College of Management, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Qahtani, J. (2012). *Iidarat Alwaqt Ladaa Rayiysat Al'aqşam Aleilmiat Wawakaylatihin Bijamieat Al'amirat Nurat Bnt Eabd Alrahmin Lilabanat* 'Time Management for the Heads of Scientific Departments and Their Deputies at Princess Noura Bint Abdul Rahman University for Girls'. Master's Dissertation, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Qurashi, F. (2010). *Tafeil 'Iidarat Alwaqt Ladaa Eudawat Hayyat Altadris Fi Kuliat Altarbiat Lilabanat Bimakat AlmuKramati* 'Activating the Time Management of Female Faculty Members in the Colleges of Education for Girls in Makkah Al-Mukarramah'. Master's Dissertation, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Salami, A.N. (2020). Tafeil 'iidarat alwaqt litajwid manzumata aleamal fi al'iidarata almadrasiat bialmamlakat al'arabiata alsa'udiati: ruyat mustaqbaliati 'Activating time management to improve the work system in school administration in the Kingdom of Saudi Arabia: a future vision'. *The Educational Journal, Sohag University*, n/a(70), 481–524. [in Arabic].
- Alsilami, A. (2012). *Iidarat Alwaqt Ladaa Tullab Almarhalat Alththanawiat Bialeasimat Almuqadasat Fi Al'anzimat Altaelimiati AlmuKhtalifat Min Wijhat Nazarhum* 'Time Management for High School Students in the Holy Capital in the Different Educational Systems from Their Point of View'. Master's Dissertation, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia. [in Arabic].
- Al-Wathenani, S. (2013). *Darajat 'Ahamiyat Maharat 'Iidarat Alwaqt Walmuarasat Alfieliat Laha Ladaa Mudiri Almadaris Alththanawiat Fi Muhafazat Alttayif Min Wijhat Nazar Almuelimina* 'The Degree of Importance of Time Management Skill and Its Actual Practice Among Secondary School Principals in Taif Governorate from the Teachers' Point of View. Master's Dissertation, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Arab Bureau of Education for the Gulf States. (1996). *Al'iishraf Alturbuwii Bidual Alkhalij Waqieah Watatwirihu* 'Educational Supervision in the Gulf Countries, Its Reality and Its Development'. Riyadh, Saudi Arabia: Arab Center for Educational Research for the Gulf States. [in Arabic]
- Assaf, S. (1989). *AlmuKhal Lilbahth Fi Aleulum Alsulukiat* 'Introduction to Research in Behavioral Sciences'. Riyadh, Saudi Arabia: Researcher Publisher Library. [in Arabic]
- Attia, I.M. (2012). *Al'iishraf Altrbwy: Almaffhuma- Alwazayifa- Almstaqbl* 'Educational Supervision: Concept - Jobs - The Future'. Riyadh, Saudi Arabia: Al-Rashed International Company. [in Arabic].
- Bahri, S. and Khorosh, M. (2020). Madi'at alwaqt wa'istratijiat altaeamul maeaha fi almunazamati 'Time wasting and coping strategies in the organization. *Journal of Studies and Research, University of Djelfa*, 12(1), 100–10. [in Arabic]
- Detmer, R.E. Translation by: Jarir Bookstore. (2011). *151 Fikratan Sari'eatan Li'iidarat Alwaqt* '151 Quick Time Management Ideas'. Second edition, Riyadh, Saudi Arabia: Jarir Bookstore. [in Arabic]
- Educational supervisor's guide. (1998). *Dalil Almusharif Altirbuuy* 'Educational Supervisor's Guide'. General Administration of Education of Saudi Arabia. Riyadh, Saudi Arabia: Ministry of Education. [in Arabic]
- Fikri, N.M. (2015). Mueawiqat 'iidarat alwaqt fi alqitaa alkhadamii alhukumi: dirasat maydaniatan mutbaqatan ealaa mudiriata altarbiat waltaelimi 'Time management constraints in the government service sector: a field study applied to the Education Directorate'. *Journal of Management Research: Sadat Academy for Administrative Sciences - Research, Consultation and Development Center*, 33(2), 120–67. [in Arabic]
- Hanna, N. (2005). *Mabadi 'Iidarat Alwaqt* 'Time Management Principles'. Amman, Jordan: Scientific Progress House for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Hilat, M. (2020). Taqyim mumarasat almashrif aleami lilmahami altarbawiat min wijhat nazar mudiri almadaris wasubul tatwiruha 'Evaluating the