

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)



كلية التربية
المجلة التربوية

تفعيل إدارة الوقت لتجويد منظومة العمل في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية : رؤية مستقبلية

إعداد

عبد الله عبد العالي نعيمان السلمي

قائد تربوي بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة -

المملكة العربية السعودية

DOI: ١٠.١٢٨١٦/EDUSOHAG. ٢٠٢٠

المجلة التربوية. العدد السابعون . فبراير ٢٠٢٠م

Print:(ISSN ١٦٨٧-٢٦٤٩) Online:(ISSN ٢٥٣٦-٩٠٩١)

- ملخص الدراسة باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلي تقديم رؤية مستقبلية - من خلال تصور مقترح - لتفعيل إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية ، وقد اعتمدت علي المنهج الوصفي - في جانبه التقريبي - للإجابة عن الأسئلة البحثية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها .

تضمنت هذه الدراسة التقريرية المحاور التالية :

& - أبعاد إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية : منظومة الإدارة المدرسية وأدوارها الفاعلة - إدارة الوقت بالإدارة المدرسية - أهداف إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية - أقسام الوقت في منظومة الإدارة المدرسية - العوامل المؤثرة في إضاعة الوقت بالإدارة المدرسية - أسلوب التخطيط لوقت الإدارة المدرسية

& - الأساليب المعاصرة لتفعيل الوقت بمنظومة الإدارة المدرسية : تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب الإدارة المدرسية بالأهداف - تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية - تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب الإدارة المدرسية بالمسئولية - تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب الإدارة الالكترونية بالمؤسسات التعليمية

& - ثم أختتمت هذه الدراسة بتقديم الرؤية المستقبلية حول مداخل تفعيل إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية .

- ملخص الدراسة باللغة الانجليزية :

Abstract :

The aim of this study is to provide a future vision - through a proposed vision - to activate time management in the school management system in the Kingdom of Saudi Arabia, and it relied on the descriptive approach - in its reporting aspect - to answer the research questions that the study seeks to answer. This report includes the following topics: & - Dimensions of Time Management in School Management System: School Management System and its Effective Roles - Time Management in School Administration - Time management objectives in the school management system - Time sections in the school management system - Factors affecting the waste of time in the school administration - Method of planning for school administration time. & - Contemporary methods to activate the time system school administration: Activate time through the practice of school management style objective - Activating time through the practice of administrative empowerment in educational institutions . The study then concluded by presenting the future vision on the approaches of activating time management in the school management system in Saudi Arabia.

الكلمات الافتتاحية : إدارة الوقت - الإدارة المدرسية

الإطار التمهيدي للدراسة

- تمهيد ومدخل إلي الدراسة :

يحظى التعليم في المملكة العربية السعودية باهتمام كبير لما له من أثر بالغ علي رُقِيّ المجتمع السعودي وتطوره وتقدمه الاقتصادي والاجتماعي . وفي هذا الصدد جاءت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ لتمثل نقطة تحول جذرية نحو تحقيق مستقبل في تعليم أبناء المجتمع السعودي ، إذ ستكون المملكة العربية السعودية ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة بين خريجي هذه المؤسسات التعليمية قبل الجامعية ، والبالغ عددهم (١٨١٦٧٧١) (إحصائيات العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ الصادرة عن وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية عام ١٤٤١ هـ) . وقد حددت هذه الرؤية دورًا أكبر للتعليم والتدريب وفرصه المتاحة أمام هؤلاء الخريجين وبجودة عالية ، وفي إطار نظام مؤسسي كفاء ، يقدر الوقت لتجويد منظومة الإدارات المدرسية بالمملكة . "إن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تمثل نقطة تحول جذرية نحو تحقيق هذا المستقبل الطموح لشعب المملكة." (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ : ص ٣٢) .

كما أصبح الوقت واستثماره أحد العناصر الأساسية التي يُحکم من خلاله على الجودة في كل المجالات ، كما أصبح أيضًا أحد المحكات الرئيسة للفرقة في المهارة في الأعمال الإنسانية والتي من بينها مجال التعليم . فالوقت مورد فريد من نوعه ، إذ إنه يختلف عن غيره من الموارد الأخرى ، فالوقت لا يمكن تخزينه ، كما لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو استعارته أو توفيره . وحيث إن منظومة الإدارة بالمؤسسات التربوية تتضمن عمليات التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة ، إلي جانب دعم العاملين وتشجيعهم بهدف الوصول إلى أقصى النتائج في أقصر وقت ممكن ، بأفضل الطرق وأقل التكاليف ، كان لابد من التنقيب والبحث عن رؤية مستقبلية من أجل تفعيل إدارة الوقت بين الإداريين والمعلمين بمنظومة الإدارات المدرسية بالمملكة العربية السعودية ، والبالغ عددهم طبقاً لإحصائيات التعليم بها (١٤٥٨٥ فرداً من الإداريين ، ١٤٧٥٠٣ فرداً من المعلمين) (وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (١٤٤١ هـ) .

- مشكلة الدراسة :

ظهر مصطلح إدارة الوقت في المؤسسات التربوية بسبب أهمية الوقت نفسه خلال القيام بوظائف الإدارة المدرسية باعتبارها جزءاً من الإدارة التعليمية ؛ حيث تتشابه العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية مع مثلتها بالإدارة التعليمية من حيث ضرورة استغلال وقت العمل واستثماره لممارسة عمليات الإدارة التي تتضمن التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والتوجيه ، والمتابعة والتقويم . وقد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت مدى أهميتها في إنجاز الأعمال لدى مديري المدارس الثانوية ، وانطلاقاً من أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل لآخر، فإنه ليس في كل الحالات يستطيع المديرون التحكم في أوقاتهم ، إما بسبب ذاتهم ، أو بسبب مهامهم ، أو بسبب الآخرين ،

وفي هذا الصدد فقد أوضح عابدين ، محمد عبدالقادر (٢٠٠١م : ٥٤) أنّ الإدارة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالتلاميذ ؛ فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات ، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التعليمية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية . وهذا بالطبع يعتمد على إدارة مدير المدرسة لوقته في تنفيذ المهام والصلاحيات المنوطة به .

وتشكل مهارة إدارة الوقت أهمية كبيرة ، بل ضرورة لمدير المدرسة ؛ لأننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بعيداً عن أسبابها المادية أو السيكولوجية ، فأداء مدير المدرسة وما يرتبط به من إدارته للوقت يشكل عنصراً أساسياً في استثمار الوقت داخل مدرسته ، فالمدير هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة ، بل هو المسئول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية أبنائها ، فتطور دوره لينسجم مع متغيرات العصر وحاجاته، لتحديد أفضل طريقة لأداء عمله في وقت منظم ومنسق .

وتكمن متاعب الإدارة المدرسية في كثرة متطلباتها التربوية والتعليمية التي يرتبط أداؤها بأوقات محددة ، فالعملية الإدارية عملية متشابكة ومتراصة تمثل شبكة من العلاقات التي تعمل معاً من أجل بلوغ الأهداف المخططة : إن كل عنصر في العمل التربوي له دوره الخاص المرتبط بغيره من الأدوار فهو يؤثر فيه ، ويتأثر به ، وعليه فلا مجال في الإدارة إلى العمل

الفردى والذاتى ، فالعمل الجماعى التعاونى الذى ينظر فىه إلى العملية الإدارية كنظام قائم بذاته تحكمه قنوات من الاتصال الفعال بين عناصر النظام .

إنَّ إدارة الوقت قضية جديرة بالاهتمام والعناية فى جميع مجالات الحياة، وذلك لأهميتها وكونها عامل رئيس فى نجاح أيِّ جهد بشري، وتحقيق أهداف الأفراد والمجتمع بجميع مستوياتها وأولوياتها . وقد أكد على هذا المعنى العجمى ، محمد حسنين ، (٢٠٠٠م : ٣٢) فالدراسات بمجال إدارة الوقت كانت من منطلق كيفية تحقيق الاستغلال الأمثل أو الأكثر فعالية للوقت، وليس تغييره أو تعديله أو تطويره فهذا غير ممكن، إنما الاستغلال الأمثل للوقت والاستفادة من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت وذلك بكفاءة وفعالية.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لى تقدم رؤية مستقبلية - من خلال تصور مقترح

- لتفعيل إدارة الوقت فى منظومة الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية

- أسئلة الدراسة :

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية :-

- ١- ما وظائف منظومة الإدارة المدرسية المعاصرة بالمملكة العربية السعودية ؟.
- ٢- ما أنماط إدارة الوقت المستخدمة فى وظائف الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية؟.
- ٣- ما التصور المقترح لتفعيل إدارة الوقت لتجويد فى منظومة الإدارة المدرسية المعاصرة بالمملكة العربية السعودية ؟.

- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف البحثية التالية :

- ١- تحديد وظائف الإدارة المدرسية المعاصرة بالمملكة العربية السعودية .
- ٢- أنماط إدارة الوقت المستخدمة فى وظائف الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية .
- ٣- تقديم رؤية مستقبلية لتفعيل إدارة الوقت لتحسين وظائف الإدارة المدرسية المعاصرة بالمملكة العربية السعودية .

- أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوعات التى تتناولها بالنسبة للإدارة المدرسية الفعالة حيث أنَّ موضوع إدارة الوقت من الموضوعات التى تشكل عصب الإدارة

المدرسية وتشمل كافة العمليات الإدارية من حيث ضرورة استغلال وقت العمل واستثماره لممارسة عمليات الإدارة التي تشمل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم.

وقد تساعد الدراسة الحالية في تحسين العملية التربوية والتعليمية، من خلال دراسة واقع إدارة الوقت . كما تفيد هذه الدراسة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال تشخيص الواقع الحالي لإدارة الوقت وتحديد جوانب القوة والضعف بممارسة العمليات الإدارية المدرسية، وفقاً لإدارة الوقت، ووضع خطط لتفعيل إدارة الوقت للحد من الضغوط التي يواجهها مديري المدارس .

- منهجية الدراسة :

يعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي في جانبه التقريري ، باعتباره أنسب المناهج البحثية اتساقاً مع أهداف هذه الدراسة . ويركز هذا المنهج الوصفي التقريري علي تحليل الكتابات المرتبطة بموضوع الدراسة واستخلاص مدلولاتها للإجابة عن الأسئلة البحثية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها (أحمد إبراهيم خضر ، ٢٠١٣ م) .

- مصطلحات الدراسة :

١ - منظومة الإدارة المدرسية :

هي العلاقات المنظمة لأطراف هذه العملية في الإدارة المدرسية والعاملين فيها ، حيث إن مفهوم الإدارة المدرسية ليس مقتصرأ على مدير المدرسة ، بل يمتد ليشمل أعضاء مجالسها ولجانها والمعلمين الذين يمارسون العملية التربوية والتعليمية داخل الصف وخارجه، كما تشمل غيرهم من العاملين في الجهاز الإداري ومن أبناء البيئة الاجتماعية ، كأولياء أمور الطلاب وغيرهم ، إلا أن الحقيقة الأهم في الإدارة المدرسية هي العلاقات المنظمة لأطراف هذه العملية في الإدارة المدرسية والعاملين فيها .

٢ - تفعيل إدارة الوقت :

عرف الصرف ، ورعد حسن (٢٠٠٠م : ٣١) تفعيل إدارة الوقت بأنها " العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة للإدارة ، وبهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد". كما أن ماكينزي ، اليك (٢٠٠٢م : ١٩-٢٣) اعتبر "أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح". ويعرف عليان،

ربحي مصطفى (٢٠٠٧م: ٢٨) إدارة الوقت "بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال ، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة ، وهي عملية كمية ونوعية معاً بذات اللحظة ، وهي عملية لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر ، وإنما هي أساساً موجهة إلى المستقبل".

ويرى الباحث أن إدارة الوقت بفعالية تعني سرعة انجاز الأعمال في الوقت المحدد بالطريقة الصحيحة ، وأن إدارة الوقت ما هي إلا تخطيط لاستخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية .

- الدراسات السابقة :

١- دراسة السلمي ، فهد عوض الله ، (٢٠٠٨م): استهدفت التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري ، لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة وكذلك تحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديمغرافية الآتية : طبيعة العمل "مشرف تربوي ، مدير مدرسة ، معلم" المؤهل العملي سنوات الخبرة ، نوع المدرسة ، "حكومية - أهلية"، وتم استخدام المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية والمديرين والمعلمين بالمرحلة الثانوية بمكة المكرمة وتوصلت الدراسة إلى أنّ الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداء الدراسة كانت بدرجة عالية وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري عالية وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري موجبة قوية بنسبة (٠.٧٢) وأنه يوجد فروق إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم لصالح مديري المدارس الثانوية وبين المعلمين والمشرفين والتربويين لصالح المعلمين .

٢- دراسة الصوري ، كمال إبراهيم ، (٢٠٠٨م): استهدفت التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة، من خلال معرفة تقديرات مديري ومديريات المدارس للأعمال والمهام التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها وأثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها، على كيفية إدارة الوقت لديهم، وكذلك تقديم رؤية مقترحة تساهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديريات المدارس. واعتمد الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات

والمعلومات حول الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة تشمل ثلاث مجالات وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (٢٠٥) مديراً ومديرة من المجتمع الأصلي، وتم توزيعها بطريقة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة، واحتلت الأعمال والمهام الإدارية المرتبة الأولى في أبعاد الدراسة التي يقضيها مديري ومديرات المدارس، ولا توجد فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، ولمتغير المرحلة التعليمية. بينما توجد فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجهة التعليمية التابع لها ولصالح مديري ومديرات مدارس وكالة العوثل.

٣- دراسة (Taylor Kiven, ٢٠٠٧) استهدفت التعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم وقياس درجة تأثير متغيرات المرحلة التعليمية (متوسطة /عالية) وحجم المدرسة وعدد سنوات الخدمة والنوع الاجتماعي وعمر المدير ومستوى درجته العلمية على كيفية إدارتهم لوقتهم وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا، وقد توصلت الدراسة أن المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (١٠٠١) طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي بلغ عدد طلابها (١٠٠٠) طالب فأقل وأن المديرين يقضين وقتاً أكبر في الإدارة التعليمية من المديرين كما بينت الدراسة أن ما نسبته (٤٣%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وحددت الدراسة المناطق التي يكون بها هدر للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعالة تمكنهم من تركيز مجهوداتهم على الأعمال الإدارية.

٤- دراسة الشراري ، عبد الله محمد ، (٢٠٠٤م) عنوانها كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات بالسعودية ، ومعرفة أثر كل من المؤهل الدراسي، والحصول على دورة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، على أسلوب المدير في إدارة الوقت، وكذلك الكشف عن معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت المدير من وجهة نظره، وهدفت أيضاً لمعرفة المقترحات والآراء التي يقدمها المدير من أجل إدارة الوقت بشكل جيد. وقد تألفت عينة الدراسة من (٦٧) مديراً وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن

المديرين قد صرفوا (٧٠%) من وقتهم المدرسي الرسمي في القيام بالمهام التي سألوها عنها. منها (٤٢.٤%) أعمال إدارية ، و(٢٧.٥%) أعمال فنية.

٥- دراسة أبو ساكور ، تيسير عبدالحميد ، (٢٠٠٣م) بدراسة استهدفت المحاولة للكشف عن معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، ووضع المقترحات والتصورات المناسبة لحد منها. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة، وذلك لتحديد معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار وتحليل هذه المعوقات واقتراح التوجيهات والمقترحات للحد منها والتي تناسب مع البيئة التعليمية في الضفة الغربية فلسطين - وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديريات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية في فلسطين للعام (٢٠٠٢-٢٠٠٣م) واتبع الباحث أسلوب المسح الشامل ببناء استبانة كأداة للدراسة الميدانية بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لأغراض الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر معوقات إدارة الوقت كانت في مجال التخطيط والنقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط والتأخير في وصول المستلزمات المدرسية في بداية العام الدراسي وإسناد الأنشطة المدرسية إلى موظفين متخصصين، وكثرة الدورات للموظفين أثناء الدوام المدرسي، ونقل الموظفين دون استشارة مديري المدرسة، وكثرة الأعمال الروتينية، وكثرة المتابعات والتقارير المطلوبة، وتدني مستوى الصلاحيات الممنوحة للمدير في مجال المكافآت والجزاءات، والنقص في وسائل الاتصال الحديثة مثل الناسخ (الفاكس) والبريد الإلكتروني، واتخاذ قرارات في المستويات العليا دون استشارة المدير، وتدني مستوى تعاون الموظفين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، والظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع.

٦- دراسة أبو عاشور ، خليفة مصطفى ، والجوارنة ، المعتصم بالله (٢٠٠٢م) استهدفت التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مدرء المدارس الأساسية في محافظة أريد ومدى تأثير كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على إدارة الوقت في العمل الرسمي وبتطبيق الدراسة على عينة من (٢٠٠) مدير ومديرة من أصل (٢٦٩). جاءت أهم النتائج لتبين إن المديرين في المدارس الأساسية في مجال أريد يهتمون اهتماماً بإدارة الوقت. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تُعزى إلى متغيرات الجنس والخبر والمؤهل العلمي.

٧- دراسة عربيات ، بشير أحمد (٢٠٠١م) استهدفت التعرف على واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن وذلك من خلال الكشف عن الوقت الضائع وفقاً لمجالات ضياعه بالدقائق لكل موظف يومياً وبيان أثر متغيري المسمى الوظيفي والجنس حيث تم توزيع استبانة على (١١٧) من أصل (٨٣٤) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، وجاءت النتائج بأن الوقت المتاح في الوزارة هو (٩٠٣٠٠) دقيقة سنوياً يهدر منه الموظف (٥١.٥%) يومياً منه (٣%) تأخير صباحي، (٩.٣%) عدم انضباط مسائي، (١١%) مغادرات خاصة، (٧٦.٧%) مضاع أثناء وجود الموظفين داخل الوزارة، وإن أكثر موظفي الوزارة إهداراً لوقت الدوام الرسمي هم المستشارون إذا يهدرون ما نسبته (٥٧%) من وقت الدوام الرسم دون القيام بأية مهام وظيفية، وإن مديري وموظفي الأقسام ورؤساء الأقسام يهدرون ما بين (٤٨.٣٦%-٥١.٦٨%) من وقت الدوام الرسمي مما يؤكد وجود شكل من أشكال الترهل المسلكي والتنظيمي الواضح.

٨- دراسة جابر ، نسرين حمد (٢٠٠١م) استهدفت التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة الخليل بفلسطين والكشف عن دلالة الفروق بإدارة الوقت، وفقاً لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والتعرف إلى أثر نمط إدارة الوقت على إنجازهم الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (٥٩) مديراً ومديرة وقد أجاب (٥٥) مديراً ومديرة عن الاستبانة التي صممت لجميع البيانات والمعلومات وقد توصلت الدراسة إلى إن المديرين يحرصون على تعريف العاملين بمهامهم وواجباتهم مما يسبب انجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد وقد دلت النتائج أيضاً على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت وأن جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت وإن نمط إدارة الوقت يختلف باختلاف النوع حيث أن المديرين من الذكور لديهم مقدرة أفضل على استغلال الوقت من المديريات، ودلت النتائج على أن عامل الخبرة يؤثر بشكل إيجابي في نمط إدارة الوقت حيث أنه كلما زادت الخبر الإدارية كلما تحسنت إدارة المديرين للوقت، وأن هناك عاملاً تردد لدى المديرين في اتخاذ القرارات المهمة فيرجئون ذلك لحين الحصول على كافة التفاصيل المتعلقة بتلك القرارات، ويوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري باختلاف الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرات الإدارية

الأكثر، ويوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري باختلاف مؤهلاتهم العلمية لصالح حملة درجة البكالوريوس .

- التعقيب على الدراسات السابقة ، ومدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية :

ركزت الدراسات السابقة في هذا البحث علي تحديد مهارات إدارة الوقت لدي أفراد الإدارة المدرسية ، وواقع إدارتهم له ، إلي جانب التعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم ، ومقدار الوقت الذي يقضيه مديري المدارس في انجاز المهام المناطين بإنجازها . ويأتي البحث الحالي - مستفيداً من مجموعة الدراسات السابقة الواردة فيه - بغرض تقديم رؤية مستقبلية - من خلال تصور مقترح - لتفعيل إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية .

أبعاد إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية

أولاً - منظومة الإدارة المدرسية وأدوارها الفاعلة :

قدمت دراسة الداعور، سعيد خضر (٢٠٠٧م: ١٤) مفهوم الإدارة المدرسية بأنها "هي منظومة متكاملة يقوم بها العاملون في المدرسة في تفاعل إيجابي، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين، بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة".

وقد عرف الهبيل، أحمد عيسى أحمد (١٩٩٧م: ٩) الإدارة المدرسية "بأنها عملية شاملة تستهدف إنجاز الأهداف المدرسية بفاعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة".

نلاحظ من التعريفات السابقة تأكيدها على أهمية الوقت وإدارته بشكل ضمني، من خلال أداء العمليات الإدارية. وحيث أنّ الإدارة المدرسية شهدت في السنوات الأخيرة تطوراً متلاحقاً، فلم يقتصر دورها على مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، إنما تشابك وتنوع المهام والواجبات والمزيد من الصلاحيات مما استلزم ضرورة التعاون بين أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين وبذل الجهود المشتركة لتحقيق أهداف إدارة المدرسة بمهارة عالية، ويتطلب ذلك أن يكون مدير المدرسة على درجة جيدة من الكفاية التي تمكنه من أداء مهامه، بفعالية عالية من حيث تكلفة الوقت الذي يتطلبه تنفيذ المهام، وفيما يلي عرضاً لبعض الكفايات والمهارات الإدارية التي تعتمد على إدارة الوقت واستثماره بشكل جيد يمكن إجمالها فيما يلي:

وقد أوضح الطويل، هاني (٢٠٠٣م: ٩٩) أنَّه: على المدير القائد أن يدرك أن دوره الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه، وإرشادهم، وإثارة دافعيتهم، وحفزهم، وإثرائهم بالأفكار والبدائل، وتشجيعهم على استثمارها وتقييمها. ومن أمثلة المهارات القيادية ما يلي:

١. توزيع الاختصاصات.
 ٢. القدرة على جذب العناصر الداعمة.
 ٣. القدرة على التطوير والتغيير.
- ويرى الباحث أن امتلاك مثل هذه المهارات يعتمد على قدرة مدير المدرسة على التوفيق بين مهامه الإدارية والفنية، بحيث يستغل الفرص المتوافرة لديه وفقاً للإمكانات البشرية والتقنية والمادية المتوفرة بالمدرسة، والتي تتمثل في :
١. فهم طبيعة العمل المدرسي.
 ٢. التخطيط للعمل المدرسي ومتابعة تنفيذه.
 ٣. اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
 ٤. توزيع المسؤوليات وتحقيق تكافؤ الفرص.
 ٥. تصريف الأمور بذكاء ودراية.
 ٦. حل المشكلات واقتراح البدائل.
 ٧. الأخذ بتوجيهات القيادات التربوية واحترامها.
 ٨. حسن المعاملة مع الجميع، داخل المدرسة وخارجها.
 ٩. الالتزام بمبدأ الموضوعية في عملية التقويم.
 ١٠. تقدير ظروف العاملين ومشاكلهم والعمل على حلها.
 ١١. العمل الدؤوب لتطوير الهيئة التعليمية ونموها ورفع كفاءتها.
 ١٢. الغيرة على مصالح العاملين في المدرسة، وتوفير ما يحقق بعض رغباتهم وحاجاتهم.
 ١٣. الإلمام بالحقائق الرئيسة للموقف، وهذا يتضمن أن يكون لمدير المدرسة ذاكرة قوية، وأن تكون معرفته أكثر من الذين يعملون معه.
 ١٤. الفهم المهني: وهذا يتضمن الرغبة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام العاملين والتلاميذ.
 ١٥. الحساسية للأحداث: وهذه تتضمن الوعي ووضوح الرؤية والنظرة العريضة للمستقبل

- ووضوح الأهداف، والقدرة على اكتشاف العاملين الضعفاء، ومعرفة ما يدور حوله.
١٦. القدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار: وهذه تتضمن الكفاءة الشخصية وجودة التنظيم والقدرة على حسن استخدام الوقت وتحديد الأولويات ومعرفة متى تفوض الصلاحيات، وجودة التفكير بالتفصيل، وجودة توجيه الأسئلة والقدرة على البت والحزم والتحكم وتوفير الإحساس المتزن، والعمل على تطوير العاملين.
١٧. المهارات الاجتماعية: وهذه تتضمن الحزم مع العدل والاستماع للآخرين والانفتاح لأسئلة الآخرين وتقبل أفكارهم، والقيادة والتوجيه وحسن التعامل مع الصراعات والدبلوماسية وحسن مواجهة المواقف الحرجة وحسن عرض الموضوعات وإدارة اللجان والاجتماعات والعلاقات الجيدة مع الزملاء، والحماس والإخلاص والطيبة، وكسب ثقة الآخرين وتقديم العون لهم والقدرة على تحميس الآخرين ورفع روحهم المعنوية، وتحبيبهم في العمل.
١٨. المرونة المعنوية: وهذه تتضمن الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة والقدرة على العمل تحت الضغوط.
١٩. الاستجابة الهادفة للأحداث: وهذه تتضمن الثقة والجرأة على اتخاذ إجراءات هادفة مع أنها غير شعبية.
٢٠. الابتكارية: وهذه تتضمن اهتمامات متنوعة واسعة وتنوع المعارف والتفكير الكامن والتوصل إلى أشياء جديدة وأن يكون رجل أفكار واختراعات.
- ومن خلال استعراض الكفايات والمهارات الضرورية لمدير المدرسة فإن إدارة الوقت والقدرة على تنفيذ تلك المهارات تعتمد على امتلاك المديرين لمهارة أساسية وهي إدارة الوقت، حيث أشار الهبيل، أحمد عيسى أحمد (١٩٩٧م: ١٢٢) إلى أنه ثمة معوقات تتمثل في عدم قدرة مدير المدرسة بالتوفيق ما بين النواحي الإدارية والفنية، أو عدم وجود خطط إجرائية زمنية للتغلب على المعوقات التي ترتبط بالعملية التدريسية، كالنقص في عدد المعلمين، أو النقص في الاختصاصات، والتعامل مع المشكلات السلوكية للطلاب المتكررة، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة كثرة انتقالات المعلمين أو نقص عددهم، بالإضافة إلى أن هناك معوقات أخرى تتعلق بالاتصال مع المجتمع المحلي. كما أوضح عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠٠١م: ١٥١ - ١٥٢) مجموعة من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية، كاتساع

توقعات المجتمع والسلطات التعليمية تجاه دور المدير، فهو القدوة والقائد التربوي، والمرشد الأمين والوسيط، وهذه التوقعات ترفع من مستوى مساءلة المدير وتضعه موضع انتقاد دائم، إذ تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها، وإدارة وقت العمل باقتدار للإيفاء بالمتطلبات اليومية للعمل المدرسي، بالإضافة إلى حاجته إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت. فضلاً عن ضرورة توفر الوقت الكافي لمتابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير. وإن كثرة تلك الدراسات والأبحاث من جهة، وسرعة التغيرات المجتمعية من جهة أخرى تزيدان من صعوبة الأمر وتعقده أمام المدير.

وبناءً على ما سبق يتضح مدى حاجة الإدارة المدرسية إلى الوقت الطويل، أكثر مما يتيحها اليوم المدرسي، وحاجتها إلى أن يقضي المدير جزءاً من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوطة به، وكثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة، بل التربية عموماً وإشكالية تحديد أولويات حلها، وما يتطلبه ذلك من تعاون مع المؤسسات غير التعليمية ونظم المجتمع الأخرى.

ومن ثم لو أردنا تحسين وظائف الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية ، حينئذ يلزم علي مدير المدرسة تحسين إدارته للوقت من خلال :

(١) الالتزام: إنَّ الإدارة السيئة للوقت، تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحاً سليماً.

(٢) التحليل: وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته، وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.

(٣) التخطيط: تتطلب الإدارة الفعّالة التخطيط في كل عمل، ففي كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ، فدقائق من هذا اليوم وكما يقال "خير من يوم غدٍ".

(٤) المتابعة وإعادة التحليل: مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات بهدف تعديل الخطة.

ثانياً - إدارة الوقت بالإدارة المدرسية :

يقصد به لغوياً كما جاء في مادة "وقت" : هو مقدار من الزمن وهو أيضاً مقدار من الدهر، معروف بأنه مقدراً من الزمن مفروض لأمر ما، وكل شيء قدرت له حيناً فقد وقته توقيتاً وكذلك ما قدرت له غاية، والجمع أوقات، والميقات يعني أيضاً الوقت والجمع مواقيت (ابن منظور، ١٩٩٦م: ١٠٧) .

وذكر الخضيرى ، محسن محمد (٢٠٠٠م: ١٦) "أن مفهوم الوقت وفكرته كانت الشغل الشاغل لكثير من الفلاسفة والمفكرين عبر التاريخ الإنساني بوصفه " شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية". أما في الإطار المؤسسي فقد عرّف أبو عاشور، خليفة مصطفى، الجوارنه ، المعتصم بالله سليمان (٢٠٠٢م: ٤١) الوقت "بأنه المدة الزمنية ليوم العمل الرسمي".

وقد ذكر الصيرفي، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٣م: ١٢٠) "أن مفهوم الوقت يطلق على عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير، وهذه وجهة نظر إدارية للوقت وطبيعته".

- تعريف إدارة الوقت :

إن الوقت له أهمية الكبرى في الأمور الحياتية ، ومن ضمنها العملية التعليمية ، وفي مجال الإدارة المدرسية بصفة خاصة ، فالإدارة المدرسية كأي نوع من أنواع الإدارات العامة تتحدد وظائفها بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتوجيه . ولكي يتم تحسين وتفعيل هذه الوظائف تفعيلاً حسناً لا بد من إدراك الوقت إدراكاً محسوباً لخدمة هذه الوظائف ، ولا تستطيع الإدارة المدرسية تحقيق ذلك إلا إذا توافرت لديها الكفاءات والمهارات المطلوبة في إدارتها للوقت المدرسي .

وقد صف العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠م: ٣٢) إدارة الوقت بأنها الأعمال والأنشطة التي تؤدي في الوقت إلى الاستخدام الأمثل له ، والإمكانيات المتوفرة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل . كما يعرف الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٠م: ١٧) إدارة الوقت بأنها "هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه

والمتابعة والاتصال، وهي إدارة لإندرعنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أي عمل آخر". ويعرف الصراف، رعد حسن (٢٠٠٠م: ٣١) إدارة الوقت بأنها "العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة وبهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد".

أما الجريسي، خالد (٢٠٠٠م: ٢٤) فقد عرف إدارة الوقت بقوله: "إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله، وإن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر". كما أن ماكينزي، اليك (٢٠٠٢م: ١٩-٢٣) اعتبر "أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح". ويعرف عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٧م: ٢٨) إدارة الوقت "بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة، وهي عملية كمية ونوعية معاً بذات اللحظة، وهي عملية لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر وإنما هي أساساً موجهة إلى المستقبل".

ووفقاً إلى ما ذكره أبو عاشور، خليفة مصطفى، الجوارنه، المعتمم بالله سليمان (٢٠٠٢م: ٤١) فإن إدارة الوقت هي "عملية تنظيم الموظف لعمله، وإنجازه خلال وقت معقول يتلاءم مع طبيعة ذلك العمل مع توفير الدقة في ذلك الإنجاز".

وبالنسبة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس، فإنها تشمل استثمارهم لوقت العمل الاستثمار الأمثل، وذلك باستخدام أساليب وتكنولوجيا إدارة الوقت الحديثة للوصول لمستوى أفضل من الأداء والانجاز لأعمالهم ولتحقيق الأهداف المتوقعة من المدرسة خلال إطار زمني محدد (عبد الرزاق، ماجدة مصطفى، ٢٠٠٣م: ١١)، وذكر عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠١م: ٥٩) "أنها قدرة ومهارة مدير المدرسة، في السيطرة على الوقت المتاح والسيطرة على المعوقات الخارجة عن إرادته". كما أضاف مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٥م: ١٢١) "أن إدارة الوقت هي الطرق والأساليب التي يعدها مدير المدرسة ويستخدمها في تحقيق الاستفادة المثلى من وقته في تحقيق مهامه ومسؤولياته المختلفة مواجهها بها مضيعات وقته".

وبشكل عام تُعرّف إدارة الوقت بأنها "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهو علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه، والمتابعة، والاتصال . وهي عملية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة، وهي عملية لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر، وإنما هي أساساً موجهة إلى المستقبل، وتقوم باستشراف آفاقه والتنبؤ به والوقوف على مساراته وإتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف، ومن ثم فإن الطريق إلى المستقبل يركز على حسن اختيار بدائل الحاضر، واتخاذ الحاضر كقاعدة انطلاق إلى المستقبل .

وهكذا يبدو واضحاً وجود علاقة وثيقة وترابط قوي بين مفهوم الوقت، والإدارة من خلال تركيز الإدارة على استغلال الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت مورداً نادراً لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي يفترض أن يستغل بشكل فعال، لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك".

ومن ثم يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة، لأي زمان أو مكان أو إنسان، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو على زمان دون غيره، وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري.

والحقيقة أن مفهوم إدارة الوقت يشمل إدارة الوقت الخاص، إضافة إلى إدارة وقت العمل: أي الوقت المتبقي من ساعات اليوم بعد انتهاء فترة العمل المحددة، وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت، سواء مكان وقت العمل أو الوقت الخاص، ومن خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر، لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ومن التعريفات السابقة: نلاحظ تعدد الآراء وكثرة التعريفات حول مفهوم إدارة الوقت، ولكنها على أي حال تصب في نفس المضمون، وهي القدرة على إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف، بأقل التكاليف أي الاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة للإدارة.

ونستنتج مما سبق أنّ إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل، إنها عملية مستمرة متصلة يمكن تجزئتها إلى العمليات الفرعية أو الخطوات الثماني الآتية:-

(١) التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة.

(٢) تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت.

(٣) التقييم الذاتي، وهذا يتضمن تقييم القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.

(٤) تحديد الأهداف والأولويات.

(٥) إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.

(٦) تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد.

(٧) تبنّي أساليب وحلول ملائمة لمواجهة أفات الوقت.

(٨) المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

ومن خلال ما سبق يتضح أنّ إدارة الوقت بالنسبة للمديرين بشكل خاص مهمة ليست سهلة المنال بل تحتاج إلى تأهيل مناسب، إضافة إلى قدرات ومواهب شخصية متميزة تستطيع معاً تحقيق الاستغلال الأمثل للوقت وتوظيف الإمكانيات المتاحة وذلك لتلبية جميع احتياجات الفرد والمجتمع بشكل متوازن مع القدرة على التكيف مع الظروف الآتية والمستقبلية. ومن خلال ما سبق فإنّ الباحث يُعرّف إدارة الوقت بأنها "عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية، مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع، مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآتية والمستقبلية".

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعّالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعداً ارتقائياً لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع، والمشروع ذاته فنظرة على القدرة غير المحددة على زيادة الإشباع والإمتاع والفاعلية، تعطي لنا صورة كاملة

عن الطريق فائق السرعة للوصول إلى أكبر الإنجازات وأكثرها عائداً وإنتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت حيث تساعد إدارة الوقت كما ذكر الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٠م: ٢٣) أن التحديد الجيد والفعال والواضح والسليم للاختصاصات، يمنع التعارض والتضارب، والتنازع في الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، ويمنع في الوقت ذاته الظلم الأعمى في توزيع المهام والأعمال بين البشر، ويحقق العدالة في هذا التوزيع، كما أنه يمنع الازدواجية في الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة أو القائم بالأعمال المطلوبة في غير الوقت المطلوبة فيه وتنظيم الأولويات وترتيبها، وبالشكل الذي يساعد المشرع على ما يأتي :

- أ. تنظيم الاستفادة من كامل موارده.
 - ب. معالجة أي معطل أو مهدد أو غير مستغل.
 - ج. رفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها.
 - د. اكتساب مزايا تنافسية فائقة ومختلفة عن المنافسين الآخرين.
 - هـ. قدرة أكبر على التواصل والاستمرار والديمومة.
- وإضافة لما سبق ، يلزم ما يأتي :

١. تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسئولية الإيجابية، تجاه النجاح العام للمشروع.
٢. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع وهناك وسائل لاستخدام الإدارة بالمشاركة في إدارة الوقت ومن بينها:-

- أ. فرق المهام وفرق العمل.
- ب. حلقات الجودة والإنتاجية.
- ج. الإدارة بالنظم المفتوحة.
- د. الإدارة بالأهداف.

ومن ثم يزداد تفويض السلطات وتعميق الإحساس بالمسئولية، وزيادة فعالية الرقابة الذاتية وبالتالي تحقيق أهداف المشروع.

وقد أضاف الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٠م: ٢٣) " إنَّ الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة، ولقد ساعدت إدارة الوقت على التحول نحو أنماط العمل بالمشاركة،

والعمل الجماعي المتكامل، والقائم على اللامركزية وتقليص البناء الهرمي والمستويات الرأسية، حيث يتعين أن يتم التوسع أيضاً في توزيع المهام والاختصاصات وتوزيع السلطة". هـ . سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت، وممارسة الأنشطة المختلفة في المشروع في إطاره ومدى ارتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية، ما تحتاج إليه من رسم لتصورات وسيناريوهات واقعية قابلة للتنفيذ.

٣. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات، ولطموحات الأفراد في الترقى والارتقاء الوظيفي والمهاري، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للوظائف والمهام والأعمال المتعين القيام بها، داخل كل وظيفة، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المشروع وخطط الاتصال ونطاق الإشراف الخاص بها.

٤. دافعية التحفيز، ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المشروع، على تقديم أفضل ما لديها وعلى تفعيل كافة إمكانياتها لخدمة المشروع والارتقاء بآليات الإنتاج ورفع الإنتاجية مع توفير أعلى محفزات الإبداع والابتكار.

٥. قرارات المتابعة: أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم، سواءً مكانياً أو زمانياً أو نشاطياً وتعميق الإحساس معها بالأمان وليس بالإرهاب وأنها وسيلة للحماية والوقاية من الانحراف، وإدارة تأمين المشروع ضد أي قصور، ومن ثم توفير للوقت، خاصة وقت الإعادة والتصحيح والتصويب فضلاً عن وقت التنفيذ ذاته.

٦. سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل، وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة.

٧. إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللإبداعات الشخصية.

ومن جهة أخرى فإن إدارة الوقت تعني أنها الإدارة شديدة الذكاء، تُساعد وتعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال، مناخ صحي يسمح بتفاعل إيجابي لقوى العمالة في المشروع ، كل فرد فيه يشعر أن المشروع هو وطنه، وأنه يحارب ويجاهد من أجل هذا الوطن وأن ميدان المعركة هو الحاضر بكل أبعاده، وأن المستقبل هو الغنيمة التي يتعين الحصول عليها بمصالحها ومنافعها البالغة الضخامة، ومن ثم بذل كل الجهود بما يؤدي إلى ما يأتي :

- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمشروع ككل، ومن ثم تحسين قدرته على المنافسة وإتاحة المزيد من الإنتاج بنفس عوامل الإنتاج، وبأقل قدر ممكن، الأمر الذي

يعني القضاء على كافة صور العاطل، وغير المستغل في المشروع، بل وإعادة تشغيل واستثمار الطاقات وبما يؤدي إلى تعظيم الإنتاج.

- تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب، والفاقد والمهدر والضائع في العمليات الإنتاجية وبالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة وتحسين صور المشروع وامتلاكه مزايا تنافسية أكبر تساعده على غزو الأسواق المختلفة بفعالية، ولما كان الأداء العام يرتبط ارتباطاً قوياً بحسن إدارة الوقت وبامتلاك مهارات تفعيل الوقت واستغلاله، فإنه بصورة أو بأخرى يحتاج إلى اهتمام وعناية شديدة أكثر من الموارد والعناصر الأخرى.

- تحسين معنويات العاملين من خلال زيادة إحساسهم بكونهم يعملون جيداً في مشروع ناجح ويحصلون على رواتب وأجور مرتفعة، ومكافآت وحوافز مجزية، مما يجعلهم يتمسكون بالمشروع ويزداد ولائهم وانتمائهم له، ومن ثم يقل معدل دوران العمل، وتزداد استفادة المشروع من العاملين، ويرتفع معها عمر العامل الإنتاجي داخل المشروع، ويزداد العائد والمردود من الاستثمار الذي أنفق في تدريبه وتنمية مهاراته.

وهكذا تعد مهارة إدارة المدير لوقته بكفاءة وفاعلية، مهارة أساسية لأنها تعني إدارته لذاته وهي تكتسب بالمران والتدريب والخبرة بحيث تصبح إدارة الوقت سلوكاً يومياً يقتضي من المدير الناجح أن يمارسه في العمل وفي البيت وفي كل مكان (الشراري، عبدالله ، ٢٠٠٤م: ١٣).

ويرى الباحث أنه كلما قامت المنظمة بإدارة الوقت بفعالية، كلما أدى ذلك إلى سرعة انجاز الأعمال في الوقت المحدد بالطريقة الصحيحة ، وأن إدارة الوقت ما هي إلا تخطيط لاستخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية، لجعل الحياة منتجة وذات منفعة أخروية ودينيوية لنا ولمن أمكن من حولنا خاصة من هم تحت رعايتنا ونحن مسؤولون عنهم، فإذا عرف كل فرد منا العمل الواجب عليه في اليوم، وعرف الوقت المحدد لإنجازه فعليه أن لا يبدأ متأخراً ولا ينصرف مبكراً ولا يبالغ في الوقت اللازم لقضاء احتياجاته الشخصية.

ثالثاً - أهداف إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية :

من المتفق عليه أن لكل عمل ثمرة ونتيجة يسعى الفرد أو التنظيم أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانات في سبيل الوصول إلى مايريد به بأقل جهد وفي أسرع وقت، وأهداف إدارة الوقت لها مردود ايجابي على

الجميع بشكل عام. وكون الفرد جزء من التنظيم والمجتمع فإن نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له مردود ايجابي ينعكس عليه أولاً ثم ينعكس على التنظيم والمجتمع الذي ينتمي إليه. ومن تلك الأهداف ما ذكره ماكينزي، اليك (٢٠٠٠م: ٢٢) وحدد فيه أربعة مجالات هي:

١. الإجهاد: حيث تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد.
 ٢. التوازن: حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى حياة أكثر توازناً، وتوفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات.
 ٣. الإنتاجية: حيث أن الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجك.
 ٤. الأهداف: لكي تحرز تمتعاً تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فإنك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك ذلك، فذلك أن شيئاً لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لإنجازه.
- كما أشار الديب، إبراهيم رمضان (٢٠٠٦م: ٣٢) إلى أهداف أخرى من إدارة الوقت على النحو الآتي :

- ١ - توفير الوقت لتنمية الذات، وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.
 - ٢ - توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
 - ٣ - الاستفادة المثلى من الحياة وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل مايمكن.
 - ٤ - حماية النفس من الفراغ والوقوع في الزلل.
 - ٥ - توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة.
- وهنا تعني إدارة الوقت إدارة الذات، إذ أن أهداف إدارة الوقت كما سبق تساعد بشكل كبير على إدارة الذات وتنمي لدى الفرد القدرة على ذلك.
- وقد ذكر شحادة، محمد أمين (١٤٢٧هـ: ١٢٩) أهداف أخرى لإدارة الوقت تمثلت في الآتي:
١. التحكم بالحدث: ذلك أن الحدث يكون خلال الوقت، وهنا يكون اختلاف الإنتاج البشري، وآخر الناتج عن مدى تحكمهما بالحدث في إدارة أوقاتها.
 ٢. دائرتا التحكم والاهتمام: تكون الأولى فيهما أضيق يمكننا فعل شيء حولها، أما الثانية التي تحيط بالأولى فهي خارجة عن نطاق تحكمنا بها وسيطرتنا عليها، ولذا فمن المهم صرف الجهد والطاقة ضمن الدائرة الأولى المعبر عنها.
 ٣. التحكم بمسيرة الحياة: هو نتيجة التحكم بالحدث الذي يتم خلال الوقت، وهذا غاية إدارة

الوقت، حيث الوقت هو مادة الحياة.

٤. دوامة التحكم بالحدث والثقة بالنفس والإنتاج التحكم بالحدث خلال الوقت يفضي إلى الثقة بالنفس وكلاهما يؤدي للإنجاز والإنتاج.

٥. تحطيم الشعور بالعجز: من خلال الثقة والإيمان بالقدرات التي وهبها الله لنا، والاستغلال الأمثل لها.

كما ذكر العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧م : ٢٠٢) أن الباحثين قد قسموا الوقت إلى قسمين هما: الوقت القابل للتحكم ، وهو: الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه المدير ويتصرف فيه كما يشاء بكل إرادته وحرية. والوقت غير القابل للتحكم ، وهو: الوقت الذي لا يخضع لتحكم المدير ورقابته ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الفائدة بالنسبة للمنظمة، كاستقبال الزائرين ومقابلة المراجعين والرد على الهاتف.

رابعاً - أقسام الوقت في منظومة الإدارة المدرسية :

بين العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠م) أن المفكرين يقسمون الوقت إلى قسمين رئيسيين هما:
١. الوقت القابل للتحكم ، وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه المدير ويتصرف فيه كما يشاء بملئ إرادته وحرية.

٢. الوقت غير القابل للتحكم ، وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم المدير ورقابته ويصرف أحياناً في أعمال قليلة الفائدة بالنسبة للمنظمة، كاستقبال الزائرين، ومقابلة المراجعين، والاتصالات الهاتفية. كما أن هناك عدة حقائق يمكن الوقوف عليها فيما يتعلق بإدارة الوقت ، منها: أنّ هناك تفاوتاً في أهمية الوقت بين المديرين، وأنّ استخدام المدير لوقته تتحكم فيه عوامل كثيرة أوردتها العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠م: ٣٢) منها:

- حجم المنظمة: حيث أنه كلما كان حجم المنظمة كبيراً زاد الضغط على وقت المدير.
- طبيعة عملها: إن طبيعة نشاط المنظمة وما يفرضه من علاقات يتحكم في عنصر الوقت فوق مدير الشركة يختلف عن وقت مدير المدرسة.
- أسلوب المدير في التعامل مع موظفيه: حيث إن شخصية المدير ونمط سلوكه يؤدي إلى اختلاف استخدام الوقت فبعض المديرين يميلون إلى إضاعة الوقت ولذلك يكون الوقت رخيصاً لديهم ويستخدمونه دون تقدير للأولويات.

- إن وقت المدير في العمل محدد بساعات معينة وأنه مهما حاول تنظيم وقته واستغلاله فإن عوامل أخرى وأشخاص آخرين يتحكمون في الوقت مما يجعل وقته ليس ملكاً له.
- إن فاعلية المدير في إدارة وقته تقتضي استخدام كل أو معظم وقته للعمل وحده، بحيث لا يكون تفانيه في العمل على حساب الوقت اللازم له شخصياً، ويجب على المدير أن يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام بها وأي الأعمال لا تستحق.

وتعد مسألة إدارة الوقت في إدارة المدرسة من الجوانب الهامة ؛ نظراً لتشعب العمل المدرسي وتنوع فعاليته وتعدد آلياته، ولذا فلا مناص لإدارة المدرسة من تنظيم وإدارة الوقت المدرسي بطريقة مثلى لتبلغ النجاح المأمول، الذي لا يتحقق إلا بالاستثمار الصحيح للوقت

وأهم هدف يسعى المدير إلى تحقيقه في إدارة الوقت هو أن يجد لنفسه وقتاً أكبر وتحت تصرفه، وهو الجزء الوحيد من يوم العمل الذي يمكن له أن يتحكم فيه ويدعي ملكيته فعلاً، فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع. فإدارة الوقت لا تقدم حلولاً للمشكلات الإدارية، ولكنها توجد الوقت الخاص الذي يمكن للمدير خلاله أن يجد الحلول ويخطط للمستقبل وقياس مدى التقدم. بمعنى أنه عندما يحسن المدير إدارة وقته فسوف يوفر أكبر قدر من الوقت في بداية أو نهاية يومه بما يمكنه من استغلاله.

وللوصول إلى استثمارٍ أمثل للوقت المدرسي لا بد من الوقوف على المسببات التي تعيق استثمار الوقت وتتسبب في ضياعه وهي تختلف من مدرسة لأخرى، بحسب الظروف المحيطة بكل مدرسة ولتلافي ذلك على المدير أن يراعي التخطيط الجيد للعمل المدرسي والمتابعة للقضاء على السلبيات الناتجة عن عادات وممارسات خاطئة من قبل المعلمين. وعليه فإن مفهوم إدارة الوقت يعتمد على عمليتين مهمتين ، هما: تخطيط الوقت ، والتحكم في الأنشطة المضیعة للوقت ؛ حيث أنه عندما يستطيع الإنسان أن يخطط لوقته، فسوف يكون بمقدوره أن يقلل الأنشطة التي تمثل مضيعات للوقت وبذلك فإنه يسير نحو إدارة الوقت بصورة فاعلة. تبرز العلاقة بين الوقت والإدارة بشكل واضح، حينما نجد أن الوقت يرافق الإدارة في كل وظيفة من وظائفها، ويتضح ذلك مما يأتي:

ح التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، فإعداد الخطة الإدارية تتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة

تناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له (أبوشيخة، نادر أحمد ، ١٩٩١م : ٣٥).

✓ في مجال التنظيم أصبح واضحاً أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ويعكس التنظيم الجيد مجموعة من السمات، تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، مثل:

أ - التفاهم والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

ب - التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.

ج - تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة، بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.

د - توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.

ويرتبط موضع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها، تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري ؛ والاتجاه نحو تفويض السلطة.

✓ أما بالنسبة للتوجيه، فتظهر أهمية الوقت بالنسبة له، من حيث إن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد، وتتحقق الفائدة المرجوة من التوجيه إذا تم في زمن قصير وبأزمنة متفاوتة وبالإضافة إلى ذلك فالتوجيه ملازم للتخطيط، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

✓ كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة، فلا شك أن اختلاف نوعية المشكلات، واختلاف الظروف فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن الوقت يبرز كمورد هام من موارد الإدارة، كما يتضح من تعريف الإدارة المعاصرة، وتظهر مكانته البارزة في كل نظرية من نظريات الإدارة المختلفة، هذا بالإضافة للدور الحيوي الذي يقوم به في كل وظيفة من وظائفها، الأمر الذي ينتج عنه وجود علاقة قوية وترابط وثيق بين الوقت والإدارة، مما يقودنا إلى القول: إن حسن إدارة واستثمار الوقت سيزيد من فعالية الإدارة، ويحقق أعلى إنتاجية لها.

خامساً - العوامل المؤثرة في إضاعة الوقت بالإدارة المدرسية :

من خلال الرجوع لأدبيات الموضوع فقد تبين أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في إضاعة الوقت وهي على النحو الآتي :

١ . السيطرة على الأنشطة المضيعة للوقت :

هناك الكثير من الأنشطة التي تضيع وقت المدير بعضها يمكن التغلب عليها بالاستبعاد لها، كما أنه يمكن تلافيها إما شخصياً أو بالهاتف أحياناً يستدعي المدير لحل مشاكل أشخاص آخرين عندها عليه حل هذه المشاكل بأقصى سرعة وفعالية قدر الإمكان .

٢ - التعامل مع المكالمات الهاتفية :

يستخدم الهاتف عادة لتحقيق أهداف معينة ويكون حينئذ أكثر فعالية من أية وسيلة اتصال أخرى، ولكن كثيراً ما يكون وسيلة لإضاعة الوقت وخاصة عندما لا يتمتع المدير بالقدرة على إنهاء المناقشات والطريقة المثلى للتعامل مع الحقائق، لزيادة فعالية التعامل مع المكالمات الهاتفية على المدير أن يكلف السكرتير بالرد عليها؛ وعليه أن يحضر ملخصاً بعنوانين الموضوعات التي ستغطيها المكالمات الهاتفية التي سيجريها؛ لأن ذلك سيساعد على التركيز ويحول بينه وبين النسباني كما يجب عليه أن يخصص وقتاً معيناً في اليوم لإجراء المكالمات الهاتفية، على أن يكون ذلك في الفترة القصيرة السابقة لساعة الغداء أو قبيل نهاية العمل؛ لأن الناس عادة غير ميالين لإطالة الحديث في هذا الوقت. (العجمي، محمد حسنين ، ٢٠٠٠م : ٩٧).

٣ - التعامل مع المقاطعات والزوار :

إن العلاقات الطيبة مع الزملاء والموظفين أحياناً ما يكون لها ثمن والمدير الذي لا يرغب في قول لا يمكن أن يقع في الفخ بسهولة، ولمساعدة هذا المدير في التعامل مع المقاطعات نجده بحاجة إلى أن يصدر إرشادات واضحة بمن يمكنه مقاطعته. ومتى؟ ولماذا؟. ويؤدي مقاطعة المدير أثناء قيامه بعمله، إلى تأثير إنجاز العمل ويمكن السيطرة على هذه المقاطعات وتقليلها بالتزام المدير بالضبط الذاتي، وإنجاز الأعمال المتشابهة ضمن المجموعة الواحدة، في وقت واحد، ويقوم المدير هنا بتجميع الأعمال المتشابهة في مجموعات يتم إنجازها دفعة واحدة ضمن يوم العمل؛ ذلك لأنها تحتاج إلى نفس الظروف والموارد لإنجاز كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها،

فينبغي أن تجمع معاً في أقسام خطة العمل اليومية؛ فعلى المدير أن لا يشجع المقاطعات ويغلق باب المكتب ليتسنى له التركيز على ما في يده من عمل؛ لأنه كلما أكثر من السماح بها زادت عليه ولتجنب الانشغال بها، على المدير أن يبحث عن طرق لجمعها معاً فإذا ما فرغ منها فعليه أن يعود على الفور إلى المهمة الرئيسية لليوم.

وقد يحتاج المدير لتعليق لافتة ممنوع الإزعاج على باب مكتبه، أو استخدام غرفة اجتماع خالية، وعليه أن يكون فعالاً وواثقاً من نفسه، وإذا ما حدثت مقاطعة فعليه أن يستوعبها في قائمة أولوياته، أو أن يكون مرناً بحيث يتوقف عن العمل ويقدم يد المساعدة إذا كانت المقاطعة معه وعاجلة. لأنَّ عدم التعامل معها في حينها قد تسبب مضاعفات هو في غنى عنها.

وعلى المدير أيضاً أن يستعد لقول (لا) بود وحزم - في نفس الوقت - دون إبداء الأساليب، بل يذكر وقت فراغه لقبول المقاطعات، فإذا دخل من الباب أحد على المدير فعليه أن يسأله لم أتى لمقابلته؟ ولا يدعه يجلس، بل يقوم هو عندما يراه داخلاً ثم يجلس على حافة المكتب ويحذر من قليل الحديث، بل يؤجله للاستراحة، وأنَّ يكون حازماً مع الوقت ودوداً مع الناس فإذا أصر أحد على مقابلته فعليه أن يوافق على مقابلته بالخروج إليه وبهذه الطريقة يحتفظ بالتحكم في وقت المقابلة، كما أن مغادرته تكون أيسر وإذا ما انسحب بساط الوقت ولم يمكن تسوية الأمر فعليه أن ينهي المحادثة باقتراح لقاء آخر في وقت أنسب، فالقوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة إذا يجب التقليل من المقاطعات وذلك بتقسيم النشاطات في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد، ويتم تحديد موعد للاجتماعات في وقت معين، كما يحدد وقت الهدوء للتفكير الخاص به يومياً، عندها تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات وسيقل أيضاً، عدد مرات الابتداء والتوقف في إنجاز الأعمال فالمحافظة عليها إلى حد بسيط سوف يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

وإذا زاد العمل على المدير فعليه أن يبدأ بقول لا وحتى يفعل ذلك فلن يجدي أي قدر من حل المشاكل أو التحفيز أو إدارة الوقت أو العمل على نحو أذكى. وعندما يثقل عبء العمل عليه فيجب أن يعترف بأن هناك بعض الأشياء التي لا يود أداءها، وبعض الأشياء التي لا يستطيع أداءها. فعليه أن يكون أميناً بقول ذلك، حيث إن الحزم الحقيقي مطلوب

هنا؛ فيطلب منه إتمام أعمال لا تخصه فعليه أن يكون جريئاً، ويقول: لا لهذه أولاً، ولكي يكون له قوة شخصية في أي علاقة لا بد أن يكون لديه الرغبة في الدفاع عن نفسه، وعما يعتقد بأنه صواب وهذا لا يعني بأن يكون قاسياً أو عدوانياً إذا إن هناك طرقاً تتسم بالعقلانية والود يستطيع من خلالها أن يكون حازماً وهذا شيء ضروري .

سادساً - أسلوب التخطيط لوقت الإدارة المدرسية:

يقصد بالتخطيط التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب ، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ، وهو يحقق المطلوب في أقل وقت وبأقل جهد في الوقت المطلوب.

والتخطيط السليم يوفر الوقت فهو يتم في وقت محدد ليوفر أوقاتاً كثيرة قد تنفق في الارتجال والعشوائية والتجربة والخطأ حتى يتم الوصول للمطلوب، حيث أن التخطيط يحدد ما المطلوب؟ وكيف؟ ومتى يتم؟ وهو القاعدة التي تقوم عليها وظائف الإدارة المختلفة ، فنجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على التخطيط.

كما أن التخطيط خطوة ضرورية لنجاح المدير، ويتفق خبراء إدارة الوقت على أن القاعدة الأولى في عملية التخطيط هي : استخدام مخطط حيث يجب على المدير أن يخصص من عشر إلى خمسة عشر دقيقة يومياً للتخطيط.

وقبل البدء بعملية التخطيط لا بد للمدير أن يوضح الأهداف فلا يمكن تطوير خطة عمل محتملة، ووضع أولويات منطقية دون معرفة ماهو الهدف، حيث إن بيان الهدف من المهمات الهامة جداً لأنه يجعل الأمور تأخذ مساراً هاماً، وبدونه يضيع وقت وجهد الأفراد في المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة الاستمرار في طريقها دون هدف في كل مستويات المسؤولية.

إن التخطيط غير الملائم هو المسبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت، فالتخطيط الفعال يقضي على مشكلة تضييع الوقت ومعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول زمني لإنجازها ويبدو أنه عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر، وعلى المدير أن يحدد الأولويات ويتبع قراراته التي اتخذها في ذلك.

والتخطيط المسبق يحول دون تدني مستوى الأداء رغم أنه لا يضمن النجاح ، ولكن في نفس الوقت فإن غياب التخطيط يؤدي إلى الفشل لذلك على المدير أن يضع تصوراً للرؤية الخاصة به وأن يقوم بتطوير الأهداف ، ووضع خطة العمل التي يجب أن تتميز من المرونة.

وقبل أن يبدأ المدير عملية تخطيط وقته لا بد من القيام بعدة خطوات ، منها تسجيل الوقت:

فالخطوة الضرورية لاستخدام الوقت بطريقة فعالة ، هي : معرفة كيفية قضاء المدير لوقته، والإدارة المناسبة لتحقيق ذلك هو عمل سجل لطريقة سير الوقت أي التسجيل التفصيلي لكافة الأمور التي يوليها المدير اهتمامه خلال يوم العمل.

حيث إنّه قبل أن يبدأ المدير بإنجاز المهام يجب عليه التعرف إلى كيفية قضائه لوقته ثم محاولة إدارته باستبعاد الأعمال غير الهامة، ويمكن استخدام سجلات خاصة لهذه المهمة على مدى أسبوع، مع الالتزام بالتسجيل الدقيق لجميع الأعمال مهما كانت أهميتها ورصد الأزمان التي استغرقتها، ثم يتم حساب الأعمال التي أنفق فيها الوقت بمعدل ثابت ومقدراً الوقت المنفق (دون رينو، ٢٠٠٠م: ٣١).

أي أن المقصود بتسجيل الوقت رصد كل الأعمال التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة، والوقت الذي يستغرقه كل عمل في تلك الفترة ثم القيام بتحديد متوسط الوقت في كل عمل، وذلك بغية التعرف إلى الأعمال التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفروض بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير وقتاً معيناً من الممكن الاستغناء عنها، بمعنى إعادة توزيع الوقت على الأعمال وفق أهميته ونسبة إسهامه في تحقيق الأهداف.

وتسجيل وقت المدير يتضمن أن يعرف كيف يستخدمه حالياً ، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها. فإن معظم المديرين لا يعرفون ما الذي يشغل وقتهم، واقترح بعض المفكرين طريقتين لمعرفة أين يذهب وقتهم: إما الاحتفاظ بمفكرة مواعيد أو الطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت ويدون نشاطات العمل.

ومن الضروري التسجيل التفصيلي للوقت ؛ ذلك لأن الجهود الشاق المبذول لتغيير العادات يتطلب اقناعاً من الذي نستطيع أن نكتسبه من التعلم من خبرات الآخرين، إننا بحاجة

إلى ذلك الحافز الذي ينشأ مما يتكشف لنا من نتائج فترات الوقت الكبيرة التي نهدرها بأنفسنا (ماكينزي، اليك ، ٢٠٠٢م : ٢٧).

إن الهدف من تسجيل الوقت هو تحديد الأهمية النسبية لكل عمل يقوم به المدير، وإبراز الأعمال المهمة وغير المهمة، بهدف زيادة الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى وتقليل الوقت المخصص للثانية بهدف التعرف على مضيعات الوقت وما يخرج منها عن سيطرته. ولا بد للمدير أن يعترف بأهمية التسجيل وأن يتحلى بالصبر والأمانة في تحليل النتائج وأن يكون لديه الاستعداد بمعرفة أهمية الطرق والأساليب التي أُلْفها في العمل. ومن فوائد الالتزام بتسجيل الوقت وتحليله هو اكتشاف المواضيع التي يمكن للفرد فيها القيام بأكثر من عمل في وقت واحد، كما أنها تجعله يحترس للدقائق الخمس التي يضيعها كل ثلاث ساعات لتشكيل ما مجموعها خمس ساعات في الأسبوع (دون رينو، ٢٠٠٠م : ٣٥).

ويعتبر تحليل الوقت بالنسبة للمديرين أمراً ضرورياً لإدارة الوقت الناجحة فعندما يحلل المدير وقته لمدة معينة سيجد أن جزءاً كبيراً منه صرف على أعمال مكررة ومن الضروري الاحتفاظ بسجل يومي للأعمال التي يمارسها المدير كخطوة أولى في تحليل الاستفادة من الوقت لمعرفة الاتجاه أو الشكل الذي تستنزف فيه النشاطات .

ويمكن تحديد عوائد تحليل الوقت كما لخصها دون رينو (٢٠٠٠م : ٤٢) على النحو

الآتي :

١. التعرف إلى الأعمال التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها ، ولا ينجم عنها أية نتيجة مفيدة والوقوف على الأعمال، التي يقوم بها المدير حالياً ويستطيع تفويضها للآخرين.
٢. تحديد الأعمال التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير ويستطيع السيطرة عليها وتلك التي يقوم بها وتؤدي إلى ضياع وقت المدير في بعض الحالات بعمله بكفاءة، ولكنه يكون سبباً رئيسياً في ضياع وقت المرؤوسين إذ لا يفهم أو لا يدرك ما يقوم به المرؤوسون والتغلب على هذه المشكلة لا يحتاج إلى تفصيل كثير إذ يكفي تحديد المهام بدقة وتحديد السلطة والمشاركة والتعرف إلى إدارة المرؤوسين لأوقاتهم.
٣. تحليل الأنشطة باستخدام مصفوفة المستعجل والمهم حيث يكتسب النشاط قيمته من إسهامه في تحقيق الأهداف، فكلما كان إسهامه كبيراً كانت قيمته عالية وكان أكثر أهمية

والأنشطة المهمة تعطي نتائجها في المدى الطويل في حين تعطي الأنشطة المستعجلة نتائجها في المدى القصير وهي أكثر إلحاحاً من الأنشطة المهمة كما أنها قد تسهم أو لا تسهم في تحقيق الأهداف، وبالرغم من أن حل المشكلات الطارئة تشعر الإنسان بسعادة مؤقتة رغم كونها غير هامة، إلا أنها ملحة وإلحاحها يحمل قوة تجعل الإنسان يندفع إلى العمل فيها حتى يضمن استمرار حركته ويجد في الانشغال بها مبرراً جيداً للهروب من مواجهة الأمور الأكثر أهمية في الحياة.

إن هذا العصر يحتاج إلى قيادات إدارية تتوفر لديها درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية، وقادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة والأشكال والأنماط الجديدة، من المنظمات التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي السريع ، فالإدارة الذاتية هي:

١. مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم.
٢. أن الإدارة الذاتية مهمة ليست باليسيرة بالنسبة للمدير بل تحتاج إلى تأهيل وسمات خاصة وفهم عميق لدور المنظمة، وكيفية القيام به.

٣. تحتاج الإدارة الذاتية إلى قدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب والتجهيزات، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفي أقل وقت ممكن.

٤. تحتاج الإدارة الذاتية إلى المزيد من التدريب والتطوير وصقل الخبرات من خلال الإطلاع والممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا يؤكد على أهمية التأهيل في المجال التربوي بجميع أبعاده ومواصفاته بالنسبة لمدير المدرسة بالدرجة الأولى، إضافة إلى أهمية الجانب السلوكي الذي يترك أثراً على المنظمة أيضاً كان نوعها والخدمة التي تقدمها، إلى جانب تمتع أولئك المديرين بقدرات خاصة تستشرف المستقبل، وتحسن التعامل مع التغييرات المفاجئة وتواكب العصر ومتطلباته.

الأساليب المعاصرة لتفعيل الوقت بمنظومة الإدارة المدرسية

أولاً - تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب الإدارة المدرسية بالأهداف:

ذكر شريف، عابدين محمد (٢٠٠٣م: ١٩٤) تعريفاً للإدارة بالأهداف بأنها: "طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها،

وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.

وأشار الغيثي، فهد محمد (١٤٢١هـ: ٦٢) إلى أن منهج الإدارة بالأهداف يتفق مع المنهج العلمي في إدارة الوقت واستغلاله بفعالية تامة، من خلال تحديد أهداف معينة يتم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.. الخ.

وبين العتيبي، صبحي جبر (٢٠٠٥م: ٥٧٩) أن فلسفة الإدارة بالأهداف تنطلق من قاعدة أن الغاية من كافة النشاطات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة وبالتالي الإداريون فيها على مختلف مستوياتهم التنظيمية هي الحصول على نتائج إيجابية تتفق مع أهداف المنظمة وتعمل على تحقيقها.

وأكد شريف، عابدين محمد (٢٠٠٣م: ٢١٤) على أن الإدارة بالأهداف تسهم في تنمية عدد من الكفايات لنجاح مدير المدرسة، في تنظيم عمله وممارسته بطريقة مرتبة، وتحديد الأولويات والتعامل معها واستخدام المعلومات والبيانات المتاحة له في اتخاذ القرارات، والمدير الناجح هو القادر على اقناع المعلم والإداري وتحفيزهم للعمل واستثارة طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وعرف عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠٠١م: ٨٠) الإدارة بالأهداف بأنها "نمط إداري يركز على النتائج ويقوم على وضع الأهداف المطلوب تحقيقها مشاركة بين المدير والمروءسين، بحيث تكون أهدافاً مترابطة قابلة للإنجاز في وقت زمني محدد، وتشير إلى الالتزام بالعمل وتسمح بالتقييم".

وذكر كنعان، نواف (٢٠٠٠م: ٤١٨) تعريفاً للإدارة بالأهداف بأنها "نظام دينامي يربط بين حاجة المؤسسة لبلوغها أهدافها الخاصة بالربح والنمو وحاجة المدير للمشاركة وتطوير نفسه ذاتياً".

وذكر العمامرة، محمد حسن (٢٠٠٢م: ١٦٥) سبع خطوات للإدارة بالأهداف يمكن تلخيصها كما يلي:

١. وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة بوصفها خطوة أساسية في طريق التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، ومراعاة الدقة والوضوح، والعقلانية، والواقعية، والقابلية للقياس.

٢. دراسة الوضع البشري والمادي للمدرسة وتقييمه، وتحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد المادية والبشرية.
 ٣. تجزئة الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية، توافق الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
 ٤. توزيع المهمات والصلاحيات على العاملين في المدرسة، وتوزيع السلطة على المعلمين.
 ٥. وضع برنامج للعمل والتنفيذ بشكل تشاركي، ثم البدء بتنفيذ البرنامج بحيث يلتزم كل فرد بالواجبات والمسؤوليات المحددة له ويعمل على إنجازها في الوقت المحدد.
 ٦. التقييم والتغذية الراجعة ويكون التقييم تكوينياً بحيث يتعرف العاملون على ما يفعلونه وكيف يفعلونه ويحصلون على التغذية الراجعة؟.
 ٧. القيام بالمكافآت والعقوبات بما يتناسب مع الإنجاز.
- وبالمجمل فقد أشار العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧م: ١٨٤) إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت مديري المدارس، وهي:
- ١) سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
 - ٢) تضخم عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت؛ لأنَّ الناس يحبون أن يجتمع بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث ويقول دركر: "إن المدير الذي يقضي أكثر من (١٠%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.
 - ٣) زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، ويجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى، كما عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.
 - ٤) عدم كفاية المعومات وأنظمة الاتصال: إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير فقد يضيع وقت كبير؛ نتيجة لتأخر وصول المعلومات؛ أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

٥) الزيارات والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

٦) المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف، والمجلات.

٧) البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

ثانياً - تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية :

تعددت الآراء في تعريف أسلوب التمكين الإداري ، وقد لخصتها دراسة (عادل إبراهيم محمد أبو جمعة ، ٢٠١٧ م) في أن التمكين هو إجراء ، بمقتضاه تُمنح القيادات الإدارية المتمثلة في المديرين والوكلاء سلطة ومسئولية تحديد رؤية المدرسة ورسالتها ، وأطر عملها وأساليب تحقيق أهدافها ، وسلطة اتخاذ القرارات المناسبة ، مع حل المشكلات اليومية دون الرجوع للسلطات الأعلى بالإدارات والمديريات التعليمية . ومن ثم فإن التمكين الإداري يعتبر من الاستراتيجيات التي يلجأ إليها مديرو المدارس لتحديد ما الذي يمكن أن يتم لتحسين جودة أداء العمل المدرسي ، فمداخل التحسين التي تُفرض من أعلي لأسفل لم تنجح في توفير منتجات تعليمية منشودة ، بينما التمكين لمديري المدارس ، ومن ثم للعاملين يعمل علي زيادة التعاون والفهم المتبادل والاتفاق علي النظم البحثية والاجراءات التي يمكن اتباعها لنظوير مستوي الجودة في التعليم .

وبناءً علي ما سبق فإنَّ تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية يُعتبر من المطالب الهامة والضرورية في المؤسسات التربوية ، ويعتمد هذا الأسلوب على الاختيار المناسب والدقيق ، مع التدريب والتثقيف والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات ، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في الميدان التربوي ، إذ تساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في المجال التربوي والتعليمي . كما يعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام ، والإداري التربوي بشكل خاص ، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال ، وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات ، حيث يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية ، خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني

وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة ، والتخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة (حسن أحمد الطعاني ، وعمر سلطان السويحي ، ٢٠١٣ م ، ص ص : ٣٠٧ - ٣٠٨) .

ثالثاً - تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب الإدارة المدرسية بالمسئولية :

هناك ضرورة لتفعيل الوقت من خلال المبادئ التي ترسخ معاني الإدارة بالمسئولية ، والتي استنتجتها دراسة (أغادير العيدروس ، ٢٠١٩ ، ص ص : ١٣ - ١٤) ، وهي :

١. مبدأ المسئولية الراحية من خلال تفويض السلطات أو الصلاحيات ، فالقائد الناجح لا يترك الحبل على الغارب لولاته ، ولكنه يراقبهم ليطمئن إلى سلامة أدائهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم، وبذلك تكتمل مسئوليته .

٢. مبدأ الجزاء : فالإنسان يُحاسب على عمله السيئ بقدر ما يكون له تأثير سيء إلى يوم القيامة، وكذلك يُثاب على عمله الخير بقدر ما ينتفع منه الناس إلى يوم القيامة. فكل إنسان هو المسئول عن أعماله أمام الله تعال ثم أمام ولي الأمر ثم أمام نفسه مصداقاً لقوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ﴾ المدثر: آية ٣٨ . وهكذا تثبت المسئولية والجزاء على العمل .

٣. مبدأ المساءلة الفردية : كل فرد مسؤول عن سلوكه الخاص به ، وهذا يعني أنّ الفرد يحاسب على الإرادة والتصميم في الأعمال القلبية ، نفذت أم لا. وهذه المسئولية تؤكد على أهمية الوازع الديني والخلقي للفرد ومحاسبة نفسه بنفسه في حياته المهنية والعادية .

٤. مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات : إن الأخذ بمبدأ الشورى في تعاملات الفرد مع رؤسائه ومروؤسيه يدفع إلى ضرورة المشاركة في المسئولية تحقيقاً للمبدأ الإداري "السلطة بقدر المسئولية".

وتشير دراسة (Mohamed Ramesh Kumar. ٢٠١٣) إلى وجود طريقتين أساسيتين لإدارة الوقت لدي الأفراد. فالتحفيز لاستثمار الوقت يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية ، ومن ثم تصبح الإدارة هنا مرعّمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة ، والإشراف والرقابة الصارمة المباشرة . كما أن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين لتفعيل إدارة الوقت لديهم ، وعليه يُمكن حل هذه المفارقات

للأفراد ولتوقعات المديرين المختلفة بتطبيق الإدارة بالمسؤولية في العمل والتي تعني تحمّل الفرد التزاماته واختياراته وقراراته المترتبة على التصرفات الصادرة عنه في العمل.

ولما كانت المؤسسات التعليمية - علي كافة مراحلها - مسؤولة مسئولية تامة عن تقديم نوعية جيدة من التعليم للمتعلمين ، فإن الأمر يقتضي - حسب ما أوردته دراسة Weathers ٢٠١١ - ضرورة وجود نوع من الرقابة والمتابعة والمساءلة وتقييم الأداء للحكم علي فاعلية أداء تلك المؤسسات ويتوافر ذلك في ظل وجود نظام للإدارة بالمسؤولية يعمل بمثابة نظام يتضمن متطلبات منها التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية (تحمل المسؤولية) ، حيث تتضمن الإدارة بالمسؤولية قبول المسؤولية من أجل التخطيط وأداء العمل ، وإثبات أن معيار الوقت المستخدم مناسب .

رابعاً - تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب الإدارة الالكترونية بالمؤسسات التعليمية :

تُحتم ظروف العصر الرقمي بمتغيراته التي نعيشها بذل مجهودات كبيرة في إنجاز الأعمال لمسايرة التغيرات السريعة والمتلاحقة في كل المجالات ، ولعل التفاعل الإيجابي مع هذه المتغيرات خاصة في مجال تقنية المعلومات الإدارية سوف يؤدي إلى الابتكار والإبداع في الأعمال ، ومن ثم يطرأ تحسن في الأداء الإداري داخل المنظومة المدرسية ، إلي جانب القدرة على تفعيل إدارة الوقت فيها .

وحتى يتسنى للمؤسسات التعليمية مواكبة هذه التطورات الحديثة والاستفادة من معطيات العصر الرقمي ، فإنه لابد من عصرنة الإدارة المدرسية من أجل أن تستفيد من تكنولوجيا المعلومات واعتماد أساليب إدارية حديثة تتسم بالدقة والمرونة في آن واحد على كافة المستويات الإدارية وذلك من خلال ميكنة الإدارة المدرسية وربط المهام الإدارية بشبكات الحاسب الآلي المحلية والعالمية ، سعياً لتحقيق سرعة الإنجاز ، وفي ذات الوقت جودة الأداء الإداري .

وقد لخص (مجدي محمد يونس ، ٢٠١٦) مفهوم الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بأنها مجموع العمليات والتجهيزات الإدارية التي تسمح باستخدام الوسائل الإلكترونية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ الأعمال المدرسية بكفاءة عالية ، مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري المدرسي وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور في كافة عمليات الإدارة المدرسية .

ومن أجل تجويد إدارة الوقت بمنظومة العمل في الإدارة المدرسية لابد من الاستفادة من أبعاد الإدارة الإلكترونية ، كما أشارت إلي ذلك دراسات مثل : **Brown & Boyle** ، (٢٠٠٥) ،

(Russell , ٢٠٠٤) ، إذ نوهت مثل هذه الدراسات إلي الحاجة الماسة لجهود عالية في مجال تدريب الإداريين في المدارس على كيفية تحقيق المهام وأهداف الإدارة المدرسية ، بحيث يصبح المديرين قادرين على اختيار الأنسب للقيام بهذه المهام وتدريبهم عليها ، كل وفق قدراته ومؤهلاته . وفي هذا المجال ذكرت هذه الدراسات أهمية تنمية القدرة على استخدام البرامج الإدارية الرسمية ، ومعرفة طرائق تحميل البرامج وتفعيلها على جهاز الحاسب الآلي، بالإضافة إلى التدريب على أساليب وقواعد البحث في قواعد المعلومات وشبكة الإنترنت، وأساليب التعامل مع نظم إدارة التعليم وكيفية الاستفادة من التطبيقات المتاحة في مجال الإدارة الإلكترونية . إضافة إلي الاحتياجات اللازمة للتعامل مع البيانات والمعلومات الإلكترونية، وطرق التعامل مع إدارة المعلومات الرقمية ، وأساليب الاشتراك والاستفادة من قواعد البيانات المتاحة على شبكة الإنترنت ، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع قواعد البيانات وأنواعها وأسس بنائها ، وأنواع شبكات المعلومات وخصائصها ، وأساليب إنشاء الشبكات الإلكترونية، ومهارات التعامل معها. أما محور الاحتياجات التي تتعلق بالقدرة على حفظ البيانات واسترجاعها فتتضمن الاحتياجات اللازمة لمعرفة طرق تحويل السجلات الورقية إلى ملفات إلكترونية ، ومعرفة أساليب الحفظ الإلكتروني للملفات ، وكيفية استرجاع المعلومات من نقاط وصول مختلفة ، وطرق وأساليب نقل الملفات الإلكترونية ، وأساليب تنظيمها وتحديثها.

الخلاصة – تصور مقترح لتفعيل إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية بالملكة العربية السعودية :

أشارت هذه الدراسة إلي أن الوقت واستثماره أضحى أحد العناصر الأساسية التي تتحكم في الجودة في كل المجالات ، كما أصبح أيضًا أحد المحكات الرئيسية للترقية في نمط الخدمات التربوية في كافة المؤسسات التعليمية ، فالوقت مورد فريد من نوعه ، ومن ثم يجب تفعيل إدارته في منظومة الإدارات المدرسية ، وفي هذا الإطار تقدم الدراسة الحالية رؤيتها المستقبلية - من خلال التصور المقترح التالي - لتفعيل إدارة الوقت في منظومة الإدارة

المدرسية بالملكة العربية السعودية .

والجدول (١) التالي يوضح أبعاد هذا التصور المقترح لتفعيل إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية بالملكة العربية السعودية في دائرة ما ينبغي أن يكون .

جدول (١)

التصور المقترح لتفعيل إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية بالملكة العربية السعودية في دائرة ما ينبغي أن يكون

مداخل تفعيل إدارة الوقت فيها	منظومة الإدارة المدرسية
ممارسة أسلوب الإدارة المدرسية بالأهداف من خلال : ١- توزيع المهام والأنشطة . ٢- تنمية عوامل الالتزام . ٣- تحليل الأنشطة . ٤- التحول نحو أنماط العمل بالمشاركة مع تحديد الأولويات .	- تحديد وإنجاز الأهداف والأنشطة المدرسية بفاعلية :
ممارسة أسلوب التمكين الإداري من خلال : ١- الحزم مع العدل ، والاستماع والانفتاح لأسئلة الآخرين وتقبل أفكارهم . ٢- تنفيذ خطط العمل الإدارية المرسومة وفق الجدول الزمني المحدد سلفاً . ٣- التحديد الجيد والفعال والواضح للاختصاصات . ٤- تفويض السلطات وتعميق الإحساس بالمسؤولية .	- أداء العمليات والوظائف والتنظيمات الإدارية المختلفة :
ممارسة أسلوب الإدارة المدرسية بالمسئولية من خلال : ١- التخطيط لكل عمل قبل التنفيذ . ٢- المتابعة وإعادة التحليل . ٣- تبني الأساليب والحلول الملائمة لمواجهة المشكلات المدرسية . ٤- زيادة فعالية الرقابة الذاتية . ٤- تبني فلسفة العمل الجماعي المتكامل .	- القدرة على التخطيط والتنظيم والتحليل والتوجيه والرقابة وحل المشكلات واتخاذ القرارات :
أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال : ١- تطوير البنية التحتية وأنظمة الاتصال ، ونموها ورفع كفاءتها الإلكترونية . ٢- وجود خطط إجرائية محددة زمنية . ٣- توافر المعلومات والبيانات .	- أداء العمليات الفنية

التوصيات :

توصي الدراسة الحالية بما يلي :

- ١- تنمية عوامل الانضباط الذاتي لدى أفراد منظومة الإدارة المدرسية بالمؤسسات التعليمية بالملكة العربية السعودية .
- ٢- توفير الفرص التدريبية لتنمية الكفاءات والمهارات المطلوبة في إدارة الوقت المدرسي .
- ٣- تأهيل العناصر البشرية التي تتعامل مع التقنية الإلكترونية من خلال التدريب لتنمية وتطوير القدرات التقنية والكفاءة العلمية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات لدى أفراد منظومة الإدارة المدرسية بالمؤسسات التعليمية بالملكة العربية السعودية .

- المراجع :

- ✍ ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (١٩٩٦م): لسان العرب، م(٢)، ط١، بيروت: دار صادر.
- ✍ أبوساكور، تيسير عبدالحميد (٢٠٠٣م): معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية - فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- ✍ أبوشيخة، نادر أحمد (١٩٩١م): إدارة الوقت، عمان: دار مجدلاوي.
- ✍ أبو شيخة، نادر احمد (١٩٩٩م): إدارة الوقت، عُمان: دار المجد.
- ✍ أبو شيخة، نادر أحمد، القريوني، محمد (١٩٩٣م): إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، م(٢٠)، ع(١)، ص١١٩-١٢٠، الأردن.
- ✍ أبو عاشور، خليفة مصطفى، الجوارنه، المعتمص بالله سليمان ، (٢٠٠٢م): دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م(٣)، ع(٣)، الصفير، جامعة البحرين.
- ✍ أحمد إبراهيم خضر (٢٠١٣ م) : الملامح العامة للمنهج الوصفي .
<https://www.alukah.net/web/khedr/٥٠٢١٦/>
- ✍ أغادير العيدروس ، (٢٠١٩ م) : الإدارة بالمسئولية: مدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، بحث مقبول للنشر بالمجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج ، سبتمبر ، ٢٠١٩ م .
- ✍ جابر، نسرين حمد (٢٠٠١م): أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين.
- ✍ الجريسي، خالد (٢٠٠٠م): إدارة الوقت، رؤية إسلامية، ط١، الرياض.
- ✍ حسن أحمد الطعاني ، وعمر سلطان السويعي ، ٢٠١٣ م : التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام . مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد ٤٠ .
- ✍ الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٠م): الإدارة الثقافية للوقت، القاهرة: أتيراك للنشر والتوزيع.

الداعور، سعيد خضر (٢٠٠٧م): دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

دون، رينو (٢٠٠٠م): الدليل غير الرسمي لإدارة الوقت، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.

الديب، إبراهيم رمضان (٢٠٠٦م): أسس ومهارات إدارة الذات، ومهارات إدارة الوقت، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ : ص ٣٢) :

(<https://www.mep.gov.sa/ar/vision-2030>).

السلمي، فهد عوض (٢٠٠٨م): ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .

السلمي، علي (١٩٨٨م): الإدارة العامة، ط٣، القاهرة: مكتبة غريب.

السمادوني، شوقيه ابراهيم (١٩٩٣م): الضغوط النفسية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة وعلاقتها بتقدير الذات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق فرع بنها.

سند، عرفة (١٩٩٠م): تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة، مجلة الإدارة، م(٢)، ع(١)، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة.

شتات، منى (٢٠٠٧م): مدى فعالية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

شحادة، محمد أمين (١٤٢٧هـ): إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، الرياض، دار ابن الجوزي.

الشراري، عبدالله (٢٠٠٤م): إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

شريف، عابدين محمد (٢٠٠٣م): دور الاهداف في تطوير الكفاءة الادارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية، ع(٦٦)، م(١٧).

الصرف، رعد حسن (٢٠٠٠م): فن وعلم إدارة الوقت، الرياض: دار الرضا للنشر.

✍️ السوري، كمال إبراهيم (٢٠٠٨م): واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

✍️ الصيرفي، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٣م): مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

✍️ الطويل، هاني (٢٠٠٣م): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

✍️ عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠٠١م): الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

✍️ عادل إبراهيم محمد أبو جمعة ، (٢٠١٧ م) : التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر . رسالة دكتوراه منشورة بمجلة البحث العلمي في التربية ، العدد الثامن عشر ، كلية البنات - جامعة عين شمس ، القاهرة . مصر .

✍️ عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠١م): قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

✍️ عبد الرزاق، ماجدة مصطفى (٢٠٠٣م): تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام باستخدام مدخل إدارة الوقت، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

✍️ العتيبي، صبحي جبر (٢٠٠٥م): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان الأردن: دار الحامد.

✍️ العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠م): الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.

✍️ العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧م): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، كلية التربية، جامعة المنصورة، دار الجامعة الجديدة للنشر.

✍️ عربيات، بشير أحمد (٢٠٠١م): واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٢٨)، العدد (١).

✍️ عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٧م): إدارة الوقت النظرية والتطبيق، الرياض: دار جرير للنشر والتوزيع.

✍️ العمارة، محمد حسن (٢٠٠٢م): مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر.

✍️ الغيثي، فهد محمد (١٤٢١هـ): أساليب إدارة الوقت وممارسته التربوي من وجهة نظر مديري الإدارات الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى: مكة المكرمة.

✍️ كنعان، نواف (٢٠٠٠م): القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

✍️ ماكينزي، أليك (١٩٩١م): إدارة الوقت "من المبادئ إلى التطبيق"، ترجمة: عبد اللطيف هوانة، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- 🔗 ماركينزي، اليك (٢٠٠٢م): مصيدة الوقت، ط٣، الرياض: مكتبة جرير.
- 🔗 مجدي محمد يونس (٢٠١٦) : التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي ، مجلة دراسات .
- 🔗 مصطفى، عبدالعظيم (٢٠٠٦م): ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية ودمياط، دراسة ميدانية، مستقبل التربية العربية، مجلة علمية دورية محكمة، م(١٢)، ع(٤٢)، الناشر المكتب الجامعي الحديث، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 🔗 مصطفى، صلاح عبدالحاميد (٢٠٠٥م): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ.
- 🔗 المهدي، محمد (٢٠٠٣م): مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 🔗 الهبيل، أحمد عيسى أحمد (١٩٩٧م): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 🔗 وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (١٤٤١ هـ) : معلومات إحصائية عن التعليم ، العام الدراسي ١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ .
- 🔗 Brown, Marie & Boyle, Bill and Boyle, Trudy (٢٠٠٥), Professional development and management training needs for heads of department in UK secondary school. Journal of Educational Administration. Vol.: ١, P. ٣١-٤٣.
- 🔗 Mohamed, Ramesh Kumar. (٢٠١٣). The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. May ٢٠١٣, Vol. ٣, No. ٥. www.hrmar.com/journals.
- 🔗 Russell, A. (٢٠٠٤). How School Counselors Could Benefit from E-Management Solutions: The Case of Paperwork. U.S.A Department of Education Research and Improvement Educational Information Center, ERIC Number ED ٤٧٨٢١٨.
- 🔗 Weathers, John M (٢٠١١).Teacher Community in Urban Elementary Schools. The Role of Leadership and Bureaucratic Accountability, education policy analysis archives, Arizona State University, Vol. ١٩, No. ٣. <https://epaa.asu.edu/ojs/article/view/٨٨٧>

☞ Taylor, kiven c.(٢٠٠٧): A Study of Principal's Perception Regarding Time Management, Kansas state university.