

الفصل الثانى

إدارة الوقت

- مقدمة
- مفهوم الوقت
- أنواع الوقت
- العلاقة بين الوقت ووظائف الإدارة
- مفهوم إدارة الوقت
- مهارات إدارة الوقت
- أساليب إدارة الوقت
- أولاً :- أسلوب الإدارة بالأهداف
- ثانياً :- أسلوب الإدارة بالمشاركة
- ثالثاً :- أسلوب الإدارة الذاتية
- رابعاً :- إدارة الجودة الشاملة
- تكنولوجيا إدارة الوقت
- التكنولوجيا الاجتماعية
- التكنولوجيا العقلية
- التكنولوجيا الآلية
- معوقات إدارة الوقت

مقدمة :-

تناول الفصل السابق الإطار العام للبحث والذي اشتمل على المقدمة والمشكلة والأهداف والأهمية والحدود والمنهج وأدوات جمع البيانات والمصطلحات والدراسات السابقة والتعليق العام على الدراسات السابقة والخطوات ، أما هذا الفصل فيتناول إدارة الوقت من حيث مفهوم الوقت وأنواعه والعلاقة بين الوقت ووظائف الإدارة ومفهوم إدارة الوقت ومهاراته وأساليبه و تكنولوجيا إدارة الوقت ومعوقات إدارة الوقت.

يشهد العالم الآن ثورة علمية تكنولوجية تستند إلى المعلومات والعقول الإلكترونية والتي بدورها تتطلب إجراء تغييرات وتعديلات في الإدارة حتى تتلاءم وظائفها الجديدة، ولما كان الوقت من الموارد المهمة والثمينة لأي فرد فإنه من الضروري توجيه الجهود الخاصة بتنظيم استخدام هذا المورد بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية وبالإسلوب الذي يمكن من استخدامه في تحقيق الإنجاز الأمثل لأهداف العمل بما يضمن استجابة أفضل للمتغيرات الآتية والمستقبلية بأقل تكلفة وأقل وقت وجهد ممكن، وخاصة في مجال إدارة التعليم الجامعي على اعتبار أن النظام الإداري للتعليم الجامعي يرتبط بعلاقات تأثيرية متبادلة مع البيئة المحيطة، وذلك يتطلب أن يستوعب أعضاء هيئة التدريس المتغيرات والتحديات الأساسية في هذه البيئة مع إدراك الواقع الجديد ومؤشرات التطور مستقبلاً وهذا لا يتأتى إلا بإدراك مهارات وأساليب إدارة الوقت المختلفة.

مفهوم الوقت:-

يذكر ألفن توفلر (1990) Alvin Toffler أن الوقت هو أداة قياس يمكن من خلالها أن نقارن بين أشياء متعددة مختلفة فالوقت يمكن إدراكه من حيث إنه فواصل تقع خلالها الأحداث ولذلك فإن معظم النظم الحديثة الاجتماعية أو السياسية تقوم على أساس تقدير عنصر الوقت^(١).

وتعرف آمال شعيشع (٢٠٠٤م) الوقت بأنه " المادة التي صنعت الحياة وأن القاسم المشترك لأي عمل هو الشعور بالوقت أما مفهوم الوقت فإنه يختلف من فرد إلى آخر حيث إن بعض الأفراد لديهم مفاهيم خاصة للوقت^(٢).

(١) ألفن توفلر، "صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد"، (ترجمة محمد علي ناصف)، ط٢، القاهرة ، نهضة مصر، ١٩٩٠م، ص ٤٢٨.

(٢) آمال شعيشع، مرجع سابق، ص ص ٥٣-٥٤.

وبوجه عام توجد محاولات عديدة لوضع تعريف محدد للوقت ويمكن إجمالها فيما يلي:-

أولاً من المنظور الاقتصادي: يرى الاقتصاديون أن الوقت أصبح الوسط الذى تزداد فيه الأنشطة الإنسانية، وبخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل معين من النمو، لذا أصبح الوقت رمزاً لإنتاج الثروة الاقتصادية، ويعامل كهدف له قيمة عالية^(١).

ثانياً من المنظور الاجتماعى: حيث نجد أن الوقت الاجتماعى ينظر إليه من وجهات نظر اجتماعية وثقافية، وتعتبر الظواهر الاجتماعية إطاراً مرجعياً تتحدد من خلاله وحدات الزمن عن طريق واقع الحياة الاجتماعية، ويختلف الوقت الاجتماعى اختلافاً كبيراً، وفقاً لمعتقدات الجماعة وأعرافها المشتركة^(٢).

وترى الباحثة أن لكل مجتمع مفهوماً معيناً للوقت يصيغه وفقاً لثقافته ويتقبله أغلبية أعضائه ومعنى ذلك أن الوقت مشتق من الحياة الاجتماعية ويستخدم كمعيار لتنظيم أوجه أنشطة الجماعة.

أنواع الوقت:-

يقسم جودلو (1984) Good loe الوقت بصفة عامة إلى أربعة أنواع رئيسية:-

أولاً: الوقت الإبداعي :- Creation Time

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلى، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت فهي بحاجة إلى تفكير علمى عميق وتوجيه وتقويم كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمى منطقى بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فعالية ونتائج القرارات التى تصدر بشأنها^(٣).

ثانياً: الوقت التحضيرى : Preparatory Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التى تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو مستلزمات مكتبية قبل

(١) نهلة عبد القادر هاشم، مرجع سابق، ص ٢٧ .

(٢) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩م، ص ٤٨٧.

(3) Good loe, A.: Managing yourself: How to Control Emotions, Stress and Time, N.Y.Franklin Watts, 1984, p11.

البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطى الإدارى هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظراً للخسائر التى قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل^(١).

ثالثاً: الوقت الإنتاجى : Productive Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التى تستغرق في تنفيذ العمل الذى تم التخطيط له في الوقت الإبداعى، والتحضير له في الوقت التحضيرى، ولزيادة فاعلية استثمار الوقت يجب على الإدارى أن يوازن بين الوقت الذى يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذى ينقضى في التحضير والإبداع فمن المعروف أن الوقت المتاح محدود فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة فإن هذا يعنى أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير، ومن هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان استثمار أمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت^(٢).

رابعاً: الوقت غير المباشر أو العام: Overhead Time

يخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها المباشر على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وهيئات كثيرة في المجتمع، كحضور الندوات أو تلبية الدعوات، فإن هذه النشاطات تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإدارى، ولذلك عليه أن يحدد الوقت الذى يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بدلاً منه مع الأخذ في الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين وثيقة^(٣).

العلاقة بين الوقت ووظائف الإدارة:-

نتضح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال أهمية الوقت في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها. ويوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة "عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة"^(٤).

(1) Ibid, op. P13.

(٢) نهلة عبد القادر طه، مرجع سابق، ص ٣٠.

(٣) سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ١٩٨٨، ص ٣٤.

(٤) على السلمي، الإدارة العامة، ط٣، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٨، ص ٦٠.

وبما أن الوقت من الموارد النادرة لأي منظمة لذلك ينبغي أن يستثمر بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة في فترة زمنية معينة، ولقد ظهرت أهمية الوقت في نظريات الإدارة كما يتضح مما يلي:

أ- اهتمت نظرية الإدارة العلمية لـ "تايلور" بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي تستغرقه بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن، وقد أخذ "تايلور" في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعة أو أى أسباب إضطرارية أخرى^(١).

ب- وقد درس أحد العلماء الزمن والحركة بشكل مفصل حيث توصل إلى أداء العمل بأحسن الطرق في زمن قصير، وإستطاع إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه، وقد وضع جلبرت قواعد العمل بأن قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام، وحدد الزمن اللازم لأداء كل قسم، ووضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها خرائط التدفق Flow charts فهذه الخرائط تساعد على دراسة أى عملية بتفاصيلها^(٢).

ج- أما نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الجهة الاجتماعية والإنسانية لعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة أواخرها، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابياً على معنوياته وبالتالي على إنتاجيته^(٣).

د- ظهرت بعد ذلك النظريات الحديثة، ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية وقد استفادت هذه النظريات من نظريات الإدارة السابقة، وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها، واحتل فيها الوقت مكاناً هاماً فنظرية اتخاذ القرارات استعانت بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج،

(١) سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، مرجع سابق، ص ١٩.

(٢) محمد ضاهر وتر، دور الزمن في الإدارة، ط٢، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٨٧م، ص ١٧.

(٣) نادر أحمد أبو شيحه، إدارة الوقت، عمان، دار مجدلاوى، ١٩٩١م، ص ٣٣.

وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو، ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت^(١).

وفى ضوء ما سبق تظهر العلاقة بين الوقت والإدارة بشكل واضح حيث تجمع أدبيات الإدارة المعاصرة على أن وظائف الإدارة تتمثل فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة وإتخاذ القرار، ولكى يتم تفعيل هذه الوظائف لابد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث نجعله فى خدمة هذه الوظائف^(٢).

لذا سوف نستعرض دور الوقت فى كل وظيفة من هذه الوظائف كما يلى:

- التخطيط يرافقه الزمن فى كل عملياته فإعداد الخطة الإدارية تتطلب من المخطط أن يراعى التسلسل الزمنى فى مراحل هذه الخطة وأن يقوم بتوزيع الأزمنة مساوياً للزمن الكلى، وأن يختار الوقت المناسب لكل مرحلة^(٣).

- فى مجال التنظيم أصبح واضحاً أن التنظيم الجيد يقلل الزمن المطلوب للإنتاج ويعكس التنظيم الجيد مجموعة من السمات تظهر أهمية الوقت فى التنظيم مثل : التفاهم، الثقة المتبادلة، الولاء للجماعة وتوافر هذه السمات لدى العاملين فى أى منظمة يؤدى إلى زيادة الإنتاجية ويقلل من الوقت المهدر فالتنظيم الإدارى الجيد يعمل على:-

- التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
- استثمار الوقت المتاحة لإنجاز المهام المختلفة.
- تحقيق الأهداف المحددة فى الوقت المحدد^(٤).

- أما بالنسبة للتوجيه فتظهر أهمية الوقت بالنسبة له من حيث إن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه فى غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد وتتحقق الفائدة من التوجيه إذا تم فى زمن قصير وبأزمنة متفاوتة فالتوجيه ملازم للتخطيط إذ لابد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإدارى ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

(١) المرجع السابق ، ص ٣٤، ٣٣.

(٢) محمد يوسف المسبلم، "التدريب على الأساليب الحديثة فى إدارة الوقت"، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمى، ١٩٩٨م، ص ١٢.

(٣) نادر أحمد أبو شيهه، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص ٣٥، ٣٤.

(٤) السيد سلامة الخميسى، قراءات فى الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء، ٢٠٠١م، ص ١٣٨.

- كذلك تعتبر الرقابة أو المتابعة من أهم وظائف الإدارة فلا توجد عمليات إدارية بدون متابعة أو رقابة، ولكي تكون الرقابة فعالة يجب أن تكون وقائية بحيث تعمل على تدارك الخطأ قبل حدوثه ومن ثم فإن قدراً من أسباب ضياع الوقت يرجع إلى عدم وجود أو سوء الرقابة كما أن عملية المتابعة يجب ألا تتم بشكل عشوائي بل تتم وفق خطة وجدول زمني محدد^(١).

- كما أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة فلا شك أن اختلاف نوعية المشكلات ونوعية الظروف فضلاً عن تباين القرارات في المستويات الإدارية لها تأثيرها على الوقت المحدد لاتخاذ القرار.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن الوقت مورد مهم من موارد الإدارة الحديثة، وتتضح مكانته في كل نظريات الإدارة المختلفة بالإضافة إلى الدور المهم الذي يقوم به في كل وظيفة من وظائفها، ومن ثم يكشف عن وجود علاقة ارتباط وثيقة بين الوقت والإدارة وهذا يعني أن حسن إدارة واستثمار الوقت يزيد من فعالية الإدارة ويحقق أعلى معدلات الإنتاجية.

مفهوم إدارة الوقت:-

إن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة والمتكاملة التي تصلح لأي مكان، وأي زمان، وأي إنسان فهي لا تقتصر على فرد دون آخر، وهذا يرجع إلى ارتباط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، والحقيقة أنه لا يقتصر على إدارة وقت العمل فقط، ولكنه يشمل أيضاً إدارة الوقت الخاص^(٢). كما أن مفهوم إدارة الوقت يختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن فرد إلى آخر باختلاف احتياجاتهم ودوافعهم وطبيعة وظائفهم^(٣).

وسوف نقوم الباحثة باستعراض بعض تعريفات إدارة الوقت على سبيل المثال لا الحصر نظراً لتعددتها ثم التعليق عليها للوصول إلى تعريف إدارة الوقت إجرائياً على النحو التالي:-

(١) محسن أحمد الخضرى، الإدارة التنافسية للوقت- المنظومة المتكاملة لإملاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات ، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م، ص ١٥.

(٢) سعود بن محمد النمر، وآخرون، "الإدارة العامة- الأسس والوظائف"، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ١٩٨٩م، ص ٤٢.

(٣) محمد عبد الغنى حسن، مهارات إدارة الوقت ، ط٢، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٥م، ص ٩٧.

يعرف (Croft 1996) إدارة الوقت بأنها " حسن استثمار الوقت المتاح لإنجاز المهام بكفاية وفعالية أو بمعنى آخر هي المهارة في استثمار الوقت المتاح"^(١).

وتعرفها نهلة عبد القادر هاشم (١٩٩٦م) بأنها " تلك الجهود الخاصة بتنظيم استخدام هذا المورد بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية وبالأسلوب الذى يُمكن من استخدام الوقت في تحقيق الإنجاز الأفضل لأهداف العمل"^(٢).

ويعرف مركز (Curtis Center 1997) إدارة الوقت بأنها " المهارة الأساسية التى تسهم في نجاح الفرد وهى مهارة لازمة للأفراد حتى يمكن أن يقوموا بالتحكم في أوقاتهم المتاحة بأسلوب أفضل للوصول إلى الأهداف المنشودة"^(٣).

ويعرفها محمد حسنين العجمي (٢٠٠٠م) على أنها الإستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدى إلى تحقيق أهداف مهمة وتتضمن إدارة الوقت كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر والتخطيط للإستفادة منه بشكل فعال في المستقبل^(٤).

كما يعرفها محسن أحمد الخضيرى (٢٠٠٠م) على أنها " فن وعلم الإستخدام الرشيد للوقت، وهى علم إستثمار الزمن بشكل فعال، وهى عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه والمتابعة والإتصال وهى عملية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة"^(٥).

ويعرفها السيد سلامة الخميسى (٢٠٠١م) بأنها الكفاءة في استخدام الوقت المتاح لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية وحل المشكلات التنظيمية المعقدة بطريقة أذكى وجهد أقل لتحقيق الأهداف^(٦).

ويعرف صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠١م) إدارة الوقت على أنها مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجة عن إرادته^(٧).

(1) Croft, C.: Time Management, London, International Thomason Business Press, 1996, P.1.

(٢) نهلة عبد القادر طه، مرجع سابق، ص ٢.

(3) Curtis Center: Op. Cit, P.66.

(٤) محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٠م، ص ١٧١.

(٥) محسن أحمد الخضيرى، الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٠م، ص ١٧.

(٦) السيد سلامة الخميسى، مرجع سابق، ص ١٣٢.

(٧) صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١م، ص ٥٩.

ويعرفها راشد القصبى (٢٠٠٣م) بأنها " التخطيط الأمثل لإدارة الوقت بما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، سواء وقت العمل أو الدراسة"^(١).

أما ماجدة عبد الرازق (٢٠٠٣م) تعرفها بأنها " استثمار الوقت الاستثمار الأمثل باستخدام أساليب وتكنولوجيا إدارة الوقت الحديثة للوصول إلى تحقيق وإنجاز المهام والأهداف خلال إطار زمنى محدد"^(٢).

وبتحليل الباحثة للتعريفات السابقة وجدت بعض الملاحظات :

- جميع التعريفات السابقة قد تناولت مفهوم إدارة الوقت بصفة عامة سواء وقت العمل أو الوقت الخاص- ما عدا تعريف نهلة عبد القادر، وصلاح عبد الباقي، وراشد القصبى فقد تناولوا مفهوم إدارة وقت العمل فقط وهذا يشير إلى أن الوقت لا يعنى وقت العمل فقط بل وقت العمل والوقت الخاص.

- جميع التعريفات السابقة تجمع على أهمية مبدأى الكفاءة والفعالية في استخدامنا للوقت فيجب التعامل مع الوقت بشكل فعال وليس بكفاءة فقط حيث أن الكفاءة Efficient تعنى الحرص على أداء المهام بدقة Doing thing right، أما الفعالية Effectiveness. فتعنى أداء المهام الصحيحة والجيدة ⁽³⁾ Doing the right thing. أو بمعنى آخر أن الفعالية تعنى أن الفرد يستطيع بأقل تكلفة من المال والطاقة والوقت أن يحقق أعلى درجة من النتائج.

- ينظر صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠١م) إلى إدارة الوقت من منظور آخر وهو أنها تعنى السيطرة على مضيعات الوقت التى تستنفذ وقت الفرد وتفسد عليه خطته اليومية لإدارة وقته بفعالية.

- ترتبط إدارة الوقت بأمرين أساسيين هما الإنجاز Achievement والمتعة Enjoyment أى إنجاز المهام المختلفة بكفاءة وفعالية والمتعة المحققة من وراء هذا الإنجاز الناجح^(٤).

ومن خلال تحليل التعريفات السابقة يمكن للباحثة أن تعرف إدارة الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس إجرائياً بأنها الجهود الواعية المنظمة من أعضاء هيئة التدريس لتخطيط الوقت بطريقة تتسم بالكفاءة في استثماره الاستثمار الأمثل لأداء المهام المطلوبة في إطار زمنى محدد.

(١) راشد صبرى القصبى، مرجع سابق، ص ١٢٧.

(٢) ماجدة مصطفى عبد الرازق، مرجع سابق، ص ١١.

(3) Strong, J.A& Freeman, R.E: Management, 5th.ed.,New Jersey Prentice- Hall International, Inc. 1992, P.6

(4) Croft, C.: Op. Cit, P.1.

مهارات إدارة الوقت:-

وهي تلك المهارات اللازمة للفرد والتي تساعده على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه في ضوء الإمكانيات المتاحة وفي الوقت المحدد لها، ولا بد من توافر عدة عوامل لدى الفرد حتى تساعده على إدارة وقته بكفاءة وفعالية ومن هذه العوامل:

- إحساس عميق من الفرد بحبه الكامل لعمله.
- شعور الفرد بالالتزام والمسؤولية عما يقوم به في عمله، والحرص الشديد على إنجاز العمل بالشكل والصورة المطلوبة وفي الوقت المحدد.
- رغبة الفرد في التفوق والإمتياز واعتلاء قمم النجاح بل والإرتقاء دائماً إلى قمم قياسية جديدة^(١).

ويحدد بعض الباحثين المهارات اللازمة لنجاح الفرد في إدارته لوقته في التخطيط والتنظيم والرقابة وفيما يلي توضيح موجز لكل منهما :-

أ- التخطيط :-

وتشمل مهارات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط نوعين : التخطيط قصير المدى ويقصد به القدرة على وضع خطة عمل مكتوبة تتضمن قائمة بالأهداف والمهام والأنشطة المطلوب تحقيقها خلال مدى زمني قصير، أما التخطيط طويل المدى فيتضمن قائمة بالأهداف والمهام التي يسعى الجميع إلى تحقيقها خلال مدى زمني طويل نسبياً، ويعتمد التخطيط الجيد على تحديد الأهداف وأولويات تحقيق هذه الأهداف^(٢).

ب- التنظيم :-

وهي مهارة يتم فيها توزيع المهام والأنشطة وضبط الوقت، والإقلال من الأعمال الروتينية، وهي مهارات توضح القدرة على وضع جدول زمني يساعد على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

وتنظيم الوقت في التعليم الجامعي له دور كبير في أداء المهام في وقتها المناسب وبصورة كاملة، حيث يساعد تنظيم الوقت على تحقيق التعليم الجامعي لبعض أهدافها فضلاً عن كونه يحدد

(١) محسن أحمد الخضرى، الإدارة التنافسية للوقت، مرجع سابق، ص ص ٢٦، ٢٧.

(٢) راشد صبرى القصبى، مرجع سابق ، ص ١٢٨.

الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة ويتم العمل الجماعي في إطار المؤسسة التعليمية^(١).

ج- الرقابة :-

وهي مجموعة من المهارات تتناول تنفيذ الخطة والمتابعة وتكرار تحليل العمل، فالرقابة هي الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن مدى التقدم في تنفيذ الخطة ومقارنتها بالخطة الموضوعية واكتشاف الأخطاء أو التنبؤ بحدوثها والعمل على تصحيحها^(٢).

والرقابة والمحاسبة تساعد على استثمار الوقت وزيادة فعاليته وتنمية المردود الناجم منه فهي جزء رئيسي من عملية إدارة الوقت، وهي عملية شاملة ومتكاملة بالغة الأهمية ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بالقصور في استخدام الوقت بل من وجهة النظر الوقائية والارتقائية لتفعيل استثمار الوقت وإستخدامه بشكل سليم وعملي^(٣).

ويحدد بعض الباحثين مهارات إدارة الوقت في نقاط أخرى مثل:-

أ- تسجيل الوقت :-

هو عبارة عن تحديد كل الأنشطة التي يقوم بها الفرد في فترة زمنية محددة، وما يستغرقه كل نشاط من الوقت، ولا بد أن يكون التسجيل واقعياً دون الاعتماد على الذاكرة فقط ، وذلك بهدف تحديد أهمية كل نشاط حتى يمكن ترتيب الأنشطة من الأهم إلى الأقل أهمية لتقليل الوقت المهدر^(٤).

ويمكن لعضو هيئة التدريس عمل سجل يومي لوقته يسجل فيه كل نشاط سوف يقوم به والفترة الزمنية التي يستغرقها كل نشاط لإنجازه وسجل بالوقت الخاص لأن ذلك يمكنه من التحكم في الأنشطة التي تهدر الوقت مثل الهاتف والاجتماعات.

ب- تحليل الوقت:-

بعد تسجيل الوقت يقوم الفرد بتحليل الوقت بهدف معرفة الأنشطة التي تستهلك وقت أطول دون تحقيق إنجاز كبير حتى يستطيع حذف الأنشطة غير المفيدة من السجلات، وتحليل الوقت يساعد في تحديد ما يلي:-

(١) محسن أحمد الخضيرى ، الإدارة التنافسية للوقت ، مرجع سابق، ص ١٣٨.

(٢) تيسير عبد الحميد يونس، مرجع سابق، ص ١٨٦.

(٣) راشد صبرى القصبى، مرجع سابق، ص ١٣٠.

(٤) آمال شعيثع ، مرجع سابق، ص ١١٨.

- الأنشطة المهمة التي يجب القيام بها والأنشطة التي يمكن أن تؤجل.
- المدة الزمنية المطلوبة لإنجاز كل نشاط.
- الأنشطة التي تم إنجازها في الوقت المحدد.
- المقاطعات التي تمت أثناء القيام بالأنشطة.
- الخطوات التي يجب القيام بها لإستثمار الوقت المهدر^(١).

ج - تحديد الأهداف :-

من أهم مهارات إدارة الوقت تحديد الأهداف حيث إنه يصعب أن يقوم الفرد بنشاط دون تحديد الهدف منه وعن طريق تحديد الأهداف يستطيع الفرد ترتيب أولويات الأنشطة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية^(٢).

د - تحديد الأولويات والتركيز عليها :-

- إن تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لها يساعد الفرد على تحديد الأولويات ويختلف ترتيب هذه الأولويات من فرد لآخر، وذلك تبعاً لبعض المعايير منها:-
- عمل النشاط الذي تحبه قبل النشاط الذي تكرهه.
 - عمل النشاط الذي تعرف كيفية عمله قبل النشاط الذي لا تعرف كيفية عمله.
 - عمل النشاط السهل قبل النشاط الصعب.
 - عمل الأنشطة المجدولة قبل الأنشطة غير المجدولة.
 - عمل النشاط الأهم قبل النشاط المهم.
 - عمل النشاط المثير للاهتمام قبل غيره^(٣).

هـ - تقسيم الأنشطة :-

يساعد تقسيم النشاط على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً، كذلك عندما يكون النشاط صعباً وكبيراً يمكن تقسيمه إلى مجموعة من الأنشطة الصغيرة يمكن القيام بها نشاط يلي الآخر.

و - التحكم في الوقت :-

ينبع التحكم في الوقت بشكل جيد من إدراك الفرد لأهمية وقيمة الوقت وكلما حدد الفرد أهدافه وأولوياته استطاع أن يتحكم في وقته وكان أكثر رضا عن أدائه وأقل شعوراً بالضغط النفسي.

(١) محمد حفنى خليفة ، مرجع سابق، ص ١٥.

(٢) المرجع السابق، ص ١٦، ١٧.

(٣) ربحى مصطفى عليان، إدارة الوقت، النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م، ص ١٢٢.

ز- القدرة على التقويم الذاتى :-

إن معرفة الفرد بقدراته وبالأشطة التى يستطيع القيام بها تساعد على إدارة وقته، كما أن تقويمه الذاتى لنفسه يمكنه من اكتشاف أخطائه حتى لا يكررها في الأنشطة الأخرى مما يقلل من الوقت الضائع.

ح- تحديد مضيعات الوقت:-

إن تحديد مضيعات الوقت سواء كانت داخلية أم خارجية والتعامل معها ومحاولة علاجها أو التقليل منها من المهارات التى تساعد الفرد على إدارته لوقته بفعالية^(١).

وقد أشار بعض الباحثين إلى تصنيف آخر للمهارات اللازمة لإدارة الوقت كما يلي:-

أ- تنظيم الوقت :-

يعد تنظيم الوقت أولى الخطوات لتنظيم الأفكار والتخطيط الجيد لتنفيذها^(٢).

ب- التخطيط الاستراتيجى :-

يساعد التخطيط الإستراتيجى على تحليل الماضى، وتشخيص الحاضر، والتخطيط للمستقبل، فيكون بذلك لدى الفرد خطة مستقبلية قائمة على المرونة والابتكار^(٣).

ج- الابتكار:-

وهو قدرة الفرد على أن يصبح خلاقاً للأفكار الجديدة أو يستطيع إدماج مجموعة من العناصر لمحاولة التوصل إلى حل لمشكلة قائمة، وهو مدخل يهدف إلى تبسيط الإجراءات وخفض الوقت والتكلفة^(٤).

د- التعامل مع الحاسب الآلى :-

بعد الثورة التكنولوجية المعلوماتية أصبح من الضرورى مواكبة هذه الثورة والتأقلم معها، وهذا يتطلب من الفرد إتقان الأساليب التكنولوجية الحديثة مثل الحاسب الآلى، والمهارة هنا تتضح في حسن استخدام هذه التكنولوجيا في مكانها الصحيح بما يوفر الوقت ويحقق أهداف العمل.

(١) نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص ٣٠٠.

(٢) محمد عبد الغنى هلال، مهارات قيادة الآخرين، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٤م، ص ١٢٣.

(٣) أحمد سيد مصطفى، المدير فى عالم متغير - رؤية مدير القرن الحادى والعشرى، ط ٢، كلية التجارة ببها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٩م، ص ٢٨٥.

(٤) المرجع سابق، ص ٢٢٦.

هـ- صنع القرار :-

يعد صنع القرار من مهارات إدارة الوقت حيث يحتاج الفرد إلى فترة زمنية يستغرقها للتوصل إلى القرار المناسب فعلى الفرد أن يكون حاسماً فى اتخاذ قراراته المناسبة في الفترة الزمنية المحددة لها.

ز - المرونة:-

تعد المرونة من المهارات الواجب توافرها لدى الفرد حتى يستطيع تقبل التغيرات الحادثة من حوله وكذا يستطيع أن ينتقل من تفكير إلى تفكير آخر، وأن يعدل من سلوكه بما يتناسب مع طبيعة الموقف^(١).

ومما سبق نلاحظ أن الباحثين رغم اختلافهم في تقسيم مهارات إدارة الوقت إلا أنهم يتفقون من حيث الموضوع على أنها هي تخطيط وتنظيم وتحديد الأهداف والأولويات والرقابة والمحاسبة فلا يوجد تخطيط بدون رقابة ولا يوجد تنظيم بدون تخطيط ولا توجد أولويات بدون أهداف وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لدى عضو هيئة التدريس نوع من المرونة والابتكار مما يسهل عليه التعامل بلغة التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع الآخرين بما يوفر له الوقت والجهد في القيام بمهامه وواجباته لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

أساليب إدارة الوقت:-

توجد أساليب إدارية عديدة يمكن الاستفادة منها في إدارة وقت الفرد، ولكي يكون الفرد واعياً بأهمية إدارة وتنظيم الوقت ومدى تأثير ذلك على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فإن ذلك يتطلب تدريبه على الأساليب الإدارية الحديثة والتي من أهمها :-

أولاً: أسلوب الإدارة بالأهداف: Management by objectives style

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها بغرض التحقق من مدى بلوغ المنظمة لأهدافها^(٢). وهو أيضاً من الأساليب الإدارية التي تتميز ببساطتها وإمكانية تطبيقها، وأول من

(1) Snowden, P.E.& Richard, A.G. : School Leadership and Administration, 5th.ed. ,United States, MC Graw Hill Companies, 1998. P.79.

(٢) عرفات سليمان، وبيومي ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨م، ص ٣٧٤.

نادى بهذا الأسلوب هو بيتر داركر Drucker ، فقد كان يرى ضرورة قياس أداء الأفراد عن طريق معرفة درجة إنجازهم لما رسم لهم من أهداف^(١).

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين إلى الإدارة بالأهداف فمنهم من يرى أنها تؤدي إلى زيادة فعالية الإدارة، ومنهم من يرى أنها مفيدة في التخطيط، وفريق ثالث يرى أنها تشكل فلسفة إدارية قائمة بذاتها فهي تقدم تصوراً مميزاً لوظيفة الإدارة والسلوك الإداري^(٢).

وقد أدى اختلاف وجهات النظر السابقة إلى ظهور العديد من التعريفات للإدارة بالأهداف، ومن هذه التعريفات:-

تعريف على عبد الوهاب (١٩٨٤م) للإدارة بالأهداف بأنها " أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج متحرك يجمع وظائف الإدارة، ويشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه، والقيادة والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة سواء بشرية أو مادية أو فنية أو معنوية، والعمل أيضاً على التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متطورة وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية " ^(٣).

كما يعرفها بيومي ضحاوى (١٩٩٤م) على أنها " الطرق التي ترمى إلى مزيد من العمل المثمر مع الأفراد، وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء التنظيم، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة بشكل يتيح تحقيقها، كما تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل وأن تكون أسهل وصولاً، كما يجب أن تغطي موضوعاً واحداً فقط، وأن تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسئولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف " ^(٤).

(١) أبوبكر بعيرة وآخرون، الموسوعة الإدارية- مصطلحات إدارية مختارة، ط٢، بنغازى، منشورات جامعة قاريونس، ١٩٩١م، ص ٢٤.

(٢) رواح الخطيب، وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي- اتجاهات حديثة، الأردن، دار الأمل، ١٩٩٨م، ص ٥٩.

(٣) على عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف- النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٤م، ص ص ٢١-٢٢.

(٤) بيومي محمد ضحاوى، "مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر: دراسة تحليلية مقارنة"، ابحث منشور في مؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، المنعقد في كلية التربية، جامعة عين شمس، في الفترة ٢٢- ٢٤ يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، ص ٣٩٩.

أما هاشم الحريرى (١٩٩٩م) فيرى أن الإدارة بالأهداف " أسلوب من الأساليب الحديثة فى الإدارة يقصد به الربط الوثيق بين الأنشطة التى تقوم بها الإدارة وما يوضع لها من أهداف، أو هى نظام يمكن للمؤسسة عن طريقه أن تحدد ما تريد تحقيقه، مع ضرورة تقويم ما يتم إنجازه إلى هذا الذى تم تحديده، وهو يعتبر نظاماً للتخطيط والإشراف^(١).

ومن خلال العرض السابق لوجهات نظر الباحثين حول تعريف الإدارة بالأهداف يمكننا التوصل إلى ما يلى^(٢):-

١- ليس هناك تعريف محدد لمفهوم الإدارة بالأهداف حيث ينظر الباحثون له من عدة زوايا، فهو نظام لتحفيز الرؤساء والمرؤوسين، والمشاركة فى تقييم الأداء فى نظر البعض، وينظر إليه بعضهم من زاوية التخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة، كما يمكن النظر إليه أخيراً على أنه أسلوب شامل للتطوير التنظيمى.

٢- إن نظام الإدارة بالأهداف يقوم على مجموعة من الأهداف وليس على هدف واحد، سواء كانت هذه الأهداف للمنظمة ككل أو لوحدة من وحداتها أو لفرد من أفرادها.

٣- إنه نظام سهل التطبيق وليس نظاماً معقداً ولكنه فى الواقع هو عملية إدارية سهلة التطبيق وذات فعالية كبيرة فنظراً لأن الأهداف تكون محددة تحديداً دقيقاً بشكل واضح المعالم وبعد دراسة متأنية بما لا يتعارض مع الواقع الفعلى والإمكانات المتاحة لابد أن يصاحب عملية تحديد أهداف المنظمة تركيز الانتباه نحو تطبيقها.

٤- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطى يركز على المشاركة والتعاون فالفلسفة الأساسية لنظام الإدارة بالأهداف تقوم على أساس خلق مناخ ديمقراطى داخل المنظمة، إذ تتحدد الأهداف بأسلوب الحوار الجاد بين الرؤساء والمرؤوسين فى كافة المستويات التنظيمية مما يتيح فرصة للمشاركة الإيجابية لجميع العاملين فى المنظمة فى تخطيط سياستها فى صورة جماعية وتحديد دور كل فرد ومسؤوليته فى تحقيق الخطة.

(١) هاشم بكر حريرى ، الإدارة التربوية ، مكة المكرمة، مكتبة الأفق، ١٩٩٩م ، ص ٤٣.

(٢) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة.. لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٣-٢٠٠٤م،

ص ص ٩٨ - ٩٩.

وتُجمع أدبيات الإدارة المعاصرة على أن أسلوب الإدارة بالأهداف يمثل اتجاهًا حديثًا في الإدارة وليس نظاماً إدارياً في حد ذاته فهو أسلوب من أساليب العمل الإداري^(١)، وأهم ما يميز هذا الأسلوب ما يلي:-

١- أنه يختلف عن الأسلوب التقليدي في الإدارة المعروف بالقوانين واللوائح في أنه يركز اهتمامه على تحقيق الأهداف^(٢).

٢- أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تنمية القدرة على التخطيط لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

٣- أنه يعمل على تدعيم التفاهم والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مما يتيح جواً من الرضا والتوافق في المنظمة، كما يركز على تحليل الأداء والإنجاز في سبيل التعرف على القدرات الكامنة في الأفراد وتوجيهها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء.

٤- أنه يعتمد على التقويم الذاتي من جانب المرؤوسين لأنفسهم، مما يؤدي إلى تجنب الحساسيات الانفعالية التي يشعرون بها عند توجيه نقد أو ملاحظة إليهم.

٥- أنه يُسهل عملية الإشراف والرقابة داخل المنظمة.

٦- أنه يساعد على حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، فمن خلال المناقشة المستمرة بين الأفراد في المنظمة يتم تحديد المعوقات الرئيسية التي من المحتمل أن تعوق تحقيق الأهداف ومن ثم التغلب عليها، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة الحالي والمستقبلي.

٧- أنه يشجع الأفراد على الابتكار والتجديد، ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على المنافسة الداخلية والخارجية نتيجة لتقديم المنتجات الجديدة والتي عادة ما تكون نتيجة طبيعية لقدرة الفرد على الابتكار والتجديد.

٨- أنه يوضح الرؤية عندما يتم تحديد الأهداف بوضوح وتعرض على الأفراد جميعاً، مما يحد من التصارع والتضارب بين الأدوار التي يقوم بها الأفراد.

(١) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣م، ص ١٩٤.

(٢) أحمد شحاته حسين، مرجع سابق، ص ١٠٦.

٩- أنه يعمل على تطوير الأفراد ذاتياً مما يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة والمحدودة^(١).

وهذا يتطلب من الأفراد أن يقوموا بتحديد أهداف ونتائج واضحة ودقيقة وكذلك وضع برامج واقعية لتحقيق هذه الأهداف، ثم تقييم الأداء في ضوء قياس مدى تحقق النتائج.

وبالرغم من مميزات أسلوب الإدارة بالأهداف إلا أنه يؤخذ عليه الآتي:-

١- أنه لا يوجد أساس واضح لتحديد الأهداف، وبالتالي يصبح تحديدها أمر بالغ الصعوبة.

٢- يتم التركيز على الأهداف قصيرة المدى وإهمال الأهداف طويلة المدى^(٢).

٣- إن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب وقتاً طويلاً من الأفراد من أجل استيعابه وفهمه ثم البدء في تطبيقه.

٤- إن نظام الإدارة بالأهداف يركز بدرجة أكبر على أداء الفرد أكثر من الاتجاه نحو الجماعة، مما قد يؤدي إلى ظهور جو من المنافسة الحادة بين الأفراد والتي تؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على الأداء بصفة عامة.

٥- إن تنفيذ نظام الإدارة بالأهداف يحتاج إلى استثمارات مادية وبشرية قد تعجز المنظمة عن الوفاء بها مما يعوق تحقيق الأهداف^(٣).

وهكذا توجد علاقة وثيقة بين الإدارة بالأهداف وإدارة الوقت، وهذه العلاقة تتمثل فيما يلي^(٤):-

- يتوقف نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة الفرد ومهارته في صياغة الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها، والتأكد من توافر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها، وهذا يتفق مع منهج إدارة الوقت الذي يعتمد على تحديد الأهداف المراد إنجازها خلال فترة زمنية محددة.

- تتطلب الإدارة بالأهداف استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام للوصول إلى أفضل النتائج مع الأخذ في الاعتبار: عنصر الوقت، عنصر الموارد، متطلبات العمل فالوقت هو أحد الموارد الهامة في مجال الإدارة بالأهداف واستخدامه بالطريقة المثلى يحقق النتائج المستهدفة.

(١) توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق، ص ٩٩- ١٠١.

(٢) عرفات سليمان، وبيومي ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة، مرجع سابق، ص ٥٥.

(٣) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ١٠٢.

(٤) المرجع السابق، ص ١٠٦ ، ١٠٧ .

- تحديد وفهم المسؤوليات الخاصة بكل فرد يقلل من الاستفسارات والمناقشات الطويلة في إنجاز العمل، كما أن تكثيف الجهود المشتركة نحو إنجاز المهام الموكلة للجميع بإنتاجية مرتفعة وأخطاء قليلة يقلل من الوقت المستغرق في حل المشكلات.

ومما سبق يتضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة، والتي قد تساعد الأفراد على إيجاد الجو الملائم للوصول إلى أفضل أداء لتحقيق أهداف الجامعة في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن.

ثانياً : أسلوب الإدارة بالمشاركة: Participation Management

من الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب الإدارة بالمشاركة والذي زاد الاهتمام به لما له من آثار إيجابية حيث يتم فيه إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ، وإشراك العاملين في الإدارة ذو فعالية ملموسة من وجهة نظر الإدارة السليمة.

ويختلف تحديد مفهوم المشاركة باختلاف الباحثين ومتطلباتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية حيث يرى بشير الخضراء (١٩٨٦م) أن الإدارة بالمشاركة هي اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها^(١).

كما يعرفها خليفة مروان خليفة (١٩٨٣م) بأنها عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة بوعي واندفاع ذاتي في كل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها^(٢).

ويتضح من التعريفات السابقة أن المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة، وهناك عدة أهداف للمشاركة إلا أن معظم تلك الأهداف تتعلق بظروف كل منظمة ومع ذلك فإن هناك هدفين تتطلع جميع المنظمات إلى تحقيقها وهما: زيادة إنتاج ونشاط العاملين، ورفع معنوياتهم وإثارة دافعيتهم للإنتاج.

كما يوجد هدف ثالث وهو أن المشاركة تخفف العبء عن المكلفين بمناصب إدارية فيشركون من يرونه مناسباً لحل المشكلات وتخفيف العبء الإداري وإعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة في صنع

(١) بشير الخضراء ، " المشاركة في الإدارة العامة من نظم الإقتراحات إلى التيسير الذاتي "، مجلة دراسات تربوية، المجلد ١٣، العدد ٩، ١٩٨٦م، ص ١٣.

(٢) خليفة مروان خليفة، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ط٢، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٣م، ص ٩٤.

القرار أو وضع الأهداف إنما هو أسلوب ناجح في كسب رضاهم عن العمل وإشعارهم بأهمية آرائهم التي قد تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة التي يعملون بها^(١). وتوجد عدة أساليب للمشاركة في صنع القرارات من أهمها:-

أسلوب دلفاي Delphi Technique:-

هو طريقة أو أسلوب لتنظيم الاتصالات بين مجموعة من الأفراد للتعامل مع المشكلة التي تواجههم من خلال القيام بعدة خطوات متتابعة.

ويستخدم هذا الأسلوب للحصول على زيادة في حصيلة الآراء والمعلومات من الخبراء في مجال تخصصاتهم من خلال ما يسمى بالتغذية المرتدة Feed back.

وهي عملية اتصالية في الأساس تثرى عملية إصدار القرار أو الحكم، ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على إلغاء ما يسمى بنشاط اللجان الفرعية ويتلشى المواجهات الشخصية مما يقلل من العوامل الذاتية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار أو الحكم^(٢).

العصف الذهني Brain storming :-

وهذا الأسلوب عبارة عن عرض مشكلة معينة ويقوم المشاركون في العصف الذهني بتقديم العديد من الأفكار حتى تأتي الفكرة التي تحقق الهدف أو تحل المشكلة.

كما يعتمد هذا الأسلوب على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وإثارة أذهانهم وتقديم حلول عديدة بديلة ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حل^(٣).

ويعتبر مبدأ الشورى الذي شرعه الدين الإسلامي تأصيلاً لأسلوب الإدارة بالمشاركة وذلك في قوله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم". (الشورى: ٣٨).

(١) شاكر محمد فتحى، إدارة المنظمات التعليمية- رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٦م، ص ١٩٤.

(٢) ضياء الدين زاهر، كيف تفكر النخبة العربية في تعليم المستقبل، عمان، منتدى الفكر العربى، ١٩٩٠م، ص ٥٨.

(٣) شاكر محمد فتحى، مرجع سابق، ص ١٩٤.

ثالثاً: أسلوب الإدارة الذاتية: Self Management style

يتميز أسلوب الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الفرد يمكن من خلاله تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية لديه في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة بشكل عام^(١).

وتتيح الإدارة الذاتية الفعالة إمكانية تطوير وتنمية قدرات الفرد من خلال الأساليب التدريبية الجماعية أو الفردية كالاستفادة من تجارب الآخرين أو التقويم الذاتي أو التطوير الذاتي، ولأن التطوير الذاتي مسئولية الفرد فعليه أن يخصص جزءاً من وقته لزيادة معلوماته، والإطلاع على المعارف الحديثة، واكتساب المهارات الجديدة حيث تتبع الحاجة إلى التطوير الذاتي من عدم الرضا عن الوضع الوظيفي الحالي أو لتحقيق مستوى أفضل من الأداء على المستوى الفردي أو المنظمي.

ومما سبق تتضح سمات الإدارة الذاتية كما يلي^(٢):

- ١- تهدف الإدارة الذاتية إلى تحقيق رسالة تعليمية واضحة متطورة ومعلومة لجميع الأفراد.
 - ٢- تعتمد الإدارة الذاتية على ثقافة تنظيمية قوية وفريدة ومتميزة.
 - ٣- تهتم الإدارة الذاتية بعمليتي المشاركة والتنمية.
 - ٤- تهتم الإدارة الذاتية بالمنظمة والطلاب وتعترف بحق كل منهم في التنمية.
 - ٥- تتخذ الإدارة الذاتية للمنظمة من اللامركزية نمطاً سائداً في صنع قراراتها التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين والطلاب في المؤسسة التعليمية.
- ومن أجل تحقيق السمات السابقة يلزم عضو هيئة التدريس بعض المهارات لأداء مهام وظيفته ومن أهمها:-

المهارات الذاتية :-

وتشمل القدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس والمرونة والتكيف^(٣).

(١) سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص ١٦٢.

(٢) عادل عبد الفتاح سلامة، "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفاعلية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية"، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد ٢٠، القاهرة، مايو ٢٠٠٠م، ص ص ٨٤ - ٨٥.

(٣) عبد الخالق فؤاد عبد الخالق، "واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية في مصر - دراسة تقييمية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٩٦م، ص ٨٢.

المهارة الإدراكية :-

وتعنى قدرة الفرد على رؤية التنظيم وفهمه والربط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم وإدراك علاقة الفرد بالمؤسسة، وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذى يعمل فيه^(١). فالفرد الذى يتمتع بمهارات إدراكية جيدة هو الذى يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية وليست الجزئية، ويربط بين القرارات والإجراءات التى يتخذها في مجال العمل^(٢).

المهارات الفنية:-

وتتعلق بالأساليب والطرق التى يستخدمها الفرد في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التى يقابلها، والكفاءة في استخدامها بما يحقق الهدف منها. لذلك فهى تتطلب قدراً ضرورياً من المعلومات والأصول العلمية والمعرفة المتخصصة^(٣).

المهارات الإنسانية:-

وتعنى قدرة الفرد على التعامل بنجاح مع زملائه، وخلق روح العمل الجماعى بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة:- Total Quality Management

رغم ثبوت نشأة مفهوم الجودة وفقاً لنشأة الحضارة إلا أنه ليس هناك اتفاقاً تاماً على المقصود باصطلاح إدارة الجودة الشاملة وقد يرجع ذلك إلى اختلاف توجهات رواد إدارة الجودة الشاملة أو إلى اختلاف المجالات التطبيقية، ولكن يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية بأنها "إدارة موجهة بالمعلومات والمواهب المتوفرة لدى جميع الأفراد بكافة المستويات وتوظيفها بشكل شامل ومبدع لتحسين الجامعة باستمرار"^(٤).

وإدارة الجودة الشاملة لها أهدافها التى تسعى إلى تحقيقها، ومن تلك الأهداف مايلى:-

١- رفع كفاءة المنظمة فى فهم حاجات ورغبات الأفراد لتحقيق أهدافهم.

٢- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

(١) على السيد طنش، " الإدارة المدرسية فى جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول "، المؤتمر العلمى السنوى

الثالث، القاهرة، كلية التربية، جامعة حلوان، إبريل ١٩٩٥م، ص ١٠٧٨.

(٢) محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٥م، ص ٨٧.

(٣) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٨٥م، ص ١٦٤.

(٤) عبير فتحى أبو سليمة، " تطوير الأداء الإدارى في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة

الشاملة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببورسعيد، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥م، ص ص ٩٥، ٩٦.

- ٣- توفير الخدمات للمنظمة من حيث: الجودة- التكلفة- الوقت.
 - ٤- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
 - ٥- التميز في الأداء عن طريق التطوير والتحسين المستمر للخدمات وذلك لجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية، في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال ترشيد الإنفاق.
 - ٦- زيادة الفاعلية التنظيمية حيث تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه، وتحقيق تحسين مستمر بتفعيل نظم الاتصال، وإشراك الأفراد في معالجة وحل مشكلات المنظمة، وتحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد.
 - ٧- التخفيض المستمر في التكلفة، من خلال تحسين الجودة، وتخفيض تكلفة الفشل.
- وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، إلا أن الجودة لها مواصفات ، ويمكن توضيحها فيما يلي:-
- وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة.
 - كفاءة التنظيم الإداري والوظيفي لضمان تحقيق الجودة الشاملة.
 - المتابعة المنظمة والدورية للمنتج بحيث يكون مبدأ العمل منع الخطأ لا علاجه.
 - وجود نظام للمراجعة الدورية لتفادي الوقوع في نفس الأخطاء في المستقبل.
 - وجود نظم تدريب عالية المستوى لضمان جودة الأداء طوال الوقت.
- أهم معايير الجودة الشاملة:-
- التكيف لمتطلبات الجودة، ويتم ذلك من خلال وضع تعريف محدد للجودة الشاملة.
 - وصف نظام تحقيق الجودة الشاملة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
 - تحديد مستويات أداء الأفراد من أول مرة حيث لا تقبل أخطاء أو عيوب.
 - تقويم الجودة فإذا ما تم تحقيق الجودة الشاملة يتم تقويمها من خلال قياس الجودة بناءً على المعايير الموسوعة^(١).

(١) فاطمة محمد السيد، "تطوير إدارة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"، صحيفة التربية، العدد ١، أكتوبر ١٩٩٥م، ص ٤٥.

ومما هو جدير بالذكر أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد لقي اهتماماً كبيراً من كافة الأوساط التربوية في الفترة الأخيرة، فالجودة الشاملة هي مدخل لإنتاج أفضل خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر، وهي ثقافة جديدة للتعامل بهدف ضمان جودة المنتج بل وضمان جودة العملية التي يتم من خلالها المنتج.

ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة هي نموذج إداري يعتمد على خطة إستراتيجية واضحة ومحددة إلى جانب اعتماده على المراجعة الفعالة والتقييم الصحيح وذلك بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة^(١).

ومما سبق تتضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت، فكلاهما يسعى إلى تحقيق الفعالية من خلال تجنب الأخطاء وإهدار الموارد ومن أهمها الخلفية التي تتحرك عليها باقي الموارد الأخرى، فإذا لم يتم استثمار الوقت وتوظيفه بشكل جيد لن يتحقق النجاح للمؤسسة ككل.

تكنولوجيا إدارة الوقت : Time Management Technology

يرتبط في العصر الحالي العلم بالتكنولوجيا وذلك لما لها من تأثير في كافة أنشطة المجتمع ولأنها المحور الأساس للتطوير في عالمنا المعاصر، وصلب التكنولوجيا هو مجموعة المعارف والأساليب العلمية المنظمة التي تستخدم في حل مشكلات عملية.

ويتضح ذلك من تعريف التكنولوجيا بأنها مجموعة من المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المشكلات العلمية^(٢).

فهى علم تطبيق المعرفة في الأغراض العلمية ويرجع مصطلح تكنولوجيا إلى أصل يوناني يعنى المعالجة المنظمة. والتكنولوجيا بهذا المفهوم تهدف إلى التركيز على الوسائل والأساليب التي تستخدم في مواجهة المشكلات أكثر مما تركز على الأبحاث الأساسية التي تستهدف التوصل إلى المبادئ والمفاهيم العامة.

(1) Allen, G.V.: Failures of Total Quality Management: Products of Leader Ship and Organizational Culture Community College, Journal of Research and Practice, Vol. 18, No.4, July 1999, p.p 381-396.

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى، ونجاة عبد الله النايه، الإدارة التربوية مفهومها ، نظرياتها، وسائلها ، دبی، دار القلم، ١٩٨٦م، ص ٢٠٣.

وبناء على ما تقدم تعنى التكنولوجيا المعرفة العلمية المنظمة التى يمكن بواسطتها تطوير الأداء وعلى هذا فإنها تشمل الأجهزة والمعدات والتعليمات الفنية، والجانب الإدارى والتنظيمى فى المنظمة ولها ثلاثة أنواع رئيسية هى :-

التكنولوجيا الاجتماعية:- Social Technology

- وهو جانب العلاقات مع الآخرين، والمجموعات والفئات الاجتماعية التى تخدمها المنظمة وتعد المشاركة ضرورية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لأنها تعمل على تحقيق النقاط التالية:-
- المشاركة ضرورية لملائمة التعليم لحاجات الفئات المستفيدة منه.
 - المشاركة أساسية لتحقيق ديمقراطية التعليم وبخاصة من منظور تكافؤ الفرص بين الفئات المختلفة.
 - تساهم فى زيادة اهتمام الفئات المستفيدة من العملية التعليمية.
 - يمكن أن تتم المشاركة على مختلف المستويات من القاعدة إلى الوحدات المتخصصة التى تملك حق التقرير^(١).

التكنولوجيا العقلية:- Intellectual Technology

تقوم التكنولوجيا العقلية على أصول التفكير العلمى والتحليل الموضوعى المنظم ويتسم هذا النوع من التكنولوجيا بالأساليب المنظمة وما يتصل بها من معارف عقلية ومنها :-

أ- أسلوب تحليل النظم Systems Analysis

- ويعرف هذا الأسلوب بأنه منهج منظم لتحديد أى مجال يقع فى دائرة اهتمامنا، وتحليل العناصر المهمة فيه وما بينها من تفاعلات وتعيين التغيرات المطلوب إحداثها فى هذا المجال^(٢). ويستخدم أسلوب تحليل النظم للأسباب الآتية:-
- زيادة معدلات التغيير والحاجة إلى إستشراق المستقبل على المدى الطويل.
 - زيادة تعقد النظم وتعدد العوامل والعلاقات المتضمنة فيها.
 - اتساع فرص الاختيار وتعدد الاحتمالات والبدائل فى الموقف الواحد.

(١) ماجدة مصطفى عبد الرازق، مرجع سابق، ص ٨١.

(٢) عبد العزيز السنبل وآخرون، نظام التعليم فى المملكة السعودية، الرياض، دار الخرجى للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م، ص ٢٣.

- زيادة التخصص في العلوم والحاجة إلى معالجة القضايا والموضوعات بالنظرة الشاملة^(١).

ب- تكنولوجيا المعلومات Information Technology

تعنى تكنولوجيا المعلومات جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها والاستفادة منها وهي لا تقتصر على الأجهزة والبرامج بل تسلم بأهمية الإنسان والأهداف التي يضعها لهذه التكنولوجيا. ويتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات تحقيق إمكانيات أوسع ومرونة أكبر في تداول المعلومات ومنها:-

- تقليل الفترة الزمنية بين نشأة المعلومات واستخدامها في التطبيق التكنولوجي.

- زيادة عدد مستخدمي تكنولوجيا المعلومات.

- الإضافة المستمرة على حجم المعلومات الأصلي وتوفير الوقت اللازم لتحليلها.

التكنولوجيا الآلية : Machine Technology

وتتمثل في استخدام الآلات الحديثة والأدوات المتطورة التي تصاحب استخدام الأساليب والمعارف، وهي أفضل ما يمكن الاستفادة منه لاستثمار الوقت في هذا العصر كاستخدام الحواسيب الإلكترونية في معالجة المعلومات والعمليات الإحصائية، ويجب على أعضاء هيئة التدريس الاستعانة بالحاسب الآلي في أعمالهم نظراً لما يتمتع به من مميزات تساعدهم في أداء مهامهم وتتلخص هذه المزايا فيما يأتي:-

- السرعة الكبيرة في إنجاز العمليات والمهام.
- القدرة على تحليل البيانات واستخلاص النتائج بدقة.
- القدرة على تخزين المعلومات والبيانات وتوفيرها في الوقت المطلوب.
- تنفيذ العمليات الحسابية المعقدة.

معوقات إدارة الوقت:-

يقصد بمعوقات إدارة الوقت أي نشاط يأخذ وقت أكثر من المخصص له ، أو أنه نشاط لا يعطى عائداً يتناسب والوقت المنصرف من أجله^(٢). أي أنها أنشطة غير مهمة وغير ضرورية وغير مرغوب فيها، ولا تساهم في تحقيق أو إنجاز الأهداف، ويمكن تقسيم معوقات إدارة الوقت إلى :-

- معوقات خارجية : تكون خارجة عن إرادة الفرد كالتليفونات والزوار.....إلخ.

(١) شاكر محمد فتحي وآخرون، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٩م، ص ١٣٠.

(٢) أحمد شحاته حسين، مرجع سابق، ص ١١٣.

- معوقات داخلية : تكون نابعة من الفرد نفسه كالقصور في التخطيط وعدم التنظيم الشخصي...إلخ.
- معوقات مجتمعية : كالتوجه الإجتماعي العام نحو عدم الوعي بأهمية الوقت وعدم الحرص على استثماره^(١).

العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت :-

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على إدارة الوقت وتؤدي إلى ضياع الوقت، وبالتالي عدم الاستفادة من هذا المورد المهم. ومن هذه العوامل ما ذكره داركر Durker^(٢) :-

- ١- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم : لأن الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العاملين، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات.
- ٢- تضخم عدد العاملين : تؤدي زيادة عدد العاملين إلى ضياع الوقت، حيث يجتمع الناس ويتداولون الأحاديث والزيارات مما يزيد من فرص ضياع الوقت.
- ٣- عدم كفاية أنظمة الاتصالات والمعلومات : لأنها تشكل حجر الزاوية في أي منظمة وبالتالي يضيع وقت كبير في وصول المعلومات.
- ٤- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: الاجتماعات مكلفة من حيث الجهد والمال والوقت، وعليه يجب عدم دعوة إلا من له علاقة بالاجتماع وعلى أعضاء هيئة التدريس أن يتعلموا فن إدارة الاجتماعات.
- ٥- الزيارات المفاجئة والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات، والمقاطعات أثناء العمل.
- ٦- البدء في تنفيذ المهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال من مهمة إلى مهمة أخرى قبل إنجاز المهمة الأولى.

(١) محمد يوسف المسيلم، "التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت"، مرجع سابق، ص ١٦.

(٢) تيسير عبد الحميد يونس، مرجع سابق، ص ص ١٨١، ١٨٢.

وبالإضافة إلى ما سبق يستطيع عضو هيئة التدريس الاستعانة بالخطوات التالية في السيطرة على مضيعات الوقت:-

١- جمع البيانات:

إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة لمعرفة أسباب مضيعات الوقت، فلا يكفي مثلاً الاعتراف بأن الزائرين يمثلون مشكلة بل لابد من التعرف على عددهم وأسباب الزيارة، ويمكن الحصول على هذه المعلومات من سجلات الوقت.

٢- التعرف على الأسباب المحتملة:

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت لابد من تحديد الأسباب المحتملة لحدوث كل مضيع من مضيعات الوقت، فهل هو الفرد نفسه أم الآخرون أم البيئة .

٣- وضع الحلول الممكنة:

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حده ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه.

٤- اختيار أكثر الحلول جدوى:

يتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.

٥- تنفيذ الحل المختار:

عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ ثم تقييم هذا الحل للتعرف على مدى مناسبته، ومدى فعاليته في حل المشكلة^(١).

ويجب على الفرد في أى مؤسسة ومنها الجامعة اتخاذ إجراءات إيجابية للسيطرة على مضيعات الوقت ومعوقاته، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية^(٢):-

تخطيط جيد للوقت × إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت = إدارة فعالة للوقت.

(١) نادر أحمد أبو شيبه، مرجع سابق، ص ص ١٣٩ - ١٤٠.

(٢) محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ١٨٦.