

## الفصل الأول

### أولاً، مقدمة:

تحتل الإدارة موضع العقل من الجسد بالنسبة لجميع الهيئات في المجتمع، حيث أن المستوى الحضاري الذي يحققه الإنسان والممثل في كفاءة تلك الهيئات، ما كان يتحقق إلا بجهود القائمين على إدارتها، حيث أن إسهام تلك الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية يأتي من خلال ذلك التأثير الذي يحدثه الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، مما يؤدي بدوره إلى تحسين معدلات الإنتاج بالإضافة إلى ذلك فالإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير والتي تكون الأساس الأول للتقدم الإنساني.

ولقد أصبح من الحقائق المسلم بها وجود ارتباط وثيق وبين تطور الإدارة وتحديثها بين مستوى التقدم الذي يحققه مجتمع معين. وهذا يبدو عند المقارنة بين مجتمع نام ومجتمع آخر أكثر تقدماً. فهناك العديد من المجتمعات النامية التي تملك قدراً هائلاً من الموارد البشرية والاقتصادية، ولكن نظراً لتدني مستوى الخبرة الإدارية قبعت في موقع التخلف بالمقارنة مع مجتمع آخر يملك حجماً أقل من الموارد البشرية والاقتصادية ولكنه يتميز بارتفاع مستوى الخبرة. ومن ثم يحتل موقع التقدم، ولعل السبب في ذلك يكمن في أن المعرفة الإدارية إنما تعني الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة بما يحقق إشباعاً أكبر للعديد من الحاجات الإنسانية<sup>(١)</sup>.

لذا تتطلب الإدارة ممارسة وظائف معينة لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه من استخدام الموارد البشرية والمادية للوصول إلى الأهداف، ويتضمن عمل المدير ممارسة

(١) محسن أحمد الخضيرى، "تخطيط الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق"، مجلة إدارة الأعمال، العدد الخامس والثلاثون، القاهرة: معهد التخطيط القومي، ١٩٨٦، ص ٣٦.

وظائف معينه مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، الرقابة، وتقوم ممارسة هذه الوظائف على استخدام ما تملكه المنظمة من موارد بشرية وموارد مادية<sup>(١)</sup>.

ومما هو جدير بالذكر في هذا السياق أنه لا يوجد بديل آخر للإدارة، فمن الثابت أنه من وقت لآخر يتم اختراع العديد من الوسائل والأجهزة التي تساعد الإدارة في أداء مهامها، ولكن مهما تعددت هذه الوسائل، فإنها تبقى في نطاق العامل المساعد للإدارة، ولا يمكن أن تكون بديلاً لها. بل إن تعدد هذه الوسائل إنما يزيد الحاجة إلى الإدارة.

أي أن أي نظام إنتاجي مهما كانت كفاءته وأهدافه وتكنولوجيته يتطلب إدارة وينبغي أن تتوفر له قيادة واتجاه وإشراف وتنسيق وتقويم مستمر، فالتنظيم الإداري لأي عمل من الأعمال عامل أساسي في حسن العطاء والإنتاج، وإذا صدق هذا على إدارة الأعمال الصناعية والزراعية والتجارية وغيرها، فإنه سيكون أكثر صدقاً من ذلك على إدارة العمل التربوي حيث تعتبر الإدارة في العمل التربوي من أهم الجوانب وأعظمها أثراً في كفاءة التعليم<sup>(٢)</sup>.

واعتبار الإدارة نوعاً فريداً من العمل يختلف عن الأعمال الأخرى أمر طبيعي فالإدارة عملية تحتاجها جميع المؤسسات مهما كان نوع نشاطها، فيمتد استخدام الإدارة إلى جميع نواحي النشاط التي يقوم بها الإنسان، كما أنه ليس من اليسير لأي فرد أن يقوم بالعمل الإداري، فكم من أشخاص على درجة عالية من الكفاءة والمهارة في فنونهم، ولكنهم غير قادرين على إدارة العمل بكفاءة<sup>(٣)</sup>.

(١) طاهر مرسى عطيه، أصول الإدارة للطالب والمدير، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٤، ص ١٢-١٤.

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، ١٩٩٢، ص ٧٩.

(٣) عادل حسن، الإدارة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الثالثة، ١٩٩٤، ص ٩.

وهناك بالطبع ارتباط وثيق بين العملية التربوية والعملية الإدارية، فهما متلازمتان بمعنى أن أي تغيير يصيب إحدهما يستلزم بالضرورة تغييراً في الأخرى، وقد جاء الاهتمام بالإدارة المدرسية نتيجة لتركيز التربية على التفاعل مع المعارف والحقائق والعلوم المختلفة ومنها علم الإدارة، حيث أن نجاح أي نظام تعليمي يعتمد ضمن ما يعتمد عليه من ركائز على قاعدة إدارية ذات كفاية عالية<sup>(١)</sup>.

ومن المسلم به أن التعليم يقوم أساساً على وجود قيادات متطورة في مختلف مستويات الإدارة التربوية نهيئ له أسباب النجاح في تحقيق أهدافه وبلوغ أمانيه<sup>(٢)</sup>.

وقد أيقنت الدول النامية أن أهم مقومات التقدم التي تسبق السعي إلى تطوير الصناعة والزراعة والتعليم وغيرها من المجالات هي توفير نوع من الإدارة القادرة على جعل مثل هذه الأهداف قابلة للتحقيق في ظل الواقع والممكن، وهكذا أصبحت الإدارة العلمية من أهم مقومات نجاح العملية التعليمية، وعملاً من عوامل تقدمها، فلا يكفي أن تنسج الوزارة أهدافاً وتضع أشكالاً ومخططات للتعليم، وإنما لا بد من توفير الأساليب الإدارية التي تترجم هذه الأهداف، وتنفيذ الخطط التعليمية بصورة ناجحة<sup>(٣)</sup>.

والإدارة التربوية الجيدة هي الإدارة الرئيسية المنظمة للممارسات التربوية، وبها تستثمر الإمكانات المادية والبشرية أفضل استثمار ممكن، وأصبح اتخاذ القرار الإداري يقوم على العلم بدلاً من التلقائية، ودخلت الحاسبات الآلية كوسائل اخزن المعلومات واسترجاعها، وكمعاون في اتخاذ القرار الصحيح<sup>(٤)</sup>.

(١) نبيه محمد حمودة، الأسس الفلسفية للتربية، الزقازيق: مكتب منيرفا للطباعة، ١٩٨٨، ص ص ٦٣-٦٤.

(٢) دلال عبد الواحد الياهو، "الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام بدولة الكويت"، مجلة دراسات تربوية، المجلد السابع، الجزء السابع والثلاثون، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩١، ص ١٤٠.

(٣) أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية أصولها، وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ١٩٩٩، ص ٢٠.

(٤) صلاح عبد الحميد، تجاه عبد الله النابه، مرجع سابق، ١٩٩٠، ص ٢٢.

فالإدارة هي وسيلة للسيطرة على العملية التعليمية لتنظيمها وتطويرها، وهي تتمثل في التنظيمات التي تكفل للتربية ترجمة نظرياتها وفلسفاتها التي يتبناها المجتمع إلى نظم وأشكال وأساليب وأوجه نشاط يمارسها الأفراد، "فالتربية ليست مجرد أهداف واتجاهاتٍ وقيم ونظم بقدر ما هي جهد منظم يتمثل في تفاعلات وعلاقات بين القائمين بعملية التعلم من ناحية، والمستفيدين من العملية التعليمية من ناحية أخرى"<sup>(١)</sup>.

أي أن التعليم الجيد ثمرة الإدارة المدرسية الجيدة وأن القيادات المدرسية هي المسئولة عن المدرسة وعن كيانها ونظامها والعمل والحياة فيها، إلا أن المتأمل لواقع الإدارة المدرسية في مصر، يجد أنها مازالت مستغرقةً في البيروقراطية التي تنمusk بالشكل دون المضمون والتي تتخذ من الروتين والنماذج والإجراءات التقليدية أهدافاً في حد ذاتها وليست وسائل لتحقيق غايات مستهدفة.

وتعتمد الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها على توجيه جهود العاملين من معلمين وغيرهم لتحقيق أهداف محددة واستغلال الموارد المختلفة والمتاحة استغلالاً حسناً وفي مقدمتها الوقت.

فالإدارة المدرسية كأى نوع من أنواع الإدارات تتحدد وظائفها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقويم، ولكي يتم تفعيل هذه الوظائف تفعيلاً حسناً لأبد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث تجعله في خدمة هذه الوظائف. فوظيفة التنظيم مثلاً التي مهمتها وضع الهياكل التنظيمية للمدرسة وتحديد درجة السلطة ومسئولياتها واختيار الكوادر بدءاً من مدير المدرسة والوكلاء والمدرسين الأوائل ومن ثم وضع النظم الكفيلة بتيسير الاتصال ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، فجميع هذه الجوانب

(١) المرجع السابق، ص ٢٢.

التنظيمية لا بد أن توضع بحيث لا تكون عبئاً على الوقت المتاح لعمل الإدارة بقدر ما تكون استثماراً للوقت وتنظيماً له<sup>(١)</sup>.

وتعتمد الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها على توجيه جهود العاملين من معلمين وغيرهم لتحقيق أهداف محددة واستغلال الموارد المختلفة والمتاحة استغلالاً حسناً. ويعتبر عامل الوقت وإدارته أحد أهم هذه الموارد التي يجب على مدير المدرسة الناجح أن يركز جهوده نحو استغلاله الاستغلال الأمثل، خاصة وأن هذا العامل من العوامل الثابتة أي التي لا يمكن زيادتها. حيث أن إنجاز أي عمل أو اتخاذ أي قرار يحتاج إلى المبادرة والاقتصاد في الوقت والجهد بالإضافة إلى التأهيل العلمي والمهني الذي يسمح للشخص بإنجاز العمل بشكل سليم في الوقت المحدد.

فإذا كان إنجاز أي عمل أو اتخاذ أي قرار يتطلب وقتاً ومجهوداً بالإضافة إلى التأهيل العلمي والمهني الذي يسمح للشخص بإنجاز العمل بشكل سليم، وإذا كان التأهيل العلمي والمهني يتأتى بالتعليم والتدريب، وإذا كان المجهود يتأتى عن طريق التنشئة النفسية والجسدية، فإن توافر الوقت وتنظيمه لا يتأتى إلا بواسطة امتلاك الشخص القائم فعلاً بالعمل المهارات الكفيلة بذلك، وهذا لا ينفي تأثير العوامل الأخرى المحيطة به. وهذا يعني أن تنظيم الوقت في حدود الظروف المتاحة مسألة يحسها الشخص نفسه<sup>(٢)</sup>.

ومن منطلق وضع مدير المدرسة بالنسبة لإدارة المدرسة، ونتيجة لتغير الدور الذي أصبح يقوم به نتيجة لتغيير دور الإدارة المدرسية، لذا فإن مسؤوليات المدير وواجباته التي يقوم بها تنوعت وتعددت كي تلبى ما يتطلبه هذا الدور وتلك المسؤوليات والواجبات منها ما يغلب عليه الطابع الاجتماعي ومنها ما يغلب عليه الطابع الإداري والفني. وهذا التنوع

(١) عمرو غنایم، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، طبعة ثانية، ١٩٨٧، ص ٩٧.

(٢) سعد يس عامر، مرجع سابق، ص ٤٩٧.

في المسئوليات والواجبات يفرض على مدير المدرسة الموازنة في عمله بين مختلف الجوانب والمجالات حتى يكون أكثر فاعليةً في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة<sup>(١)</sup>. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال موازنة للوقت ومن هنا تتجلى أهمية الأخذ بالأسلوب العلمي في التعامل مع الوقت واستخدامه أي إدارته مثلما ندير الموارد الأخرى التي تملكها المدرسة ومن ثم تصبح إدارة الوقت أحد التطبيقات الهامة في مجال إدارة مدارس التعليم الأساسي.

لذا يجب على مدير المدرسة الفعال أن يستخدم مهاراته وقدراته وخبراته في تطبيق الأسس العلمية لإدارة الوقت من أجل تحقيق التوازن بين مسئولياته المختلفة.

يحاول الكاتب في هذا الفصل (الإجابة عن السؤالين) التالين وهما:

- ماهية إدارة الوقت وأهميته بالنسبة لرجال الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر؟

- ما أهم مبادئ إدارة الوقت وأنوعها المختلفة وأهم النتائج المترتبة علي استخدامها في مجال الإدارة المدرسية؟

وفيه يحاول الكاتب تأصيل الدراسة النظرية للبحث، وصولاً إلي تصور معين يمكن من خلاله تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر.

**ثانياً، ماهية الوقت:**

إن الوقت مورد فريد متاح بالتساوي أمام كل البشر بغض النظر عن أية صفات خاصة، وهو يسير دائماً بسرعة محددة وثابتة ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت

(١) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الالفية الثانية، مرجع سابق، ص ٢١١.

الكافي، وبما أننا لا نستطيع أن نكشف أو نضيع وقتاً أكثر فأكثر ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المتاح لنا وأن نستثمره على أفضل نحو ممكن وبأكثر المناهج فعالية.

والوقت مورد هام من موارد الإدارة - أن لم يكن أهمها - إذ يؤثر في الطريقة التي نستخدم بها الموارد الأخرى، وهورأس المال الحقيقي للإنسان، ومع ذلك لا نجد الحرص اللازم والكافي على هذا المورد الفريد من نوعه والضروري لكل شئ في الوجود، كما نجد اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت وقيمه وأهميته بين مجتمع وآخر وبين العاملين في المدرسة في المجتمع الواحد.

وقد تزايد الاهتمام بالوقت وإدارته في بيئة العمل باعتباره من الموارد الهامة والنادرة التي تستغل وتستمر وذلك للأسباب التالية: (١)

- ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
- تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- ارتفاع معدلات التغير السنوية، وقد تطرق إلى هذه الظاهرة "الفن تفلر" *Alvin Tfler* في كتابه صدمة المستقبل *Future Shock* حيث يفترض أن كلامنا لديه القدرة على استيعاب التغير بمعدل معين، وتبدأ المشكلات حين يكون معدل التغير أكبر من طاقة العاملين في المدرسة على استيعابه، وهذا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات.
- النزعة إلى استقلال العاملين في المدرسة كنتيجة لعوامل كثيرة منها، ازدياد حجم المنظمات، والحكومات، وازدياد تأثيرها على العاملين في المدرسة، مما أنكبي

(١) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، الأردن (عمان): مكتبة دار المجد لاوي، ١٩٩١. ص ص ٢٣-٢٤.

الرغبة لدى هؤلاء العاملين في المدرسة إلى محاولة السيطرة على حياتهم، وبمعنى آخر على أوقاتهم.

ومما سبق يتضح أن هناك ارتباط الوقت بشكل أساسي بالتقدم، فالتقدم وفقاً للمنطق الاستثماري يتطلب استثمار الموارد البشرية بهدف تحقيق أكبر عائد في أقل وقت بأقل جهد، فمعنى ذلك أنه قد أصبح يسعى كذلك إلى إدخال عنصر الوقت كمورد من موارد الاستثمار، فلا يمكن أن يتطلع إلى إنفاق قدر من المال أو أقل قدر من الموارد الطبيعية أو المورد البشري، بل يتطلع إلى استهلاك أقل قدر من الوقت يكفي لإنتاج مردود أكبر ويمكن تصنيف محاولات تعريف الوقت من خلال منظورين، أولهما منظور اقتصادي، وثانيهما منظور اجتماعي.

فمن المنظور الاقتصادي وجدت عدة آراء لمفهوم الوقت:

يري "فراسار ولورانس" *Frasar & Lawrence* أن الوقت أصبح الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية، وبخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل من النمو لا يمكن تخيله، لذا أصبح الوقت رمزاً لإنتاج الثروة الاقتصادية، ويعامل كهدف له قيمة عالية فالوقت أصبح الوسط الذي فيه يتضاعف أو يتراكم تنفيذ العمل، نظراً لأن أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعه معينه (١).

ويري ريزوهazy *Rezsohazy* أن الوقت أصبح الوسط الذي فيه يتضاعف أو يتراكم الإنتاج، نظراً لأن نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينه (٢).

(1) J. T., Frasar & N. Lawrence, *The Study of Time*, New York: Springier Verlag, 3<sup>rd</sup> Edition, 1985, P.331.

(2) *Ibid.*, P. 331.

بينما ينظر "كليفورد شارب" Clifford Sharp للوقت علي أنه مدخل من مدخلات تنفيذ العمل، كما أنه ليس من المهم أو المفيد تخصيص الوقت أو توزيعه، بل استخدامه كوثيقة للتغيير، ومن ثم فالوقت ينظر إليه باعتباره وثيقة للتغيير، أو لمتغير مستقل، يستعمل للتنبؤ بالمستوي الذي سيكون عليه النشاط الاقتصادي في المستقبل، لذا فالافتراض الأساسي في نظرية تخصيص الوقت أن الوقت مورد نادر وجوهري وأن معظم القرارات الاقتصادية التي يتخذها العاملين في المدرسة تكون عن كيفية تخصيص الوقت المستقبلي الذي يتوقع أن يكون متاحاً لهم، ومعظم التعقيدات تنشأ من وجود قيود مختلفة علي حرية الاختيار<sup>(١)</sup>.

وتجدر الإشارة إلي أن المشكلة الرئيسة في تخصيص الوقت أو استخدامه ليست في الاختيار بين وقت العمل، ووقت الفراغ أو الوقت الحر، ولكن تكمن المشكلة الأساسية في كيفية تخصيص أو توزيع الوقت بين كل الأنشطة المتاحة حتى يمكن الحصول علي أقصى استفادة ممكنة<sup>(٢)</sup>.

ومما هو جدير بالذكر أنه في مجال علم الاقتصاد نجد الوقت الفعلي غير ملائم أو غير قابل للتطبيق، وهذا يتضح من خلال التحليل المشهور الذي أجراه "مارشال" Marshal في الاتزان الاقتصادي، فقد أعتمد علي الفترات الطويلة أو القصيرة، وبذلك لم يستخدم الساعة الفعلية كمعيار له، ولكن الوقت الفعلي كان يمثل القوي الاقتصادية<sup>(٣)</sup>.

(1) Clifford Sharp, The Economics of Time, New York: John Wiley & Sons, 1991, P. 18.

(2) Ibid., P. 18.

(3) Pitirm, Sorokin & Robert, Merton, "Social Time - A Methodological and Functional Analysis", In John Hassard (Ed.), The Sociology of Time, London: Macmillan, 1990, PP. 57-58.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن مفهوم الوقت ينظر إليه من خلال المنظور الاقتصادي علي أنه مدخلاً من مدخلات تنفيذ العمل، كما أنه من الموارد الهامة والنادرة التي تستخدم كمقياس للتنبؤ بالمستوي الذي سيكون عليه النشاط الاقتصادي في المستقبل أما بالنسبة لمفهوم الوقت من المنظور الاجتماعي فقد تعددت الآراء بالنسبة له علي النحو التالي:

يوضح قاموس علم الاجتماع أن الوقت ينظر إليه من وجهة نظر اجتماعية وثقافية حيث تعتبر الظواهر الاجتماعية إطار مرجعياً تتحدد من خلالها وحدات الزمن عن طريق واقع الحياة الجمعية، ويختلف الوقت اختلافاً كبيراً، وفقاً لمعتقدات الجماعة وأعرافها المشتركة<sup>(١)</sup>.

ومن ذلك يتضح أن لكل مجتمع مفهوم معين للوقت وأهميته وسبل استثماره يضعه وفقاً لثقافته ويتقبله أغلبية أعضائه أي أن الوقت يصبح المعيار المستخدم لتنظيم أوجه أنشطة الجماعة.

ويؤكد كل من "سوروكين وميرتون" *Sorokin & Merton* علي أن الوقت الاجتماعي يختلف من الناحية التحليلية عن الوقت الفعلي، فالوقت الاجتماعي لا يمكن قياسه دائماً، كما أنه لا يمكن إدراك كميته دائماً<sup>(٢)</sup>.

ويقسم ريزوهازي *Rezsohazy* مفهوم الوقت الاجتماعي إلي خمسة أبعاد علي النحو التالي:<sup>(٣)</sup>

(١) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، الطبعة الثالثة، ١٩٩٤، ص ٤٨٧.  
 (٢) Pitirm, Sorokin, & Robert, Merton; *Op. Cit.*, PP. 2-3.  
 (٣) رودلف ريزوهازي، "مفهوم الزمن الاجتماعي: دوره في التنمية"، ترجمة: عثمان أمين، المجلة الدولية لعلوم الاجتماعية، العدد الثاني، السنة الثالثة والعشرون، القاهرة: اليونسكو، يوليو / سبتمبر ١٩٩٣، ص ص ٧-٨.

- **التوقيت:** أي الكيفية التي يتم بها ترتيب الأنشطة المختلفة وتحديد علاقتها ببعضها البعض، أو الكيفية التي يتم بها تقييم المنظمون الاجتماعيون، الذين يتعين عليهم أن يعملوا معاً أو بالتناوب، للاتصال فيما بينهم، والكيفية التي تتوافق بها مختلف المتتابعات الزمنية مع بعضها البعض التي ترصد نبض الحياة الاجتماعية.
- **ترتيب الوقت :** أي الكيفية التي يوزع العاملين في المدرسة والجماعات أوجه نشاطهم ويرتبون أفعالهم في مجموعات، وهذا يعني الأداء في أقصر وقت ممكن.
- **التنبؤ :** يعني القدرة علي تخيل الأحداث في المستقبل، وعلي أن نضع لأنفسنا أهدافاً أبعد، وهذا يعني الاعتناء بالمستقبل علي المدى المتوسط والبعيد.
- **الزمان التساويدي:** ويعني رؤية مسار الحوادث البارزة في التاريخ الإنساني والاستفادة من تلك الحوادث عند معالجة المشكلات الحالية.
- **قيمة الوقت:** أي كيفية تقدير العاملين في المدرسة للوقت المتاح لهم واستخدامها لذلك الوقت، فالوقت يمكن تنظيمه والسيطرة عليه بدرجات مختلفة طبقاً لما يعطي له من قيمة، وتتحدد القيمة وفقاً للأفضلية الاجتماعية.

ويجب أن نذكر بعض الدراسات التي تناولت مفهوم الوقت الاجتماعي بالدراسة بأنها تتناول مصطلح ميزانية الوقت، ونظرت إليه كأداة بحثية في كثير من أجزاء الدراسات التي تناولت أنواع الحياة ووقت الفراغ، كما أنها تعتبر بمثابة سجل يدون فيه تسلسل أو تتابع الأنشطة اليومية التي يقوم بها العاملين في المدرسة خلال فترة زمنية محددة<sup>(١)</sup>.

(1) Philip, E., Converse; "Time Budgets", International Encyclopaedia of Social Science, Vol.16, New York: Macmillan & Free Press, 1986. PP. 42-43.

ولكن ظهرت بعض الآراء التي نادى بأن استخدام مصطلح ميزانية الوقت غير صحيح أو دقيق، فمن وجهة نظرهم أن الوقت ينفق ولا يكتسب، وعلي هذا فإن استخدام مصطلح "استخدام الوقت" *Time Use* أو مصطلح "تخصيص الوقت" *Time Allocation* يعتبر أكثر دقة<sup>(١)</sup>.

وتقوم دراسات تخصيص الوقت علي أن أنماط الحياة الاجتماعية ترتبط بالتوزيع الزمني للأنشطة البشرية، أي يعني ارتباط انتظام توقيت هذه الأنشطة بالمدد التي تستغرقها، وتكرارها علي المستويين الفردي والاجتماعي وبترتيبها في الزمن<sup>(٢)</sup>.

وعلي وجه العموم فإن بعض الدراسات تشير إلي أن تخصيص الوقت يعتمد أساساً علي المدرسة ووظائف العاملين فيها، وقد ذهبت هذه الدراسات إلي أبعد من ذلك، حيث تفترض أن تصورات العاملين في المدرسة عن الوقت يتوقف إلي حد كبير علي تركيب الجماعة ووظائفها، وهذا بالإضافة إلي أنها تكون جزءاً مكملاً لقيم المجتمع ومرتبطة بتوجه العاملين في المدرسة نحو وظائفهم في الحاضر والمستقبل<sup>(٣)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن مفهوم الوقت ينظر إليه من خلال المنظور الاجتماعي علي أنه انبثاق اجتماعي ينشق من قيم ومعتقدات الجماعة، ويستخدم كمعيار لتنظيم جميع أنشطتهم.

(١) نادر الفرجاني، ورقة عمل أولى لتصميم مسح تخصيص الوقت في مصر، القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ١٩٩٢، ص ٣.

(٢) المرجع السابق، ص ٣.

(3) Lewis, Coser & Rose, Coser, "Time Perspective and Social Structure", In John Hassard (Ed.), The Sociology of Time, London: Macmillan, 1990. P. 191.

## ثالثاً، خصائص الوقت:

يتميز الوقت من حيث طبيعته وخصائصه بسمات خاصة لا يشاركه فيها مورد آخر من الموارد التي نملكها في الحياة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة. (وهم هذه الخصائص ما يلي: <sup>(١)</sup>)

- لا يوجد شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيّاً لتحقيق ما يريد الفرد.
- لا شيء يمكن عمله بدون الوقت، صحيح أن كثيراً الناس يتجاهلونه، لكنهم جميعاً يأسفون علي ضياعه.
- يسير الوقت بنفس السرعة والوتيرة، وأن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور وليس حقيقة.
- لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله.

## رابعاً، العلاقة بين الوقت والإدارة المدرسية،

لقد بدء الاهتمام بالعلاقة بين الوقت والإدارة منذ أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن الماضي، حيث زاد الاهتمام بهذا الموضوع نتيجة للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية، مما انعكس ذلك كله علي المؤسسات والهيئات والمشروعات الخدمية وتنفيذ العملية. وأدي إلي التأكيد علي أهمية الوقت في كل من مفهوم الإدارة ونظريتها وعملياتها.

(١) جيفري ساير، إدارة الوقت للمبتدئين، السعودية: مكتبة جرير، ١٩٩٤، ص ٢٥.

ويوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة<sup>(١)</sup>.

ويعتبر أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة للمدرسة، لذلك ينبغي أن يستغل ويستثمر من أجل تحقيق أهدافها في ضمن المدة الزمنية المحددة.

كذلك فإن الاستغلال الأمثل للوقت يشمل الاستفادة أيضاً من جميع الموارد المتاحة للمدرسة ضمن هذا الوقت، وذلك بكفاءة عالية<sup>(٢)</sup>.

ولقد ظهرت أهمية الوقت في نظريات الإدارة، واحتلت مكاناً بارزاً فيها، وذلك على النحو التالي:

- اهتمت نظرية الإدارة العلمية لمؤسسها "فريدريك تايلور" *Frederick Taylor* بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل. ويظهر ذلك من خلال تقسيم العمل إلى مهام بسيطة ومحددة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من مهمة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط هذه المهام بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن، وقد أخذ "تايلور" في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير لاستراحة، أو لأسباب اضطرارية أخرى<sup>(٣)</sup>.
- قام "هنري جانت" *Henry Gant* وهو من أصحاب نظرية الإدارة العملية بتحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل، فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي عمل لتقليله<sup>(٤)</sup>.

(١) علي السلمي، الإدارة العامة، مرجع سابق، ١٩٩٤، ص ٦٠.

(٢) سعيد إسماعيل علي، "إدارة الوقت في التعليم المصري"، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء الرابع والخمسين، القاهرة: رابطة للتربية الحديثة، ١٩٩٣، ص ١٣.

(٣) سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص ١٩.

(٤) محمد ظاهر وتر، دور الزمن في الإدارة، دمشق: دار الفكر، الطبعة الثالثة، ١٩٩٥، ص ١٧.

- قام "فرنك جلبرت" *Frank Gilbert* بدراسة العلاقة بين الوقت والعمل بشكل مفصل، حيث توصل إلي أداء العمل بأحسن الطرق في زمن قصير، واستطاع إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه، وقد وضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها (خرائط التدفق *Flow Charts*)، فهذه الخرائط تساعد علي دراسة أية عملية بتفاصيلها<sup>(١)</sup>.
- بينما اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت علي بناء المدرسة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية لعلاقات العاملين في المدرسة بعضهم مع البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المدرسة أو خارجها، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال إعطاء العامل فترة للراحة وأخري للعمل مما ينعكس إيجابياً علي معنوياته، وبالتالي علي إنتاجيته<sup>(٢)</sup>.
- تلا ذلك ظهور نظرية اتخاذ القرار وهي تقوم علي الاستعانة بالوقت في اتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات التخطيط وتنفيذ العمل، وافترضت أن المدرسة كائن حي يولد ثم ينمو، ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت<sup>(٣)</sup>.
- وتبرز العلاقة بين الوقت والإدارة بشكل واضح أيضاً، عند استعراض وظائف الإدارة فنجد أن الوقت يرافق كل وظيفة، ويتضح ذلك مما يلي:<sup>(٤)</sup>
- إن التخطيط يرتبط بالوقت في كل عملياته، فإعداد الخطة الإدارية يتطلب من واضع الخطة أن يراعي التسلسل الزمني في كل مرحلة من مراحل الخطة، وأن يقوم بتوزيع هذا الوقت عليها إلي أوقات تتناسب مع المرحلة المحددة. بحيث

(١) المرجع السابق، ص ١٧.

(٢) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٣) المرجع السابق، ص ٣٤.

(٤) سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص ٨٢-٨٩.

يكون مجموع هذه الأوقات الموزعة مساوية للوقت الكلي، وأن يختار الوقت المناسب لكل مرحلة، وعلي واضح الخطة أن يدرك أهمية الوقت المتاح له وكيفية الاستفادة منه.

- في مجال التنظيم، أصبح واضحاً أن التنظيم الجيد يقلص الوقت المطلوب لتنفيذ الخطة الإدارية الموضوعية، والتنظيم الجيد في الإدارة المدرسية يعني توافر مجموعة من السمات تعكس كل منها أهمية الوقت فهو يتطلب:
  - = التفاهم والثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والعاملين معه.
  - = التعاون الكبير بين جميع العاملين بالمدرسة والشعور بالمسئولية الجماعية.
  - = تنظيم العمل بين جميع العاملين بالمدرسة الواحدة، بحيث يؤدي كل فرد منهم مهمته بكل دقة.

= توافق واتساق أهداف العاملين بالمدرسة مع أهداف المدرسة.

ويرتبط الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها، فتحديد اختصاصات العاملين، تقسيم العمل بين العاملين بشكل موضوعي وعادل، وتحديث أساليب العمل المتبعة باستبعاد الغير ضروري والاتجاه نحو توزيع الاختصاصات يؤدي إلي توفير الوقت وحسن استثماره.

- في مجال التنفيذ، بعد أن يتم تحديد وتوزيع الاختصاصات علي العاملين وتحديد الأنشطة التي تتناسب مع طبيعة الأهداف المرجوة وتحديد برنامجها الزمني ويوضع ذلك البرنامج موضع التنفيذ، إذ يتسم التنفيذ بأهمية تفوق أهمية إعداد الخطة، فأفضل الخطط إعداداً قد تسفر عن نتائج سلبية إذا ما أسئء تنفيذها. ويقترن التنفيذ بالمتابعة اليومية لإدارة الوقت للمقارنة بين ما تحقق فعلاً، وما

كان مخططاً له، ولعرفة مدى الانحراف في التنفيذ والقصور في الإجراءات وذلك لاكتشاف مواطن القوة والضعف، مما يتيح تعديل الخطة بما يكفل تحقيقها للأهداف المرجوة.

- أما بالنسبة للتوجيه، فتظهر أهمية الوقت بالنسبة له، من حيث أنه يجب علي مدير المدرسة وهو المسئول عن التوجيه أن يكون علي علم بتوقيت التوجيه وبظروف المدرسة، وإلا كان التوجيه غير مفيد وخارجاً عن الوقت المحدد، وتتحقق الفائدة المرجوة من التوجيه في وقت محدد وبأوقات متفاوتة، وبالإضافة لذلك، فإن التوجيه يكون دائماً ملازم للتخطيط، إذ لا بد أن يكون مدير المدرسة علي علم بالتخطيط الإداري ليتمكن من ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

- كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلي فترة زمنية معينة، فلا شك أن اختلاف المشكلات واختلاف الظروف، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الوظيفية له تأثيره علي الوقت المحدد لاتخاذ القرار، كما أن اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وسرعة اتخاذ القرار يؤدي إلي نجاح المدرسة في حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها.

- وتظهر أهمية الوقت في الرقابة للكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المتاح، ويقل زمن الرقابة إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة علي الثقة والحرص علي تحقيق الأهداف.

ومما سبق يظهر أن الوقت يبرز كمورد هام من موارد الإدارة، كما تنضح مكانته البارزة في كل نظرية من نظريات الإدارة المختلفة، هذا بالإضافة إلي الدور الحيوي الذي يقوم به في كل وظيفة من وظائفها الذي ينتج عنه علاقة متينة وارتباط وثيق بين الوقت

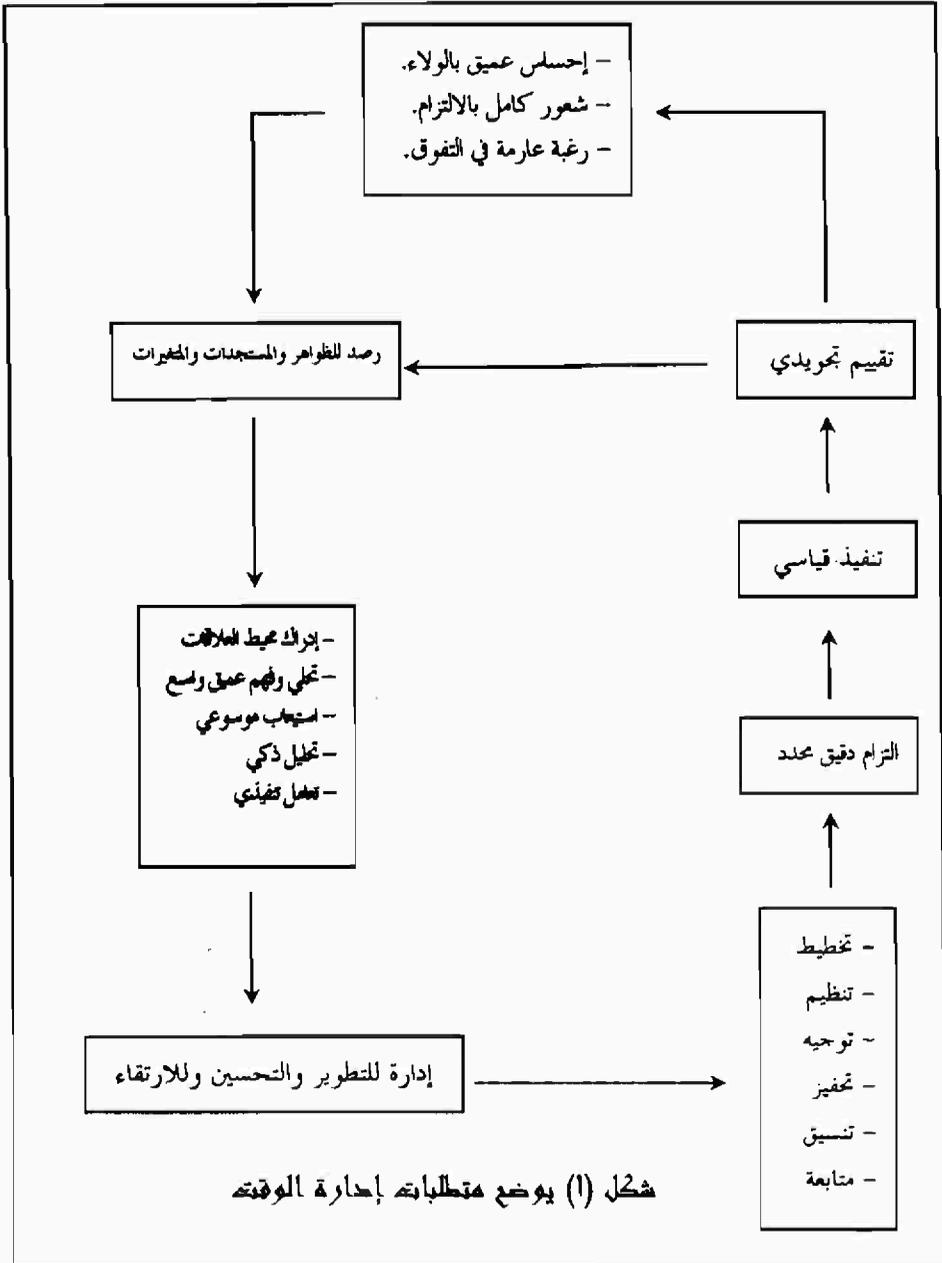
والإدارة، مما يؤدي إلي زيادة استثمار الوقت فى الإدارة لتحقيق إنتاجية افضل واعلي وفي أقل وقت ممكن. أي أن العلاقة بين الوقت ووظائف الإدارة علاقة تبادلية فأداء الوظائف بفاعلية يتطلب حسن استثمار الوقت المتاح. كما أن أداء الوظائف بفاعلية يؤدي إلي توفير الوقت واستثماره.

### خامساً، متطلبات إدارة الوقت:

إن الهدف الرئيسي لإدارة الوقت، هو الوصول إلي افضل صيغ أو طرق لاستثمار الوقت، كذلك تحقيق أكبر عائد من استثمار الوقت المتاح سواء للمدرسة أو للعاملين فيها فإدارة الوقت تعمل علي إنجاز المهام بيسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة. وتحتاج إدارة الوقت إلي تنسيق وتكامل لتفعيل المتاح من موارد وإمكانيات قائمة فعلاً ومتاحة للمشروع، لتحقيق الهدف المنشود.

وعلي ذلك فهناك مجموعة من المتطلبات أو العوامل التي تتحكم في سلوك العامل في المدرسة تتفاعل فيما بينها تفاعل حيوي، وهو ما يوضحه الشكل (١):<sup>(١)</sup>

(١) فاروق السيد عثمان، سيكولوجية إدارة الوقت - تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٥. ص ٢٥



شكل (1) يوضح متطلبات إدارة الوقت

ويتضح من الشكل (١) أنه نتيجة لتفاعل بين تلك العوامل يتم إدارة وقت العاملين بالمدرسة بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه العوامل هي: (١)

### العامل الأول:

يشمل هذا العامل إحساس العامل في المدرسة بالولاء والانتماء الكامل للمنظمة، وأن هذه المدرسة هي بمثابة وطن، تحوي كامل صفات وخصائص الوطن للأفراد العاملين فيه، وهي كوطن مؤهلة للتمتع بتضحيات العاملين فيها.

### العامل الثاني:

يشمل الشعور الكامل للعامل في المدرسة بالالتزام وبالمسئولية عن كل ما يتم في العمل، مع الحرص على إنجاز العمل المطلوب بالشكل والصورة بالموصفات المطلوبة.

### العامل الثالث:

يظهر في وجود رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح، بل والارتقاء دائماً إلى قمم قياسية جديدة.

ومن خلال هذا التفاعل الحيوي، يتم إدارة وقت العاملين في المدرسة، والدخول إلى مجال تعظيم التنافسية بإدارة الوقت، ولما كانت عملية تخليق المزايا التنافسية تقوم ووعي إدراكي شامل بما يحدث في المجتمع المحيط بالمدرسة، فإن على المدرسة القيام بمسح المجتمع المحيط بالمدرسة لمعرفة ما هو قائم فيه، وما هي العناصر المحركة والفاعلة في المجتمع المحيط بالمدرسة، ومعرفة المؤثر والمتأثر، وأيهما الثابت والمتغير (٢).

(١) المرجع السابق، ص ٢١ - ٢٤.

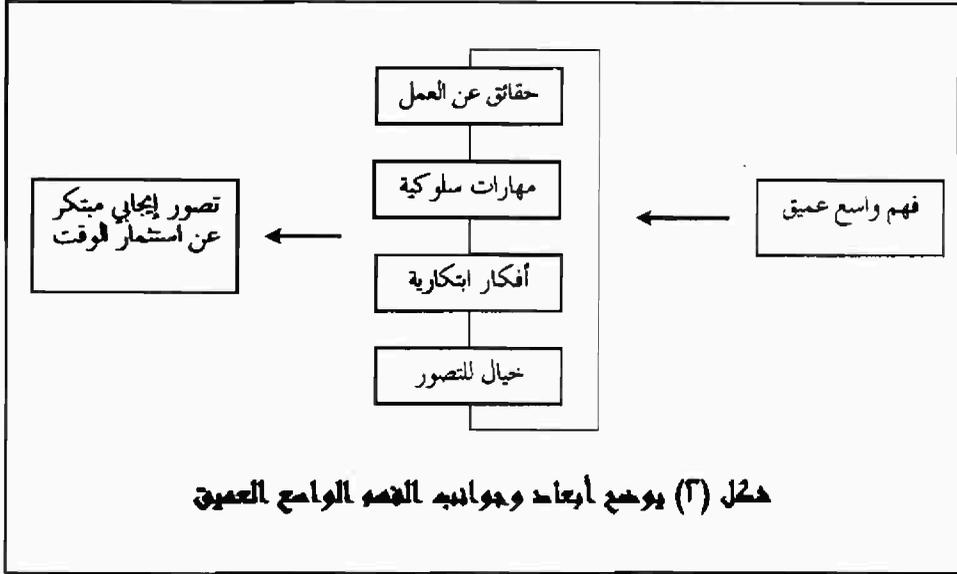
(٢) محسن أحمد الخضيري، الإدارة المدرسية التنافسية للوقت - المنظمة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، مرجع سابق، ص ٢٧ - ٢٨.

ويتضح من هذا الشكل (١) أن إدارة الوقت تحتاج إلى رصد للمتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة، التي لها تأثير على المدرسة وعلى العاملين فيها وعلى القوى المؤثرة والإدارة الفاعلة وبما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت، وبإمكانية تفعيل الاستفادة من الوقت، وإيجاد الدافع الداخلي لاستثمار الوقت، وكذلك زيادة العائد المترتب على هذا الاستثمار، ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة المتكاملة لتلك العوامل وتحليلها تحليلاً علمياً يتناول كافة الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالآخر، وبحيث يترتب عليها ما يلي:

**النتيجة الأولى: فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية:**

حيث أن الظواهر الإدارية عديدة، ومختلفة، ولها صفة التجدد والتحول وهي تنشأ وتحدث إما بصورة فردية أو جماعية، وقد تحدث فجأة ويسرعة وعلى غير المتوقع، وقد تحدث ببطيء وتدرجياً ومن ثم فإن الفهم الواسع والعميق لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت، وهو ما يوضحه شكل (٢) (١).

(1) Michael, K. Armstrong, The New Manager's Handbook, London: Kogan Page Limited, 1990. PP. 77-79.



فإدارة الوقت نحتاج إلى فهم واسع وشامل ومتكامل للظواهر الإدارية يتناول ما

يلبي (١):

- حقائق العمل الموضوعية، أي ما هو مطلوب إنجازه من أعمال ومهام وأنشطة وذلك في ظل ظروف وموارد وإمكانيات وقدرات معلومة مسبقاً، ومتفق عليها من الجميع. ويشمل ذلك جانبين رئيسيين هما:

= الجانب الأول: المهام الكفيلة التي يتعين أن تكون في شكل كمي. كهدف يجب تحقيقه، وكعمل مطلوب إنجازه وفي الوقت ذاته يمكن قياسه، ومتابعة تطور المراحل التي يمر بها، ومعرفة أوجه القصور أو الانحراف الذي حدث في كل مرحلة، والتدخل لمعالجته قبل أن يستفحل، اختصاراً للزمن، وحسن استغلال الوقت.

(١) سمير محمد يوسف، مرجع سابق، ص ٣١-٣٥.

= الجانب الثاني: جانب كفي يهتم بالجودة والنوعية لضمان تقبل المجتمع لمنتج المدرسة، ومن ثم فإن النوعية والجودة مطلب حياة أساسي ومقوم وجود، وليس كهدف يتعين الوصول إليه.

- مهارات سلوكية لأفراد نابعة من ملكاتهم ومواهبهم الخاصة، وقائمة علي إشباع رغباتهم نحو الارتقاء وتحقيق الذات، القائمة علي إدراك أهمية توظيف الموهبة واستثمار المهارة، وتنمية القدرة من خلال حسن استغلال وإدارة الوقت.
- أفكار أبتكارية تأتي بالجديد المثمر الغني والأكثر توافقاً، والذي يزيد من تنفيذ العملية وتنفيذ العمل. ويقوم ذلك علي اكتشاف الأشخاص المبدعين وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار.
- خيال ناضج قادر علي استقراء المستقبل وتحقيق الأهداف علي ارض الواقع وذلك من خلال خطط ممكنة التنفيذ مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:  
= إن حاجات العاملين في المدرسة لا نهائية، وأنها دائمة التطور والتغير.  
= إن الجيد المبتكر ليس بالضرورة أن يحل محل القديم بل قد يضيف إلي القديم ويحسنه.

= إن أي تطوير لابد أن ينعكس علي إدارة الوقت، وذلك من خلال تقليل من المستهلك الوقت ومن الجهد ومن التكلفة التي يتحملها المجتمع من أجل الحصول علي منتج المدرسة.

**النتيجة الثانية: استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية:**

يترتب علي الفهم استيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية، وإدخالها إلي إطار الوعي والإدراك، ويتم ذلك في إطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل، وما

تتكون من عناصر، حتى لا يتم إغفال عنصر من العناصر، وفي الوقت ذاته تحديد علاقات كل جزء بالأجزاء الأخرى<sup>(١)</sup>.

النتيجة الثالثة: إدراك محيط العلاقات:

أي إدراك التوازنات والتأثيرات المتبادلة ما بين عنصر وعنصر من عناصر المدرسة وتأثير كل منها علي إدارة الوقت وللأداء والإنجاز: فالإنسان باعتباره عنصر فعال، فإن فاعليته تكاد تتوقف علي قدرته علي إدراك العلاقات المؤثرة علي الإنجاز<sup>(٢)</sup>.

النتيجة الرابعة: تحليل ذكي:

وفيه يتم استخدام عدد من الأدوات الكمية والكيفية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي، وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق علي الأدوات التي تساعد علي إكساب عادة إدارة الوقت واستثماره<sup>(٣)</sup>.

النتيجة الخامسة: تعامل تنفيذي:

ويقوم علي رسم الخرائط واختيار المنهج، ووضع تصور وبرنامج لاستغلال وإكساب عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المدرسة، وإيجاد توقيتات معيارية لكل وظيفة، والارتقاء بشكل مستمر واعتبارها أحد مجالات التفوق والامتياز، وإيجاد الوسائل والأدوات التي من شأنها أن تساعد الأفراد علي ما يلي<sup>(٤)</sup>:

- توفير الوقت الذي يستغرقه أداء كل عملية من العمليات الوظيفية.
- إعادة استثمار الوقت المتاح في تحقيق المزيد من الأهداف.
- إظهار ملكاتهم ومواهبهم وقدراتهم الإبداعية وإثابتهم علي ذلك.

(١) مايكل ليوف، "إدارة الوقت تعني إدارة نفسك"، أ. دابيل تيمب (المحرر)، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١، ص ٦٥.

(٢) المرجع السابق، ص ٦٥-٦٦.

(3) Michael, K. Armstrong, Op. Cit., P. 80.

(٤) محسن أحمد الخضيري، الإدارة المدرسية التنافسية للوقت - المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الحيات، مرجع سابق، ص ٢٣-٢٤.

ومما سبق يمكن القول بأن إدارة الوقت تتصف بالفاعلية والبناء الهيكلي، فهي بناء متداخل العوامل متشابك العلاقات.

سادساً، مبادئ وأسس إدارة الوقت في المدرسة،

إن إدارة الوقت تقوم علي مجموعة من الأسس والمبادئ الهامة في مجال الإدارة. فلقد تم الاهتمام بربط هذه المبادئ بالمديرين، فقدم "جاكسون و روجر" *Roger & Jackson* مجموعة من المبادئ والأسس منها: (١)

- ينبغي علي المدير أن يراجع المهام التي ينبغي إكمالها، ليبري بالإمكان إنجازها في وقت أقل.
- ينبغي أن يكون المدير راعياً في القيام بالمهام الصعبة.
- ينبغي ألا يدع المدير غيره يقوم بعمل يستطيع هو أن يقوم به بشكل أسرع.
- يجب علي المدير أن يكون حذراً من إغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها.
- ينبغي أن يهتم المدير بتوضيح الإرشادات والأمور التي تواجه للعاملين معه، فإذا كان عليه أن يشرح مرة ثانية أو أن يصحح الأخطاء، فإن التوفير في الوقت بالتفويض يمكن أن يضيع سدى.
- ينبغي أن يكون المدير حازماً ولا يؤجل عمله، إذا لم يكن هناك حل مباشر يجب أن يستمر المدير القيام بعمل شيء آخر، والعودة إلي المشكلة في وقت لاحق.

(١) جون هـ. جاكسون، و روجر ل. هاين، "ترشيد الموارد النادر: وقت المدير"، أ. دايل تيمب (المحرر)، إدارة الوقت: فلسفة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١. ص ص ٢٢٤-٢٣٥.

- يجب على المدير أن يعطي العاملين معه أعمالاً تساعدهم على زيادة قدراتهم، فإذا لم يجد المدير شخصاً ما يفوض إليه بعض المهام فمن الأفضل له أن يعد شخصاً لذلك. فالتفويض يعتبر الأساس لإنجاز قدر أكبر من الأعمال في الوقت المتاح.
- يجب على المدير أن يخطط لفترة غيابه، وماذا يجب أن يقوم به الآخرون في فترة غيابه، فالتخطيط يمكن أن يوفر كميات كبيرة من الوقت.
- ينبغي أن يكون المدير محافظاً على الوقت تماماً، إذ أن الموضوع لا يتعلق بعدم استغلال الوقت بشكل فعال فقط، بل أنه يتسبب في إهدار وقت الآخرين من العاملين معه في المدرسة أيضاً.
- يجب أن يحتفظ المدير ببعض المهام البسيطة في متناول يده لإنجازها في الوقت غير المستمر.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مبادئ وأسس إدارة الوقت بالنسبة لمديري المدارس والتي من أهمها ما يلي:

- ١- على مديري المدارس أن يحددوا أهداف وأولويات عملهم اليومي، وقد يجد بعض المديرين صعوبات في تحقيق ذلك عملياً بسبب كثرة المطالب التي يواجهونها سواء كان ذلك يتعلق بالمعلمين أو التلاميذ أو الموظفين الإداريين والعمال أو أولياء أمور التلاميذ، أو الإدارات التعليمية العليا.
- وأفضل طريقة لتحديد الأهداف والأولويات اليومية هو إعداد قائمة يومية بما يريد مدير المدرسة القيام به من أعمال، لذا يجب على مدير المدرسة أن يستقطع بضع دقائق في بداية اليوم المدرسي أو نهايته ويغلق باب مكتبه ثم يستجمع أفكاره ويكتب خمسة أهداف ينوي إنجازها اليوم أو اليوم التالي، وبذلك تكون

هذه الأهداف الخمسة هي أولويات العمل في ذلك اليوم أو اليوم الذي يليه، وقد يساعد ذلك كثيراً في السيطرة علي الوقت بشكل فعال<sup>(١)</sup>.  
ولعل ذلك يتفق مع رأي "لي و أدكوك" Lee & Adcock حيث يقول " إن عمل المدير مجزأ، ولهذا فإن وقته ينبغي أن يكون مجزأً بين إنجاز عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد، ولهذا فإن الفائدة من وراء إدارة وقت المدير لا يمكن أن تبخس حقها"<sup>(٢)</sup>.

٢- علي مديري المدارس أن يدركوا مهام ومسئوليات وظيفتهم من خلال وضع قائمة تتضمن هذه المهام والمسئوليات، ثم يقوموا بتقدير حجم الوقت الذي يستغرقه أداء تلك المهام والمسئوليات، وهذا يتطلب من مدير المدرسة تسجيل المهام والمسئوليات الرئيسية ثم يحدد حجم الوقت الذي يجب قضاءه والذي تم قضاءه في أداء هذه المهام والمسئوليات، وفي ضوء ذلك يقرر مدي الحاجة لزيادة أو نقصان وقت أداء كل مهمة<sup>(٣)</sup>.

٣- علي مديري المدارس أن يتبينوا مفهوم تبسيط العمل عن طريق القيام بدراسة كل الأعمال التي تؤدي في مكاتبهم أو في الأقسام الهامة في المدرسة. وهذا يتطلب مراجعة جزئية جميع الأنشطة الروتينية بهدف إلغاء الزوائد في الجهود وتقليل الفاقد والمال<sup>(٤)</sup>.

(١) ناصر العديلي، إدارة الوقت: دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩٤، ص ٢٥.

(٢) جون و.لي، روبرت أدكوك، "الوقت - مرة ثانية"، أ. داييل تيمب (المحرر)، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانه، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١، ص ١٠٩.

(٣) محمد يوسف المسيليم، مرجع سابق، ص ٥٠.

(٤) المرجع السابق، ص ٥٠.

٤- علي مديري المدارس أن يتذكروا دائماً أن هناك وقتاً لكل شئ في وقته، إن البشر عموماً ومنهم مديرو المدارس يميلون إلي تفادي الأعمال الصعبة والإعمال غير السارة، وكثيراً ما نجد صعوبة في إرغام أنفسنا علي المواجهة عندما ندرك أن نتيجة ذلك هي الصراع. لكن تعويد أنفسنا علي استخدام مهارة إدارة الصراع سوف يوفر علينا ساعات عديدة كان من الممكن أن تستغل في التغطية علي المعلمين والموظفين الإداريين غير الأكفاء. بالإضافة علي ذلك إذا تمكن مديرو المدارس من إدخال هذا المبدأ في أسلوب إدارتهم لأعمالهم فسوف يتمكنون من إنجاز مهامهم ومسئولياتهم بشكل مرضي (١).

سابعا، مضيعات الوقت:

كثيراً ما يضيع المديرون وقتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز علي أمور أكثر أهمية وذلك لأنهم لا يستطيعون استخدام المعلومات المتوفرة أمامهم بدلاً من الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها.

لذا يقصد بمضيعات الوقت أي نشاط يأخذ وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله (٢).

ومضيعات الوقت هي كل ما يمنع العامل في المدرسة من تحقيق أهدافه بشكل فعال، ويمكن تجميع مضيعات الوقت في تسع وظائف إدارية رئيسة يحدث فيها النشاط وهي:

(١) المرجع السابق، ص ٥٠.

(٢) جون هـ. شريدان، "انجز أكثر وأعمل أقل"، أ. دابيل تيمب (المحرر)، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١، ص ٣٢٧.

## ١- مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط:

تعتبر عملية التخطيط للعمل المدرسي من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي، والتي يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازم حتى تحقق المدرسة أهدافها، فأهمية التخطيط الذي يقوم به مدير المدرسة والعاملين في المدرسة لا يخفى علي أحد، فكثير من الصعوبات والمشكلات التي تصحب بداية العام الدراسي قد يكون من أسبابها انعدام التخطيط للعمل المدرسي (١).

التخطيط هو علم وفن صناعة المستقبل كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، وهو علم يعني الزمن، ويدرك قيمة الوقت، وهو قائم علي تفعيل ومفاعلة عنصر الزمن واستثماره إلي أقصى مدى.

وتكمن أحد أهم مسببات مضيعات في عدم وجود التخطيط أصلاً، أو في وجود تخطيط سيئ للوقت، أو عدم الالتزام بالتخطيط مما يزيد من حدة مضيعات الوقت وهدره، فالافتقار إلي التخطيط السليم المتكامل الواعي: بإمكانيات، وقدرات التنفيذ، والمدرك لأبعاد وجوانب قضية الإنتاجية، هو أحد المعالم الأساسية في كثير من المشروعات في بلادنا العربية، ولعل أهم مظاهر تلك ما نشاهده ونلمسه عن قرب في هذه المشروعات من: (٢)

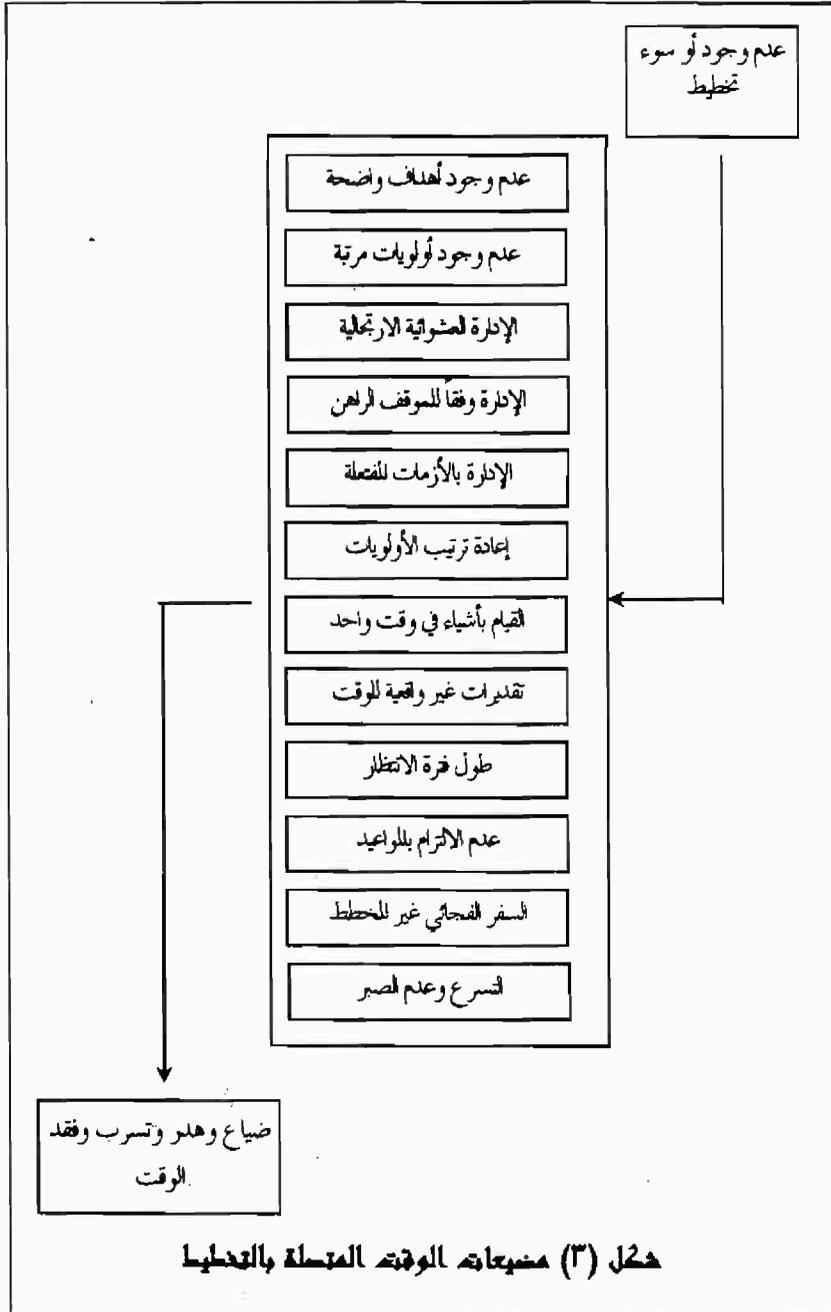
- ترك العاملين ينتظرون بدون عمل لفترات طويلة متصلة أو متقطعة بين كل عملية وأخرى، سواء لعدم توافر المواد التي تساعد في العملية التعليمية، أو لوجود تزامن لبعض الأعمال في وقت واحد دون غيره.

(١) همام بدرلوي زيدان، مرجع سابق، ص ص ١٦-١٧.

(٢) إبراهيم محمد علي سليمان، مرجع سابق، ص ٣٥.

- قصور ملموس فى فهم الأمور الإدارية، بل وفى فهم طبيعة المهام الموكولة إلى مديري المدارس والوكلاء والمدرسين الأوائل، مما يوجد تضارب وتخبط وازدواجية فى العمل وضياح الوقت.
  - ترك العاملين فى المدرسة يعملون دون تحديد لهدف معين من أعمالهم سوى أنهم فقط يعملون، ولكن يمكن أن تتضارب تلك الأعمال، مما يدخل فى نفوس العاملين فى المدرسة نوع من الرتابة وغياب الحافز للتطوير.
- ويمكن من الشكل (٣) التعرف على أسباب ضياح الوقت التى تتصل بعملية التخطيط<sup>(١)</sup>:

(1) Alec Mackenzie, The Time Trap, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 2<sup>nd</sup>. Edition, 1988. P. 68.



ويتضح من الشكل (٣) ما يلي: (١)

- عدم وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذ، ومحدده مسبقاً، ومعلومة من الجميع ومن ثم ينشغل الجميع في تحقيق أهداف مختلفة بطرق مختلفة، وأهداف غير محددة بطرق متعددة، ووفقاً لمدي فهم كل منهم لها، وقدرته وتصوراته بشأنها الأمر الذي من شأنه أن يزيد من هدر الوقت وفقدانه.
- عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليم، مما يؤدي إلي تنازع الأولويات، وتنازع العاملين داخل المدرسة علي الإمكانيات المتوفرة للمدرسة، وتصارع الجميع وتسارعهم علي تنفيذ عمليات التي تحقق مصالحهم وتنجز أعمالهم هم فقط، بصرف النظر عن مصلحة المدرسة، وفي نفس الوقت يولد التصارع إلي تولد ضغوط يتم ترجمتها إلي:  
 = عدم استكمال الأعمال التي يجب تنفيذها.  
 = ضياع الوقت وهدره في الانتقال عند تنفيذ عمل واحد.  
 = فقد العاملين في المدرسة الدافع إلي العمل.  
 = تكون نتيجة الأعمال الواجب تنفيذها رديئة.
- شيوع عملية الإدارة العشوائية الارتجالية القائمة علي ردود الأفعال وليس علي الأفعال، وما قد ينجم عليها من تعارض، وازدواجية، وتضبط وفقد في الوقت والجهد والتكلفة، فضلاً عن هدر الإمكانيات وضياعها بشكل يؤدي إلي التهام ميزانية المدرسة.

(١) ر. ماكنزي و ج.و. ريتشارد، "عندما لا يكون لديك وقت"، أ. دايبل تيمب (المحرر)، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد عيد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١ ص ص ٢٦٤ - ٢٦٦.

- الإدارة الموقفية برد فعل عكسي، وفقاً لما تمليه اعتبارات الموقف دون النظر إلي اعتبارات الاستراتيجية العليا للمدرسة، وبصفة خاصة ما يتصل بقرارات المدرسة المتعلقة:
  - = بالتلميذ.
  - = التمويل.
  - = العاملين في المدرسة.
  - = ربط المدرسة بالمجتمع.
- الإدارة بالأزمات المفتعلة من أجل إحكام السيطرة والتحكم في الآخرين واستخدامها لتحقيق مصالح معينة وأهداف معينة، وبشكل يجعل كل منهم واقعاً تحت ضغط أزمة. وتحت انفعال وخطر الأزمة، وبالتالي عدم القدرة علي الاحتمال للضغط المتوصل، مما يؤدي إلي سوء التنفيذ، وإلي القيام به مرة أخرى، مما يهدر الوقت. فضلاً عن أن استخدام هذا الأسلوب بكثرة يؤدي إلي أن يصابوا العاملين في المدرسة بنوع من البلادة وفقدان الحافز للعمل.
- إعادة ترتيب الأولويات بشكل متجدد سريع، وفي نطاق فترات قصيرة جداً تكاد تكون يومية، مما يمثل إرباكاً للعمل وعدم القدرة علي استكمال ما تم البدء فيه أو الاستفادة مما تم الانتهاء منه، وبالتالي يؤدي إلي هدر الوقت، كما يؤدي إلي وقوع العاملين في المدرسة فريسة للتردد، واختفاء الحافز لتحقيق الإنجاز، خاصة مع توقع عدم استكمال العمل الموكل إليهم نظراً لتعديل الأولويات وبشكل مستمر
- القيام بأشياء عديدة في وقت واحد، ويزداد الأمر سوءاً عندما تكون متعارضة وعلي نفس القدر من الأولوية والأهمية، مما يؤدي إلي عدم تنفيذها وتركها بعض

الوقت دون تنفيذ، ثم تناولها وإعادة تنفيذها من جديد بعد فترة من الوقت، مما يمثله ذلك من إهدار للوقت.

- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت، فتؤدي إما إلى الإسراف في استخدام الوقت وهدره نظراً لاستغراق الأعمال وقت أطول مما تحتاجه إليه فعلاً أو تقديرات متشددة تؤدي إلى الإحباط لعدم القدرة على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب.
- طول فترة الانتظار للأعمال المرتبطة المتتالية والمتلاحقة، والتي تعتمد بداية تنفيذ أي منها على الانتهاء من تنفيذ الأخرى، ومن ثم فإن أي تأخير في تنفيذ أي مرحلة من المراحل سيؤدي إلى تأخير الأعمال اللاحقة بشكل متتالي.
- عدم الالتزام بالمواعيد المقررة من جانب المنفذين، واستغراقهم لوقت كبير، فضلاً عن تأخرهم في البدء بأعمال معينة، وما يترتب على ذلك من امتداد لوقت التنفيذ سواء لهذه العمليات أو العمليات اللاحقة المرتبطة بها والتي تعتمد على الانتهاء منها أولاً.
- السفر الفجائي غير المخطط ولمدد غير محددة أو طويلة نسبياً، ودون تنسيق أو ترتيب لإسناد المهام إلى مسئولين آخرين، واحتياج الأمر إلى إعادة شرح وتوضيح لمن سيقوم بالعمل، أو وجود فجوات زمانية ما بين ترك العمل واستئنافه من جديد من قبل المسئول المسافر.
- التسرع وعدم الصبر وعدم إعطاء الأمور حقها من الدراسة والبحث، وبالتالي عدم الإلمام بكافة الجوانب، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة تحتاج إلى مزيد من الوقت لعدم وضوح متطلبات التنفيذ.

ومما سبق يمكن القول بأن عدم وجود خطة علمية مستنيرة ومتكاملة الجوانب والأبعاد، مع الإمكانات والموارد، ومحددة المهام، يؤدي إلى ضياع الوقت بشكل كبير.

## ٢- مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم:

إن التنظيم هو أن يقوم مدير المدرسة بتوزيع أوجه النشاط المختلفة على جميع العاملين بالمدرسة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد وأقل وقت وبأقل التكاليف، حيث يساعد التنظيم على إيجاد الوسيلة التي تمكن الإدارة المدرسية من القيام بمهام وظائفها، كما أنه يساعد على تحقيق الترابط بين مجهود القائمين على العمل<sup>(١)</sup>.

حيث أن وجود هيكل تنظيمي علمي سليم أمر يساعد علي تحديد العلاقات التنظيمية الوظيفية التي تربط بين العاملين داخل المدرسة، كذلك تحديد الأعمال والمهام المطلوب القيام بها، وأوقات ومجالات التنفيذ، وخطوط التنفيذ.

فالتنظيم كل متكامل ضروري ولازم لحسن العمل، وهو في الوقت ذاته مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات التي تتم لتحديد عناصر العمل في المدرسة وتشغيلها، ويتم ذلك من أربع جوانب رئيسة هي:<sup>(٢)</sup>

- عملية تحديد احتياجات المدرسة من الكوادر البشرية كمياً ونوعياً.
- عملية الاختيار لإعداد الكوادر البديلة.
- عملية التدريب ونقل الخبرات إلي تلك الكوادر.

(١) محمد خميس وآخرون، "تطوير الإدارة المدرسية"، متاح من موقع الشبكة الإلكترونية:

<http://www.moe.gov.jo/CapacityBulding/arabic/component3/com>

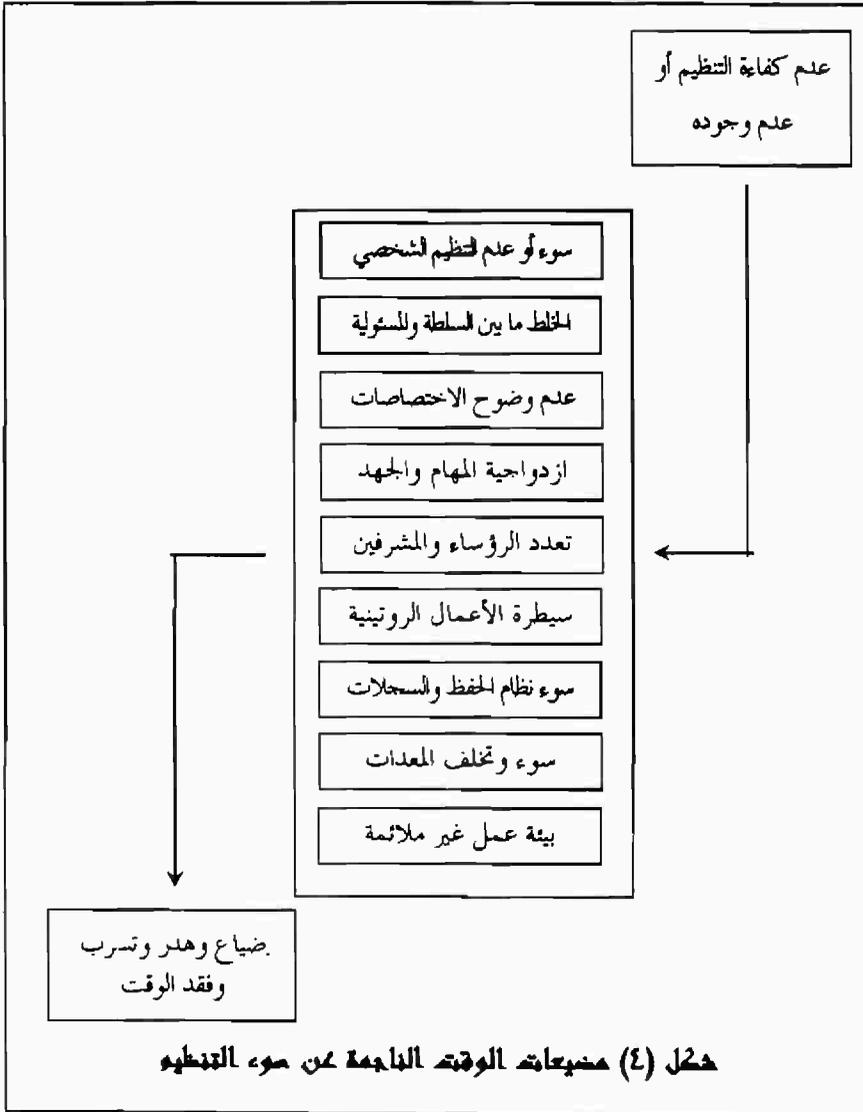
p3\_1/comp3.1.4. hmt، ٢٠٠٠/٢/١٥، ص ١-٢.

(2) Gerard M. Blair, "Personal Time Management for Busy Managers", Available in: <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/hndex.html>, 16/2/2000. PP. 3- 5.

- عملية تجديد قدرات تلك الكوادر ونموها المهني وزيادة دافعيتها نحو التطور والتحسين المستمر.

وغياب هذا كله يؤدي إلى ضياع وهدر الوقت كما يوضحه الشكل (٤): (١)

(1) Alec Mackenzie, Op Cit., P. 77.



ومن الشكل (٤) يتضح أسباب عدم كفاءة التنظيم أو عدم وجود التنظيم الفعال والتي تؤدي إلى ضياع الوقت وهدره وفقدانه نتيجة لعدة أسباب هي: (١)

- سوء أو عدم التنظيم الشخصي لمتخذ القرار، حيث يميل هذا العامل في المدرسة إلى عدم التنظيم، ويضفي هذا السلوك علي من يعملون معه، ويميل كل منهم إلى عدم الانضباط والخروج عن صلاحيات العمل، أو القيام بأعمال لا تتفق مع اختصاصاته أو التهرب من القيام بالأعمال التي تفرضها عليه مسؤوليات وواجبات وظيفته، وهذا يؤدي إلى التضارب في الأعمال وإهدار الوقت.
- الخلط ما بين السلطة والمسئولية، واستخدام السلطة بمنطق التسلط والتنصل من المسئولية، ومن ثم التحول من ديمقراطية الإدارة إلى دكتاتورية الإدارة، وهذا يؤدي إلى اتباع أساليب الإرهاب الوظيفي، والتعسف الإداري، والتطاحن الوظيفي، وتسيّد الارتجالية العبثية، والعشوائية، وبالتالي تضيق كل قيم الوقت.
- عدم وضوح الاختصاصات المسندة إلى العاملين في المدرسة، وإلى وظائف كل منهم وشيوع المسئولية، ووجود تضارب وتعارض في الاختصاصات، وتعدد مراكز التوجيه للفرد العامل، وتكرار صدور الأمر الواحد من أكثر من جهة وبصورة مختلفة، وبأشكال متعددة، مما يؤدي ضياع الوقت وهدره وفقده.
- ازدواجية المهام والجهد المبدول من جانب الكثير من العاملين في المدرسة، خاصة في عمل الشيء ونقيضه. كذلك تعدد العاملين الذين يقومون بنفس المهام، مما يؤدي إلى حدوث اتكالية وتعددية في تنفيذ المهام مما يؤدي إلى ضياع الوقت.

(١) عبد العظيم عبود، فن إدارة الوقت، متاح من خلال موقع الشبكة الإلكترونية: <http://www.geocities.com/arabicme/edaratwakt2.html>  
٢٠٠٢/١٠/٣٠، ص ٤-٥.

- تعدد المشرفين على العمل من مدرسين أوائل أو وكلاء، وإصدار كل منهم العديد من الأوامر الإدارية المتعارضة، والمتداخلة، نتيجة لغياب التنسيق بينهم، وبين العاملين معهم.
- سيطرة الأعمال الروتينية التافهة كثيرة التنوع والعدد، واستغراقها للجزء الأكبر من وقت العمل، وبالتالي التهامها الوقت، مما يؤدي إلى عدم توفر الوقت لإنجاز مهام أخرى.
- سوء نظام الحفظ والسجلات، وبالتالي صعوبة العثور على البيانات والمعلومات التي قد يحتاجها المديرين عند القيام ببعض الأعمال، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات والقيام بأعمال في غيبة المعلومات، مما يسبب إلى أن أفعالهم تكون ردود أفعال، أو تكرار لأفعال سابقة، وبالتالي تكرار الجهد والوقت.
- سوء وتخلف الوسائل والتجهيزات الإدارية المختلفة، بل وعدم توافرها بشكل كافي، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد لو توفر تجهيزات حديثه، وبالتالي تفرغ العاملين في المدرسة للقيام بأعمال أكثر أهمية.
- إن بيئة العمل الغير ملائمة التي تقوم على القلق الوظيفي، والضغط الإداري تعمل على خلق صراع وظيفي خانق للإبداع والتطوير، وبالتالي يصبح العمل نزيه مستمر للطاقة والجهد والوقت.

## ٢- مضيعات الوقت المتصلة بالتنفيذ:

بعد أن يتم مدير المدرسة ومعاونوه عملية التخطيط والتنظيم، يتم تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وإسناد هذه الأعمال إلى من سيقومون بها.

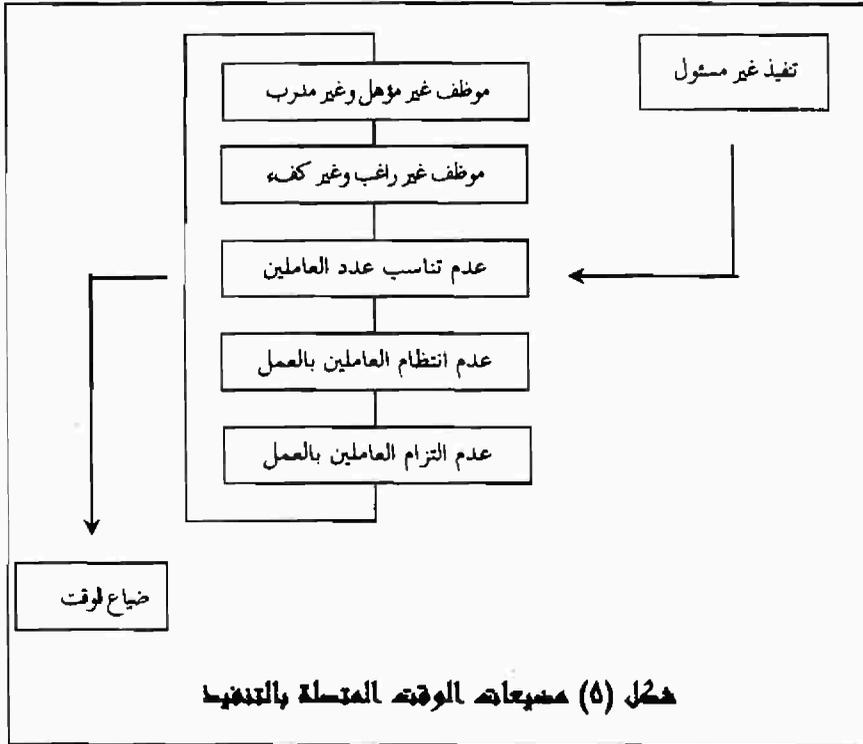
فالتنفيذ محور أي نشاط، وهو يحتاج إلى رؤية متكاملة الجوانب والأبعاد، وإدراك حذر لكل جانب وعلاقة الارتباط بينها بالجوانب الأخرى حتى لا يأتي التنفيذ: (١)

- غير مطابق للموصفات المحددة للعملية التعليمية.
- إضافة أعباء علي المدرسة نتيجة لعدم قدرة العاملين فيها من إشباع رغباتهم في تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة.
- الاستمرار في القيام بأنشطة لا تحقق الأهداف المطلوب تنفيذها مما يسبب زيادة الأعباء علي المدرسة.

وعلي هذا يتسع نطاق الفاقد من الوقت، وغير المستغل سواء من العاملين في المدرسة أو من الطاقات، وتصبح المدرسة مرتعاً خصباً للاستنزاف الأموال، وفي الوقت الذي تزداد فيه التكاليف الإدارية نتيجة تضخم الوظائف المعاونة وتراجع فيه الوحدات التنفيذية. ويرجع ذلك بصورة أو بأخرى إلى عوامل ضياع الوقت المتصلة بالتنفيذ، وهي تقوم علي خمسة عوامل رئيسة وتظهر من خلال الشكل (٥): (٢)

(1) Larry H. Ludlow & Others, " The Case That Won't Go away: Besieged Institutions and Massachusetts Teacher Test", Education Policy Analysis archives10,50. Available in: [http://www.asu.edu/epaa/v10n50/ludlow\\_et\\_al.html](http://www.asu.edu/epaa/v10n50/ludlow_et_al.html), 6/12/2002. PP. 13-14.

(2) Alec Mackenzie, Op Cit, PP. 88- 90.



- وجود عدد كبير من العاملين غير أكفاء وليس لديهم المعرفة، والمؤهلات، ولا التدريب الذي يمكنهم من القيام بالعمل كما يجب أن يكون، وبالتالي استغراقهم المزيد من الوقت في تنفيذ العمل المطلوب.
- وجود عدد كبير من العاملين ليس لديهم الرغبة الحقيقية في تنفيذ العمل المطلوب منه، وبالتالي فإنهم ينظرون إلى العمل علي أنه مجرد عملية مؤقتة إلى حين تمكنهم من الالتحاق بالعمل الذي يرغبون فيه.
- عدم تناسب عدد العاملين مع حجم وكم الأعمال المطلوب تنفيذها، مما يؤدي إلى تراخي العاملين في تنفيذ المهام الموكولة إليهم.

• عدم انتظام العاملين بالعمل، وازدياد نسبة الغياب والتعطل عن العمل مما يحدث ارتباكاً في الأعمال.

• عدم التزام العاملين بالعمل المكلفون به، واتكالهم علي الغير في تنفيذ الأعمال.

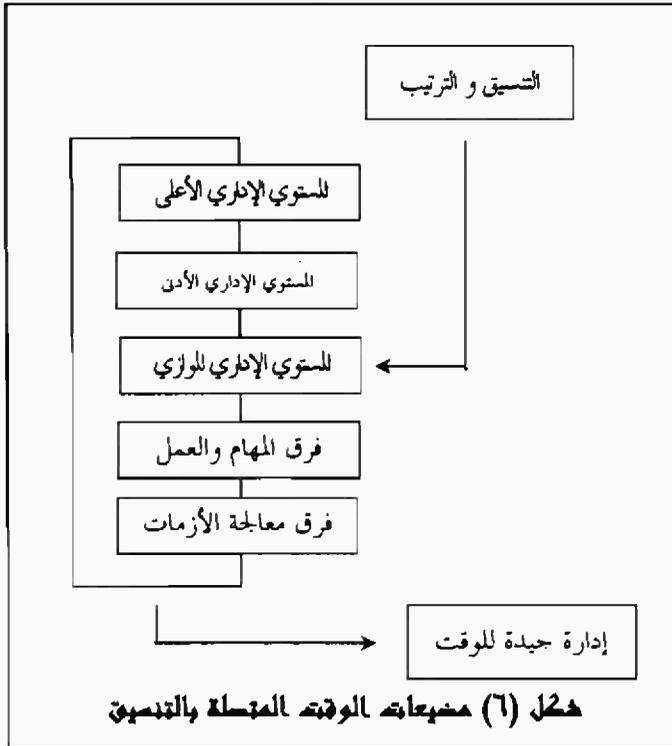
٤- مضيعات الوقت المتصلة بالتنسيق،

لا يوجد عمل من الأعمال قائم بذاته، أي مستقل تماماً عن الأعمال الأخرى التي تتم في المدرسة، بل دائماً ما يكون هناك علاقات متبادلة، واعتماد المشترك بين تلك الأعمال وبعض الأعمال الأخرى، يأخذ منها احتياجاته، ويعطي إليها ناتجة.

ومن ثم يتوقف حسن القيام بهذه الأعمال علي حسن التنسيق بينها وبين بعضها والبعض، وبين الأنشطة التي تمارس في المدرسة، والتي تؤثر فيها، أو تلك التي تتأثر بها، ومن ثم يراعي دائماً تأثير التنسيق علي المدرسة.

فعملية التنسيق عملية حاکمة ومتحکمة في العمل الإداري، وهي أن لم يتم القيام بها كما يجب تصبح إحدى المجالات التي تضيق الوقت وتهدره، خاصة وأن التنسيق والترتيب يتم ويتحقق مع كافة الأطراف والعاملين في المدرسة والعاملين في المدرسة باختلاف مستوياتهم الإدارية، ووظائفهم المسندة إليهم. وهي تتم ما بين مستويات متعددة في إطار الهيكل التنظيمي العام الذي تمارس به النشاطات في أوقات العمل العادية، أو في الأوقات ذات الطبيعة الخاصة مثل أوقات الأزمات والكوارث، ويتم التنسيق بين المستويات المختلفة كما هو موضح في الشكل (٦): (١)

(1) Ibid., P. 87.



ويتضح من شكل (٦) ما يلي: (١)

- **المستوي الإداري الأعلى:** وهو قمة الهيكل التنظيمي متمثلاً في مجلس الإدارة والذي أن لم يكن علي قدر كبير من التنسيق لا يستطيع أن يؤدي المشروع وظائفه وإذا كان هناك قدر من التعارض فأن العملية التعليمية يتم تدميرها.
- **المستوي الإداري الأدنى:** أي القائمين بالتنفيذ الأمور الإدارية، لإنجاز المهام التعليمية داخل المدرسة، والذين إذا تعارض بينهم فتتأثر العملية التعليمية بشكل مباشر.

(١) محسن أحمد الخضيرى، الإدارة المدرسية التنافسية للوقت - المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، مرجع سابق، ص ص ٨٦ - ٨٧.

• **المستوي الإداري الموازي:** وهو ما يتصل عادة بالإدارة الوسطي في الأقسام الأخرى المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالعمليات التعليمية، مؤثرة عليها ومناثرة بها، ويحتاج الأمر إلى التنسيق المسبق معها لتحقيق أقصى فاعلية في العملية التعليمية.

• **فارق المهام والعمل:** سواء ما هو ما هو متصل برفع الجودة التعليمية، أو ما هو متصل بإنجاز العملية التعليمية

• **فارق معالجة الأزمان والتي تمثل خروجاً،** عن الهيكل التنظيمي المعتاد، وتعطي لها كافة السلطات والصلاحيات التي تكفل لها إتمام المهام البالغة الصعوبة مثل مواجهة أزمة تهدد المدرسة.

وعلى هذا يمكن القول بأن التنسيق أمر ضروري ولازم لإنجاح العملية التعليمية، ولكن إذا غاب التنسيق أو تم القيام به بصورة غير سليمة فإنه قد يؤدي إلى ضياع الوقت.

٥- مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه،

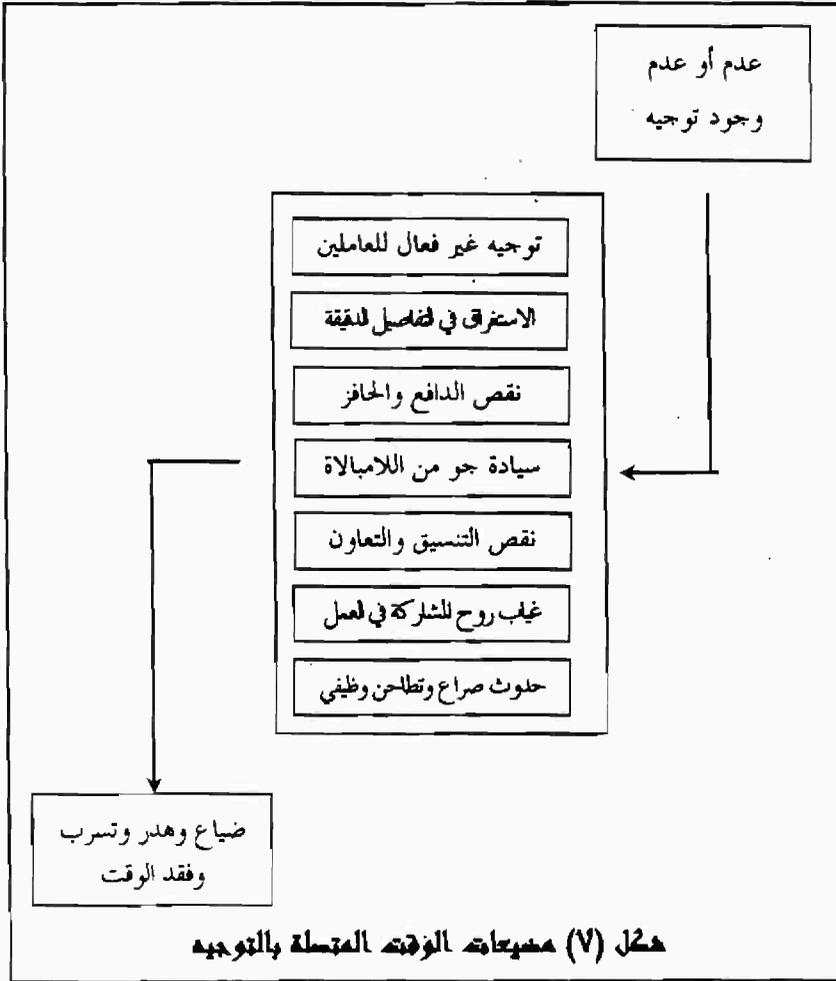
يعتبر التوجيه عملاً تربوياً علي درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعمل المدرسي ويقوم به مدير المدرسة حيث يتولى توجيه العاملين معه، علي أن يتم في إطار من التفاهم والاحترام المتبادل بينه وبين العاملين معه.

يعد التوجيه من أهم وأخطر الوظائف الإدارية، فهو يتصل بفن تخليق الدافعية والرغبة في الإنجاز وتجويدته، والابتكار والتحسين والتطوير وبالشكل الذي يؤدي إلى تنفيذ الهدف المطلوب، في الوقت المحدد وغالباً ما يصاب نظام الاتصالات بقصور أو بنقاط ضعف أو اختناق ينجم عنها: (١)

(1) Larry H. Ludlow & Others, Op Cit., PP. 15 -16 .

- قصور المديرين عن فهم الأوامر والتوجيهات والتعليمات التي تصدر إليهم نتيجة عدم وضوحها وضوحاً كافياً.
  - الإفراط في تكليف العاملين بأعباء عمل إضافي لا ضرورة له، ولا عائد له، وبالتالي يصبح العمل عقيماً، يصبح تكراراً رتيباً.
  - ترك العاملين دون تقييم لنتائج أعمالهم، أو محاسبة المقصرين، وتركهم يفعلون ما يريدون دون توجيه أو تحديد مهام كل منهم.
- ومن ثم فإن عوامل الوقت وضياعه المتصلة بالتوجيه تحتاج دراستها إلي وعي بخطورتها، والتي يظهرها الشكل (٧):<sup>(١)</sup>

(2) Alec Mackenzie ,Op Cit. , P. 83.



حيث يتضح من شكل (٧) سبع عوامل رئيسة لفقد وهدر الوقت تتصل بعملية التوجيه هي كما يلي: (١)

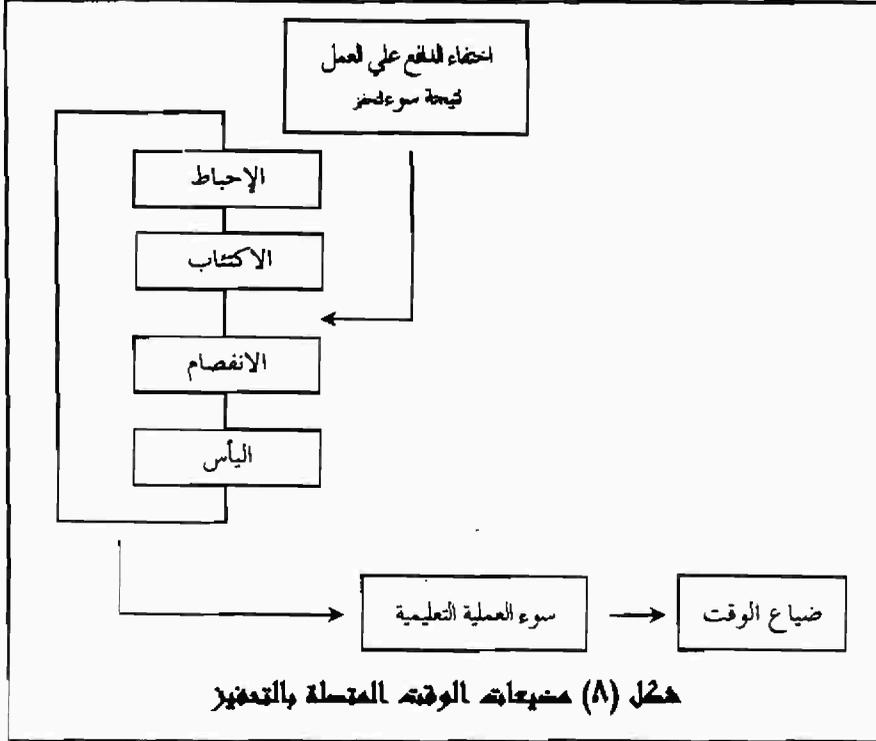
(1) Cath Woodgold, "Time Management: Table of Contents", At Available: <http://www.ncf.carleton.ca/~an558/time-man.html>, 15/10/2003. PP. 4-5.

- إن يتم توجيه غير فعال للعاملين وبالتالي يؤدي إلى عدم الإنجاز، مما يوجب تكرار التدخل بمزيد من التوجيهات، ومزيد من التعديلات بشكل مستمر، مما يؤدي إلى إهدار الوقت.
- الاستغراق في التفاصيل الدقيقة بشكل مبالغ فيه، وعدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة، وفي نفس الوقت لا يسمح للعاملين بالابتكار مما يصيب العاملين بالرتابة والملل.
- نقص الدافع والحافز علي تحقيق الأهداف المنشودة، مما يؤدي إلى استغراق وقت أطول لتحقيق الأهداف، وعلي الرغم من ذلك فإن تلك الأهداف لا تتحقق بصورة كاملة ومرضية.
- سيادة جو من اللامبالاة والإهمال والتراخي وعدم المسؤولية ونقص الولاء وشيوع روح التخاؤل نتيجة لعدم وجود القدوة الحسنة.
- نقص وغياب التنسيق والتعاون بين العاملين بعضهم البعض. حيث تنتشر مجموعات للضغط وللمصالح الشخصية.
- غياب روح المشاركة والتضامن والتكافل نحو إصلاح الأخطاء، وترك الأمر إلى أن تصل إلى مرحلة الخطر الجسيم المدمر.
- حدوث صراع وتطاحن وظيفي مدمر لعلاقات العمل الطيبة، وينتشر جو من الدسائس والمؤامرات التي تستنزف وقت كبير، ولا تحقق إنجاز إيجابي.

#### 1- مضيعات الوقت المتصلة بالتحفيز:

بعد أن يقوم مدير المدرسة بتوجيه العاملين معه، عليه أن يعمل علي تحفيز هؤلاء العاملين للقيام بالعمال الموكولة لهم بسرة ونشاط.

حيث يعد التحفيز من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المديرين، وعدم القيام بهذه الوظيفة كما يجب يؤدي إلى هدر الوقت وفقده، وفقاً لما يظهره الشكل (٨): (١)



حيث يتضح لنا أن التحفيز وأن كان أحد أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، فإن عدم ممارستها أو ممارستها بشكل غير جيد يؤدي إلى: (٢)

- الإحباط.
- الاكتئاب والانغلاق والانطواء على الذات لدى العاملين في المدرسة.
- الانفصام والاعتراب عن واقع المدرسة لدى العاملين فيها.

(1) Alec Mackenzie, Op Cit., P. 85.

(2) Cath Woodgold, Op Cit., P. 5.

- اليأس من إمكانية إحداث أي إصلاح واستمرار الفساد.

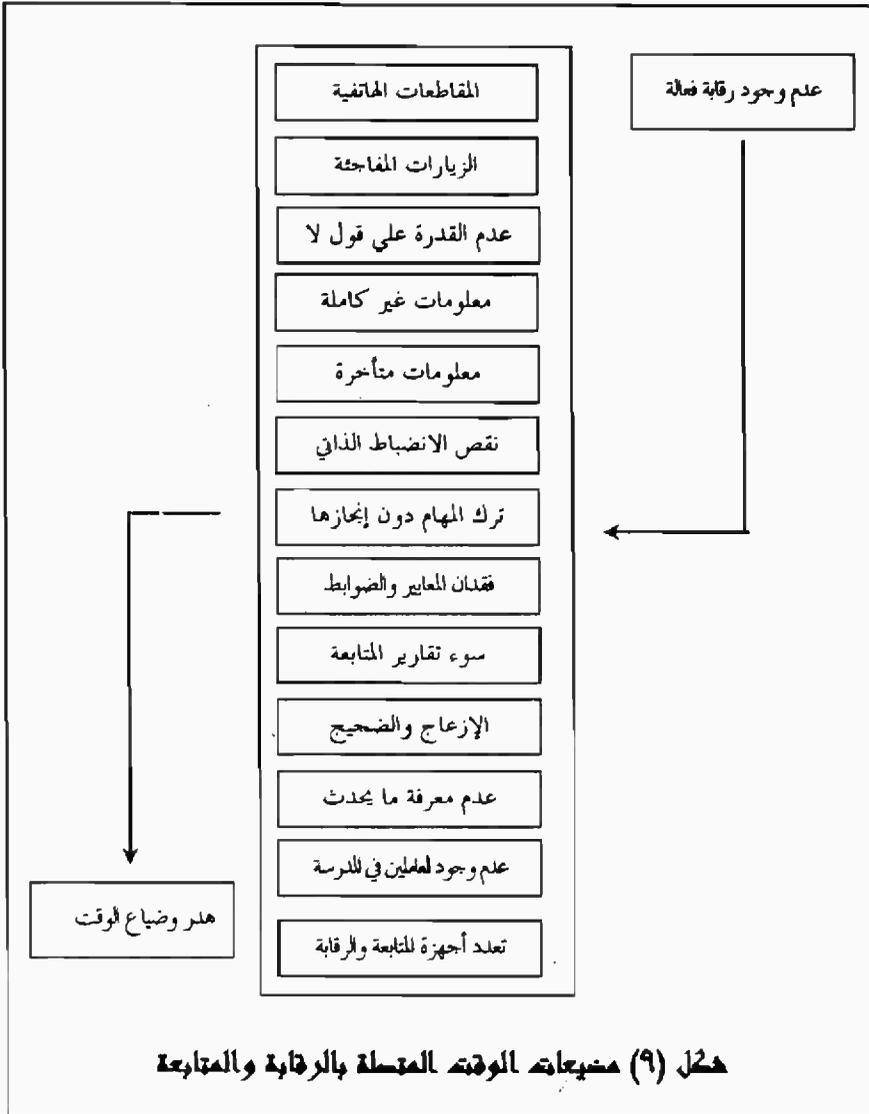
وفي ظل هذا الوضع تتردى أحوال المدرسة، مما يؤدي إلى سوء العملية التعليمية، مما يؤثر على ضياع الوقت والتهامه.

#### ٧- مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة والمتابعة،

يتولى مدير المدرسة مهمة رقابة متابعة برامج المدرسة ومشروعاتها وسير الدراسة والنظام المدرسي والنشاط المدرسي بألوانه المختلفة وعلاقة المدرسة بالبيئة المحلية. وحتى تكون للمتابعة فعاليتها، يقوم مدير المدرسة بتوزيع جزء منها على وكلاء المدرسة ومدرسيها الأوائل. وخلال عملية المتابعة يقترح مدير المدرسة حلولاً للمشكلات التي تعوق خطة العمل المدرسي عن تحقيق أهدافها، وأن أي تخطيط أو تنظيم لن تكون له فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مصحوباً بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة. كما لا توجد عمليات إدارية بدون رقابة ومتابعة، فالرقابة الحديثة رقابة وقائية وليست علاجية تنظر الخطأ وتعالجه، بل تقوم تلك الرقابة على المتابعة لكل خطوات التنفيذ والعمل على تدارك الأخطاء قبل وقوعها، حيث أن عدم وجود رقابه يؤدي إلى زيادة في الأخطاء، وهذا يؤدي إلى هدر الوقت.

وشكل (٩) يوضح مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة والمتابعة: (١)

(1) Alec Mackenzie :Op Cit., P. 90.



ومن الشكل (٩) يتضح أن: (١)

(١) محسن أحمد الخضيرى، الإدارة المدرسية التنافسية الوقت - المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، مرجع سابق، ص ٨٧.

- إن المقاطعات الهاتفية التي تستغرق أوقاتاً طويلة متعددة، والتي عادة تتناول أموراً غير مهمة، أو أموراً شخصية أو عائلية، أو أحاديث لإضاعة الوقت.
- الزيارات المفاجئة التي تتم أثناء اليوم المدرسي ودون أن تكون متعلقة به، وبدون مواعيد محددة مسبقاً، وتستغرق هذه الزيارات أوقاتاً طويلة وتتناول موضوعات مختلفة، التي تستغرق مزيداً من الوقت.
- عدم القدرة علي قول (لا) بالنسبة للعمليات التي لا تدخل في الاختصاص وتستند إلي متخذ القرار، وبصفة خاصة عندما تكون السلطة المسئولة ترفض أن يقول لها (لا)، وتقوم بإسناد اختصاصات إلي العاملين في المدرسة حتى ولو لم تكن تدخل في مسؤولياتهم، أو حتى ولو كانت تتعارض مع هذه الاختصاصات، أو تدخل في مسؤوليات واختصاصات أفراد آخرين.
- عدم وجود معلومات كافية عن موضوع اتخاذ القرار، واحتياجها إلي جمع معلومات وبيانات شاملة وكاملة وحديثة ومنظمة، وتعطي سلسلة زمنية مناسبة، وتمكن من استخراج مؤشرات اتجاهيه عامة لمعرفة صور المستقبل الممكنة، وبالتالي استغراق الأمر وقتاً ليس بالقصير.
- وجود معلومات متأخرة متخلفة وكاذبة عن الموضوع تحت الدراسة، وبالتالي ضياع الوقت الجهد في تحليل بيانات غير مناسبة، وفي القيام بجمع بيانات جديدة مناسبة.
- نقص الانضباط الذاتي لدي القائمين بالعمل، واستغراقهم مزيد من الوقت في القيام بالعمل نظراً لعدم التزامهم بمواعيد الحضور، أو عدم التزامهم بإتمام الأعمال في مواعيدها.

- فقدان المعايير والضوابط التي من خلالها يتم حث العاملين في المدرسة علي زيادة جهدهم، وإثابة المجتهد، وعقاب البطيء المتراخي.
- سوء تقارير المتابعة وعدم جديتها وفقدانها لفاعليتها في التحفيز علي الإنجاز.
- الإزعاج والضوضاء التي تصرف العامل في المدرسة عن القيام بعمله، وتدفعه إلي الانشغال بأعمال أخرى، بعيد عن عمله الأصلي.
- عدم معرفة ما يحدث فعلاً داخل المدرسة من جانب المديرين والاعتماد علي التقارير المكتوبة.
- عدم وجود العاملين بالمدرسة القادرين علي العمل، مع ضعف المهارة، وظهور التباطؤ الوظيفي.
- تعدد أجهزة المتابعة والرقابة وكثرة ما تتطلبه من تقارير ومتابعات، مما يؤدي إلي طول الهرم الوظيفي، وعدم قدرة المستويات التنفيذية علي اتخاذ القرار هروباً من المسؤولية.

#### ٨- مضيعات الوقت المتصلة بالاتصالات،

إن نجاح مديرا المدرسة في تحقيق أهداف مدرسته يتوقف بشكل كبير علي نجاح عملية الاتصال داخل وخارج هذه المدرسة، حيث أن عملية الاتصال في إدارة المدرسة تعمل عمل الشرايين في جسم الإنسان، فهي تمد جميع العاملين في المدرسة بالبيانات والمعلومات التي يتحقق من ورائها كفاءة العملية التعليمية.

وعلي هذا فإن الاتصال يعد نظام فعال متكامل متعدد الاتجاهات لإرسال واستقبال المعلومات وردود، وبالتالي لإصدار لأوامر وتلقي التوجيهات والحصول علي بيانات المتابعة والاتصال، وبذلك يحقق كل من: (١)

- الجاهزية الفورية للتنفيذ.
  - الفاعلية الكاملة للتصرف.
  - الدافعية العالية لتعظيم الإنجاز.
  - التوافق المرن مع كافة المستجدات والمتغيرات.
  - الإنجاز التنفيذي السليم القائم علي الدقة الكاملة.
  - مراجعة فورية علاجية لكافة أوجه القصور أو الانحراف.
  - تصحيح وقائي فعال لأي عمل قد يسبب مستقبلاً أي قصور.
- أما إذا كان نظام الاتصال غير فعال فإنه يؤثر تأثيراً شديداً علي كفاءة العمل في المشروعات المختلفة، بل قد يؤدي إلي دمار العملية التعليمية وتكبيدها خسائر يصعب تحملها وإساءة وتبديد الموارد والطاقات وهدر الإمكانيات، وبصفة خاصة الوقت والزمن حيث يعمل علي: (٢)

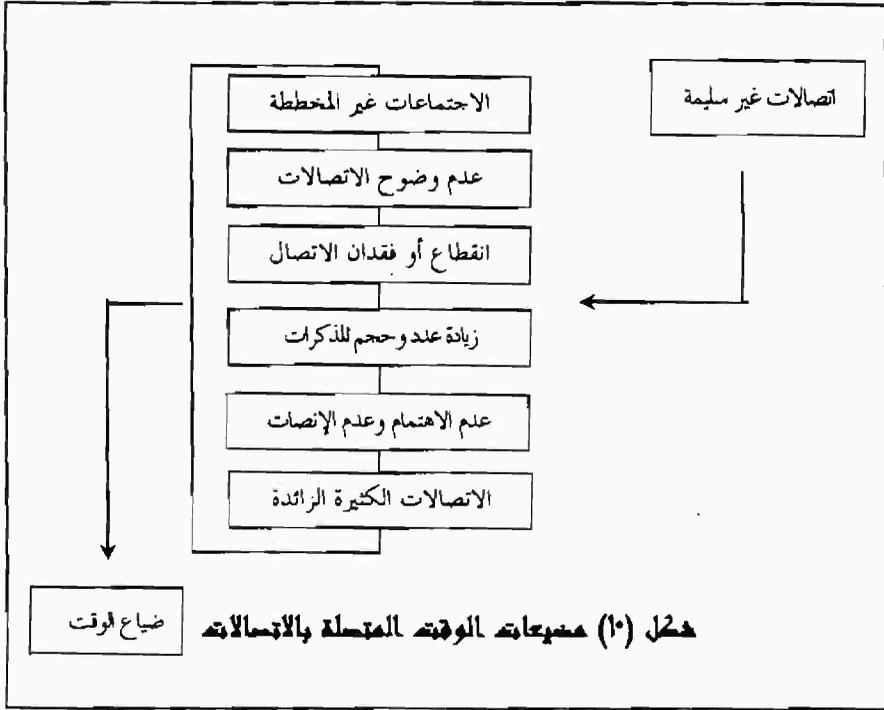
- مضاعفة الزمن والوقت الذي يحتاج إليه العمل نظراً لبطء نقل المعلومات واحتياج الأمر إلي الانتقال إلي المواقع المختلفة وبشكل شخصي.
- حدوث فجوات زمنية ما بين إصدار الأوامر، وما بين إبلاغها، وما بين وصولها لتنفيذ الأمر، وما بين تلقي تقارير المتابعة المختلفة عنها، واتساع مددي هذه

(١) صالح نور عليمات، مرجع سابق، ص ص ١٧-١٩.

(٢) محسن أحمد الخضير، الإدارة المدرسية التنافسية للوقت - المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، مرجع سابق، ص ص ٨٩-٩٠.

- الفجوات الزمنية حتى تصبح التقارير المرفوعة لا تعبر من قريب أو من بعيد عن الواقع القائم بالفعل، ويحدث لها تقادم يفقدها فاعليتها ودورها.
- النهام الوقت فى أعمال جانبية نتيجة لاتساع نطاق التحميل على الاتصالات الشخصية لضعف نظام الاتصال، مما يؤدي إلى تشتيت ذهن المدير متخذ القرار وعدم تركيزه وزيادة الضغوط عليه.
- وتزداد عوامل ضياع الوقت مع عدم كفاءة نظام الاتصال كما يوضحه شكل (١٠) ويتضح أن أهم هذه العوامل هي (١):

(1) Alec Mackenzie ،Op Cit. PP. 98- 99.



- الاجتماعات الفجائية غير المخططة التي تحدث فجأة، وتستغرق وقتاً طويلاً وتلتهم الوقت المخصص للأعمال المختلفة، وبالتالي ترحيل هذه الأعمال إلى وقت آخر، قد لا يأتي أبداً.
- عدم وضوح الاتصالات، وعموض جانب كبير منها، مما يترتب عليه سوء فهم وعدم إدراك لجوانبها وإيعادها، مما يؤدي إلى سوء التنفيذ والاضطرار إلى إعادة التنفيذ ومعالجة الخطأ مما يهدر الوقت.
- انقطاع وفقدان الاتصالات، وبالتالي عدم إبلاغ التوصيات اللاحقة، وعدم معرفة ما تم إنجازه، وما يترتب على ذلك تخطيط متخذي القرار، واتخاذ قرارات متضاربة نتيجة لعدم المعرفة، وسوء الفهم، مما يترتب عليه ضياع الوقت.

- زيادة عدد المذكرات الورقية، وتضخمها بشكل مبالغ فيه، واحتياجها إلى مزيد من الوقت لمعالجتها، وهذا كله يؤدي إلى الاحتياج إلى:  
= تخطيط ذكي فعال.  
= تنظيم مرن يستوعب المستجدات.  
= توجيه حافظ على زيادة الإنجاز  
= متابعة حثيثة عن قرب.
- عدم الاهتمام وعدم الإنصات للبيانات والمعلومات التي يتم إبلاغها عن طريق الهيكل التنظيمي، وبالتالي عدم فهمها بالصورة المطلوبة، ومن ثم حدوث أخطاء في القرار وطريقة تنفيذه.
- الاتصالات العديدة والكثيرة مع مستويات إدارية مختلفة، والتي تحتاج إلى عقد اجتماعات مع كل مستوي إداري كل على حده، أو اجتماعات مشتركة مع هذه المستويات مع وجود مصالح متعارضة لكل منها، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في مناقشات عقيمة.

#### ٩- مضيعات الوقت المتصلة بعمليات اتخاذ القرار

إن مقدار النجاح الذي يحققه مدير المدرسة في مدرسته، يتوقف على قدرته على فهم القرار التربوي وأساليب اتخاذ هذا القرار، وما لديه من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها.

حيث تعد عملية إعداد وصنع واتخاذ القرار هو صلب العملية الإدارية، فالإدارة هي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ومن ثم تتوقف كفاءة الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار

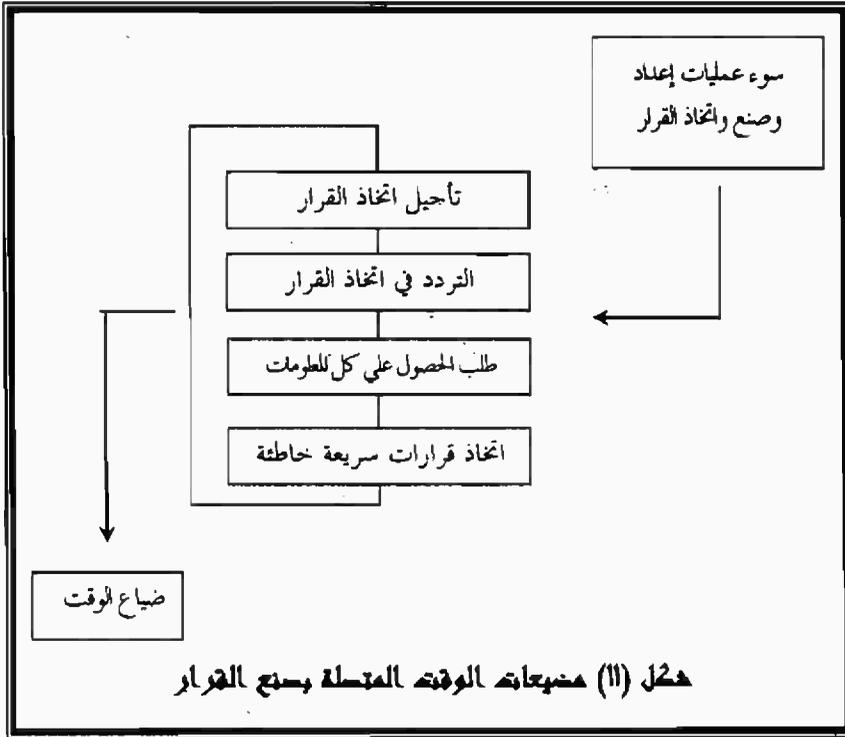
ولما كانت العمليات الإدارية عمليات متكاملة ومتراصة، ويعتمد كل منها على حسن تنفيذ الأخرى وفاعلية القيام بها، فإن النظرة الحديثة تتناول كافة مراحل صنع القرار (الإعداد لصنع القرار - مرحلة إصدار القرار وإبلاغه - مرحلة تنفيذ القرار - مرحلة الاستفادة من القرار) لتأكيد جودته، ولتأمين المدرسة من أخطاء هذا القرار

فالتغيرات الإدارية أصبحت من الكثافة ومن التنوع ما يتطلب يقظة ووعياً وإدراكاً خاصاً، يعكس طبيعة العالم المعاصر على اتخاذ القرار، وبصفة خاصة أن الفرص المتاحة أصبحت تتطلب: (١)

- سرعة التوصيف والتشخيص والتحديد الشامل لكافة الجوانب والأبعاد للمواقف التي تواجهها الإدارة.
  - سرعة التقييم وحساب العوائد والتكاليف والنواتج والتي يتم الحصول عليها من عملية اتخاذ القرار
  - سرعة انتهاء الفرص السانحة واغتنامها في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب.
  - - كفاءة التدخل للمعالجة والمتابعة الحثيثة الواعية لعمليات التنفيذ والتدخل السريع لمعالجة أي قصور.
  - تنمية العائد وإعادة استثماره، وبالشكل الذي يحقق أعلى قيمة مضافة.
- وعملية اتخاذ القرار تكاد تتوقف على معالجة عوامل ضياع الوقت المتصلة بها والتي يوضحها الشكل (١١)، حيث يتضح أن هناك أربع عوامل رئيسة تؤدي إلى إهدار الوقت: (٢)

(١) محسن أحمد الخضيري، الإدارة المدرسية للتفسيه للوقت - المنظومة المتكاملة لاملاك المزاي التفسيه الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، مرجع سابق، ص ص ٩١-٩٢.

(2) Alec Mackenzie, Op Cit., P. 99.



- اعتياد تأجيل اتخاذ القرار لإحساس متخذ القرار بالخطورة، وأنه يتخذ قراراً في ظل إحساس بعدم التأكد من نتائج هذا القرار، وأن عدم وضوح الحالة وعدم خبرة متخذ القرار بها قد تدفعه إلى إرجاء اتخاذ القرار حتى تتضح الأمور.
- التردد في اتخاذ القرار وعدم توافر الدافع على اتخاذه، فضلاً عن الشعور بأن هذا القرار عبارة عن مصيدة أوفخ إيقاعه تحت المساءلة، مما يجعله يهرب من اتخاذ القرار ويحيله إلى العديد من اللجان، مما يهدر الوقت.
- المغالاة في طلب الحصول على مزيد من المعلومات الإضافية، والتفصيلية، وذلك لكسب مزيد من الوقت، وهو في الواقع إهدار للوقت.

• اتخاذ قرارات سريعة خاطئة قائمة علي: الحدس، والتخمين، والحظ، وبما يؤدي إلي تعارض وتضارب وحدوث اختلالاً يتسع مداه ويمتد، وهو يؤدي إلي عدم قدرة المدرسة علي تحقيق أهدافها.

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من المضيعات للوقت وأن مدير المدرسة الجيد هو المدير الذي يستطيع أن يدير وقته بفاعلية ويستثمره. وبذلك يكون هذا المدير قادراً علي إدارة وقته ووقت العاملين معه في المدرسة.

ثامناً، تأثير البيئة المحلية علي إدارة الوقت،

تلعب البيئة المحلية دوراً كبيراً في إدارة الوقت وبشكل خاص البيئة الاجتماعية التي نشهدها في البيئة المحلية. مثل العادات والتقاليد والأعراف والأنماط الاجتماعية الأخرى والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر علي عملية إدارة الوقت واستغلاله بشكل فعال.

ويمكن النظر إلي مؤثرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا وهي: <sup>(١)</sup>

١- تعود الناس علي عدم تحديد الأهداف:

اعتاد غالبية الناس بشكل عام علي عدم الاهتمام بتحديد الأهداف والسعي إلي تنظيم الوقت لتحقيق هذه خصوصاً خارج نطاق العمل الوظيفي وفي عطلة نهاية الأسبوع، وهذا بدوره أنعكس علي إهدار الوقت وعدم تنظيمه لدي الكبار والصغار علي حد سواء ما عدا قلة من الناس المنتظمين.

٢- تعدد المناسبات الاجتماعية:

نلاحظ تعدد المناسبات الاجتماعية، كالولائم ومناسبات الأفراد التي نمضي فيها كثيراً من الوقت، فنحن - غالباً - نعلم متى تبدأ هذه المناسبات، ولكننا لا نعرف متى تنتهي. وكثيراً ما أهدرنا خلالها الوقت الكثير، كما نجد اللقاءات الاجتماعية كالزيارات العائلية خلال عطلة

(١) ناصر العديلي، مرجع سابق، ص ص ٢٠-١٩.

نهاية الأسبوع والتي يمضيها الناس في الثرثرة علي حساب الوقت، فكثيراً ما تمضي عطلة نهاية الأسبوع دون إنجاز أعمال أخرى هامة، وقد يكون التأجيل هو سيد الموقف في نهاية الأسبوع، وربما يتكرر التأجيل أسابيع أخرى.

### ٣. الزيارات المفاجئة أو غير المخططة:

مازلت ظاهرة الزيارات غير المخططة منتشرة في بيئتنا الاجتماعية، مثل الزيارات المفاجئة من الأقارب أو الأصدقاء دون مواعيد مسبقة، أو دون مكالمات تليفونية للتأكد من وجود الإنسان في منزله ومدى استعداده للزيارة أو انشغاله بأشياء هامة تخصه.

### ٤. العواطف والمجاملات الاجتماعية علي حساب الوقت:

لا شك أن العواطف الإنسانية والعادات والتقاليد الاجتماعية تساهم في عملية المجاملات علي حساب الوقت، فنادرًا ما يعتذر الفرد عندما يطلب منه أحد أقاربه أو أصدقائه زيارته أو عندما يزوره مفاجأة في منزله أو عمله، إن كلمة "لا" تكاد تكون معدومة بين الأقارب والأصدقاء وأن وجدت - وهذا نادر - فإنها تفسر اجتماعياً بعدم التقدير أو عدم الاهتمام.

### ٥. التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات:

إن ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيئتنا الاجتماعية، سواء كان ذلك في المنزل أو في العمل، وقد يكون من أسباب ذلك التأجيل متطلبات البيئة الاجتماعية التي أشرنا إليها آنفاً، وقد يكون التأجيل بسبب تعود علي التأجيل أو عدم الاهتمام واللامبالاة بالوقت.

تاسعاً، أنواع إدارة الوقت،

يمكن تقسيم (دورة الوقت) بشكل عام إلى (أربعة أقسام) هي:

١. الوقت الإبداعي: *Creative Time*

ويخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز<sup>(١)</sup>.

ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من إدارة الوقت فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقييم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي وموضوعية تضمن استثمار نتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

٢. الوقت التحضيري: *Preparatory Time*

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل<sup>(٢)</sup>.

وعلى هذا يجب أن يعطي مدير المدرسة هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت لأن عدم توافره هذا الوقت يسبب خسائر في الإمكانيات، إذا كانت تلك المدخلات الأساسية للعمل غير متوفرة.

٣. الوقت الإنتاجي: *Productive Time*

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري. ولزيادة فاعلية استغلال الوقت.

(١) أحمد شحاته محمد حسين، مرجع سابق، ص ١٠٥.

(٢) المرجع السابق، ص ١٠٥.

ويجب علي مدير المدرسة أحداث التوازن بين الوقت الذي يستغرق في تنفيذ العمل وبين الوقت الذي ينقضي في التحضير، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدد بزمن معين، فإذا تبين أن هناك كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المدرسة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معاً، من هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت<sup>(١)</sup>.

ويقسم (الوقت الإنتاجي) بشكل عام (إلى تسميتين رئيسيتين) هما: (٢)

- وقت الإنتاج العادي: والمقصود به القيام بالأعمال المحددة سابقاً، ومعروفة النتائج.

- وقت الإنتاج غير العادي: والمقصود به الأعمال التي تظهر خلال اليوم الدراسي دون سابق أعداد، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يتوقع وجود بعض الأعمال الغير متوقعة.

ومادمت المدرسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد، وقد يحدث أن تظهر مشكلة طارئة في المدرسة، فمعني ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ علي المستوي المدرسة، لمواجهة تلك المشكلة<sup>(٣)</sup>. وعلي هذا يجب علي مدير المدرسة أن يخصص جزءاً قليلاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، بذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي.

(١) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: جامعة القاهرة (مركز البحوث والدراسات السياسية)، ١٩٩٤، ص ٢٦٦.

(٢) سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص ٣٢.

(٣) أحمد شحاته محمد حسين، مرجع سابق، ص ١٠٦.

٤. الوقت غير المباشر أو العام: *Overhead Time*

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المدرسة وعلي علاقتها بالغير كمسئولية المدرسة اتجاه خدمة المجتمع، وهذه المسئولية تفرض علي مدير مجموعة من الأنشطة التي تحتاج إلي وقت كبير<sup>(١)</sup>.

وعلي ذلك يجب علي مدير المدرسة أن يحدد كم الوقت الذي يمكن أن يخصص لتلك الأنشطة. أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بتلك الأنشطة بدلاً منه، مع الأخذ بالاعتبار إيجاد جسور التعاون بين المدرسة والمجتمع المحيط بها.

## عشرأ، أساليب إدارة الوقت،

هناك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل أفضل لدي مدير المدرسة، أو قد تكون بعض هذه الأساليب معوقة ومضیعة فيجب تجنبها ومن أهمها:

## ١. الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها الطرق التي ترمى إلى مزيد من العمل المثمر مع الأفراد. وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالغايات والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء المدرسة، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والغايات بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز. وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة بشكل يتيح تقييم تحقيقها، كما تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل القريب وأن تكون أسهل وصولاً من الغايات، كما تغطي موضوعاً واحداً فقط وأن تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسئولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف التفسيرية في وقت محدد. أما

(١) سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص ٣٣.

الغايات فتكون أقل تفصيلاً من الأهداف، ولكنها في نفس الوقت أكثر وضوحاً من الغرض الرئيسي للمدرسة، والذي يستخدم كمؤشر للسياسات المتبعة<sup>(١)</sup>.

أي أن الإدارة بالأهداف بطريقة لمشاركة العاملين بالمدرسة وتنميتهم والإشراف عليهم أو بمعنى آخر أنها آداة تسمح للعاملين بالمدرسة بوضع أهداف يصبحون مسئولين عن تحقيقها في وقت محدد<sup>(٢)</sup>.

ويتضمن نموذج (الدورة بالأهداف) (النقاط التالية):<sup>(٣)</sup>

- وضع الغايات وتوصيلها لكافة المسئولين في المدرسة.
- وضع الأهداف التفصيلية لكل قسم من أقسام المدرسة وللعاملين فيها بشرط أن لا تعترض تلك الأهداف الغايات المرجوة من المدرسة.
- المراجعة الدورية للأهداف ومطابقتها مع المنجزات المحققة حسب الخطط الموضوعة أولاً بأول.
- القيام بالمراجعة النهائية للأهداف وتقييمها في ضوء المنجزات النهائية ومطابقتها مع الجداول الزمنية.

رني إطار هذا المفهوم فإن (الدورة بالأهداف) تقوم على (البرئين التاليين)<sup>(٤)</sup>:  
أ. مبدأ المشاركة:

يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين مدير المدرسة والعاملين بالمدرسة في تحديد أهداف المدرسة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديد لها على نحو يساعد على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ، ومن ثم طرق التقويم المناسبة.

(١) بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٣٣٩.

(٢) أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعلّيمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨، ص ٢٦.

(٣) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، ص ص ٢٠٥-٢٠٨.

(٤) المرجع سابق، ص ص ٢٠٥ - ٢٠٨.

والمشاركة بين مدير المدرسة والعاملين معه تؤدي إلى نتائج غاية الأهمية للعمل الإداري من أهمها ما يلي:

### الالتزام :

لما كان من المفروض أن يقوم العاملون بالمدرسة في تحديد أهداف مدرستهم التي يعملون فيها، وبحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة فإن هذا من شأنه مساعدة المدرسة على إيجاد نوع من الالتزام لدى جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف الموكولة إليه في زمن محدد. وعندما يفرض مدير المدرسة الأهداف والإجراءات والوسائل على العاملين بالمدرسة إنما يولد لديهم مواقف تنم عن عدم قناعة. أو على الأقل تجعلهم غير متحمسين لبلوغ هذه الأهداف لشعورهم أنها ليست إلا أهداف مدير المدرسة وهم ليسوا سوى منفذين لأساليبه وطرائقه، أما المشاركة في تحديد الأهداف وصياغتها فإنها تجعل الفرد يشعر بأنها أهدافه التي يلتزم بتحقيقها ويتحمس لها.

### تحمل المسؤولية:

تعتبر القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل سمات مدير المدرسة لضمان تحقيق أهدافه، وهذه تعتبر نتيجة مباشرة لبدأ المشاركة، فحيث ما يشارك العاملون بالمدرسة مديرهم في صياغة الأهداف وتحديدها، ويوزعون الأدوار بينهم بحيث يتولى كل منهم أهدافاً محددة خاصة به، فإن هذا من شأنه أن يجعل مدير المدرسة مسئولاً عن أهدافه وإنجازها.

### رفع الروح المعنوية:

هذه نتيجة مهمة للمشاركة. فعندما يشترك العاملون بالمدرسة ومدير المدرسة معاً في التخطيط لمدرستهم فإنما يساعد ذلك على أن يحقق العاملون في المدرسة ذاتهم، بالإضافة

إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل وأن ما ينجز من أعمال إنما هو نتيجة إخلاصهم. فالشعور بتحقيق الذات شعور مهم للعاملين بالمدرسة يزيد فعاليتهم في المدرسة.

ب. مبدأ تحقيق الأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف أساساً على وضع أهداف المدرسة على شكل النتائج المرجو تحقيقها، والأهداف غاية في الأهمية في أسلوب الإدارة بالأهداف لأنها تحدد النتائج المراد بلوغها. ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع العاملين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف المحددة لفترة زمنية معينة يتم من خلالها مراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وعلى فترات.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن جوهر عملية الإدارة بالأهداف هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها في زمن معين وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف، وأن يشترك المدير والعاملون معه في تحديدها ومجالات النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة، وأن يؤخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة حالياً وفي المستقبل وتحديد المشكلات التي يمكن أن تعترض الأهداف المحددة، والاتفاق على انسب الحلول لها وأن تحدد كذلك المقاييس التي عليها النتائج.

ويرى الكاتب أنه في حالة استخدام هذا الأسلوب من أساليب الإدارة من جانب مديري ونظار المدارس سيكون له الأثر الكبير في الاستفادة من وقتهم داخل المدرسة وخارجها.

### ٢. الإدارة بالتفويض:

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى، وعندما يقبل هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما

قام به من أعمال. وهذا بمعنى " يأتي التفويض من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية الأعلى، وهو يعني ببساطة أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من مرؤوسيه بجزء من العمل الإداري المناط به" (١).

ويري "روبرت د. بوكمان" *Robert D. Buchanan* أن هناك عدة فوائد تنتج عن التفويض الفعال وهي: (٢)

- يسمح التفويض للمدير بوقت أكبر للتفكير والتخطيط.
- يجب أن يكون أقرب شخص إلى النشاط أكثر قدرة على صنع القرارات من الرئيس البعيد.
- يشجع التفويض المرؤوسين على أخذ المبادرة ليستخدموا مهاراتهم بطريقة أفضل والمبادرة بدورها تحسن من معنوياتهم.
- يقلل التفويض من الوقت اللازم لصنع القرارات، لأنه يلغي التوصيات الصاعدة إلى الرئيس حيث تصنع القرارات عادة وكذلك الوقت اللازم لنقل الاتصالات منه إلى المرؤوسين.
- ينمي التفويض مهارات المرؤوسين وذلك بالسماح لهم بصنع قرارات وتطبيق معارفهم التي حصلوا عليها من برامج التدريب ومن الاجتماعات.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن التفويض أسلوب مهم من أساليب إدارة الوقت، ويجب أن يتعلمه كل فرد يريد أن ينجح كمدير، والتفويض لا يعني تخلي المدير عن مسؤولياته وواجباته المكلف بها، بل أنه عملية مستمرة تتطلب وجود المدير دائماً ليقدّم النصيحة

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ١٢٤.

(٢) روبرت د. بوكمان، "كيف تفوض بفاعلية"، أ. داييل تيمب (المحرر)، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانه، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١، ص ٣٩١.

والمساعدة وقت الحاجة، كذلك يتطلب التفويض الفعال صبراً واستثماراً أولاً للوقت ولأهم من ذلك ألا ينظر إلي التفويض من جانب المدير علي أنه فرصة للتخلص من المهام التي لا يتقن القيام بها.

لذا يري الدارس أن أسلوب التفويض من الأساليب المهمة لإدارة الوقت واستثماره ويجب علي مديري المدارس إدراك أهميته علي كل المستويات داخل المدرسة.

### ٣. الإدارة بالاستثناء:

تعد الإدارة بالاستثناء صورة من صور التفويض، يستخدمها مدير المدرسة لتسيير أمور إدارته دون تدخل مباشر منه فهو يضع حدوداً أو إطارات يستطيع العاملين معه أن يتحركوا خلالها ويتصرفوا في مسائل العمل علي ضوء هذه الحدود ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال الهامة التي تتطلب جهداً ووقتاً وتفكيراً، مثل التخطيط وتحليل البيانات ودراسة المشكلات وبحث نواحي التطوير إلي غير ذلك من أنشطة تخطيطية وتنظيمية ورقابية<sup>(١)</sup>.

ويمكن أن تحقق الإدارة بالاستثناء عدداً من المزايا من أهمها ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- تفرغ المدير للأعمال الهامة غير الروتينية لكي يعطيها ما تستحق من اهتمام فيتقنها وتحقق الغرض المطلوب منها.
- توفير الجهد الضائع في اتخاذ قرارات روتينية إجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للعاملين معهم حسب قدرتهم.
- حسن استغلال وقت كل من المديرين و العاملين معهم، حيث يركز كل فريق علي العمل الذي يمكنه أجادته.

(١) ميتشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً- مجموعة متكاملة من الأساليب المختبرة والمهارات الأساسية، السعودية: مكتبة جرير، ٢٠٠٠، ص ٢٥٦.

(٢) روبرت د. بوكنان، مرجع سابق، ص ٢٩.

- إتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة للتصرف في الحدود المرسومة، وفي الحالات المتشابهة أو التي تختلف اختلافاً طفيفاً عن هذه الحدود، وفي ذلك تدريب لهم لبعض قدراتهم ومهاراتهم.
  - ارتفاع الروح المعنوية للعاملين بالمدرسة، لعدم اضطرارهم للرجوع إلي المدير في كل صغيرة أو كبيرة ولشعورهم بأنهم يستطيعون التصرف ولو في حدود ضيقة.
- ومما سبق يتضح أن أسلوب الإدارة بالاستثناء يعطي الفرصة لمدير المدرسة للاستفادة من وقته من خلال الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين معه، ومن خلال الإدارة بالاستثناء يستطيع مدير المدرسة الوصول إلي تحقيق أهداف العملية التعليمية لمدرسته كما ونوعاً.

#### حادي عشر، مشكلات إدارة الوقت،

إدارة الوقت العديد من المشكلات التنظيمية والفنية والسيكولوجية، وكل هذه المشكلات تؤثر عند إهمالها بالسلب علي فنيات إدارة الوقت، والعكس إذا ما تم التعامل معها بدقة وبقدرات عالية، ونستعرض فيما يلي أهم المشكلات في إدارة الوقت:

#### 1- المشكلات التنظيمية لإدارة الوقت:

تتعرض الإدارة المدرسية لكثير من المشكلات التنظيمية التي تتعلق بالزمن وحساباته، ومن ثم تعمل علي تعطيل العملية التعليمية، وتظهر هذه المشكلات في عدم قدرة الإدارة علي وضع الجدول الزمني توازياً مع الجدول الدراسي، عندما يحدث الخلل وتصبح العملية التعليمية كلها تتوقف علي أهواء العاملين بالمدرسة والتلاميذ، ويعتبر هذا من أخطر ما يقابل الإدارة المدرسية في سبيل تحقيق أهدافها.

والتنظيم يعتبر من المهام الأساسية لإدارة العامة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، حيث يحول مجموعة مكونات النشاط الإنساني في كل مجال سواء كان إنتاجياً أو خدمياً في المدرسة حتى لا يبري في النهاية غير شكل واحد لهذه الإدارة، والتنظيم الإداري بالنسبة للعملية التعليمية هي العمليات الكبرى والصغرى في تكوين المواطن وفقاً لثقافة بيئته، ومن هنا تتضح أهمية التنظيم الزمني أو الفني للعمليات التعليمية هو قصور كامل في تكوين المواطن المطلوب للمجتمع<sup>(١)</sup>.

ومن أهم المشكلات التنظيمية للإدارة (الوقت ما يلي)<sup>(٢)</sup>:

- عدم القدرة علي جمع شتات العملية التعليمية لوضعها في إطار تنظيمي متكامل وبناء.
- ضياع روح الفريق بين جماعة العاملين بالمدرسة وممارساتهم اليومية لإنجاز العمل بحماس.
- قلة الإبداعات والابتكارات السريعة في المخرجات التعليمية باعتبارها نتاج تنظيم إداري تربوي.
- عدم الاعتماد علي أساليب التفكير السليم في حل المشكلات .
- ضعف الثقة بين أسرة المجتمع المدرسي ومحاور العملية التعليمية.
- انتشار الطريقة الارتجالية التي لا نظام لها ولا قواعد التي تحدد خطوات المسيرة التعليمية بصورة منتظمة.
- عدم شعور العاملين بالمدرسة بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف التعليمية.

(١) محمد حسن يس، مدني عبد القادر زحلاتي، وظلتف الإدارة، القاهرة: مكتبة الأنجلو، الطبعة الرابعة، ١٩٩٢، ص ٥٦.  
 (٢) أحمد كامل الرشيدى، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة رؤية تربوية جديدة، القاهرة: مكتبة كومييت، ٢٠٠١، ص ص ١٧٧-١٧٨.

- تضارب الخطط التعليمية وظهور القلق والتوتر التنظيمي لدي العاملين بالمدرسة.
  - انخفاض مستوى الإنتاج التعليمي.
  - زيادة نسبة الفاقد التعليمي.
  - تكس أعداد التلاميذ داخل الفصول، مما يؤدي إلي عدم كفاية الوقت المخصص للحصة وعدم وصول المعلومة إلي أذهان التلاميذ وانصرافهم عن الشرح، وهذا يؤدي إلي انهيار العملية التعليمية والعملية التربوية.
- ومما سبق يتضح أن المشكلات التنظيمية من أكثر المشكلات التي تهدد الإدارة أو إدارة الوقت، ولهذا يجب أن تقوم الدولة ممثلة في وزارة التربية والتعليم إلي تنظيم الفكر التربوي بصورة تجعل مديري المدارس قادرين علي استيعاب التغيرات الحادثة في مجال العمل الإداري، وكيفية مواجهته.

### ٢. المشكلات الفنية لإدارة الوقت:

ترتبط المشكلات الفنية لإدارة الوقت بمفهومي الكفاءة والفاعلية، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما، فإدارة يمكن أن تكون فعالة ونشطة ولكنها مقصرة في إدارة الوقت والتخطيط له وتنظيمه بالصورة التي تحقق الأهداف التعليمية المطلوبة للمرحلة التي تعمل فيها، والعكس حيث يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

وتشير الكفاءة إلي الطريقة الاقتصادية التي يتم عن طريقها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وعادة ما يعبر عنها في التربية والتعليم من خلال النسبة بين المدخلات والمخرجات. في حين تشير الفاعلية إلي قدرة الإدارة علي تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة وهم: (١)

(١) المرجع السابق، ص ١٦٦.

- التلميذ: على رأس الجميع باعتباره صاحب المصلحة الأولى.
  - العاملين بالمدرسة: باعتبارهم القائمين على أداء مهام العملية التعليمية.
  - الأسرة: باعتبارها المستفيدة من المخرجات التعليمية.
- ومن أهم المشكلات الفنية لثورة الوقت ما يلي: (١)
- فى مهارة الاتصال الفعال، حيث تتم فى الإدارة التعليمية التى تنقصها فنيات العمل التربوي بقدر كبير من القدرة على تحديد الموقف اللازم لإنجاز الأعمال بصورة واضحة.
  - تجاهل سياسات الإدارات العليا التى لم يتدربوا عليها جيداً، أو التى يفاجئون بها لقلّة إمكانياتهم الفنية، ويتذرعون بأن ذلك يحتاج إلى وقت لا يملكونه فى مؤسساتهم، أو يشغلهم فى أداء أعمالهم المطلوبة.
  - عدم القدرة على امتلاك التنظيم الإستراتيجي، ويتمثل ذلك فى عدم قدرة الإدارة على اتباع أساليب تنظيمية تحتاج إلى مدي بعيد خولاً من ظهور قصور أو فجوات فى التنفيذ تؤثر على مستقبلهم الوظيفي، أو لعدم قدرتهم على السيطرة على زمن الموقف المثالي، وبالتالي ينسحبون من رسم مدي إستراتيجي للمستقبل المأمول.
- ومما سبق يتضح أن هذه الإدارة تحتاج إلى فنيات إدارة الموقف التعليمي متكاملًا وحتى تتحقق فى المستقبل المأمول فيه، ويصبح الأمر أكثر صعوبة حين يتعامل فى مجال التعليم الذى تطول مخرجاته وتلاحق عوامل عديدة وكثيرة متوقعة، ومن هنا تكون الإدارة

(١) أحمد كامل الرشيدى، مرجع سابق، ص ١٧٩-١٨٠.

المدرسية هي أحوج الإدارات للفنيات والتقنيات العالية، والتي تحتاج إلي تقدير دقيق للزمن والأسلوب.

### ٣. المشكلات السيكولوجية لإدارة الوقت:

تعتبر الإدارة المدرسية من الإدارات السيكولوجية، حيث أنها تعتمد في تنفيذها لأهداف المؤسسة التعليمية علي السلوك البشري من جانب العاملين بالمدرسة والتلاميذ وكلاهما يعتمد علي الجو النفسي الذي تمارس فيه العملية التعليمية، وهي من الخطورة الكبيرة التي تؤثر علي الإدارة المدرسية في تنظيمها لاستغلال كعامل سيكولوجي.

ويعرف علماء علم النفس التأثير النفسي للإدارة هو المقدار الزمني المستغرق في جعل العاملين بالمدرسة يؤدون أعمالهم علي أعلى مستوى وأعلي قدر من المستويات المطلوبة<sup>(١)</sup>.  
(من أهم المشكلات السيكولوجية للبرورة الوقت ما يلي):<sup>(٢)</sup>

- عدم القدرة علي فهم الذات أو محاورها حول ذاتها، وعدم القدرة علي التعامل مع الآخرين.
- عدم القدرة علي التمييز بين الفروق الفردية للعاملين في المدرسة.
- افتقاد السمات الشخصية القيادية التي هي أهم النواحي السيكولوجية في الإدارة التي تمزج الحزم والمسئولية بروح العلاقات الإنسانية، والتفاعل الموجب بين الأعضاء.
- عدم امتلاك القيادات المدرسية جوانب التأثير في سلوك العاملين بالمدرسة.
- عدم القدرة علي القيام بالعمل بروح الفريق لرفع الكفاءة للعملية التعليمية، والبناء علي ثقة العاملين في المدرسة في مديهم، وانخفاض الروح المعنوية.

(١) محمد حسن يس ومدني عبد القادر زعقلاني، مرجع سابق، ص ٥٩.

(٢) أحمد كامل الرشيدى، مرجع سابق، ص ١٨١.

ومما سبق يتضح أنه يجب أن تعي الإدارة أهمية العامل النفسي في إدارة الوقت حتى تحقق ما ترجوه بين آمال وطموحات للمخرجات التعليمية، ولمواجهة تحديات القرن الجديد.

### ثاني عشر، زيادة فعالية إدارة الوقت،

القضاء علي العادات السيئة يحتاج إلي وقت، وعلي مدير المدرسة أن يستثمر وقته حتى يوفر ويدخر منه، وهناك عدة خطوات تزيد من فعالية إدارة الوقت وهي:

١. معرفة كل شيء عن الوقت:

أول خطوة هي القيام بتحليل دقيق لكيفية تضمين وقت مدير المدرسة، بدون هذه المعلومات يصعب تحديد العادات والأنماط التي يحتاج إلي تغييرها في العمل<sup>(١)</sup>.

والطريقة الشائعة لمعرفة كم من الوقت يقضي في كل مهمة هي الاحتفاظ بجدول زمني يومي، هذا الإجراء يتطلب أن يتم تسجيل الوقت الحقيقي الذي يقضي في كل مهمة ولعدة أيام، وتكون كل ساعة زمنية مقسمة إلي فترات بين (١٥-٢٠) دقيقة لتسجيل المهام والأنشطة فيها، وبعد عدة أيام من التسجيل يمكن أن تكون أساس كاف للقيام بالتحليل، يمكن أن يتم تلخيص النتائج من الجداول ويحدد ماذا يمكن عمله لكي يتم استخدام وقته بطريقة أفضل<sup>(٢)</sup>.

هذه الإجراءات - من جمع للبيانات وتحليل لها - يأخذ من ساعة إلي ساعتين يومياً لفترة ثلاثة أيام، ولكن النتائج تعطي صورة دقيقة لكيفية استخدام الوقت، ويمكن

(١) كنت بيكر، ستيفان هولميرج، "مزايا الوقت"، أ. دايل تيمب (المحرر)، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانه، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١، ص ٤١٥.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثانية، مرجع سابق، ص ٢١٨.

عمله لكي نستخدم تقديرات للوقت بدلاً من تحديده بدقة، إلا أن ذلك غير مفيد، لأن المديرين غالباً ما يعتقدون أنهم أكثر كفاءة وفعالية مما هم عليه (١).

### ٢. تحديد مضيعات الوقت:

من تحليل جدول الوقت يمكن أن يتم تحديد مضيعات الوقت، وعلى هذا يحتاج مدير المدرسة إلى سؤال نفسه هذه الأسئلة: (٢)

- أي مضيع من مضيعات الوقت ينبع من أسلوبى الخاص فى الإدارة؟
- أي مضيع من مضيعات الوقت يسببه الآخرون؟
- أي مضيع من مضيعات الوقت يمكن القضاء عليه أو التحكم فيه؟

ويندهش المديرين عندما يكتشفون أنهم يتسببون فى الكثير من مشكلات وقتهم الخاص. ومن هذه المضيعات للوقت التأجيل وعدم الانضباط الذاتى، وعدم التخطيط وعدم التفويض (٣).

### ٣. تحديد الأهداف وكتابة الأولويات:

من قائمة مضيعات الوقت ينبغي أن يختار المدير خمسة أو ستة منها يرغب فى تصحيحها ويتم ترتيبها حسب أولوياتها. تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة، كما ينبغي أن يحاول المدير أن يتعامل مع هذه المضيعات واحد واحد. حيث أن محاولة تغيير الكثير من العادات السيئة مرة واحدة يمكن أن يؤدي إلى الإحباط والفشل (٤).

فمثلاً: إذا كان أكبر مضيعات وقت المدير هو حضور الاجتماعات، يمكنه أن يضع كهدف له الإقلال من الوقت الذى يقضيه فى حضور الاجتماعات، إلى معدل لا يزيد على

(١) المرجع السابق، ص ٢١٩.

(٢) كنت بيكر، ستيفان هولميرج، مرجع سابق، ص ١٥٩.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية فى الألفية الثانية، مرجع سابق، ص ٢١٩.

(٤) كنت بيكر، ستيفان هولميرج، مرجع سابق، ص ١٦٠.

خمس ساعات في الأسبوع خلال ثلاث أشهر قادمة. يجب أن تكون الأهداف محددة ويمكن قياسها حتى يستطيع المشرف أن يقيس مدى تقدمها في تحقيقها.

ثالث عشر، إدارة الوقت في المدرسة، طبيعتها ومحدداتها،

إن إدارة الوقت يجب أن تحظى باهتمام بالغ لدي جميع المؤسسات المنتجة، لما له من أثر هام في رفع كفاءة أداؤها. لذا فمن الأهمية بمكان أن تولي المدرسة كمؤسسة تربية منتجة عناية فائقة بإدارة وقتها، بهدف تحقيق النتائج المنتظرة منها. فلقد أوضح متخصص و التعليم الأثر الهام للوقت كمتغير من متغيرات عملية التعلم.

ولقد عبر "سميث" *Smyth* عن رأيه في الوقت بأنه "هو حجر الزاوية في عملية التعلم، فالتعليم من العمليات التي تستغرق وقتاً، هذا بالإضافة إلي أنه يحدث خلال فترات محددة من الوقت"<sup>(١)</sup>.

ولقد أكد بعض مديري المدارس أن كمية الوقت المحدد واحدة من الضوابط الخطيرة التي يواجهونها لمقاولة التحديات التي تظهر من خلال التغيير في المجال الإداري<sup>(٢)</sup>.

ولذلك فنجد أن معظم مديري المدارس يشكون من ضيق وقلة الوقت، لذلك نجد أن الدراسات الخاصة بإدارة الوقت اتجهت إلي مدير المدرسة وما يجب أن يقوم به من أنشطة وما تشملها من تخطيط وتفويض وتنظيم وتقييم.

وإذا كانت إدارة الوقت المدرسي اتجهت إلي مدير المدرسة من أجل تحقيق أعلي إنجاز، فإن أهمية إدارة الوقت ظهرت حديثاً في الأبحاث الخاصة بالفصل المدرسي

(1) W. J. Smyth "Time", *The International Encyclopaedia of Teaching and Teacher Education*, London: Oxford Press, 1990, P. 373.

(2) Nigel Bennel & Other, *Managing Change in Education-Individual and Organizational Perspectives*, London: Paul Chapman Publishing LTD, 1992. P. 263.

حيث أن كلاً من الاقتصاديين وأخصائي علم النفس التربوي أول من أدركوا أهميته داخل الفصل المدرسي، فعلى سبيل المثال اعتبر الاقتصاديون الوقت مورداً أو مدخلاً من مداخل الفصل الدراسي، وعلى العكس من ذلك نجد أن أخصائي علم النفس التربوي اهتموا بالطريقة الذي يبرز فيه الوقت كمحدد لعمليات التعلم<sup>(١)</sup>.

ويرى الاقتصاديون أن المدرسة باعتبارها مشروع منتج للتعليم، لذلك فمن المهم معرفة كيف تغير في المدخلات، والتي يعتبر الوقت من ضمنها من أجل التأثير في المخرجات المتمثلة في الطلبة، والمشكلة هنا تكمن في كيفية تخصيص الموارد من أجل التأثير في إنجاز هؤلاء الطلبة<sup>(٢)</sup>.

وإذا كانت إدارة الوقت قد أصبحت في السنوات الأخيرة في غاية الأهمية، نتيجة للزيادة المعقدة في التنظيمات وسرعة النشاط وزيادة ضغط العمل، وكلها عوامل مؤثرة فإنه يركز أهميتها في البيئة المدرسية، نتيجة لقصر اليوم المدرسي نفسه بالمقارنة بعالم التجارة والصناعة، فاليوم العادي يقسم إلى حصص قصيرة نسبياً غالباً من (٣٠-٥٠ دقيقة) تتخللها فسحة أو فسحتان، وهذا يجعل النشاط الإداري المستمر صعباً.

والذي يزيد أيضاً من أهمية إدارة الوقت داخل المدرسة أن كل الأموال التي تخصص للتعليم تستهلك أساساً وحدات الوقت مثل وقت الاجتماع، وقت التوجيه الإرشاد، كما توجد داخل المدرسة مناقشات كل عام حول توقيت الجدول المدرسي، كما تحدث

(1) W. J. Smyth, *Op. Cit.*, P. 373.

(2) Torsten, Hues & Neville, T. Postelethwaite "Time", *The International Encyclopaedia of Teaching and Teacher Education*, London: Oxford Press, 1991. P. 5265.

مناقشات بصورة دورية حول ترتيب اليوم المدرسي، وهذا يقودنا إلى القول أن الاستعمال الأمثل للوقت داخل المدارس يحقق قيمة أفضل للأموال التي تنفق فيه<sup>(١)</sup>.

ولقد أوجدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة واضحة بين الوقت المدرسي والإنجاز حيث أثبتت بعض الدراسات أن المدارس التي حققت مستوي عالي من الإنجاز كانت نسبة الهدر في الوقت التعليمي بها قد وصل إلى (٢٥ %) من الوقت التعليمي المتاح بسبب غياب كل من الطالب والمدرس، وإهمال الطلبة، بينما المدارس ذات الإنجاز كانت نسبة الهدر في الوقت التعليمي المتاح بها حوالي (٤٩ %) من الوقت التعليمي المتاح بها بسبب نفس العوامل السابقة<sup>(٢)</sup>.

ونظراً للارتباط القوي بين مستوى الإنجاز التعليمي والوقت المبذول في الأنشطة التعليمية، لذا فإن زيادة الوقت المخصص للدراسة يعتبر إحدى أولويات إصلاح التعليم بالمدرسة الابتدائية، لذا فمن الضروري بالنسبة لهذه المدرسة معرفة الوقت الذي يمضيه المعلمون في العمل، وكيفية توزيع ذلك الوقت على أنشطتهم المختلفة، مثل (الإعداد والتدريس والمراجعة والتقييم ومعالجة الضعاف) وعلى مختلف أنواع الاتصال بالتلاميذ كذلك ينبغي الحصول على معلومات بشأن الوقت الذي يصرفه التلاميذ في الاتصال مع المعلم، ومع غيرهم من التلاميذ وفي استخدام الموارد والأجهزة التعليمية، بما فيه الوقت المخصص في البيت للواجبات المدرسية، ولا بد بعد ذلك من تحليل هذه المعلومات وصقل

(١) الهيئة العليا المشتركة لبرنامج الأمم المتحدة واليونسكو، "وثيقة تأمين حاجات التعليم الأساسي-رؤية للتسعينات"، المؤتمر العالمي حول التربية للجميع المقام بهيئة الأمم المتحدة بنيويورك في الفترة من ١٥-١٨/٧/١٩٩٠م. نيويورك: اليونسكو و اليونسيف والبنك الدولي، ١٩٩٠، ص ٤٨-٤٩.

(2) Torsten, Hues & Neville, T. Postelethwaite, Op. Cit., P. 5267 .

هذه المقاييس بما يمكن من احتساب الوقت الذي يخصصه التلاميذ بالفعل لأداء مهام أنشطة دراسية معينة<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الوقت في مدرسة التعليم الأساسي لها محددات، تدور في جانبها الأول حول عملية التعليم داخل الفصل وخارجه، وتدور في جانبها الثاني حول الإدارة المدرسية، ونظراً لأن الوقت مورد هام وجوهري بالنسبة لعملية التعلم، كما أنه مدخل من مدخلات العملية الإدارية بالنسبة للإدارة المدرسية، لذا فإن استثماره بكفاءة وفاعلية سيؤدي إلي تحقيق إنجاز أعلى للتلاميذ، وتجدر الإشارة إلي أن إدارة الوقت المدرسي يرتبط بصفة أساسية بإدارة أوقات العاملين بالمدرسة سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس أو معاونيهم.

#### رابع عشر: تعقيب،

يتضح من الغرض السابق أن إدارة الوقت من الأمور الهامة والأساسية التي تزيد من فعالية إدارة مدرسة التعليم الأساسي في تحقيق أهدافها وذلك من خلال التحديات فالضغوط الكبيرة التي تحيط بهذه المدرسة كمنظمة من المنظمات المعاصرة، وترجع أهمية إدارة الوقت إلي ما يلي:

- الوقت له قيمة عالية، نظراً لأنه يمثل العنصر الحاكم في كيفية استخدامنا لمواردنا الأخرى كما أنه يؤثر علي أسلوب الذي يمكن من خلال استغلال هذه الموارد.
- إن الوقت يستخدم في التنبؤ بالمستوي الذي سيكون عليه النشاط في المستقبل.
- إن الوقت يعتبر مدخل من مدخلات الإدارة المدرسية، ومن ثم فإن استثماره بكفاءة وفعالية سيؤدي إلي زيادة فعالية الإدارة المدرسية.

(١) الهيئة العليا المشتركة لبرنامج الأمم المتحدة واليونسكو، مرجع سابق، ص ٤٨.

ولكي تستطيع إدارة مدرسة التعليم الأساسي تحقيق الاستفادة من الوقت بكفاءة وفعالية، فإن هذا يتم من خلال ما يأتي:

- التعرف علي مضيعات الوقت في مدرسة التعليم الأساسي، التي تتخلل كافة العمليات الإدارية داخل الإدارة المدرسية، ومن ثم فيجب وضع خطة للسيطرة عليها.
- اعتبار إدارة الوقت ركناً أساسياً من أداء مدير مدرسة التعليم الأساسي، نظراً لأنها من العوامل الهامة التي تزيد من فعالية أداء مدير المدرسة، ولعل إدارة وقت المدرسة تعتمد بشكل أساسي علي عدة محاور: أولهما التخطيط لاستخدام هذا الوقت، من خلال تحديد الأهداف، ووضع الخطط السنوية والأسبوعية واليومية وثاني هذه المحاور جدولة الأنشطة التي يقوم بها المدير، وما يتضمنه من تحديد الوقت المستغرق في أداء كل نشاط مع ترك قدر من الوقت غير المخطط له تحسباً للآزمات غير المتوقعة، ثم يأتي التفويض كمحور ثالث وكأحد الوسائل الهامة لإدارة وتنظيم وقت المدير، والتفويض يكون فعالاً ويحقق الهدف المرجو منه عندما يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسئولية، ويتضمن المحور الرابع إدارة الاجتماعات التي يعقدها المدير داخل مدرسته، فهي تشكل جانباً هاماً من إدارته لوقته، فليس من شك أن إدارته لهذه الاجتماعات بفاعلية سيؤدي إلي حسن استثماره لوقته، وهذا يقتضي منه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.
- إدخال التكنولوجيا الإدارية الحديثة بأبعادها المختلفة في مدرسة التعليم الأساسي، فعن طريق استخدامها تستطيع إدارة هذه المدرسة التوصل إلي قرارات رشيدة، كما أنه تقلل من زمن اتخاذ القرار.

- بناء نماذج إدارية حديثة، تعتمد علي الوقت كمورد وليس قيد، ومن ثم تبني مفهوم المرونة وسرعة الحركة، والتحول المستمر عبر الزمن، ويمكن لإدارة مدرسة التعليم الأساسي عن طريق هذه النماذج أن تنجح في إدارة وقتها، فعن طريق تلك النماذج تستطيع إدارة مدرسة التعليم الأساسي تحقيق الأهداف المراد إنجازها خلال مددي زمني معين، وتحديد المسؤوليات ، وتوزيع الأدوار لأعضاء الإدارة المدرسية، وتحقيق الاتصال الرأسي والأفقي بين أعضاء المدرسة، وخلق نمط جديد من علاقات السلطة يقوم علي الخبرة والكفاءة الفنية والوظيفة الإدارية، ولاشك أن كل هذه عوامل تسهم في حسن إدارة الوقت واستثماره، ومن ثم تزيد من فعالية إدارة المدرسية.

وهذا ما سيحاول الدارس في الفصل الثاني في التعرف علي بعض تلك النماذج وعلي

أهم محاورها.