



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

إعداد

بندر سعود عبدالعزيز الرميح

باحث دكتوراه - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية بجامعة الملك سعود

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الحادي عشر - جزء ثاني - نوفمبر ٢٠١٨ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة

تعد المهارة في إدارة المدير لوقته بكفاءة وفاعلية مهارة أساسية لأنها تعني إدارته لذاته، كما أن فاعلية المدير تعتمد على قدرته على توزيع وقته وفقاً لأولويات محددة تساعد على تحقيق الأهداف المناطة به، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وأبرز معوقاتها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المكتبي لمناسبته لطبيعة الدراسة بهدف التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، حيث تم استعراض وتحليل كل ما يتعلق بمشكلة الدراسة من وثائق وأبحاث سابقة أو معاصرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ١- أن أكثر المهام ممارسة من قبل مديري المدارس هي القيام بالإشراف على الاختبارات، وتعبئة تقارير تقويم الأداء للمعلمين والإداريين والمستخدمين.
- ٢- أبرز معوقات إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تمثلت في غياب التنظيم الجيد للعمل، وكثرة الأعمال الورقية ومتطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية.

وكان من توصيات الدراسة:

- إعداد مديري المدارس للعمل القيادي بكافة أبعاده لتزويدهم بالمهارات اللازمة.
- عقد الدورات التدريبية لمدي المدارس في مجال إدارة الوقت.
- العمل على تقنين وتنظيم التعاميم والقرارات الإدارية.

المقدمة:

تهدف التربية الحديثة إلى استثمار الوقت بغرض تطوير التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة، وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع، ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة، فهي بحاجة إلى إدارة فعالة وهادفة ومتطورة، لأن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل جهد بشري، وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

والإدارة بشكل عام تشمل عدة عمليات متداخلة مع بعضها البعض، ومن أهم هذه العمليات: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف، والرقابة، والمتابعة، والتقويم، وجوهر الإدارة اتخاذ القرار وتحويله إلى واقع فعال. (العجمي، ٢٠٠٠م).

ويمثل ميدان الإدارة المدرسية ميدانا مهما في مجال التربية والتعليم باعتبار أن المدرسة تمثل الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة.

ويعد مدير المدرسة أحد عناصر الإدارة المدرسية، ووظيفته هي من أهم الوظائف في السلم الوظيفي عناء وجهدا ومشقة، وتعد إدارة الوقت بالنسبة له من أهم المهام التي يجب أن يسيطر عليها.

والوقت من أهم الموارد المتاحة لمدير المدرسة، وهو مورد ثابت وديناميكي، ويلعب دورا حاسما في ممارسة العمليات بنجاح، وتحقيق أهداف المدرسة المنشودة، ولضمان ذلك يتحتم على مديري المدارس أن يديروا ساعات العمل المحددة بشكل جيد، وان يخصصوا لها احتياجاتها التي تتطلبها من وقت العمل المتاح، لكونها تمثل أهم الأولويات والوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة باستخدام عملية التخطيط المستمرة والهادفة.

ويواجه مديري المدارس اليوم الكثير من الصعوبات والتحديات أثناء قيامهم بالمهام المناطة بهم، مما يجعل الكثير منهم يشككي من ضياع الوقت وعدم القدرة على استثماره بالشكل المناسب. لذا أتت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

لاشك أن القدر الأكبر من نجاح مدير المدرسة في القيام بالأعباء والمسؤوليات المنوطة به يرجع إلى قدراته ومهاراته في التخطيط الجيد لوقته واستثماره بالشكل المناسب والفعال.

وعلى الرغم من أهمية وقت مدير المدرسة وضرورة استثماره بشكل مثالي، إلا أن الباحث لاحظ من خلال نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وجود الكثير من الإهدار في وقت مدير المدرسة، وإن هذا الوقت يضيع دون فائدة مباشرة على العمل المدرسي، وهذا ما أكدته عدة دراسات (الحميدان، ٢٠١٠م، الجمل، ٢٠٠٥م، هدية، ٢٠٠٥م، الغامدي، ٢٠٠٩م).

ويلاحظ أيضاً أن هناك سوء استخدام للوقت من قبل بعض مديري المدارس، وعدم التوازن في توزيع المهام حسب الأهمية والأولوية، وهذا ما أكدته دراسات (الحميدان، ٢٠١٠م، الغامدي، ٢٠٠٩م، السفيناني، ٢٠٠١م، الجمل، ٢٠٠٥م، هدية، ٢٠٠٥م).

إن الكثير من مديري المدارس يشكون من عدم إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها المحدد، بالإضافة إلى كثرة الأعمال الملقاة على عواتقهم، ويرجعون ذلك لضيق الوقت. (البدر، ١٤٢٢هـ).

ورغم الجهود التي بذلت لإعداد الدليل الإجرائي لعمل مدير المدرسة والذي يبين وينظم بشكل إجرائي المهام والمسؤوليات والأدوار المنوطة به إلا أن هناك غياب واضح للبعد الزمني فيه، وفي خطط مديري المدارس بشكل عام، وعليه فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومعوقاتها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

١. واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
٢. أبرز معوقات إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من المجالين الآتيين:

أولاً: الأهمية النظرية:

- ١- تتبع أهمية هذه الدراسة كونها من ضمن الدراسات التي تعنى بالبحث في واقع إدارة مدير المدرسة لوقته.
- ٢- تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات حول واقع ومعوقات إدارة الوقت لدى مدير المدرسة.

٣- أن كثرة مهام وصلاحيات مدير المدرسة وتنوعها تفرض على كل القائمين على التعليم السعي الدعوب نحو البحث عن المناسب والملائم من الأساليب والطرائق، ومواكبة كل ما يستجد من دراسات حديثة في هذا المجال يمكن الاستفادة منها، وذلك مما تسعى الدراسة الحالية إليه.

٤- الإسهام في تقديم مقترحات وتوصيات لمديري المدارس للحد من العوامل المؤدية لإهدار وقت مدير المدرسة.

٥- حيوية موضوعها باعتبار أن الوقت مورد نادر وادارته بفاعلية من أهم عوامل نجاح المديرين في تحقيق التوازن في توزيع الوقت المدرسي على النشاطات المختلفة وفقا لأولويات محددة تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

٦- إضافة علمية لمجال الدراسة.

ثانيا: الأهمية التطبيقية:

١- لعلها تفيد المسؤولين في الإدارة العامة للتدريب التربوي، في إعداد برامج ودورات لتدريب مديري مدارس التعليم العام في إدارة الوقت المدرسي.

٢- قد تفيد الدراسة مديري المدارس في التعرف على الجانب التطبيقي في إدارة وقتهم المدرسي بشكل مثمر، والتغلب على مسببات إهدار الوقت المدرسي.

٣- ربما يساعد على تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن.

٤- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تحديد مدى احتياج أولئك المستهدفين من الدراسة للتدريب والتطوير في حال كشفت عن حاجتهم الحقيقية لمثل ذلك.

٥- إيجاد قاعدة علمية يمكن من خلالها لمتخذي القرار التربوي وصانعيه من الاستناد إلى دراسات علمية واقعية أجريت في هذا المجال.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.؟

٢. ما أبرز معوقات إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.؟

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ.

مصطلحات الدراسة:

• إدارة الوقت:

عرف العجمي (٢٠٠٧م)، إدارة الوقت بأنها: "الاستخدام الفعال للوقت، من خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية، وصولاً إلى أهداف تعليمية متوقعة من المدرسة خلال فترة زمنية محددة".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مدى قدرة المدير في استثمار الوقت المدرسي بشكل فعال، لتحقيق الأهداف التربوية وفق مهامه الإدارية والفنية.

وعرفها الصرن (٢٠٠٠م)، بأنها "العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين المهام المختلفة هدف إنجازها في الوقت المناسب".

• مدير المدرسة:

عرف الحقيّل (١٤٠٦هـ) مدير المدرسة بأنه "الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة".

والمقصود به في هذه الدراسة هو القائد التربوي المكلف رسمياً بإدارة المدرسة من قبل إدارة التعليم والرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة والمسؤول الأول عنها فنياً وادارياً.

منهج الدراسة:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المكتبي لمناسبته لطبيعة الدراسة بهدف التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والذي سيتم من خلاله استعراض وتحليل كل ما يتعلق بمشكلة الدراسة من وثائق وأبحاث سابقة أو معاصرة .

الإطار النظري

يتناول هذا الفصل محتوى الإطار النظري من خلال المحاور التالية:

أ- الوقت (أهميته، خصائصه، أنواعه، عوامل هدره):

• أهمية الوقت:

لوقت أهمية كبيرة للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، كما أنه وعاء لكل عمل وإنتاج، كما أن إدارة الوقت بالنسبة إلى العامل حسب النظرة الحديثة هي مشكلة رقابية يمكن السيطرة عليها والتحكم بها من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائه وزمن انتهائه (أبوشيخة، ٢٠٠٩م).

إن الوقت كما يرى الخليوي (١٩٩٤م) مهم بالنسبة للفرد نظرا لما يلي:

١. بناء المستقبل يتوقف على استثمار الوقت وحسن إدارته واستغلاله.
 ٢. تحقيق الأهداف والآمال والطموحات مرتبط بحسن التعامل مع الوقت وحسن إدارته.
 ٣. يمكن حسن إدارة الوقت من مساعدة الآخرين وتحقيق المتعة الذاتية في الحياة الدنيوية.
 ٤. تحمي الإدارة الحكيمة الوقت وتستثمره استثمارا فعالا.
- أما بالنسبة للمنظمة فإن الاستفادة من الوقت كما يرى غنيم (٢٠١٠م) تتطلب ما يلي:
١. استثمار المنظمة وإدارتها للوقت الذي تدفع عليه الأجور للموظفين.
 ٢. التخطيط للاستفادة من وقت الموظفين في تطوير التنظيم.
 ٣. تحقيق الأرباح أو الأهداف بالنسبة للمنظمة.
 ٤. تقييم الأداء بالنسبة لموظفي المنظمة وذلك لمعرفة مستوى الأداء الحقيقي واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
 ٥. استباق الأحداث والتحصين ضد المشكلات فكل منظمة مشاكل تحفها، ولكل منظمة إداريون قادرون للتخطيط لاستباق هذه المشكلات والتحصين ضدها ومواجهتها.
 ٦. تفادي زيادة التكلفة المرتبطة بالوقت وإدارته وحسن استغلاله.
 ٧. يشكل وقت الأفراد العاملين بالمنظمة رصيذا لها، وذلك يجب على المنظمة الاستفادة من حسن إدارة الوقت.
 ٨. يمثل التدقيق في المحافظة على الوقت وحسن إدارته روح العمل
- وأكد علي (١٩٩٣م) أن الوقت في الإدارة المدرسية وفي النظام مثله مثل الوقت في إدارة الأعمال، فهو محدد بساعات بعينها في المجموع اليومي، وفي بدء العمل ونهايته، وفي العطلات الخاصة والعامة، ويخضع الطلاب لعنصر الوقت باستمرار، فهو يتحكم فيهم، ويحدد استخداماتهم من العناصر الأخرى، ويعتبر عنصرا محركا يبعث الحياة في المؤسسة التربوية؛ لذا فقد ازداد الاهتمام به في الأعوام الأخيرة، بالإضافة إلى أن هناك عدة أسباب أخرى قد دعمت هذا الاهتمام، أشار لها أبو شيخة (١٩٩١م) فيما يلي:

١. ازدياد توقعات المؤسسات التربوية لما يجب أن يحققه منسوبيها، بمن فيهم الطلاب.
 ٢. تعقد بيئة العمل التربوي بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
 ٣. ارتفاع معدلات التغيير السنوية؛ حيث يفترض أن كل فرد لديه القدرة على استيعاب التغيير بمعدل معين، وهذا يعتمد على حجم الوقت المتوفر وطبيعة استغلاله.
 ٤. النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها ازدياد حجم المؤسسات التربوية، وازدياد تأثيرها على الأفراد، مما أذكى الرغبة لدى هؤلاء إلى محاولة السيطرة على أوقاتهم.
- يتضح مما سبق أن إدارة الوقت ذات أهمية بالغة في تحديد أهداف المدراء والمؤسسات التعليمية وتحقيقها، كما أنها تعد معيارا للحكم على هذه الأهداف، إلى جانب أنها تعد معيارا للإنجاز، هذا إلى جانب أن إدارة الوقت ذات أهمية لتحقيق وتنفيذ كافة الوظائف الإدارية.

• خصائص الوقت:

للوقت خصائص يتميز بها من الأهمية بمكان إدراكها، والتعامل معه على أساسها فهو أنفوس ما يملك الإنسان، سريع انقضاؤه، ما مضى منه لا يعود ولا يعوض، ولا يمكن تجميعه ولا تخزينه، ولا يبيعه ولا شراؤه، كما أنه لا يمكن استعارته ولا توفيره وتستحيل مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره، كما أن الجميع يملكه بالتساوي. (أبو شيخة، ١٩٩١م).

• أنواع الوقت:

يرى المهتمون بدراسة الوقت أن الوقت من حيث ارتباطه بظواهر معينة ينقسم إلى خمسة أنواع، وهي كما بينها المدني (١٩٨٧م) على النحو التالي:

١. الوقت المادي الميكانيكي: وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، ووحدات قياسه الثانية والدقيقة والساعة واليوم.
٢. الوقت البيولوجي: وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها، ووحدته هي الجسم نفسه من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه، فقد يكون لطفلين نفس العمر الزمني لكن أحدهما أكثر نضجا في الطول وكمال الجسم من الآخر.
٣. الوقت النفسي: هو شعور داخلي بقيمة أخرى للوقت نتيجة لحدث نفسي، فساعات السرور تمر سريعة وساعات الهموم كأنها جاثية.
٤. الوقت الاجتماعي: وهو الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة عالمية أو محلية.
٥. الوقت الكوني أو ما وراء الطبيعة: وهو يختلف عن الزمن المألوف، ويظهر لنا في ومضات قرآنية، قال تعالى: ﴿وان يوما عند ربك كألف سنة مما تعدون﴾ (سورة الحج: ٤٧).

• عوامل هدر الوقت:

وقد استعرض احمد (٢٠٠٣م)، أربعة عوامل رئيسة تتسبب في هدر الوقت، ورتبها على النحو التالي:

١. عوامل اجتماعية مثل العادات والتقاليد الاجتماعية والنزاع الأسري.
٢. عوامل صحية مثل الشعور بالملل والحالة الصحية السيئة.
٣. عوامل ذات علاقة بالعمل مثل الزيارات غير المخططة والهاتف وتعدد الاجتماعات.
٤. عوامل شخصية مثل عدم الانضباط الذاتي والكسل.

ب- إدارة الوقت (مفهومها، ثمراتها، نشأتها وتطورها، أهميتها، أبعادها، أساليبها):

أولاً/ مفهوم الإدارة:

عرف الهواري (٢٠٠٠م) الإدارة بأنها "تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم".

وعرفها مرسى (٢٠٠٥م) "هي القدرة على الإنجاز، وهي [] ذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافا معينة".

ثانيا/ مفهوم الوقت:

وعرفه عبد الله (٢٠٠٦ م) بأنه: "العلاقة النمطية لارتباط نشاط معين أو حدث معين بنشاط أو حديث آخر ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل".

وعرفه شحاده (١٤٢٧هـ) بأنه: "الوقت هو عمرنا من حيث المادة ومن حيث العنصر النفسي".

ثالثا/ مفهوم إدارة الوقت:

هناك تعريفات عديدة لإدارة الوقت، منها ما يركز على تنظيم الأنشطة والمهام، ومنها ما يركز على استخدام الأساليب الإدارية بفعالية، ومنها ما يربط بين توزيع الوقت وتحقيق الأهداف والعمليات المحددة، ومنها ما يركز على توجيه قدرات الأفراد الداخلية وفقا للزمن والنظم المعمول بها.

فقد عرفها القعيد (١٤٢٢هـ) بأنها: "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل".

وأشار حمودة (٢٠٠٣م) أن إدارة الوقت تعني " كل ما يتصل بالتحكم في استخدامه لأهم مورد متاح له، وهو الوقت ".

ومن تلك التعريفات يتضح إن إدارة الوقت المدرسي هي استخدام أنسب الأساليب والمبادئ الإدارية لتحسين فعالية استثمار الوقت من قبل الإداريين في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية عند تنفيذ المهام والعمليات الإدارية والفنية داخل النظام التعليمي، لتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة بكفاءة وفعالية.

• ثمرات إدارة الوقت:

إدارة الوقت لها ثمرات يانعة ونتائج متميزة، وكلما نجح الإنسان في إدارة وقته وأحسن استثماره، كلما تحققت له تلك النتائج وحاز على تلك الثمرات، وقد بين الشerman (١٤٢٥هـ) تلك الثمرات وهي:

١. ضمان حسن الأداء وفعالية الإنجاز، وتحصيل أعلى كفاءة ممكنة للإنسان في ظل ظروفه وامكانياته وطاقاته.
٢. عدم تراكم الأعمال، مما يقلل العبء النفسي والجسدي على الإنسان ويدفع عنه السآمة والملل والرتابة.
٣. إنجاز قدر أكبر من الأعمال والمهام بالمقارنة مع حالة الإنجاز دونما تنظيم الوقت.
٤. تطوير الأداء في المسيرة الحياتية واليومية.
٥. تجديد معاني الأمل والتفاؤل من خلال الرضا الذي يتولد في النفس عند ملاحظة الإنجاز والتخطيط.
٦. تطوير الأداء في المسيرة الحياتية واليومية.

• نشأة وتطور إدارة الوقت:

تشير بعض المراجع والكتب التي تناولت موضوع إدارة الوقت في الفكر الإداري الحديث إلى أن جذوره ترجع بشكل عام إلى أعمال وجهود فريدريك تايلور في أوائل القرن العشرين، في محاولته إلى زيادة إنتاج المصانع، عن طريق دراسة الحركة والزمن، وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة، يتم تحديد حركاتها الأساسية، والزمن الذي تستغرقه كل حركة، وذلك بهدف ربط الأجزاء بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن، وبذلك يكون تايلور ومن خلال اهتمامه أيضا بالحوافز وتحسين بيئة العمل، قد ساهم في إزالة أو تقليل الوقت الضائع (سلامة، ١٩٨٨م) .

• أهمية إدارة الوقت:

أشار الجرجاوي ونشوان (٢٠٠٤م) أن أهمية إدارة الوقت تتلخص في النقاط التالية:

١. تعتبر إدارة الوقت معيار مهم لمدى نجاح الفرد أو المؤسسة في تحقيق الأهداف.
٢. تساعد علي فهم الفرد أو القائد لسلوك من حوله وفهم حاجاتهم ومطالبهم.
٣. تربط بين كل مهمة وهدف يسعى الإنسان لتحقيقه.
٤. تسهم في استثمار المدخلات بطريقة مناسبة وأكثر فاعلية.
٥. تحتم وجود أهداف قابلة للقياس والتقويم في ضوء معيار الوقت.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة الوقت لدى المدراء تتلخص في النقاط التالية:

١. أن إدارة الوقت تعد معيارا مهما لمدى نجاح المدير في تحقيق أهدافه.
٢. تساعد إدارة الوقت المدير على تخصيص وقتا لكل مهمة يقوم بها.
٣. تمكن المدير من إدراك المهام الهامة في العمل والتركيز عليها للوصول لنتائج.
٤. تمكن المدير من التفكير بحلول إيجابية للمشكلات التي قد تواجهه .
٥. تجعل المدير قادرا على تحمل المسؤولية في كل ما يقوم به

يتضح مما سبق أن إدارة الوقت ذات أهمية بالغة في تحديد أهداف المدراء والمؤسسات التعليمية وتحقيقها، كما أنها تعد معيارا للحكم على هذه الأهداف، إلى جانب أنها تعد معيارا للإنجاز، هذا إلى جانب أن إدارة الوقت ذات أهمية لتحقيق وتنفيذ كافة الوظائف الإدارية.

• أبعاد إدارة الوقت:

تتحدد إدارة الوقت أبعادا تبعا للأبعاد التي يدرسها الباحثون ومن أهمها ما تناوله

اللوزي (١٩٩٩م) فيما يلي:

١. توزيع الوقت: هو كمية الوقت المحدد لإنجاز مهمة من مهام المدير بغض النظر عن وقت إتمام إنجازها.
٢. جدول الأعمال: يتم في جدول الأعمال، تحديد نقطة البداية والنهاية الزمنية للقيام بأي مهمة وموقع هذه الفترة من وقت العمل المتاح.

٣. **الالتزام بالمواعيد:** تتحدد كفاءة المدير في إدارة الوقت، بدرجة التزامه بالمواعيد المقررة سلفاً لإنجاز كل مهمة.
٤. **سرعة الإنجاز:** تتحدد كفاءة المدير في إدارة الوقت بفعالية، بعدد الأعمال التي يمكن إنجازها في وقت معين، فكلما زاد عدد المهام في وقت معين زادت كفاءة المدير بشرط جودة الأعمال.
٥. **استغلال الوقت الزائد:** هو الوقت غير المحدد الذي يتخلل جدول الأعمال، وتبرز هنا فاعلية المدير في استخدامه لمواجهة الأخطاء غير المحسوبة سلفاً في توزيع الوقت.
٦. **تنسيق الوقت:** تبرز مهارة المدير في قدرته على تنفيذ وتنسيق أكثر من مهمة في وقت واحد.

• أساليب إدارة الوقت:

هنالك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل أفضل لدى المديرين، وقد تطرق النمر (١٩٩٠م) إلى ذكر أهم أربعة أساليب فعالة لإدارة الوقت وهي:

الإدارة بالأهداف: ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية، وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية والمسؤولية لدى الأفراد، وينمي روح الفريق في المؤسسة.

الإدارة بالثقة: ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ بناء الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال إبرام عقد أدبي غير مكتوب بين الطرفين. ويعتمد نجاح الأسلوب على مدى تحقق مجموعة من التوقعات الإيجابية من الطرفين منها توقعات سلوكية، وتوقعات خاصة بالأفراد، وتوقعات إصدار الأحكام.

الإدارة بالتخويف: ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل، وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل داخل المؤسسة، ويتولد عن هذه الفلسفة إحساس بالثقة بين العاملين، والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين، أو الإحساس بالخوف وعدم الرضا، وتدني مستوى الإدارة، وسوء في العلاقات أفقياً ورأسياً بين العاملين في المؤسسة.

الإدارة بالتفويض: ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تفويض المرؤوسين للقيام ببعض المهام ومنحهم سلطة اتخاذ القرار، لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن.

ولكل أسلوب من هذه الأساليب سلبية وإيجابيات ومعظمها طبق في إدارة العديد من المؤسسات، فمنها ما حقق أهداف المؤسسة المتوقعة بنجاح كبير، ومنها ما فشل، وترك آثارا سلبية انعكست على المؤسسة.

الدراسات السابقة

عرض الباحث هذا القسم من الفصل الثاني الدراسات السابقة وفقا لبعدي الدراسة وهم:

أ- البعد الأول: واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام:

١- دراسة اللحيان (٢٠١٠م) وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية، والتعرف على مدى اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في كيفية إدارة المدير لوقته. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٨٣) مدير مدرسة، منهم (٧٥) مدير مدرسة حكومية و (٨) مديري مدارس أهلية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن أكثر المهام الفنية ممارسة من قبل مديري المدارس هي: القيام بالإشراف على الاختبارات، وتعبئة تقارير تقويم الأداء للمعلمين والإداريين والمستخدمين.
- أن أكثر المهام الإدارية ممارسة من قبل مديري المدارس هي: (متابعة حضور منسوبي المدرسة، ومتابعة احتياجات المدرسة البشرية والفنية والمادية).
- أن أكثر المهام الجماعية ممارسة من قبل مديري المدارس هي: تشجيع المعلمين والإداريين في الاجتماعات على إبداء آرائهم، وممارسة العلاقات الإنسانية مع الطلاب والمعلمين والعاملين .
- أكثر المهام الشخصية ممارسة من قبل مديري المدارس هي: الحرص على الحضور مبكرا للإشراف على الطابور الصباحي، والحرص على النظام في المدرسة.

٢- دراسة هديه (٢٠٠٥م) وهدفت الدراسة للتعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة عسير التعليمية، والتعرف على مقدار الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس في انجاز المهام المناطة بهم، وكذلك التعرف على ترتيب مديري المدارس لمهام عملهم حسب أهميتها، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانته على ٣١٤ مدير.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- أن متوسط ما يقضيه المدير في إدارة المهام المناطة به هي تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.
- أن أعلى المهام استغراقا للوقت هي المشاركة في الاجتماعات واللقاءات التربوية.
- أبرز المهام التي حصلت على الأولوية من وجهة نظر المديرين هي الإشراف على الاصطفاف بالطابور الصباحي، ومعالجة مشكلات الطلاب السلوكية.

ب- البعد الثاني: أبرز معوقات إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام:

١- دراسة الغامدي (٢٠٠٩م) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة مدير المدرسة الأهلية على إدارة وقت العمل الرسمي، والتعرف على كيفية قضاء مديرة المدرسة الأهلية وقت العمل الرسمي، والتعرف على أهم معوقات إدارة الوقت بشكل فعال بالنسبة لمديرة المدرسة الأهلية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٦) مديرة مدرسة أهلية و(٤٣) مساعدة مديرة مدرسة أهلية لجميع المراحل التعليمية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج من خلال التعرف على أبرز معوقات إدارة

الوقت منها:

- غياب التنظيم الجيد للعمل حيث ظهر ذلك من ضمن معوقات إدارة الوقت التي احتلت مستويات مرتفعة.
- كثرة الأعمال الورقية التي تؤثر على تنظيم العمل بشكل واضح.
- الحرص على الإطلاع على كل التفاصيل رغبة في السيطرة على العمل.

٢- دراسة الشراري (٢٠٠٤م) هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت المدير من وجهة نظره، وهدفت أيضا لمعرفة المقترحات والآراء التي يقدمها المدير من أجل إدارة الوقت بشكل جيد.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتألفت عينة الدراسة من (٦٧) مديرا يشكلون ٩٠% من مجتمع الدراسة والبالغ (٧٤) مديرا وهم جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين في محافظة القريات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- أن أعلى المعوقات درجة في تأثيرها على وقت المدير هي، تعدد المهام المختلفة و المطلوبة في وقت واحد، وكثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية، وكثرة المشكلات المتعلقة بالطلاب، وكثرة الاستفسارات، بالإضافة إلى قلة الوقت المتاح لإنجاز المهام المتعددة.
- كان اقل المعوقات تأثيرا في وقت المدير هي، تأجيل إنجاز المهام، ومقابلات أولياء الأمور، وعدم إتباع أسلوب التقويم الذاتي اليومي والأسبوعي، وتبادل الأحاديث الخاصة، تناول الشاي والقهوة والمرطبات، وقراءة الصحف والمجلات.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد مناقشة محتوى الدراسات السابقة اتضح أن هناك جوانب اتفاق وجوانب اختلاف في المحتوى والنتائج بالنسبة للدراسة الحالية وهي كما يأتي:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث في هدفها وهو التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية مثل دراسة اللحيدان (٢٠١٠م)، وهديه (٢٠٠٥م).
2. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث في هدفها وهو التعرف على أبرز معوقات إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية مثل دراسة الغامدي (٢٠٠٩م)، والشراري (٢٠٠٤م).
3. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة مثل دراسة اللحيدان (٢٠١٠م) بعدم التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في كيفية إدارة المدير لوقته.
3. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة مثل دراسة هديه (٢٠٠٥م) بعدم التعرف على ترتيب مديري المدارس لمهام عملهم حسب أهميتها.

نتائج الدراسة وتوصياتها

تضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصل إليها الباحث حسب تسلسل أسئلة الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها البحثية التالية:

1. ما واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.؟
2. ما أبرز معوقات إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.؟

• الإجابة عن السؤال الأول:

١. ما واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.؟.

بعد الإطلاع على الرسائل العلمية والكتب ذات الصلة لموضوع الدراسة والدراسات السابقة فإن أكثر المهام ممارسة من قبل مديري المدارس هي: القيام بالإشراف على الاختبارات، وتعبئة تقارير تقييم الأداء للمعلمين والإداريين والمستخدمين، ومتابعة حضور منسوبي المدرسة واحتياجاتها البشرية والفنية والمادية، وتشجيع المعلمين والإداريين في الاجتماعات على إبداء آرائهم، وممارسة العلاقات الإنسانية مع الطلاب والمعلمين والعاملين، والحرص على الحضور مبكراً للإشراف على الطابور الصباحي، والحرص على النظام في المدرسة، والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات التربوية، ومعالجة مشكلات الطلاب السلوكية. وهذا ما يتفق مع دراسات (الحيدان، ٢٠١٠م، هديه ٢٠٠٥م).

• الإجابة عن السؤال الثاني:

٢. ما أبرز معوقات إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.؟.

للإجابة عن هذا السؤال يرى الباحث أن هناك معوقات عديدة تؤدي إلى ضياع الوقت ومنها:

غياب التنظيم الجيد للعمل، وكثرة الأعمال الورقية، وتعدد المهام المختلفة والمطلوبة في وقت واحد، وكثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية، وكثرة المشكلات المتعلقة بالطلاب، بالإضافة إلى قلة الوقت متاح لإنجاز المهام المتعددة، ومقابلات أولياء الأمور، وعدم إتباع أسلوب التقويم الذاتي اليومي والأسبوعي، وتبادل الأحاديث الخاصة. وهذا ما يتفق مع دراسات (الغامدي، ٢٠٠٩م، الشراري، ٢٠٠٤م).

التوصيات

- إظهار أهمية الوقت كمورد نادر وقيم ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارات وتوجيه الاهتمام نحو دراسته وتحليله وفهم خصائصه والعمل على استغلاله، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة الإدارية التنظيمية.
- إعداد مديري المدارس للعمل القيادي بكافة أبعاده لتزويدهم بالمهارات اللازمة بما يضمن قدرتهم على التعامل مع هذا المورد الهام والتخطيط لاستثماره على الوجه الأمثل.

- عقد الدورات التدريبية لمدي المدارس في مجال إدارة الوقت، ويكون منفذوها أو القائمون عليها ممن يمتلكون خبرة في هذا المجال، أو لهم تجارب مميزة في إدارة وقتهم.
- العمل على تقنين وتنظيم التعاميم والقرارات الإدارية، التي تصدر لمديري المدارس.
- إجرا دراسات مماثلة في إدارة الوقت على مديري المدارس.
- وضع المزيد من الدراسات والأبحاث حول كيفية إدارة الوقت، تضم طرق عملية وتفصيلية لكيفية إدارة الوقت.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة الوقت، بترجمة أبحاثهم وكتبهم إلى اللغة العربية لتسهيل الاستفادة منها.
- عقد برامج تدريبية لمديري المدارس وبشكل دوري لتدريبهم على التقنيات الحديثة التي يفرزها التطور العلمي والتكنولوجي بشكل مستمر والتي من شأنها مساعدة مديري المدارس في إدارة وقتهم بفعالية.

المراجع

- ١) الحقييل، سليمان عبدالرحمن (١٤٠٦هـ). نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. (الطبعة الرابعة). الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٢) العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠م). الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٣) البدري، طارق عبد الحميد (١٤٢٢هـ) أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. (الطبعة الأولى). الأردن: دار الفكر.
- ٤) العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧م). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ٥) الصرن، رعد حسن (٢٠٠٠م). فن وعلم إدارة الوقت. الجزء الأول. دمشق: دار الرضا.
- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٩م). إدارة الوقت. عمان: دار المسيرة.
- ٦) الخليوي، محمد على (١٩٩٤م). النشاط الإداري نسيج مصنوع من الزمان. الرياض:مجلة الحرس الوطني.
- ٧) غنيم، أحمد محمد (١٠١٠م). مهارات إدارة الوقت. المنصورة: المكتبة العصرية.
- ٨) علي، سعيد إسماعيل (١٩٩٣م).بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية. القاهرة:دار الفكر العربي.
- ٩) مرسي، محمد منير (٢٠٠٥م). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- ١٠) الهواري، سيد محمد (٢٠٠٠م). الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن الواحد والعشرين. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ١١) شحاته، محمد أمين (١٤٢٧هـ). إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة. الرياض: دار ابن الجوزي.
- ١٢) عبد الله، شوقي (٢٠٠٦م). إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ١٣) حمودة، عبد الناصر محمد (٢٠٠٣ م). دليل المدير العربي لإدارة الوقت، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٤) القعيد، إبراهيم حمد (١٤٢٢ هـ). العادات العشر للشخصية الناجحة. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

- ١٥) احمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صهيري (2003). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة : عالم الكتب للنشر.
- ١٦) الشрман، عبدالله علي (١٤٢٥هـ). فن إدارة الوقت وحفظ الزمان الأردن :دار النفائس للنشر والتوزيع.
- ١٧) سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨م). إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح. عمان: المنظمة العربية للبحوث الإدارية.
- ١٨) الجرجاوي، زياد ونشوان، جميل (٢٠٠٤ م). عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. المؤتمر التربوي الأول"التربية في فلسطين وتغيرات العصر. غزة: الجامعة الإسلامية.
- ١٩) اللوزي، موسى (١٩٩٩م) . التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل.
- ٢٠) النمر، سعود محمد، وآخرون (١٩٩٠م). أساليب إدارة الوقت. الرياض: مجلة الخدمة المدنية.
- ٢١) هدية، سعيد علي عوض (٢٠٠٥م). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة عسير التعليمية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- ٢٢) اللحيدان، سليمان إبراهيم (٢٠١٠م) إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.
- ٢٣) الشراري، عبدالله محمد (٢٠٠٤). إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.
- ٢٤) السفياني ، عيضة عبد المعطي (٢٠٠١م). ملامح من إدارة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقها في الإدارة التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة.كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢٥) الجمل، محمد عبدالله (٢٠٠٥م). إدارة الوقت لدى مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.