

بحث بعنوان

بناء دليل تخطيطي في إدارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في العراق

بحث تقدمت به

د. هدى محسن حسن

دكتوراه - إدارة تربوية

معهد أعداد المعلمات / الرصافة الأولى

أيلول - ٢٠٠٢م

جمادى الأخرى - ١٤٢٣هـ

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
٣-٢	مشكلة البحث واهميته
٣	هدف البحث
٣	حدود البحث
٣	تعريف المصطلحات
٩-٤	الخلفية النظرية
١٠-٩	اجراءات البحث
١٣-١٠	تفسير النتائج
١٨-١٤	دليل ادارة الوقت
١٩	التوصيات
١٩	المقترحات
٢١-٢٠	المصادر

بسم الله الرحمن الرحيم

مشكله البحث وأهميته:

يعد الوقت من الموارد الثمينة والنادرة والذي يؤثر بشكل مباشر في إنتاجية المنظمات على اختلافها مما دفع الى ضرورة ايجاد الوسائل اللازمة والضرورية لضمان حسن أدارته واستثماره بشكل كفوء .

وتؤكد الكثير من الدراسات والبحوث في مجال إدارة الوقت وجود ضعف أو قصور في مستوى عدد غير قليل من المديرين والمديرات في إدارة وقت العمل الرسمي ، ففي كثير من الأحيان نجد اغلبهم يعملون بنزعة مثاليه في اداء العمل ويغرقون في تفاصيله ويستنفذون قواهم في أمور مهمة إذا ما قورنت بأعمال أخرى أكثر أهمية وبذلك يستنفذون جزءا من الوقت هدرًا . (جلميران ، ١٩٨٤، ص١)، كما ان البعض يشكون من ضيق الوقت وتزاحم الأعمال ، الأمر الذي يؤدي الى ضياع الجهد المخطط له لتحقيق أهداف المدرسة ، وهذا يعود الى كيفية إدارة الوقت المتاح للعمل الرسمي كما أكد ذلك (Mackenzie ,1990,P.5)بقوله " أن المشكلة ليست في عدم توافر الوقت الكافي للانجاز وانما في كيفية إدارة الوقت المتاح للعمل الإداري". وتظهر هذه المشكلة جلية عند مديري ومديرات المدارس الإعدادية الذين يؤدون أعمالهم أما حسب الأوامر الروتينية الصادرة إليهم أو حسب مقتضيات حاجاتهم الذاتية، الأمر الذي يجعلهم يبتعدون عن إدارة الوقت وفق عملياتها الأساسية الثلاثة والمتمثلة بتخطيط الوقت وتنظيمه والرقابة عليه وهذا يؤدي بطبيعة الحال الى صعوبة تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة.(حسن ، ١٩٩٧ ، ص ٥). كما توصلت دراسة (الجبوري، ١٩٩٧، ص ١٢٥) الى أن كفاءة استثمار الوقت من قبل مديري ومديرات المدارس الإعدادية هي دون المستوى المطلوب .

وتتطلب أهمية البحث من أهمية مورد الوقت لانه اكثر مورد عرضة للهدر وسوء الاستغلال مقارنة بالموارد الأخرى ، وأيضاً من أهمية تطبيق إدارة هذا المورد من قبل مديري ومديرات المدارس الإعدادية وفق عمليات إدارة الوقت الثلاثة والمتمثلة بتخطيط الوقت وتنظيمه والرقابة عليه ، لارتباطها الفعال في تحقيق أهداف المرحلة الإعدادية حيث ان كل هدف يتحدد تحقيقه خلال فترة زمنية محددة وبعبارة أخرى له سقف زمني محدد .

كما أن لهذه الدراسة أهميتها على المستويين النظري والعملي ، إذ ربما تدفع الى دراسات أخرى مكتملة في الموضوع ذاته على المستوى العلمي ، وتقدم دليلاً تخطيطياً عملياً في إدارة الوقت يسترشد به المديرون الى كيفية إدارة وقت العمل الرسمي وفق أسس علمية موضوعية صحيحة

تساهم في تحسين مهاراتهم في استثمار وقت العمل الرسمي بما ينعكس ايجابيا على تحقيق اهداف المدرسة بفاعليه وخدمة المجتمع على المستوى العملي.

-هدف البحث : يهدف البحث بناء دليل تخطيطي لادارة الوقت في ضوء عمليات إدارة الوقت المتمثلة بتخطيط الوقت وتنظيمه والرقابة عليه لمديري ومديرات المدارس الإعدادية - العام ٢٠٠١-٢٠٠٢ م .

-حدود البحث : يتحدد البحث بـ :- جميع مديري ومديرات المدارس الإعدادية النهارية في بغداد، ضمن المديریات العامة لتربية بغداد (الرصافة الاولى والثانية والكرخ الاولى والثانية). كما يتحدد بالمنهج المعتمد على عمليات إدارة الوقت المتمثلة بتخطيط الوقت وتنظيمه والرقابة عليه وأنشطتها في بناء دليل إدارة الوقت .

-تعريف المصطلحات: في ضوء البحث ومفرداته تم تعريف المصطلحات الآتية :

١-**الدليل :** هو كتاب التعليمات أو المعلومات للمبتدئين في اي مجال من المجالات والذي يقود الى الأدوات أو اجراءات العمل . وأيضا هو طريقة او أسلوب معين لادارة شئ ما او التعامل مع موضوع من الموضوعات بطريقة معينة. (Simpson&Wener ,1989 ,PP. 928,931) .

والدليل في هذا البحث هو موجه او مرشد حول كيفية ادارة وقت العمل الرسمي بفاعلية من قبل مديري ومديرات المدارس الاعدادية.

٢- **إدارة الوقت :** هي التحكم في توزيع وقت العمل المتاح على المهام التي يمارسها المدير حسب أهميتها بما يضمن الاستخدام الأمثل وتحقيق النتائج المطلوبة . (المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، ١٩٩٣، ص ٨) .

وهي تطبيق مبادئ ادارة الوقت المتمثلة بتخطيط الوقت وتنظيمه والرقابة عليه من قبل مديري ومديرات المدارس الإعدادية بما يحقق الاستثمار الافضل للوقت تحقيقا لاهداف المدارس الإعدادية .

٣- **المدارس الإعدادية :** هي مؤسسات تربية تقبل الطلبة بعد اجتيازهم الامتحانات الوزارية في المدارس المتوسطة ، مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات بعد الدراسة المتوسطة ،ومهمة هذه المؤسسات تمكين الطلبة من بلوغ مستوى أعلى من المعرفة والمهارة مع تنويع بعض الميادين الفكرية والتطبيقية ،وتؤهلهم للدخول في الجامعات ، وسوح العمل . (وزارة التربية، ١٩٨١، ص ٤٠) .

٤- **الأنموذج:** هو تفسير او وصف لمفهوم نظام خاص من العلاقات أو حالة عملية معينة مثل توضيح الإجراءات العملية لادارة الوقت والمتمثلة بتخطيط الوقت وتنظيمه والرقابة عليه لمديري ومديرات المدارس الإعدادية . (Simpson & Wener , 1989, P. 1401)

- الخلفية النظرية : أعتمد البحث خلفية نظرية تتكون من الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث ودراسات سابقة ، و سيتناول هذا الجزء من البحث ماياتي :
أ- الأدبيات السابقة :-

- أولا - بناء دليل إدارة الوقت :

الدليل هو المرشد أو الموجه أو هو طريقة أو أسلوب معين لإدارة شيء ما أو التعامل مع موضوع من الموضوعات ويتضمن قواعد ومبادئ ودلالات تقود الى الاتجاه الصحيح في عمل الأشياء . (Simpson & Wener , 1989 ,P. 931) .

وبناء الدليل هو صياغة التعليمات أو الإجراءات المتعلقة بموضوع من الموضوعات (العلاف ، ١٩٨٣ ، ص ٢٥٧) .

وفي هذا المجال توصل (Jonson , 1982, P.30) الى بناء دليل لإدارة الوقت ، تضمن الأهداف المراد إنجازها وتعليمات الى المديرين بتوزيع النشاطات على الزمن المحدود لإنجازها وفقا لمعيار مقترح توضح فيه المعلومات عن النشاطات التي تساعدهم على كيفية اداء تلك الاعمال وفقا لسقفها الزمني وتساعد في نفس الوقت على مراقبة تلك النشاطات بأجراء المقارنة بين ما تم إنجازه فعلا وبين ما خطط له وفقا لدليل القائمة المعد .

كما وضعت (Spaan . 1991 , P.14) دليلا تخطيطيا في إدارة الوقت للاستتارة في كيفية استثمار الساعات المخصصة للأعمال الإدارية المتنوعة وقد توصل بحثها الى مدى فاعلية هذا الدليل التخطيطي .

ثانيا - مفهوم إدارة الوقت : لابد لإدارة أي شيء من التخطيط والتنظيم والرقابة لضمان الاستخدام الكفؤ له والوقت يعد أحد عناصر الإنجاز الرئيسة و احد الموارد الهامة والمؤثرة بشكل مباشر في إنتاجية المنظمات . (ابو شيخة والقريوتي ، ١٩٩٣ ، ص ٩٩) .

وينظر الى إدارة الوقت بانها : عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة زمنية محددة تهدف الى تحقيق فعالية مرتفعة في توظيف الوقت المتاح واستخدامه للوصول الى الأهداف المرجوة . (Ferner, 1980 ,P. 12) .

كما توصف بانها : إدارة النشاطات والأعمال من خلال الاستخدام الأفضل للوقت وبطريقة تؤدي الى تحقيق الأهداف وتتضمن التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل . (Marsh , 1991 ,P.9) .

ثالثا: عمليات ادارة الوقت : بعد دراسة مستفيضة للأدبيات الادارية وضع الباحثان (Adcok & Lee, 1971 ,p.29-32) عشرة مبادئ في إدارة الوقت تتوزع على ثلاثة عمليات إدارية هي التخطيط والتنظيم والرقابة ، بحيث تمكنا من وضع هيكل عمل لإدارة هذا المورد ويمكن تطبيقه

عمليا من قبل المديرين والمديرات والحصول على نتائج افضل في استثمار وترشيد وقت العمل الإداري ، ويمكن وصف هذه العمليات بشكل موجز كما يأتي :

١ - **تخطيط الوقت** : وهذه العملية تتضمن اربعة نشاطات هي :
-تحليل الوقت ،ويعني معرفة كيف يصرف المدير وقته عن طريق الاحتفاظ بسجل مواعيد او
مفكرة يسجل فيها الوقت ونشاط العمل .

-التخطيط اليومي للوقت ،ويعني وضخ خطة للوقت في اول الصباح او نهاية اليوم لليوم التالي .

- **الأولوية** : ويعني جدولة النشاطات ضمن الوقت المحدد لكل منها وحسب أولوياتها .

- **المرونة** : ويعني ترك هامش من الوقت للحالات الطارئة والتي تستوجب تغييرا في الجدول.

٢-**تنظيم الوقت** : وتتضمن أربعة أنشطة هي :

-**التفويض**: ويعني إعطاء بعض الأعمال الى الآخرين لانجازها توفيراً لوقت العمل الإداري.

- السيطرة على المقاطعة أثناء العمل ، وتعني أبعاد كل ما من شأنه مقاطعة العمل والالتزام بالضبط الذاتي وعادات العمل السليمة .

- تجزئة النشاطات ، وتعني تجميع الأنشطة المتشابهة وإنجازها في وقت واحد.

- تقليل الرقابة في العمل ، ويعني تبسيط إجراءات بعض الأعمال الروتينية ذات الإجراءات المحددة .

٢- **الرقابة على الوقت** : وتتضمن نشاطين هما :

١-مقارنة الخطة الموضوعة للوقت بما تم انجازه من اعمال لمعالجة الانحرافات.

٢-إعادة التحليل ، ويعني اكتشاف وتصحيح عادات العمل غير الصحيحة والتي تستنزف الكثير من الوقت ويتم التحليل بشكل دوري .

رابعا- بعض الإرشادات العملية المساعدة في تطبيق عمليات ادارة الوقت :

١ - الاحتفاظ بمفكرة او سجل يبين كيف يستهلك المدير وقته .

٢- تحليل المهام التي يقوم بها المدير والوقت اللازم لإنجازها .

٣- تحديد ساعة للهدوء ليتمكن المدير من التفكير بشؤون المدرسة بعيدا عن المقاطعات.

٤ - لا بد ان يترك جزءا من الوقت لمواجهة الأزمات الطارئة .

٥ - الاهتمام بمبدأ تفويض الأعمال الى الآخرين وتدريبهم على إنجازها بدقة وسرعة .

٦- ممارسة الضبط والسيطرة الذاتية والقضاء على عادة التأجيل .

٧- استخدام بعض العبارات مثل (لا) لمن يحاول تضييع وقت المدير .

٨- استخدام الهاتف في تسيير اموم المدرسة فقط.

- ٩- تحديد وقتا مناسباً لزيارات المراجعين .
- ١٠- التخلص من بعض التفاصيل التي لا تسهم في الإنجاز .
- ١١- المقارنة بين الخطة اليومية للوقت وما تم إنجازه وفقاً لمعيار الزمن المخصص لكل عمل.
- ١٢- إعادة عملية تحليل الوقت لتشخيص مواطن الخلل والضعف في استثمار الوقت وتصحيحها . (سلامة، ١٩٨٨، ص ٦٤)، (ابو قحف، ١٩٨٩، ص ٤٠٦-٤١٤)، (عبود والخطيب، ١٩٩٤، ص ١٨١).

خامساً - المهمات والأعمال الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية :

بعد الاطلاع على مهمات مدير المدرسة الثانوية كما حددها نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧، وبعض الدراسات التي تناولت موضوع المهمات الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس الإعدادية ومديراتها أدرجت هذه المهمات وفق الآتي :

١- المجال الإداري والتنظيمي :

- المحافظة على الدوام المدرسي .
- الأشراف على التجمع الصباحي ومراسيم تحية العلم .
- متابعة صيانة البناية المدرسية .
- المحافظة على النظام المدرسي.
- تنظيم وإدارة الاجتماعات .
- تنظيم الاتصالات الرسمية .
- الأشراف على السجلات المدرسية .

٢- المجال الفني :

- تنظيم النشاطات المدرسية والأشراف عليها .
- الأشراف على سير التدريسات.
- المساهمة في تطوير الأداء المدرسي والمناهج .
- الأشراف على تنظيم المكتبة المدرسية واثرائها بالمراجع .
- تقويم أداء المدرسين .

٣- المجال التربوي والنفسي :

- حل مشكلات الطلبة .
- متابعة المستوى العلمي والتربوي للطلبة .
- التعاون مع المشرفين التربويين وتسهيل مهماتهم .
- التدريس حسب الاختصاص والساعات المقررة .

- مناقشة المدرسين والتلاميذ فيما يتعلق بأعمالهم وبرنامج المدرسة.
- الإلمام بالتطورات التربوية الحديثة والاتجاهات الجديدة في التعليم الثانوي بوجه خاص .

٤ - مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية:

- توثيق العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجتمع المدرسي .
 - تنشيط فعاليات مجالس الآباء والمعلمين .
 - المساهمة في إقامة الاحتفالات في المناسبات الوطنية والقومية .
 - نشر الوعي الوطني والقومي في مجتمع المدرسة .
 - المساعدة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية في المجتمع المحلي .
- (مصطفى وآخرون، ١٩٨٧، ص ٧٢-٧٥)، (جمهورية العراق، ١٩٩٠، ص ١٢٦)، (الجبوري، ١٩٩٧، ص ١٥٤-١٥٧) .

ب- الدراسات السابقة :-

١- دراسة الياسري ١٩٩٧ :-

تقويم عمليات ادارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الاعدادية في محافظة بغداد. هدفت الدراسة الى تقويم عمليات ادارة الوقت والمتمثلة بتخطيط الوقت وتنظيمه والرقابة عليه لمديري ومديرات المدارس الاعدادية في محافظة بغداد . والتعرف على الاسباب التي تعرقل تبني عمليات ادارة الوقت ، وهل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين آراء كل من المديرين والمديرات فيما يتعلق بممارستهم لعمليات ادارة الوقت ؟ وقد استلزم ذلك بناء قائمة مقننة اتسمت بالصدق والثبات وزعت الى عينة من مديري ومديرات المدارس الاعدادية في محافظة بغداد بلغت (٧٠) فرداً (٤٠) مديراً و (٣٠) مديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وبنسبة قدرها ٨٠% من المجتمع الأصلي . وقد استخدمت الوسائل الاحصائية المتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون و ألفا كرونباخ والتباين المشترك ، والأختبار التائي لعينتين مستقلتين ودرجة الحدة والوزن المئوي في معالجة البيانات . وتم التوصل الى اهم النتائج الآتية :-

١. ان عملية التخطيط تمارس من قبل المديرين والمديرات بمستوى ضعيف عموماً ولا يوجد ذوق معنوي في مستوى هذه الممارسة بين المديرين والمديرات .
٢. ان عملية تنظيم الوقت تمارس بمستوى فوق المتوسط ولا توجد فروق معنوية بين ممارسة المديرين والمديرات عدا في مجال تفويض الصلاحيات . كما ان هناك ضعفاً في السيطرة على بعض مقاطعات العمل كتنظيم الزيارات وتمديد اوقات مخصصة للمراجعين

٣. عملية الرقابة على الوقت تمارس بمستوى فوق المتوسط ولا توجد فروق معنوية في مستوى هذه الممارسة بين المديرين والمديرات .

٤. وهناك اسباباً عديدة تعرقل تبني عمليات ادارة الوقت من قبل المديرين والمديرات منها عمل المدير خارج المدرسة وكثرة المناسبات والزيارات غير المنظمة ، وتأجيل الأعمال ، وكثرة مشكلات المدرسة والاجتماعات المطولة وعدم وضوح اهدافها والتقدير الخاطئ للوقت اللازم لانجاز العمل ، وضعف مستوى الشعور لدى بعض العاملين باهمية الوقت وعدم وضوح التعليمات ، والمراسلات غير الضرورية .

كما ضمت الدراسة بعض التوصيات التي يمكن ان يستفاد منها في ادارة وقت العمل الرسمي.

٢- دراسة الجبوري ١٩٩٧ :-

ادارة الوقت لمديري المدارس الاعدادية ومديراتها في ضوء مهماتهم الإدارية .

هدفت الباحثة التعرف على المهمات الإدارية التي يؤديها مديروا المدارس الإعدادية ومديراتها ، وكيف يوزع مديروا المدارس الإعدادية ومديراتها وقتهم في ضوء تلك المهمات ؟ وهل هناك فروق ذات دلالة احصائية من متغير الجنس في ادارة الوقت ؟

أقتصر البحث على مديري المدارس الاعدادية النهارية ومديراتها في محافظة بغداد الكرخ والرصافة للعام الدراسي ١٩٩٦-١٩٩٧ .

بلغت عينة البحث (١١) مديراً و (٨) مديرات من مجتمع البحث المؤلف من (٨٨) مديراً ومديرة أي بنسبة ٢٥% .

استخدمت الدراسة استبانة مفتوحة إلى العينة الاستطلاعية البالغة (٨) مدير ومديرة ، وتوصل الباحث إلى تحديد قائمة بالمهام الإدارية التي مثلت أداة البحث المتسمة بالصدق والثبات . اشتملت الأداة على (٣٣) مهمة مقسمة على (٤) مجالات هي (الإدارية والتنظيمية ، الفنية ، التربوية والنفسية ، العلاقات الإنسانية والاجتماعية) .

طبقت الأداة على عينة البحث وتم في محتواها تحديد المهمات للمديرين والمديرات وتحديد الوقت المعروف على كل مهمة ، فضلاً عن توزيع استمارة اخرى مع الأستبانة (نموذج جدول الأعمال اليومية) تم من خلالها التعرف على النشاطات والأعمال والمهام التي تشغل وقت المدير . وقام الباحث باستخراج معدل الوقت المعروف لجميع المديرين عن كل مهمة مع مراعاة متغير الجنس ، اذا استخدم الباحث الأختبار التائي (T Test) لبيان الفروق في معدل الوقت المعروف حسب متغير الجنس .

وتم التوصل الى :-

١. ان هناك (٢٢) مهمة تهد من وجهة نظر الباحث أساسية مستمرة ودائمة التعامل اليومي و (١١) مهمة التعامل معها يكون ضعيفاً نسبياً مع المهمات المشار إليها سابقاً

٢. ان كفاءة استثمار الوقت من قبل المديرين والمديرات هي اقل من المستوى المطلوب .
 ٣. ضعف عملية تفويض الصلاحيات لدى المديرين والمديرات .
- كما ضمت الدراسة بعض التوصيات في ضوء النتائج .

- إجراءات البحث : تمثلت إجراءات البحث وخطواته بما يأتي:

أولاً- مجتمع البحث : يشمل مجتمع البحث جميع مديري ومديرات المدارس الإعدادية النهارية في محافظة بغداد ، إذ بلغ عددهم (٩٨) مديراً ومديرة موزعين على أربع مديريات للتربية هي

-:

- المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى يبلغ عددهم (٣١) فرداً (١٧ مديراً و ١٤ مديرة)
- المديرية العامة لتربية الرصافة الثانية يبلغ عدد (٢٠) فرداً (١٣ مديراً و ٧ مديرات)
- المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى يبلغ عددهم (٣١) فرداً (١٧ مديراً و ١٤ مديرة)
- المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية يبلغ عدد (١٦) فرداً (١٢ مديراً و ٤ مديرات)

كما موضح في الجدول (١) :-

المجموع	مديرة	مدير	المديرية العامة للتربية
٣١	١٤	١٧	الرصافة الأولى
٢٠	٧	١٣	الرصافة الثانية
٣١	١٤	١٧	الكرخ الأولى
١٦	٤	١٢	الكرخ الثانية
٩٨	٣٩	٥٩	المجموع

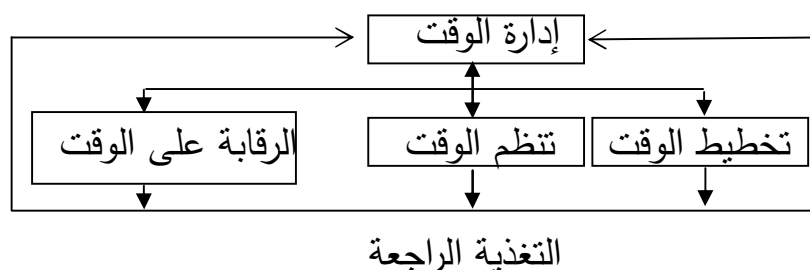
جدول (١) يوضح أعداد مديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد

ثانياً :- عينة البحث :- شملت عينة البحث جميع مديري ومديرات المدارس الإعدادية النهارية في محافظة بغداد ضمن المديرية العامة لتربية بغداد (الرصافة الأولى والثانية و الكرخ الأولى والثانية) والبالغ عددهم (٩٨) مديراً ومديرة ، (٥٤) مديراً و (٤٤) مديرة ، وبذلك تكون عينة البحث عينة قصدية شاملة . وكما موضح في الجدول (١) .

ثالثاً- أداة البحث : تمثلت أداة البحث بأعداد وتصميم دليل تخطيطي في إدارة الوقت وذلك من خلال الخطوات الآتية :

- ١- الرجوع الى الأدبيات والبحوث الرائدة في مجال إدارة الوقت .
- ٢- الاطلاع على مهمات مدير المدرسة الإعدادية .
- ٣- بناء أنموذج للخطوات العملية في إدارة الوقت .
- ٤- أعداد وتصميم دليل إدارة الوقت لمديري ومديرات المدرس الإعدادية بشكل أولي .
- ٤- اعتماد آراء وملاحظات عدد من الأساتذة المحكمين ^(١) في تقييم دليل ادارة الوقت .
- ٥- بناء الدليل بشكله النهائي ومراعاة موضوعية وواقعية الدليل ومرونة تطبيقه في الواقع العملي .

وبذلك فقد استخدمت الباحثة منهج الاستقراء والتفسير والتصميم ، فضلا عن استطلاع آراء الخبراء وتقييمهم للدليل ، وهذا المنهج هو المستخدم في الدراسات التخطيطية المشابهة. **عرض النتائج وتفسيرها :** في ضوء عمليات إدارة الوقت الثلاثة والمتمثلة بتخطيط الوقت ، وتنظيم الوقت ، والرقابة على الوقت ، وأنشطتها ثم بناء أنموذج للخطوات العملية في إدارة الوقت ، وهذا الأنموذج هو بمثابة هيكل عمل بالنسبة لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في إدارة وقت العمل الرسمي . وقد تم تمثيل عناصر الأنموذج الأساسية والتي تحقق الهدف الرئيس وهو إدارة الوقت بالشكل الآتي :



شكل (١) يوضح العناصر الأساسية لأنموذج خطوات إدارة الوقت

(١) ١. أ.د. رياض رشاد ألبنّا - كلية التربية - جامعة بغداد.

٢. أ.د. رياض بدري ستراك - كلية التربية - جامعة بغداد .

٣. أ.د. قبيل كودي حسين - كلية التربية - الجامعة المستنصرية .

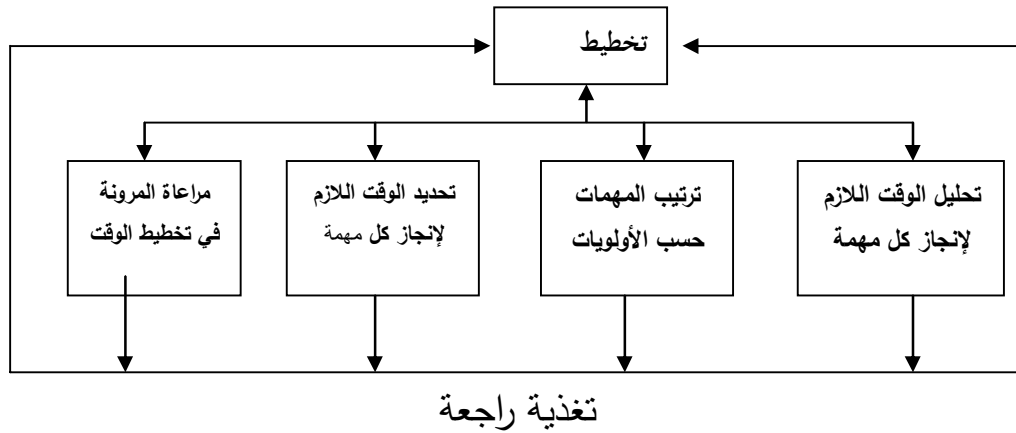
٤. أ.د. كاظم غيدان الخزرجي - مركز البحوث التربوية - وزارة التربية .

٥. أ. نجدت قاسم الصالحي - كلية التربية - الجامعة المستنصرية .

٦. أ. حكمة عبد الله البراز - مستشار في ديوان الرئاسة السابق .

٧. أ.م. هادي كليباري - كلية التربية - الجامعة المستنصرية .

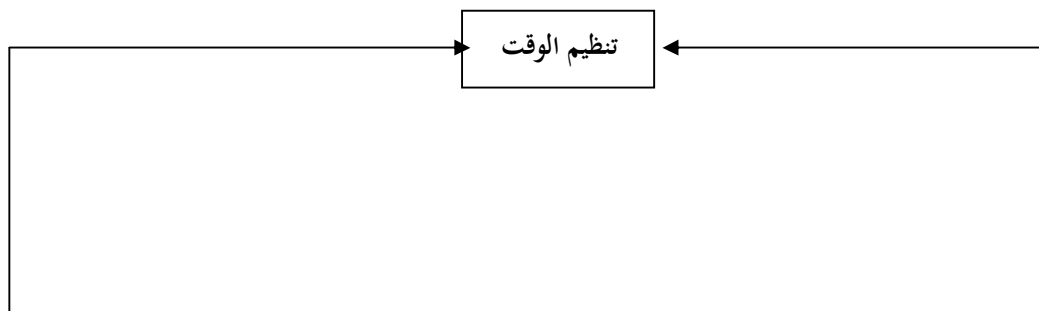
يمثل الشكل (١) أواصر العلاقة بين عناصر إدارة الوقت المتمثلة بتخطيط الوقت وتنظيمه والرقابة عليه سواء مع بعضها البعض أو في علاقة كل منها بالهدف الأساس وهو ادارة الوقت كما تبرز دور التغذية الراجعة في إعادة فاعلية هذه العناصر لتحقيق الهدف المطلوب . كما تم بناء النماذج الثانوية لكل عنصر اساس من عناصر عمليات إدارة الوقت . ففي الشكل (٢) يظهر أنموذج عنصر تخطيط الوقت وعلاقته بعناصره الثانوية وهي تحليل الوقت، ترتيب المهام في قائمة حسب الأولويات ،وتحديد الزمن اللازم لإنجاز كل مهمة ، ومرعاة المرونة في تخطيط الوقت .

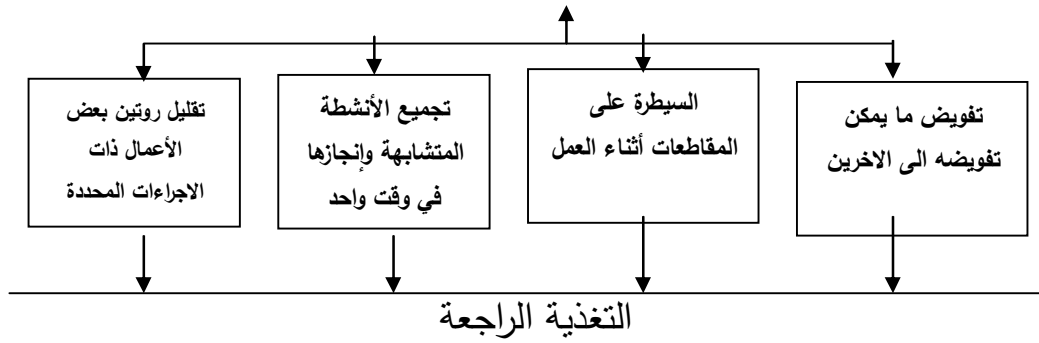


شكل (٢) يوضح عنصر تخطيط الوقت وعناصره الثانوية

يتضح في أنموذج تخطيط الوقت ، ان يقوم المدير بتحليل وقته وهي الخطوة الأولى بعد تحديد المهام والأعمال المراد إنجازها ويعني معرفة الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة ، ثم يقوم بترتيب الأعمال والمهام حسب مباد الأولويات وتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة ، ويجب ان يراعي المدير مباد المرونة في التخطيط للوقت أي ان لا يشغل جدولته بالكامل ويترك هامش من الوقت لمواجهة الحالات الطارئة .

ويتضح في الشكل (٣) أنموذج عنصر تنظيم الوقت وعناصره الثانوية التي تحققه ، وهي التفويض ، والسيطرة على مقاطعات العمل وتجميع الأنشطة المتشابهة وإنجازها في وقت واحد وتقليل روتين بعض الأعمال .

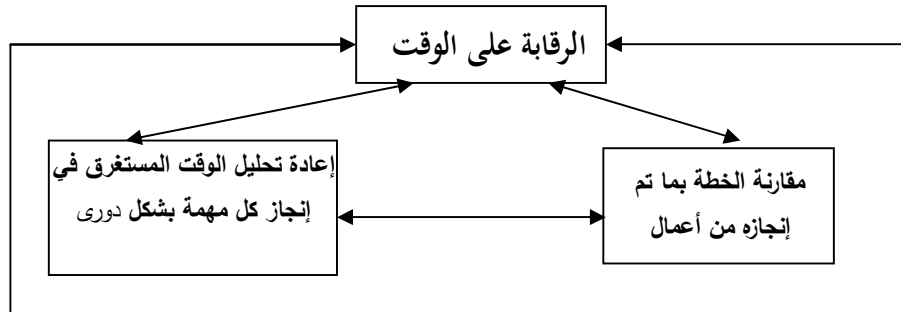




شكل (٣) أنموذج عنصر تنظيم الوقت وعناصره الثانوية

ويتضح في أنموذج تنظيم الوقت ، مبدا تفويض بعض الأعمال الى الآخرين ليتسنى للمدير التفرغ الى أداء أعمال أكثر أهميته كذلك تدريب وتنمية المسؤولية لدى العاملين في أداء هذه الأعمال كما يجب على المدير السيطرة على مقاطعات العمل قدر الممكن مهما كان مصدر هذه المقاطعات سواء من الآخرين أو بعض العادات الشخصية للمدير والتي تستنزف الوقت . كذلك تجمع الأنشطة المتشابهة وإنجازها في وقتها المحدد وهذه الأنشطة هي الأعمال الكتابية أو الاتصالات أو المكالمات الهاتفية ... الخ . كما يجب على المدير تقليل روتين بعض الأعمال ذات الإجراءات المحددة ترشيدا لاستخدام الوقت .

ويظهر في الشكل (٤) أنموذج عنصر الرقابة على الوقت وعلاقته بعنصره الثانويين وهما مقارنة الخطة بما أنجز من أعمال وإعادة تحليل الوقت بشكل دوري .

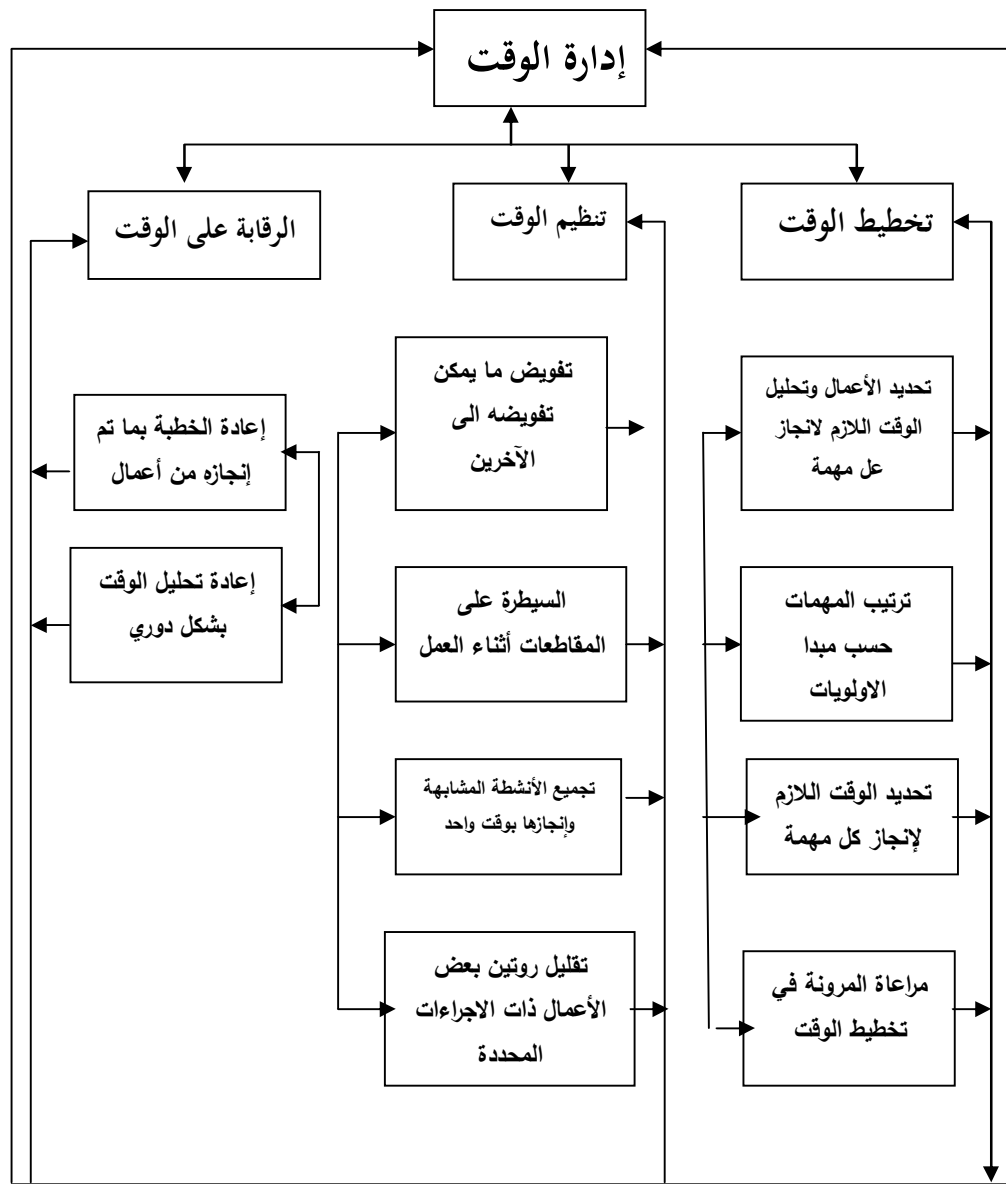


التغذية الراجعة

شكل (٤) أنموذج عنصر الرقابة على الوقت وعناصره الثانوية

يتضح في أنموذج عنصر الرقابة على الوقت أن المدير لا بد أن يقوم بالرقابة على الوقت وذلك من خلال القيام بنشاطين هامين في هذا المجال وهما مقارنة الخطة اليومية للوقت بما تم إنجازه من أعمال وفقا لمعيار الزمن المخصص لكل عمل أو مهمة كذلك أن يعيد تحليل الوقت المصروف على كل عمل دوري ليتمكن من تحديد مواطن الخطأ في استثمار الوقت وتصحيح العادات الخاطئة التي تستنزف الكثير من الوقت .

ومن خلال ما سبق طرحه تم بناء أنموذج الخطوات العملية لإدارة الوقت كما يتضح في الشكل (٥) .



التغذية الراجعة

شكل (٥) يوضح أنموذج خطوات إدارة الوقت

دليل إدارة الوقت

لمديري ومديرات المدارس الإعدادية

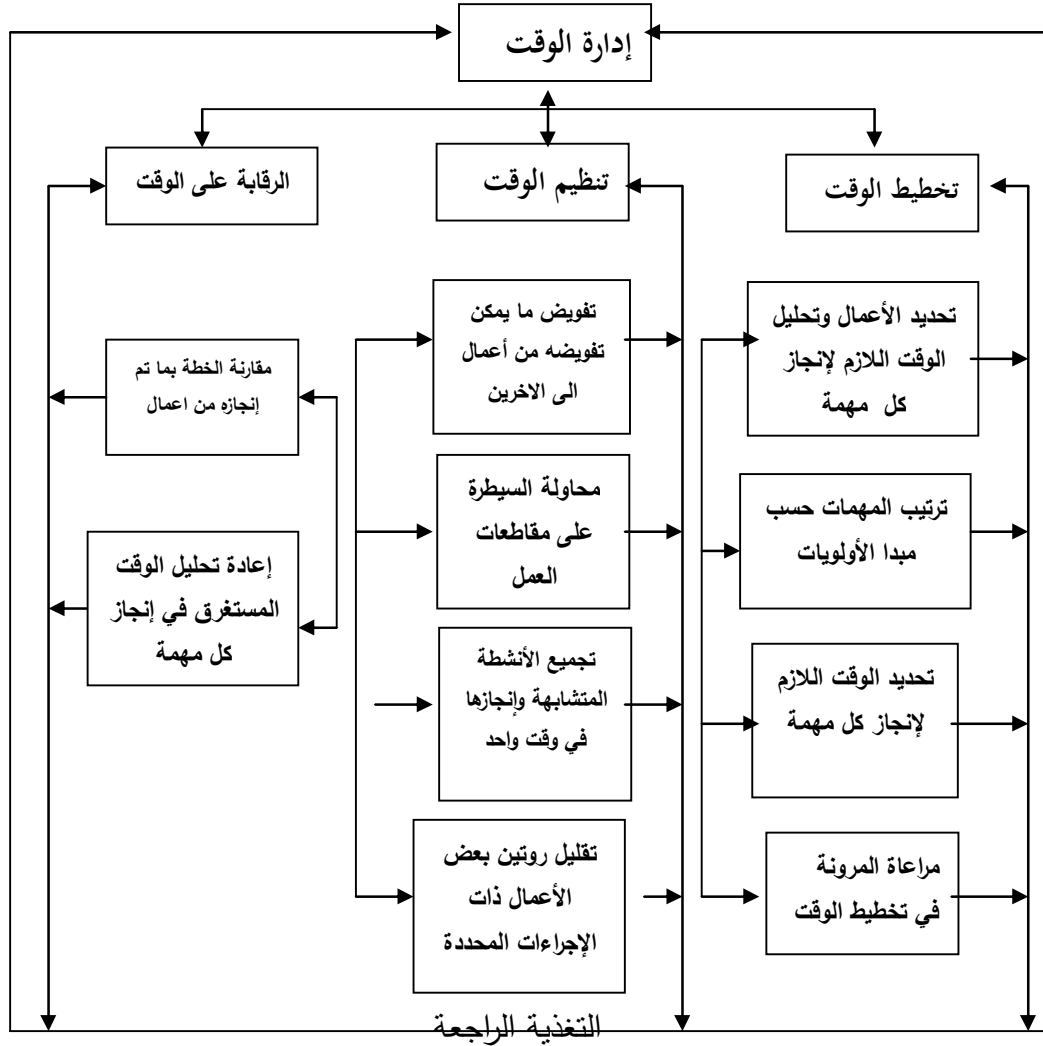
-يعرف دليل إدارة الوقت : بأنه مرشد او موجه حول كيفية إدارة وقت العمل الرسمي بفاعلية وفق عمليات إدارة الوقت والمتمثلة بتخطيط الوقت وتنظيمه والرقابة عليه من قبل مديري ومديرات المدارس الإعدادية .

وفي ضوء مرتكزات البحث النظرية تم تحديد عناصر الدليل التخطيطي لإدارة الوقت بالآتي :
أولاً- أهداف الدليل : يهدف الدليل إدارة الوقت الى رفع مستوى أداء ومهارات مديري ومديرات المدارس الإعدادية في مجال إدارة وقت العمل الرسمي وذلك من خلال:

- ١ - تزويد المديرين والمديرات بالمعرفة العلمية المتخصصة في مجال إدارة الوقت .
- ٢ - تعريف المديرين والمديرات بالخطوات العملية لإدارة الوقت .
- ٣ - تعريف المديرين والمديرات بأهم أعمال ومهام مدير المدرسة الإعدادية .
- ٤ - تزويد المديرين والمديرات بإرشادات عملية توجيهية في إدارة الوقت لتحقيق الفائدة القصوى من استثمار مورد الوقت .

ثانياً- محتوى الدليل: من منطلق التوجيهات النظرية والعملية الحديثة في ادارة الوقت تم تحديد محتوى دليل إدارة الوقت بالآتي :

- ١-أنموذج الخطوات العملية لإدارة الوقت والذي يعتمد على عمليات إدارة الوقت الثلاثة والمتمثلة بتخطيط الوقت وتنظيمه والرقابة عليه وأنشطتها والموضحة بالشكل الآتي :



شكل (٢) يوضح أنموذج الخطوات العملية لإدارة الوقت

يمثل أنموذج (أ) سلسلة من الخطوات المتفاعلة والمستمرة والتي يقوم بها المدير خلال الوحدة الزمنية المخصصة للدوام المدرسي اليومي .

٣- خطة يومية للوقت : وهي عبارة عن جدول او قائمة بالأعمال والمهام المراد إنجازها خلال اليوم المدرسي ، توضح فيه الأعمال والمهام حسب مبدأ الأولويات وتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل عمل او مهمة والشخص المنفذ لها مع إجراء التقويم فيما إذا تم إنجاز الأعمال حسب أوقاتها وتحديد الأسباب التي تحول دون إنجازها مع وضع الملاحظات الخاصة بتعديل مسار الانحراف عن تنفيذ الخطة الموضوعة لتنفيذ العمل المؤجل في وقت لاحق .

وقبل إعطاء مثال لخطة يومية للوقت يمكن تحديد أهم أعمال ومهام مدير المدرسة الإعدادية والتي يتم برمجتها زمنيا في خطة الوقت وحسب مقتضيات الحاجة الى كل منها وهي كما يأتي :

- ١ - الأشراف على التجمع الصباحي ومراسيم تحية العلم .
 - ٢ - متابعة صيانة البناء المدرسي .
 - ٣ - المحافظة على الدوام الرسمي .
 - ٤ - المحافظة على النظام المدرسي.
 - ٥ - تنظيم الاتصالات الرسمية (الشفوية والتحريرية).
 - ٦ - الأشراف على السجلات .
 - ٧ - الأشراف على سير التدريسات ومتابعة الخطط الدراسية للمدرسين.
 - ٨ - الأشراف على تنظيم المكتبة المدرسية .
 - ٩ - تقويم أداء المدرسين .
 - ١٠ - التدريس حسب الاختصاص .
 - ١١ - حل مشكلات الطلبة .
 - ١٢ - مناقشة المدرسين والطلبة فيما يتعلق بأعمالهم وبرنامج المدرسة .
 - ١٣ - العمل على تطوير الأداء المدرسي.
 - ١٤ - إقامة العلاقات الإنسانية مع أعضاء المجتمع المدرسي.
 - ١٥ - المساهمة في إقامة الاحتفالات في المناسبات الوطنية والقومية .
 - ١٦ - نشر الوعي الوطني والقومي في مجتمع المدرسة .
 - ١٧ - متابعة المستوى العلمي للطلبة .
 - ١٨ - متابعة أعمال اللجان المدرسية .
 - ١٩ - تنظيم وإدارة الاجتماعات .
 - ٢٠ - استقبال الزوار الرسميين .
 - ٢١ - دعم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي .
 - ٢٢ - التعاون مع المشرفين التربويين وتسهيل مهماتهم .
- وفي ضوء أعمال ومهام مدير المدرسة الإعدادية يمكن وضع خطة يومية للوقت كما موضحة في الجدول (٢) .

الملاحظات	هل تم إنجاز المهمة			الشخص المنفذ	الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة	الأعمال والمهام المطلوبة إنجازها حسب أولويتها	ت
	الاسباب	لا	نعم				
تؤجل في خطة لاحقة	زيارة احد المسؤولين		/	المدير ومشرفي الصفوف	٨-٨.١٥	اشرف على التجمع الصباحي	١
			/	احد العاملين	٨.٤٠-٨.١٥	متابعة صيانة البناء المدرسي ومرافقه	٢
			/	المدير	٩-٨.٤٠	متابعة الدوام اليومي للمدرسين والطلبة	٣
			/	المدير	٩.٣٠-٩	إجراءات اتصالات رسمية في الهاتف أو مرسلات تحريرية	٤
			/	المدير	١٠-٩.٣٠	متابعة خطط المدرسين اليومية ومتابعة تنظيم وإملاء السجلات	٥
			/	المدير	١١.٣٠-١٠	زيارة احد الصفوف لمتابعة سير التدريس	٦
			/	المدير	-١١.٤٠	استقبال زوار او اخذ وقت للتفكير بشؤون المدرسة	٧
			/				٨
			/				٩

جدول (٢) يوضح مثال لخطة يومية للوقت

الجدول (٢) يوضح خطة يومية للوقت يمكن ان يضع المدير في ضوءها اعمال ومهام أخرى يريد إنجازها خلال اليوم المدرسي ويبرمجها حسب اوقاتها المخصصة وحسب مقتضيات الحاجة والأهداف التي يريد تحقيقها .

٣- بعض الإرشادات والتوجيهات العملية المساعدة في إنجاز إدارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الإعدادية :

أ- بالنسبة لعملية تخطيط الوقت :

- ١- الاحتفاظ بمفكرة تسجل فيها الأعمال والوقت الذي تستغرقه .
- ٢- اخذ ساعة من الهدوء للتأمل والتفكير بشؤون المدرسة .
- ٣- التعود على عادة التخطيط اليومي للوقت وذلك بوضع الخطة قبل بدأ اليوم المدرسي او في نهاية الدوام لليوم التالي ، والأفضل ان توضع في نهاية الدوام لليوم التالي وتستكمل صباح اليوم التالي .

٤- مراعاة المرونة في تخطيط الوقت ويعني ان لا يشغل جدول الوقت بالكامل وانما يترك جزء من الوقت لمواجهة الحالات الاستثنائية (الطارئة) التي تستوجب التغيير في الجدول.

ب- بالنسبة لعملية تنظيم الوقت :

- ١- الاهتمام بمبدأ تفويض الصلاحيات الى الآخرين باداء بعض الأعمال توفيراً لوقت المدير واستثماره بأعمال أخرى أكثر اهمية.
- ٢- تبسيط إجراءات بعض الأعمال ذات الإجراءات المحددة وتفويضها الى الآخرين .
- ٣- محاولة السيطرة على مقاطعات العمل والتي تتمثل بالهاتف ، الزيارات المفاجئة ، مشاكل الطلبة والعاملين ، المراجعين ومن أسبابها : المجاملات الاجتماعية ، عدم القدرة على الرفض او الاعتذار ، ضعف الضبط الذاتي ويمكن تقليل حدة اثرها عن طريق :
- وضع حواجز بين المدير والمراجعين .
- الفصل المكاني .
- القدرة على القول (لا) لمن يحاول تضييع وقت المدير .
- تنمية الضبط الذاتي .
- استخدام بعض الكلمات في إنهاء المكالمات التلفونية مثل سأتصل لاحقاً .

ج- بالنسبة للرقابة على الوقت :

- ١- تتم مقارنة الخطة الموضوعة للوقت مع ما أنجز من اعمال خلال اليوم المدرسي وفقاً لمعيار الزمن المخصص لإنجاز كل عمل او مهمة .
- ٢- يتم إعادة تحليل الوقت بشكل دوري لكي يتم تصحيح عادات العمل غير الصحيحة والتي تؤدي الى عدم استثمار الوقت بشكل صحيح بعد تشخيص مواطن الخلل والضعف في ذلك الاستثمار .

التوصيات

في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج حول دليل إدارة الوقت ، ثم تأشير التوصيات الاتية والتي تساعد في إكمال الخبرة العملية لتطبيق عمليات إدارة الوقت من قبل مديري ومديرات المدرس الإعدادية :

- ١ - اعتماد دليل إدارة الوقت المعد في البحث كموجة في إدارة وقت العمل الرسمي بالنسبة لمديري ومديرات المدارس الإعدادية .
- ٢ - ضرورة تعميم الدليل من قبل الجهات التربوية والمسؤولة في وزارة التربية لاطلاع المديرين عليه وتوجيههم نحو استخدامه في إدارة وقتهم الرسمي .
- ٣ - تشجيع مديري ومديرات المدارس الإعدادية على استخدام دليل إدارة الوقت للوصول الى الاستثمار الأفضل لوقت العمل الرسمي ، وعد إدارة الوقت عملية أساسية من العمليات الإدارية وتشكل جزءا من مهمات القائد الإداري في المدرسة في الوقت الحاضر .
- ٤ - ضرورة اهتمام الجهات التربوية المسؤولة ومديري المدارس الاعدادية بعنصر الوقت كأحد موارد الادارة والحرص على حسن ادارته وتنظيمه للوصول الى الأهداف التربوية بفاعلية اكبر .
- ٥ - ان يدرك كل اداري ناجح ان التخطيط والتقييم والرقابة عمليات أساسية في إدارة أي مورد من الموارد المتاحة للمدير .

المقترحات :

- ١ - إجراء دراسة ميدانية بعنوان ((معوقات إدارة الوقت وفق عمليات إدارة الوقت "التخطيط والتنظيم والرقابة على الوقت")) .
- ٢ - إجراء دراسة ميدانية تقييمية حول "فاعلية استخدام دليل ادرة الوقت في ادارة وقت العمل الرسمي بالنسبة لمديري المدارس الإعدادية" .

مصادر البحث :

- ١- أبو شيخة ، نادر، والقريوتي ، محمد قاسم ، ١٩٩٣ ، ادارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسات ، المجلد ٢٠ ، العدد ١ .
- ٢- أبو قحف ، عبد السلام ، ١٩٨٩ ، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .
- ٣- الجبورى ، كريم فخري هلال ، ١٩٩٧ ، إدارة الوقت لمديري المدارس الإعدادية ومديراتها في ضوء مهماتهم الإدارية ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة بغداد .
- ٤- جلميران ، عمار ، ١٩٨٤ ، إدارة الوقت ، وزارة التخطيط ، المركزي القومي للاستشارات والتطوير الإداري .
- ٥- جمهورية العراق ، وزارة التربية ، ١٩٨١ ، نظام المدارس الثانوية رقم ٢ لسنة ١٩٧٧ والمعدل برقم ٢٣ .
- ٦- جمهورية العراق ، وزارة التربية ، ١٩٩٠ ، المؤتمر التربوي السادس عشر مطبعة وزارة التربية ، بغداد .
- ٧- حسن ، هدى محسن ، ١٩٩٧ ، تقويم عمليات إدارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية .
- ٨- سلامة ، سهيل فهد ، ١٩٨٨ ، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح ، المكتبة العربية للعلوم الادارية ، عمان .
- ٩- عبود ، علي سكر ، والخطيب ، سميرة كامل ، ١٩٩٤ ، استثمار الوقت من قبل المدير العراقي ، مجلة التقني ، العدد التاسع عشر .
- ١٠- العلاق ، بشير ، ١٩٨٣ ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة ، ط١ ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت .
- ١١- المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري ، ١٩٩٣ ، إدارة الوقت في قطاع الخدمات ، دراسة رقم ٢٣٢ ، بغداد .
- ١٢- مصطفى ، حسن ، وآخرون ، ١٩٧٠ ، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ط ٢ ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

13- Adcock, R.L., & Lee, J.W. (1971) , Time One More Time , California Management Review

14- Ferner, J., (1980) p Successful Time Management John Wiley & Sons N,Y.

15- Jonson, Diane , E, p (1982) Time Management Office Occupation Audiovisual Package Instructors Guide, Student Activity Packet.

- 16- Mackenzie, R.A. , (1990), The Time Traps New York , AMACO.
- 17- Marsh, W. , (1991), Time Management , CPA Journals Vol.60, Jan.
- 18- Simpson, J.A. & Wener, S.C.(1989) , The Oxford English Dictionary, 8th Ed, Volume IX, P Clarendon press, Oxford .
- 19- Spann, Mary, Beth, (1991) Back to School Count Down, A planning Guide for Time, Conscious Teachers Instructor, Vol 19 n 1.