

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم والعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان المذكرة :

مواقف وتوجهات الأساتذة نحو إدارة الوقت في المؤسسة التربوية
في ظل جائحة كورونا

دراسة ميدانية : بثنائية كروسة السنوسي _ عين تادلِس _ مستغانم

الأستاذة المشرفة:

من إعداد الطالبة:

د . مناد سميرة

بوزيان حنان

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأساتذة
رئيسا	أستاذ محاضر أ	ذ حيرش أمال
مشرفا و مؤطرا	أستاذ محاضر أ	د مناد سميرة
مناقشا	أستاذ محاضر ب	د بقدوري حورية

السنة الجامعية : 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم والعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان المذكرة :

مواقف وتوجهات الأساتذة نحو إدارة الوقت في المؤسسة التربوية

في ظل جائحة كورونا

دراسة ميدانية : بثانوية كروسة السنوسي _ عين تادلس _ مستغانم

الأستاذة المشرفة :

د . مناد سميرة

من إعداد الطالبة :

بوزيان حنان

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	الأساتذة

السنة الجامعية : 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم والعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان المذكرة :

مواقف وتوجهات الأساتذة نحو إدارة الوقت في المؤسسة التربوية

في ظل جائحة كورونا

دراسة ميدانية : بثانوية كروسة السنوسي _ عين تادلس _ مستغانم

الأستاذة المشرفة :

من إعداد الطالبة :

د . مناد سميرة

بوزيان حنان

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	الأساتذة

السنة الجامعية : 2022/2021

ملخص الدراسة:

عنوان المذكرة : مواقف وتوجهات الأساتذة نحو إدارة الوقت في المؤسسة التربوية في ظل

جائحة كورونا

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مواقف وتوجهات الأساتذة حول إدارة الوقت في المؤسسة التربوية في ظل جائحة كورونا، ولقد قمت بدراسة ميدانية بمؤسسة تربوية بثانوية "كروسة سنوسي" وتوصلت إلى جملة من نتائج أهمها أن النظام الذي فرضته جائحة كورونا في مؤسسات التربية زاد من ضغوطات العمل لدى الأساتذة وذلك من خلال زيادة ساعات العمل والعمل بالتفويض بالإضافة إلى تكرار الدرس لكل فوج وصعوبات احترام البرتوكول الصحي مع غياب الدروس التطبيقية بالنسبة للمواد العلمية واكتفاء بالنظري مما جعلها تفقد فعاليتها البيداغوجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت – جائحة كورونا – المؤسسة التربوية

The study summary :

Topic of the note (issue) teachers attitudes and directions towards time management in an educational institution the Corona Pandemic.

The current study aims to identify the teachers' attitudes towards time management in the educational institution in light of the Corona Pandemic.

The system imposed by the corona pandemic in educational institutions increased the pressures of work, and work in the grouping, in addition to the repetition of the lesson for each regiment, and the difficulty of respecting the health protocol with the absence of practical lessons for scientific materials and theoretical sufficiency, which made it lose its effectiveness in pedagogy.

Key words : time management, the Corona Pandemic the educational institution .

الإهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون ، إلى أعلى ما أملك في
هذه الدنيا من كانت سببا في وجودي على هذه الأرض أُمي الغالية
ولي من أدين له بحياتي ولي من ساندني وأكن له مشاعر التقدير
والاحترام أبي العزيز أظال الله في عمره ، وأسى كل أفراد عائلتي من
صغيرها إلى كبيرها إلى أستاذتي العزيزة " مناه سميرة " التي أفادتني
كثيرا بمجهوداتها لم تبخل علي بمعلوماتها القيمة ولى صديقاتي خصوصا
صديفتي العزيزة " بلغوثي ووداد " وزوجي المستقبلي .

كلمة شكر وعرافان

إنّ التوفيق في العمل لا يتحقق إلا بقدرّة الله تعالى ، فأشكر الله على ما وفقني إليه في هذا البحث كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي " مناد سميرة " التي أشرفت على مذكرتي ، أطال الله في عمرها كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه وأشكر من خلال بحثي المتواضع كل المبحوثين الذين وضعوا في كامل ثقتهم ، فكانت لي نموذجا حيا لمذكرتي . ولا أنسى في الأخير أن أشكر كل أساتذة قسم علم الاجتماع وإلى كل من ساعدني من قريب وبعيد .

الصفحة	الفهرس	
	ملخص الدراسة	
	الإهداء	
	شكر و عرفان	
أ	مقدمة	
	الإطار المنهجي للدراسة	
1	الإشكالية	1
3	الفرضيات	2
3	أهمية الدراسة	3
4	أهداف الدراسة	4
4	تحديد المفاهيم	5
9	الدراسات السابقة	6
15	التعليق على الدراسات السابقة	7
16	الدراسة الاستطلاعية	8
	الإطار النظري للدراسة	
	الفصل الأول : إدارة الوقت ، مفهومها ، نظرياتها	
	تمهيد	
20	تعريف الوقت عند علماء الاجتماع	1
21	خصائص الوقت	2
22	أهمية الوقت	3
23	أنواع الوقت	4
23	مبادئ وأسس تنظيم الوقت	5

24	مضيعات الوقت	6
26	تعريف إدارة الوقت	7
27	أهمية إدارة الوقت	8
27	مهارات إدارة الوقت	9
28	مزايا الإدارة الجيدة للوقت	10
29	العوامل المؤثرة في تقديرات الوقت	11
30	أنواع إدارة الوقت	12
31	أنواع معيقات إدارة الوقت	13
34	نظريات المفسرة لإدارة الوقت	14
37	خلاصة الفصل	
	الفصل الثاني : المؤسسة التربوية وإدارة الأزمات	
	تمهيد	
42	مفهوم إدارة الوقت في المؤسسة	01
43	مبادئ وأسس إدارة الوقت في المؤسسة التربوية	02
44	مضيعات الوقت في العمل الإداري للمؤسسة التربوية	03
45	المتطلبات الإدارية تتعامل مع الأزمات "جائحة كورونا	04
47	ميادين العمل الإداري في المؤسسة ودور الأساتذة فيها	05
48	العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت عند أساتذة والمدير في المؤسسة التربوية	06
49	أهمية إدارة الوقت في المؤسسة التربوية	07
49	المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت في المؤسسة التربوية	08
50	مفهوم الأزمة	09
51	مفهوم إدارة الأزمات	10

52	خصائص الأزمة مثل أزمة كورونا	11
53	التعامل مع أزمة جائحة كورونا في المؤسسة التربوية	12
54	خلاصة الفصل	
	الإطار الميداني للدراسة	
	تمهيد	
59	المنهجية المتبعة لإنجاز الدراسة	1
59	تقنية الدراسة	2
61	عينة الدراسة	3
61	التحليل الكيفي للمقابلات	4
61	مجالات الدراسة	5
62	عرض المقابلات وتحليل خطابات المبحوثين	6
62	الفصل الأول: مناقشة وتحليل الفرضية الأولى	
69	الفصل الثاني: مناقشة وتحليل الفرضية الثانية	
74	نتائج الدراسة	
76	الخاتمة	
77	قائمة المراجع والمصادر	
58	الملاحق	

مقدمة :

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم والمصطلحات الشائعة والمتداولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل ويتجلى هذا من خلال تعرض الكثير من الباحثين لهذا المفهوم خاصة في ظل الأزمات كأزمة جائحة كورونا. حيث أصبح ينظر لوقت كقيمة أكثر من الفترات العديدة يمثل أهم الاهتمامات الأساسية في حياة الفرد ومنظمة على حد سواء وللوقت أهمية كبيرة في حياة الإنسان فهو يشكل عنصر حيوي في جميع نواحي حياته، فإدارة الوقت هي القدرة على اتخاذ القرار بشأن ما هو مهم في الحياة سواء ذلك في مكان العمل أو الحياة اليومية التي نعيشها ووضع أولويات في بعض الأعمال بحيث يتاح الوقت الكافي للإلتزام الأعمال التي يجب أن ينجزها والتي نحتاجها في إدارة أعمالنا. و الهدف المنشود من إدارة الوقت هو أن تكون مجريات الأمور تحت تصرف الفرد فينجز أعمال أكثر في وقت أقصر وبمجهود أقل.

مما يلزمه إيجاد بوصلة في الأفكار لتأكد من اتجاه الصحيح نحو الهدف فهي إذا تلغي التلقائية الفوضوية وتؤدي إلى العقلانية في تسيير الإداري أو إدارة الوقت في ظل جائحة كورونا، ويجعلهم يتأخرون في تنفيذ الأعمال والأوامر قبل انتهاء المدة المحددة لإنجازها في الوقت نفسه بحيث نجدهم يميلون إلى القيام بالأنشطة العاجلة قبل محاولة القيام بالأنشطة الغير العاجلة كما تعتبر إدارة الوقت في ظل جائحة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمات على حد سواء ذلك باعتباره مورد ثمين لا يمكننا ادخاره أو استرجاعه ، ويتطلب في المقابل الحكمة والرؤية في استخدامه ونتوقف على إدارته و إدارة سائر الأعمال في جل المؤسسات بصفة عامة وإدارة الوقت في المؤسسة التربوية بصفة خاصة .

لهذا تناولنا موضوع مواقف وتوجهات الأساتذة نحو إدارة الوقت في المؤسسة التربوية في ظل جائحة كورونا ومن أجل الإلمام بموضوع دراستنا قمنا بتقسيم مذكرتنا إلى ثلاث جوانب الجانب المنهجي والذي تناولنا فيه الإشكالية وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة وكذلك الدراسة الاستطلاعية وأما فيما يخص الجانب النظري الذي احتوى على فصلين تعرضنا في الفصل الأول على إدارة الوقت فتناولت تعريفها وأهميتها ومهارتها وخطواتها ومضيعاتها ونظرياتها أي المقاربة لموضوع لدراسة وأخيرا خلاصة الفصل.

وفي الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى المؤسسة التربوية وإدارة الأزمات ، فتناولت تمهيد فيه مبادئ وأسس إدارة الوقت في المؤسسة التربوية وكذلك مضيعات الوقت في العمل الإداري للمؤسسة، والمتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات (جائحة كورونا) ، والعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت عند الأساتذة والمدير في المؤسسات التربوية .وكذلك تطرقت إلى أهمية إدارة الوقت في المؤسسة التربوية ومفهوم إدارة الأزمات ومفهوم الأزمة وخصائصها مثل جائحة كورونا والتعامل مع أزمة جائحة كورونا في المؤسسة التربوية وأخيرا خلاصة الفصل.

وأما فيما يخص الجانب الميداني احتوى هذا الأخير على فصلين تناولنا فيه في الفصل الأول مناقشة وتحليل الفرضية الأولى وتطرقنا من خلال التحليل إلى إدارة الصف في ظل جائحة كورونا (العمل بالتفويض ، الخوف من العدوى و عدم تطبيق البرتوكول الصحي ، العطل المفاجئة) أما الفصل الثاني فتعرضت فيه لمناقشة وتحليل الفرضية الثانية . وفي الأخير نتائج الدراسة والخاتمة وقائمة المصادر والمراجع والملاحق .

الإطار
المنهجي
للدراسة

1. الإشكالية:

إنّ الزمن الذي نستغرقه في قضاء حاجاتنا ، أصبح رقما فاعلا في أعمالنا خاصة أنّه أضحى موردا من موارد أي منظمة ، باعتباره يساهم في تنمية المؤسسة وتطويرها خاصة إذا تم استغلاله بالطريقة المثلى وهو ما جعل إدارة الوقت تكتسي طابعا مميزا في تقنيات التعامل مع الوقت مما يستدعي ذلك قدر غالبا من التخطيط المسبق والتنظيم والمتابعة وتوجيه الأداء والرقابة الفعالة بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام من قبل الفرد أو المنظمة ، لأنّ إدارة الوقت تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية وأداء الأفراد داخل المؤسسة لأنّ المنظمات اليوم أولته أهمية البالغة نظرا لذلك يلعب الوقت في المنظمات بشكل عام دورا حيويا في عملياتها المختلفة كونها أكثر تعقيد وتضم مستويات متعددة فيها ذلك ما يدفعها إلى الاستفادة من الوقت حتى تستطيع تحقيق أهدافها.

يرى العلماء أنّ الوقت أصبح أحد مدخلات عمليات الإنتاج ، نظرا لأي نشاط اقتصادي واجتماعي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة ، فاستغلال الوقت يؤدي إلى تحقيق هدف المشترك وهو زيادة أداء الأفراد وإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين والمنظمة ، مما يؤدي إلى رفع روح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة .

بحيث اكتسب عامل الوقت وكيفية إدارته أهمية كبيرة بالنسبة للعلماء والباحثين فهم يعتبرونه أهم عنصر في الحياة وأهم الموارد المتاحة للإنسان والمنظمات وأكثرها خصوصية بسبب تميزه عن باقي الموارد الأخرى الواجب استغلالها وهو مورد لا فرق في امتلاكه بين العامل البسيط والمدير والأساتذة ، وهو متاح للجميع بشكل متساوي و التنظيم الناجح هو الذي يستطيع استغلاله واستثماره أعلى نسبة من وقته بفعالية.

فإدارة الوقت في المؤسسة التربوية كأي نوع من أنواع الإدارات تحدد وظائفها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقويم ، ولكي يتم تفعيل هذه الوظائف تفعيلا حسنا لابد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث تجعله في خدمة هذه الوظائف ، فوظيفة التنظيم مثلا مهمتها وضع الهياكل التنظيمية للمؤسسة التربوية وتحديد درجة السلطة ومسئولياتها واختيار الكوادر بدءا بالمدير والأساتذة ، من ثم وضع النظم الكفيلة بتسيير الاتصال ونقل المعلومات بين المستويات

الإدارية المختلفة ، فجميع هذه الجوانب التنظيمية لابد من أن توضع بحيث لا تكون عبئا على الوقت المتاح لعمل إدارة الوقت بقدر ما تكون استثمارا للوقت وتنظيما له.

تعتمد الإدارة في المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها على توجيه جهود الأساتذة العاملين وغيرهم لتحقيق أهداف محددة واستغلال الموارد المختلفة والمتاحة استغلالا حسنا ، ويعتبر عامل الوقت وإدارته أحد أهم هذه الموارد التي يجب على الأساتذة باتخاذ مواقف وتوجهات نحو إدارته واستغلاله استغلالا أمثل وذلك بتركيز جهودهم لأنّ الوقت من العوامل الثابتة التي لا يمكن زيادتها.

تجد نظم الإدارة عامة والإدارة التربوية خاصة نفسها مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها وذلك لمواجهة المواقف المتجددة فتحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة الأزمات لذلك أصبحت المؤسسات التربوية الجزائرية تواجه العديد من التحديات التي تعيق عملها وتقلل من فاعليتها ومن أهم هذه التحديات جائحة كورونا حيث أدت هذه الأزمة إلى إهدار المورد المتاح وعدم التكيف معه ،مما أدى إلى ظهور عوامل أخرى أثرت على سير الوقت خلال الأزمة منها إعادة ترتيب الأولويات بشكل متجدد و سريع وفي نطاق فترات قصيرة جدا تكاد تكون يومية، مما يمثل إرباكا للأساتذة في العمل وعدم القدرة على استكمال ما تم البدء فيه أو الاستفادة مما تم الانتهاء منه وبالتالي يؤدي إلى إهدار الوقت ، كما يؤدي إلى وقوع الأساتذة في المؤسسة التعليمية فريسة للتردد واختفاء الحافز لتحقيق الإنجاز خاصة مع عدم توقع استكمال العمل الموكل إليهم لتعديل الأولويات بشكل مستمر، والقيام بأشياء عديدة في وقت واحد .

يزداد الأمر سوءا عندما تكون متعارضة وعلى نفس القدر من الأولوية والأهمية ، مما يؤدي إلى عدم تنفيذها وتركها بعض الوقت دون تنفيذها ثم تناولها وإعادة تنفيذها من جديد بعد فترة من الوقت ، فيمثل إهدار الوقت تقديرات غير الواقعية لما تحتاجه الأعمال من الوقت ، فتؤدي إما إلى الإسراف في استخدام الوقت وهدره نظرا لما تستغرقه الأعمال من وقت أطول مما تحتاجه وتقديرات متشددة تؤدي إلى الإحباط لعدم القدرة على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب، و التسرع وعدم الصبر وإعطاء الأمور حقه من خلال الدراسة وبالتالي عدم الإلمام بكافة الجوانب مما يؤدي إلى المزيد من الوقت لعدم وضوح متطلبات التنفيذ .

ومن هنا يتسنى لنا طرح التساؤل التالي: ماهي المواقف وتوجهات الأساتذة نحو إدارة الوقت في المؤسسة التربوية في ظل جائحة كورونا ؟
ومن خلال السؤال العام يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1) ما هو واقع إدارة الوقت في المؤسسة التربوية في ظل جائحة كورونا ؟
- 2) ما هي التحديات التي تعترض إدارة الوقت في المؤسسة التربوية في ظل جائحة كورونا ؟
- 3) ما هي الصعوبات التي واجهت الأساتذة في ظل جائحة كورونا ؟
- 4) كيف ينظر الأساتذة إلى ضغط التفويض في ظل جائحة كورونا ؟

1. الفرضيات :

- 1) الاثار النفس- الاجتماعية لجائحة كورونا على الأساتذة أثرت سلبا على إدارتهم للوقت .
- 2) تقليص الحجم الساعي للمادة مع زيادة عدد الحصص أي زيادة ساعات العمل أثر على جودة الدروس في ظل جائحة كورونا مما صعب استيعاب التلاميذ لدروس .

2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية :

- 3) كون هذا الموضوع من صميم تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل كما أنّ البحث يكسب أهميته كونه يتناول موضوع هذا الواقع وهو موضوع جديد .
- 4) التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي في ظل جائحة كورونا .
- 5) الكشف عن مفهوم إدارة الوقت باعتباره عنصر مهم في حياة الناس.
- 6) إثراء وزيادة المعلومات في هذا الموضوع والذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التنظيم والعمل .
- 7) أهمية إدارة الوقت والتخلص من الحجج الوهمية التي تؤدي إلى إضاعته دون فائدة.
- 8) والكشف عن أخطاء ومنع وقوعها في أي أزمة ممكنة .
- 9) كما تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في مورد مهم من موارد المنظمات وهو الوقت ، والذي يلعب دورا أساسيا في مختلف نشاطاتها .
- 10) كما تظهر أهمية الدراسة بالبحث في وظائف إدارة الوقت والتي تحقق أفضل استثمار وقت العمل من أجل الوصول إلى الأداء المنشود.

أما من الناحية العلمية تكمن أهمية الدراسة:

- 1) تبرز أهمية هذه الدراسة في إمكانية أن تسهم في توفر معلومات التي يمكن أن تساعد أساتذة في المؤسسات التعليمية في مجال التنظيم واستثمار أوقاتهم .
- 2) بالإضافة إلى ذلك ممكن أن تساهم هذه الدراسة في بيان مدى أهمية إدارة الوقت في المؤسسة التعليمية ومدى تأثير ذلك على أداء الأساتذة والوصول إلى تحقيق مستوى أفضل في جودة الأداء .

3. أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى :

- 1) إبراز دور إدارة الوقت في ظل الأزمات .
- 2) إبراز دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة التربوية في ظل أزمة جائحة كورونا .
- 3) الكشف عن واقع إدارة الوقت في المؤسسات التربوية وتسليط الضوء عليها في ظل الأزمات
- 4) محاولة تقديم حلول تعمل على تحسين إدارة الوقت في المؤسسات التربوية والتي يكون لها تأثير مباشر على الفعالية التنظيمية للمؤسسة خاصة في ظل الأزمات .
- 5) تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت وأداء المؤسسة التربوية في ظل جائحة كورونا .
- 6) التعرف على الخطوات والأساليب التي يتم استخدامها لتحسين مستوى أداء الأساتذة في ظل جائحة كورونا .

4. تحديد المفاهيم :

1. إدارة الوقت : ¹ هي تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخططة ليكون فاعلا في سبيل تنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به ومرتبب بمن حوله من الأفراد والعلاقات ويتوقف نجاح الإدارة على مدى نجاحها في اشتراك الفرد في اتخاذ القرار .
وتعرف أيضا على أنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت ، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال وهي كمية نوعية ذات اللحظة . فإذا لم

¹ محمد بن عبد الله فضيلة ، التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت ، رسالة ماجستير عليا الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص34

نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة شيء وعلى هذا الأساس فإن النجاح في إدارة سائر الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة التي سطرته ، وهو متوقف إلى حد بعيد على قدرة الإداريين ومهارتهم في إدارة الوقت.

¹ ومنه إدارة الوقت كعملية دينامية ترتبط بجملة من العمليات الإدارية وحتى الإنتاجية منها بالنسبة لأي منظمة والتي تتطلب من القائم عليها توافره على الكفايات المعرفية والأدائية المناسبة لنجاح في العملية خصوصا وأنها تعدّ من أبرز استراتيجيات عملها التي توليها اهتماما خاصا وذلك نظرا لتأثيرها الواضح في مستقبلها .

2. تنظيم الوقت :

² يقصد به عملية تنظيم العمل وترتيب الموارد والأفراد في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق الأنشطة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

وتتم هذه المرحلة بعد وضع خطة ، فيجب على الأفراد العاملين في الإدارة أن يقوموا باستخدام سجلات خاصة لبيان كمية الوقت الفعلي لكل نشاط ، وتزوّد هذه السجلات الفرد ببيانات عن كيفية استخدام الوقت بالإضافة إلى زيادة مهارته في الإطلاع على الأمور، كما تبين المهام غير الضرورية والأعمال التي يستطيع تفويضها والأوقات اللازمة لقيام الآخرين بأعمالهم .

³ في هذا الصدد يقول "الخضيري " سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد في الترقى ، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للمهام والأعمال المتعين قيامها داخل كل وظيفة وعلاقة كل وظيفة بالأخرى فيستدعي في إدارة الوقت إدخال نظام العمل الجماعي وانتساب المعلومات ، مما يؤدي إلى دمج وإلغاء مستويات تنظيمية متعددة داخل الهيكل الإداري ، فإذا وجب على الإداريين القيام بإعادة تنظيم جميع موارد مؤسساتهم كل سنة بإعادة الهيكلة

¹ _فطيمة رزع ، زليخة تفرقنيت ، دور إدارة الوقت في أداء العاملين ، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، ورقلة ، الجزائر ، العدد 06، 2017، ص(62-63)

² - فطيمة رزع - زليخة تفرقنيت - مرجع سبق ذكره - ص 65

³ بشير العلق ، أساسيات إدارة الوقت ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009، ص 51

فحتمًا أنّ ذلك يتطلب إدارة فعالة للوقت و تحديد وتنظم الوقت اللازم لكل مهمة و بناء توقعات بناءة تتبع من قراءة صحيحة للواقع .

فالتنظيم الجيد يرتبط بإدارة الوقت ، وقد دلّت الدراسات والأبحاث أنّ التنظيم الجيد بشكل عام يقلص من الزمن المطلوب للإنتاج وإذ تبدو فاعلية التنظيم في عدة أمور منها ميل إلى التعاون والولاء للجماعة وتنظيم العمل بين الأفراد بانسيابية .

فإذا أرادت المؤسسات إدارة وقتها وقامت بإجراءات تنظيمية والاجتماعية وتطبيق مبدأ الإدارة.

3. التوجيه :

¹ تعد سلامة التوجيه من أهم مهارات إدارة الوقت للوصول إلى تحقيق الأهداف ، وقد أشار على أنّ سلامة التوجيه ينبع من الوعي بالآخرين وما لديهم وهو أساسه ، وفي الوقت ذاته فإنّ إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه في المؤسسات ليصبح أكثر اعتمادا على التوجه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية معتمدا على المعلومات وليس السلطة وإذا كانت إدارة الوقت هي إدارة للموارد البشرية فإنّ التوجيه يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بمواهبه وقدراته .

4. الرقابة والمتابعة :

² ما يزيد من الفاعلية هي جعل الرقابة على الوقت من أسسها الثابتة ، خاصة المتابعة اليومية فهي ضرورية لإدارة الوقت ويعتبر تنفيذ الخطة أمرا لا بد منه لعملية الرقابة ، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء والإنتاج بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة والظروف المحيطة و هي الرقابة بذاته ، وهي تتمثل فيما يلي :

- متابعة الجداول الزمنية ومعرفة أهم المنجزات والعوائق التي تحوّل دون تنفيذها .
- معرفة الأهداف التي تم تحقيقها .
- معرفة كل مهمة والوقت المستغرق في إنجازها.

¹ العجمي محمد حسين ، الإدارة المدرسية ، دار الفكر الإسلامي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1، 2000، ص152

² الغامدي محمد أحمد محمد ، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، رسالة ماجستير

قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2007، ص25

وتتحدّر الإشارة إلى أنّ هناك من يرى بأنّه هناك فرق بسيط بين المتابعة والمراقبة ، ومنهم من يرى أنّ الفرق كبير بينهما وأنّها عكس الرقابة .

فحسن المتابعة يمكن أنّ يؤدي إلى تدارك الأخطاء قبل وقوعها ، فهي تعيق الإحساس بالأمان وليس الإرهاب كما يقول "محسن الخضيرى" ومن ثم توفير الوقت خاصة وقت التعديل ووقت التنفيذ ذاته بحيث تعمل إدارة الوقت على تفعيل عنصر المتابعة من خلال الرقابة الذاتية النابعة من ضمير الفرد ذاته ، القائم على الولاء للمؤسسة والانتماء لها لمنع أي قصور .

ولكي يتم تحقيق أقصى فائدة من المتابعة وجب أن يكون المتابع على علم ودراية بالتخطيط للعمل الذي يريد تحقيقه حتى يتمكن من المتابعة وفقا لما هو مخطط له ، وهكذا يتم توفير الوقت .

5. التخطيط :

هو مجموعة من الإجراءات والأنظمة التي توضع لتنفيذ الأعمال ، نجد كثيرا من المسؤولين يتجاهلون استخدام التخطيط بحجة أنّه بأخذ وقتا طويلا أو أنّه مضيعة للوقت والحقيقة عكس ذلك .

فالوقت المستغرق في التخطيط يوفر الكثير من الوقت لأنّه يرتبط بالمستقبل وينطوي على عمليات التنبؤ به والاستعداد له ، وتقليل دائرة عدم اليقين حيث أنّ الاستعداد للتعامل مع الأحداث المستقبلية يوفر الكثير من الوقت الذي يمكن أنّ يضيع عند حدوث المشكلات أو أزمات أو إحداث مفاجآت ، علاوة على ذلك فإنّ غياب التخطيط يؤدي إلى تضارب أو ازدواجية الجهود ومن ضياع المزيد من الوقت .

6. إدارة الوقت في المؤسسة :

هي الاستخدام الفعال للوقت خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية وصولا إلى أهداف تعليمية متوقعة من المؤسسة خلال فترة زمنية محددة .

وتعرف أيضا بأنها الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل .

فإدارة الوقت في المؤسسة التربوية هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة في تحقيق الأهداف المدرسية أو المؤسسية بأقل جهد وضمن حدود الدوام المؤسساتي المتاح .¹

7. جائحة فيروس كورونا :

وهي جائحة عالمية مستمرة حاليا لمرض فيروس كورونا 2019 "كوفيد19" سببها فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة "سارس _ كوف-2" تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة "ووهان" الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019 أعلنت منظمة العالمية للصحة العالمية رسميا في 30 يناير أن تفشي الفيروس بشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث إلى القلق الدولي وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة إلى يوم 11 مارس أبلغ عن أكثر من 328 مليون إصابة بكوفيد 19²، في أكثر من 188 دولة ومنطقة حتى تاريخ 17 يناير 2022 تتضمن أكثر من 5,54 مليون حالة وفاة ، بالإضافة إلى تعافي أكثر الدول تضررا من الجائحة حيث سجلت أكثر من ربع مجموع عدد الإصابات المؤكدة.³

5. الدراسات السابقة :

¹ الغافري فوزية نبت ،خلفان بن حميد ، فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبرى ، رسالة ماجستير ، تخصص إرشاد وتوجيه ، قسم التربية والدراسات الإنسانية ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوي ، سلطنة عمان ،2011، ص16

1. <https://www.mayoclinic.org/?fbclid=IwAR2KAvfB8hPzWnUnORf3YYXzeSmbk17xPLj2zQR8G1vBH>
BuPsmvCgmM8-Qw 11 :30 ,15/06/2022

2. https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%AD%D8%A9_%D9%81%D9%8A%D8%B1%D9%88%D8%B3_%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7?fbclid=IwAR1RcLyXChnoR9PE2XwhMvCSBhH05b7WuH6jFdaqhwk3Tp31W5TK3pvQ U 11 :45 ,15/06/2022

الدراسة الأولى: ¹ حاجي نذير _ فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد البشرية بالإدارة

المحلية بالجزائر _دراسة ميدانية جامعة بوقرة بومرداس (الجزائر) سنة 2020

▪ تمثلت إشكالية هذه الدراسة في : كيف أثرت إدارة الوقت على عملية تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية في الجزائر؟

▪ فرضيات الدراسة : تنطلق هذه الدراسة من فرضيتين رئيسيتين هما .

✓ كلما كان هناك تفعيل حقيقي لإدارة الوقت بالمنطقة كلما تم استثمار الموارد البشرية بشكل يسمح لإدارة المحلية بزيادة فاعليتها .

✓ كلما كانت الموارد التي تسيير الإدارة المحلية كفاءة ، كلما تحققت الشروط المناسبة لتطبيق إدارة الوقت .

▪ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العمل وفق مقارنة إدارة الوقت في الإدارة المحلية ، والاعتماد على التقسيم المتوازن له في مقابل ما يقدمه الموظف من أداء وكذا معالجة قضية الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية للابتعاد عن الروتين في القيام بالعمل من أجل :

❖ التعرف على أهمية الوقت وعدم تضييعه .

❖ الكشف عن واقع التعامل مع الوقت من طرف الموظفين في الإدارة المحلية .

❖ التعرف على مدى تأثير هدر الوقت في تراجع أداء الإدارة المحلية ، والدعوة إلى الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية .

▪ المنهج : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، كونه أنسب المناهج هذا الموضوع .

▪ نتائجها :²

✓ إنّ إدارة الموارد البشرية هي المحور الأساسي في تنظيم العلاقات بين قيادة الإدارة المحلية وموظفيها ، وتعمل هذه الغدارة في إطار تسيير وتطوير فعالية الموظفين وكفاءتهم من أجل تحقيق أهداف ومردودية المنظمة .

✓ العمل على تقديم النصائح والإرشادات للقيادة الإدارية في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين و المساعدة على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة

¹ حاجي نذير ، " فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية في الجزائر" ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ،

العدد 3، 2020، ص ص(50-60)

² المرجع نفسه ص ص (50-60)

بالأفراد العاملين والصعوبات المؤثرة على فعالية الإدارة المحلية ، وتسهر إدارة الموارد البشرية على راحة الموظفين وذلك بخلق الظروف الملائمة للعمل وتقديم الأفضل .

الدراسة الثانية:¹ كنتوش منال _ كورتل فريد _ إدارة الوقت لدى طلبة الدكتوراه _ دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 _ سكيكة _ جامعة فرعان عباس سطيف _ سنة 2020

- الإشكالية : ما هو واقع إدارة الوقت لدى طلبة الدكتوراه وما هي آفاق تحسينها ؟
- الأسئلة الفرعية:

1. هل قمت بتكوين في إدارة الوقت ؟

2. ما هي المدة التي استغرقها التكوين الملزم لطالب الدكتوراه ؟

3. ما هي المدة التي تراها مناسبة لإتمام أطروحة الدكتوراه ؟

4. ما هي المدة اللازمة للقيام بالملتقيات العلمية ؟

- فرضية الدراسة :

يدرك طالب الدكتوراه الأهمية الكبرى للوقت من خلال الحرص على استثماره والقيام بمختلف الأعمال الموكلة إليه للمناقشة في المدة المحددة قانونياً.

- أهداف الدراسة :²

إنّ الهدف من هذه الدراسة هو كشف كيفية قضاء طالب الدكتوراه المدة من (بداية إعلان نجاحه عن الامتحان إلى غاية مناقشته) . كما أنّ هذا العمل بإمكانه أنّ يحفز الكثير من أجل عدم التماطل والحرص على العمل الدؤوب والمستمر من خلال تقليل التسويق وجدولة وترتيب جميع الأنشطة الملزمة للقيام بها . مع تحديد مختلف الأهداف والأولويات وكذا الالتزام بها مع الأخذ

¹ كنتوش منال ، كورتل فريد ، "إدارة الوقت لدى طلبة الدكتوراه" ، دراسات وأبحاث مجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 1، 2020 ، ص(18-80)

² كنتوش منال ، كورتل فريد ، " إدارة الوقت لدى طلبة الدكتوراه " ، دراسات وأبحاث مجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 1، 2020 ، ص(18-80)

بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط أنّ تنفيذ المهام وفق ما يتناسب وساعات الطالب البيولوجية كونها تختلف من شخص لآخر فهناك من له القدرة على إتمام المهام صباحا .

- المنهج : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .
- الأدوات المستعملة في الدراسة :

تم الاعتماد على تقنية الاستمارة ، بحيث بلغ عدد مجتمع الدراسة 257 طالب دكتوراه ووفق تحليل الجنس يتدل بأن نسبة الذكور 33.9% أما نسبة الإناث بلغت 66% .

نتائج الدراسة :

✓ من خلال المعطيات نجد أنّه 32.2% لم يقوموا بالتكوين في إدارة الوقت فمن المفروض أنّ يكون هناك برنامج تكويني يخص كل انشغالاتهم ويكون مستمر ومتواصل يرافق كل طالب مكون ، فيربط انشغال الطالب بالمشرف بالغدارة في جميع مجالات حياته حتى يتمكن من المناقشة في الوقت المحدد.

ونجد أيضا أنّ 17.89% كانت مدة التكوين لديهم أقل من ستة أشهر ، في حين أنّ 11.2% كانت ستة أشهر ، وتبقى أكبر نسبة والتي تمثل 51.7% أجابوا بأنّ مدة تكوينهم كانت خلال سنة كاملة وهم غالبيتهم من طلبة الدكتوراه الجدد وآخرون من الطلبة الذي يطبق عليهم قرار المناقشة حسب 180 نقطة كونه محدد وفق قرار وزاري .

الدراسة الثالثة : ¹عربي محفوظ _ بن حميدة هشام _ دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية _ دراسة ميدانية بجامعة تيزي وزو (الجزائر) _ سنة 2019 .

- تمثلت هذه الإشكالية في : إلى أي مدى يمكن إدارة الوقت أنّ تساهم في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ؟

▪ الأسئلة الفرعية :

1. ما واقع إدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية من وجهة نظر العاملين ؟

¹ عربي محفوظ ، بن حميدة هشام ، "دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية"، مجلة التنمية الاقتصادية ، العدد 7، 2019، ص(14-50)

2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة للدهن بالأخضرية ؟
3. ما العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت و الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة للدهن بالأخضرية ؟

▪ الفرضيات :

- ✓ تمتع العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية بثقافة ومهارة إدارة الوقت
- ✓ الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ذو مستوى عالي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات إحصائية بين إدارة الوقت و الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية .

▪ المنهج :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

▪ أدوات المستعملة في الدراسة :

تم الاعتماد على تقنية الاستمارة ، بحيث بلغ عدد مجتمع الدراسة 341 تمكنا من توزيع 150 استبيان على العاملين في مختلف المستويات الإدارية بطريقة عشوائية ، غير أنه تم استرجاع 119 استبيان أي نسبة 79% من الاستبيانات الموزعة وبلغت نسبة فاقدة 13% من الاستبيانات .

▪ نتائج الدراسة :¹

- تعد إدارة الوقت ضرورة حتمية للمنظمات من أجل الحفاظ على مكانتها ومواجهتها للتغيرات البيئية المستمرة ، ومناخ الأعمال المعقدة و كذلك مواكبة التطورات .
- تتعدّد وتختلف العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت ، هناك شخصية وهي تتعلق بالفرد ذاته وهناك عوامل أخرى متعلقة بالتنظيم والإدارة وهي العوامل الإدارية .
- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت ، فهو الناتج النهائي المحصلة للأنشطة بها . وذلك بأن يكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز .
- يعتبر تقييم الأداء طريقة للحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

¹ المرجع نفسه ، ص(14-50)

➤ يتعرض وقت العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالاخضرية لهدر كبير ويعود السبب في هذا إلى عوامل شخصية وإدارية .

الدراسة الرابعة: ¹محمود إبراهيم _ سعيد ملحم _ دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة _ دراسة ميدانية بمحافظة قلقيلية دولة فلسطين _ بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

▪ **الإشكالية:** هل إدارة الوقت لها تأثير على أداء العاملين ؟

▪ **الأسئلة الفرعية:**

1. ما واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالمؤسسة العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية _ فلسطين ؟
2. ما أهم المعوقات وقت العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية _ فلسطين ؟
3. هل توجد فروق في إدارة الوقت العاملين تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص في الدراسة ، الخبرة ، العمر) ؟

▪ **الفرضيات :**

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين .
2. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين معوقات إدارة الوقت وأداء العاملين .
3. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية .

▪ **أهداف الدراسة :**

❖ يرتكز الهدف في هذه الدراسة في اختيار مدى وجود علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بدولة فلسطين ، بالإضافة إلى مجموعة الأهداف الفرعية التالية :

❖ دراسة تأثير المتغيرات الشخصية و الديمغرافية على إدارة الوقت العاملين وهذه المتغيرات هي (المؤهل العلمي ، التخصص في الدراسة ، سنوات الخبرة في العمل الحالي ، المرحلة العمرية).

▪ **المنهج :** المنهج المتبع هو الوصفي التحليلي.

¹ محمود إبراهيم ، سعيد ملحم ، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة _ بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال بمحافظة قلقيلية دولة فلسطين ، 2010، ص(16-50)

▪ أدوات المستعملة في الدراسة:

تم اعتماد تقنية الاستمارة ، أمّا العينة فهي مجموع العاملين في المؤسسات الخاصة والعامة بمحافظة قلقيلية بدولة فلسطين ، بحيث تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من القطاع العام والخاص وعددهم 555 موظفاً في القطاع التجاري 725 في القطاع الصناعي 1095 في القطاع الخدماتي وبالتالي أصبح مجتمع البحث يتكون من 9970 موظف .

▪ نتائج الدراسة :

✓ وجود علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين حيث اختبر الباحث 20 علاقة فرعية بينهما ، و أوضحت نتائج الاختبار معنوية العلاقة في 17 علاقة وعدم معنويتها في ثلاث علاقات وذلك كما هو مبين فيما يلي :

✓ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تخطيط الوقت وأبعاد أداء العاملين مواظبة العاملين على أعمالهم ، السرعة في إنجاز الأعمال ، دقة أداء العاملين.

الدراسة الخامسة : ¹ محمود محمد يحي عدارية _ إدارة الوقت لدى المديرين و مديرات مدارس

وكالة الغرب الأساسية _ دراسة ميدانية بالضفة الغربية في جامعة بيرزيت _ فلسطين 2006.

▪ الإشكالية : ما هو واقع حال عملية إدارة الوقت لدى المديرين ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية ؟

▪ الفرضيات :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات استجابات

المدرّاء تجاه معدل الوقت اليومي الذي يصرفونه على مستوى جميع المهام لكل مستوى من مستويات الإدارة المدرسية الثلاثة (الإدارة والفني ، الاجتماعي) تعزى لمتغير جنس المدير .

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات الاستجابة تجاه

أداء إدارة الوقت لدى المدرّاء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير العمر .

▪ أهداف الدراسة :

¹ محمود محمد يحي عدارية ، إدارة الوقت لدى مديرين ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية ، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت ، فلسطين ، 2006 ، ص(18-92)

➤ التعرف على واقع صرف الوقت على مهام العمل اليومي لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على صعيد جميع مستويات مهام الإدارة الثلاثة.

➤ الكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية في ضوء بعض المتغيرات .

➤ دراسة طبيعة العلاقة ما بين معدل صرف الوقت على المهام ومعدل أهمية مهنية.

▪ **المنهج :** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

▪ **أدوات المستعملة في الدراسة :**

تم اعتماد على تقنية الاستمارة.

▪ **نتائجها :**

✓ أظهرت نتائج الدراسة التحليل والمعالجة للاستجابات وجود تباين واضح في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه معدل صرف الوقت على مستوى جميع المهام المنوطة لدى مديري ومديرات الوكالة في الضفة الغربية حيث اتضح ذلك من خلال تباين الواضح في معدلات صرف المستجيبين على المهام والتي تغطي مهام مستويات الإدارة المدرسية الثلاث فهناك فرق واضح في معدلات صرف الوقت على صعيد المهام المستوى نفسه وكذلك بين مهام المستويات الثلاث أخرى .

6. التعليق على الدراسات السابقة :

نستخلص ممّا سبق أنّ إدارة الوقت تعتبر إحدى المرتكزات الأساسية التي يتوقف عليها مصير أي منظمة ، خصوصا وأنّ الوقت يمثل مورد غير قابل للخرن أو التجديد .

وأنّ هدره أو عدم التحكم الجيّد في إدارته سيعرضها إلى أخطاء جسيمة قد تؤدي إلى زوالها ، لذلك فإنّه على القائمين على العملية الإدارية إعطاء جانب مهم لعامل الوقت .

والسعي إلى استغلاله بالشكل الذي يعود على المؤسسة بالنفع لاسيما أنّ هناك عوامل من شأنها أنّ تعيق العملية الإدارية وتتسبب في هدر كبير للوقت .

ولتجاوز هذه العراقيل المهددة للوقت ينبغي اعتماد إستراتيجية عمل الهدف منها تريد إدارته كتنظيم وانجاز الأعمال في وقتها المحدّد.

7. الدراسة الاستطلاعية :

¹ تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في أي بحث تتوقف العمل في المراحل الأخرى التي تليها على البداية الصحيحة والملائمة التي تخطوها هذه الدراسة حيث يتخذها الباحث من أجل إثراء الإشكالية وضبطها من خلال ضبط المتغيرات وتساعدنا في الاقتراب أكثر من العينة ولها أهمية كبيرة تتمثل في:

1. تقدير ما يمكن أن تستغرقه الدراسة الميدانية من الوقت .

2. استطلاع الظروف المحيطة بالمشكلة التي يزعم على الباحث دراستها .

3. التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عمل الباحث ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها .

4. كما تساهم في وضع التقنية المناسبة للبحث .

تشكل المؤسسات التربوية أرضا خصبة ونقطة استهداف هامة للعديد من المهتمين في دراسة إدارة الوقت ويتجسد ذلك بشكل واضح وجلي من خلال زيادة اهتمام الباحثين بدراسة واقع إدارة الوقت في جائحة كورونا لدى الأساتذة المؤسسة التربوية بهدف الكشف عن عملية هدر الوقت ودراسة بعض المتغيرات عليها وتأثيرها بها .

ولقد قمت بإجراء دراسة استطلاعية لعينة من أساتذة في المؤسسة التربوية وهي متوسطة الشهيد قزقوز بن ذهيبية ولاية مستغانم .

فأول خطوة قمت بها ذهبت عند الأساتذة الذين كانوا يدرسون فقمت بسؤالهم حول موضوع الدراسة المتمثل في مواقف وتوجهات الأساتذة نحو إدارة الوقت في ظل جائحة كورونا ولكن لم يتفاعلوا معي وقالوا لي لا يمكننا إجراء المقابلة معك نظرا لضيق الوقت فنحن ملزمون بالوقت في جائحة كورونا غير الأيام العادية فساعات العمل مقسمة بالضبط فإذا أجرينا معك المقابلة فلا نجري الدرس.

ومن بين الصعوبات التي واجهت الأساتذة خلال جائحة كورونا هي عدم احترام البرتوكول الصحي من طرف التلاميذ وعدم التكيف معه خارج وداخل الوسط المدرسي مع البداية ، ولحد الساعة . وكذلك ضغط التفويض تعرقل نوعا ما على الأساتذة وذلك من خلال زيادة الحجم الساعي لكل مادة أي ساعات العمل مع تقليص مدة الوقت لكل حصة وهناك ضغط من جانب الأساتذة ولأنّ الدرس أصبح يتكرر أنّ الأستاذ يقدم كلّ ما عنده في الساعات الأولى (أي الفوج أول) .

¹ موريس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية) ، تر مصطفى ماضي ، القصة للنشر ،

ومن تحديات إدارة الوقت فهم في صراع متواصل مع التكيف مع هذه الجائحة والذي يشكّل خطراً على صحة الجميع منها الأساتذة والتلاميذ وكذلك عدم وعي التلاميذ بخطورة المرض أي الخطورة المهنية كالعُدوى وعدم استعمال الكمادات الوقائية ممّا أدى إلى تحوُّف الأساتذة من هذا الوضع ، وأنّ الوقت غير كافي لإتمام الدرس كذلك ضغط التفويج في تكرار الدرس ممّا يعود بسوء على أداء الأساتذة أي لا يقدّم كل ما عنده وبحيث تقلصت بعض الدروس كغياب الدروس التطبيقية في المواد العلمية كالفيزياء ، علوم تجريبية و الاكتفاء بالدروس النظرية فقط .

قمت بطرح بعض الأسئلة على الأساتذة الذين لم يكونوا يدرسون بحيث كانت لديهم ساعات فارغة ، فاستغلّلت الوقت وطرحت عليهم الأسئلة فكان عددهم أربعة مبحوثين من بينهم أنثى وثلاث ذكور بحيث كان هناك تجاوب وتفاعل كبير من قبلهم وقاموا بالإجابة على التساؤلات التي احتواها دليل المقابلة الاستطلاعية :

1. ما هي أهم الصعوبات التي واجهتكم أنتم كأساتذة في ظل جائحة كورونا؟

2. كيف كان تنظيم الوقت في ظل جائحة كورونا؟

3. كيف ينظر الأساتذة إلى ضغط التفويج و ما هي مواقفكم؟

4. ما هي التحديات التي تعترض عملية إدارة الوقت في المؤسسة التربوية في ظل جائحة كورونا ؟

أنظر إلى الملحق رقم 2

الإطار

النظري

للدراية

الفصل الأول :

إدارة الوقت (مفهوم ، نظريات)

تمهيد :

تعد إدارة الوقت من العناصر المهمة والضرورية التي ترتبط بالعمليات الإدارية في جميع مراحلها من التخطيط والتسيير والتنظيم والرقابة بغية مقارنة الجدول الزمني الذي تم وضعه ضمن خطة إدارة الوقت لتحقيق أهدافها المطلوبة.

(1) تعريف الوقت :

هو مقدار من الزمان ، وكل شيء درت له حبنا ، وقدرت غايته فهو مؤقت ، والوقت هو مقدار من الدهر المعروف والوقت هو مقدار من الزمن والجمع الأوقات ، ووقت موقوت ومؤقت

2.1 تعريف الإجرائي :

وهو كلمة مرادفة لزمان وأن الوقت معرّف من الزمن .

3.1 اصطلاحا :

تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الوقت وأجمع الباحثون والكتاب على أنه يصعب وضع تعريف محدّد ودقيق.¹

بحيث عرّفه "الصيرفي" (2003) : بأنّ مفهوم الوقت يطلق على عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكّننا من اختيار شيء مناسب والصحيح المراد عمله ، بالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير

وكذلك يعرفه "أبو شيخة"² : أنه المادة الذي صنعت منها الحياة ، وهو مورد متاح للجميع وبالتساوي بغض النظر عن أي صفحات أخرى .

ويعرّفه "إبن المنظور" : أنّ الوقت هو مقدار من الزمان ، أكثر ما يستخدم في الماضي وقد استخدم المستقبل ، والجمع منه (أوقات ، وقت ، موقوت ، ومؤقت أي المحدّد والتوقيت أن يجعل الشيء وقت يختص به وهو بيان المدّة ووقت الشيء يوقته إذا بيّن حدة ، والتوقيت هو التحديد .

¹ نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الوقت ، الأردن ، عمان ، مكتبة دار المجدلاوي ، 1991، ص(23-24)

² محمد إبراهيم سعيد ملحم ، العلاقات بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على مؤسسات العامة والخاصة بمحافظة لقيبية ،

رسالة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية التجارة قسم إدارة أعمال ، جامعة القاهرة ، فلسطين ، 2010 ، ص(24-25)

مما سبق يتضح أنّ مفهوم الوقت مرتبط بالزمن وأي عمل يمكن القيام به من خلال هذا الزمن والوقت أثمن شيء يمتلكه الإنسان .

ويمثل الوقت بصفة عامة وجود علاقة منطقية لارتباط الأحداث أو الأنشطة ، والتي قد يعبر عنها في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، ومن ثم يعتبر الوقت وحدة قياس الانجازات على مستوى الأفراد ، الجماعات ، المؤسسات ، الشعوب أو المجتمعات .

(2) خصائص الوقت :

يتميز الوقت عن باقي الموارد الأخرى المتاحة في حياة الإنسان بسمات متميزة غير متوفرة في باقي الموارد الأخرى ، وهي التي تكسبه سمة التميز ، وتتبع أهميته من هذه السمات الفريدة والمتميزة غير متوفرة في الموارد الأخرى في الحياة .¹

وتتضح سمات خصائص الوقت الفريدة في الأقوال المقتبسة عن المصادر التي اهتمت بموضوع الوقت وإدارته وهي على النحو التالي :

ومن سماته أنّه فرصة متاحة للجميع بالتساوي وذلك من خلال مقولته " هو مورد محدّد يملكه جميع الناس بالتساوي ، ولا أحد يستطيع زيادته فكل إنسان يملك 24 ساعة في اليوم و168 ساعة في الأسبوع و8766 ساعة في السنة .

_ " أبو شيخة " : عن سمة من سماته وهي السرعة وبرزت في قوله " الوقت سريع الانقضاء ويمر مر السحاب وغير قابل للاستيعاب أو التعويض ، بنفس السرعة والوتيرة ، وهو مورد نادر لا يمكن تجميعه .²

كما ذكر " القرضاوي " : خاصية أخرى للوقت ويتضح ذلك من خلال مقولته "أنّه وعاء لكل عمل وكل إنتاج ، فهو رأسمال الحقيقي للإنسان فرد أو مجتمعا ، أنّه ليس من ذهب كما قيل عنه بل أعلى منه ومن كل جوهر نفيس .³

¹ كمال عبد الحميد إبراهيم السوري ، واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات عزة ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات لنيل درجة الماجستير في أصول التربية من كلية التربية ، جامعة الأزهر ، 2008 ، ص42

² أبو نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره ص25

³ مدحت أبو النصر ، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ص(92-93)

كما تطرق البعض إلى خاصية صعوبة التحكم به بعكس الموارد الأخرى وتبرز في الخاصية في مقولته الوقت لا يمكن تخزينه أو شراؤه أو بيعه أو إيقافه أو إحلاله وكل ما بوسعنا حيال عملية الوقت هو صرف به حال توفره فإما نستثمره أو نضيعه .

وذكر أيضا خاصية أخرى وهي صعوبة التعويض وصعوبة إدارته والسيطرة عليه وبرز ذلك في مقولة الوقت " إذا مضى فهو غير قابل للاستعاضة أو التعويض ولا يمكن السيطرة عليه ولا نملك إلا التكيف معه بالشكل الأمثل والاستفادة منه " .

(3) أهمية الوقت :

- دلّت الدراسات والتجارب على أنّ التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم:¹
- (1) التفاهم والمحبة والثقة بين القائد والمرؤوسين .
 - (2) الميل إلى التعاون والولاء للجماعة .
 - (3) توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم .
 - (4) توافق المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة .
 - (5) التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية .
 - (6) تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة .
 - (7) التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة.

(4) أنواع الوقت :

يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام:²

¹ إبراهيم الفقي ، إدارة الوقت ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 2009 ، ص28

² حاجي نذير ، " فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية في الجزائر " ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ، العدد3، 2010 ، جامعة بومرداس (الجزائر)

1) وقت يصعب تنظيمه أو إدارته : وهو وقت الذي يقضيه الإنسان في حاجته الأساسية مثل النوم ، الأكل ، الراحة والعلاقات الاجتماعية والأسرية المهمة ، وهو وقت لا يمكن الاستفادة منه وهو على درجة من الأهمية لحفظ التوازن في الحياة .

2) وقت يمكن تنظيمه وإدارته : وهو الوقت المخصص للعمل والحياة الخاصة وفي هذا النوع بالذات يمكن التحدي الكبير الذي يواجه الفرد ، هل يستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل يستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل ؟ وينقسم بدوره إلى :

3) وقت الدورة : وهو الوقت الذي يكون فيه الفرد في كامل نشاطه وحضورذهني .

4) وقت الخمول : وهو الوقت الذي يكون فيه الفرد في أقل حالات التركيز والحضور .

5) مبادئ وأسس تنظيم الوقت :

هناك بعض المبادئ الخاصة بتنظيم الوقت بالنسبة للطلاب وأساتذة كما أشار إليها

"adelmanet" وهي :

1) أن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ وأن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة أفضل من قضاء سبعة أيام عمل بدون أهداف.

2) إن دراسة التغيرات التعليمية الصفية للطالب والمعلم والمواقف الدراسية والمنهج وفهم مؤثراتها تؤثر بدرجة كبيرة من أسلوب إدارة الوقت واستغلاله.¹

3) إن إطالة الوقت غير التعليمي بدون تخطيط له تأثيرات سلبية على الطلاب و الأساتذة.

4) إن فشل استثمار الموارد الأساسية في المدارس وعلى الأخص الوقت يقضي على كل الابتكارات والتوقعات المستقبلية المرجوة.

5) إن معرفة المعلم بالأشياء التي يتوقع منه تأديتها وتنفيذها والتحديد لها يساعد على إزالة المعوقات مما يترتب عليه تحقيق الأهداف المرجوة.

6) إن تحديد مهمات كل من المعلم والطالب ومسئولياتها في إدارة التعلم الصفية يساهم في إدارة الوقت بدرجة عالية .

7) إن معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس عن نظرتهم للزمن تحدّد طرق استغلاله وتكشف عن الصور الممكنة لإدارته.¹

¹ رأفت حسين شاكر المور ، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006 ، ص 20

6) مضيعات الوقت :

وقد عرف " ماكينيزي " مضيعات الوقت : بأنها كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال وحصرها 40 مضيعا الوقت .

وهي شاملة لوظائف الإدارة السبع التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة ، الاتصالات وصنع القرارات .

وقد صنفتها وثيقة مركز التميز المنظمات غير الحكومية الصادرة بتاريخ 24 أكتوبر 2002 إلى سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية ، وجدولتها على النحو التالي:²

أولا في مجال التخطيط :

- 1) عدم تحديد الأهداف الأولويات .
- 2) السفر ، والمواعيد وانتظار .
- 3) القيام بأكثر من عمل وقت واحد .
- 4) تقديرات الوقت غير الواقعية .
- 5) الإدارة بالأزمات ، تغيير الأولويات .
- 6) التسرع وعدم الصبر .

ثانيا في مجال التنظيم :

- 1) خلط المسؤولية والسلطة و ازدواجية الجهد .
- 2) الأعمال الورقية والقراءة والروتين .
- 3) سوء نظام الملفات وازدحام طاولات المكتب .

ثالثا في مجال التوظيف :

- 1) المدير يرون غير المدرسين ، غير الأكفاء .

¹ عمراني محفوظ ، بن حميدة هشام ، "دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية" ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة تيزي وزو (الجزائر) ، العدد 7 ، 2019 ، ص91

² محمود محدي عدارية ، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية ، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في إدارة التربية ، كلية الدراسات العليا في جامعة بيروت ، فلسطين ، 2006 ، ص(14-15)

(2) التغيب والتأخر والاستقالات .

(3) الزيادة أو النقص في عدم الموظفين .

(4) اتكالية الموظفين .

رابعاً في مجال التوجيه :

(1) التفويض غير الفعال والاشترك في التفاصيل الروتينية .

(2) النقص في التنسيق ، وفي العمل .

(3) نقص الدافع ، واللامبالاة .

خامساً في مجال صنع القرارات :¹

(1) التردد والتأجيل .

(2) القرارات السريعة .

(3) طلب الحصول على كل المعلومات .

سادساً في مجال الرقابة :

(1) عدم استخدام كلمة لا في الوقت المناسب .

(2) المقاطعات الهاتفية ، والزائرون المفاجئون .

(3) نقص الانضباط الذاتي ، الرقابة الزائدة .

(4) ترك المهام دون انجازها ، وتقارير المتابعة .

(5) فقدان المعايير ، غياب الرقابة .

¹ المرجع نفسه ص (14-15)

7) تعريف إدارة الوقت :

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم ، لذلك تعمل المنظمات على تنظيم الجهد الإنساني المطلوب والمنسق زمنيا في ضوء حاجات هذه المنظمات وأهدافها

وقد عرفها البعض على أنها العملية المستمرة من التخطيط ، التحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في البيئة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية المرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولا إلى الأهداف المنشودة.¹

و ينحو البعض الآخر ويرى أنّ إدارة الوقت هي قدرة الشخص على استخدام الوقت لانجاز المهام في التوقيت المحدد لها ، فيما يذهب البعض الآخر إلى وصفها بالطرق والوسائل التي تعين الإنسان على استعادة القسوى من وقته في تحقيق أهدافه وتوفير التوازن في حياته ما بين الأهداف والرغبات والواجبات .

كما يذهب آخرون إلى تعريف إدارة الوقت على أنها عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام الوقت في العمل لفترة زمنية محدّدة في المستقبل ، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليل للفرد أثناء قيامه بالعمل.²

التعريف الإجرائي :

إدارة الوقت هي عملية الاستغلال الأمثل للوقت المتاح بغية تحقيق الفاعلية في انجاز المهام المطلوبة والوصول إلى الأهداف المرجوة .

رغم الاختلاف بين التعريف إلا أنّها بصفة عامة تركز حول :

_ انجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال .

_ تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف .

¹ خديجة شناف ، " الوقت في العمل المؤسسي قيمته وأساليبه إدارته " ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 30 ،

2017 ص 52

² بن حميد هشام ، " دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية " ، مجلة التنمية

الجزائر ، العدد 7 ، 2019 ، ص 24

8) أهمية إدارة الوقت :¹

- ❖ تحقيق الفعالية في الأجهزة والإدارات ، فالإسهامات التي تهيئها الجهات المختصة في المنظمات الإدارية من نظام للاتصالات والمعلومات ، ووضوح الإجراءات والمعلومات ، ووضوح الإجراءات وأساليب طرق التخزين والحفظ ، وكذلك دراسات الوقت تؤثر إلى حد كبير على مدى فعالية المنظمات في استغلال وقتهم وتحقيقهم مستوى عال من الإنتاجية .
- ❖ معرفة نوعية الإنتاج وذلك لأنّ بصفة عامة سواء كان سلعا أو موردا أو خدمات يعتمد اعتمادا كليا على مدى استغلال الوقت بطريقة مثلى للإنتاج مثل هذه الأشياء .
- ❖ التعرف على الفوارق الفردية للعاملين ، حيث نجد أنّ العامل النشط المنتج والمتميز يحتاج إلى وقت أطول لتحقيق إنتاجية أفضل ، وهذا يفيد المنظمة في عملية التميز بين العاملين وتقويم الأداء .
- ❖ من خلال دراسة الوقت تتعرف المنظمة على الوقت الحقيقي لإنتاج جميع الأنشطة الأخرى سواء عن طريق وقت الدوام الرسمي أم الإضافي الذي يكون عادة فترات قصيرة ومحدّدة .

9) مهارات إدارة الوقت :

- إنّ تسارع وتيرة الاهتمام وتقنيات إدارة الوقت وحرص المنظمات الحديثة الناجحة على تطبيق مهارات إدارة الوقت يعطي دلالات واضحة على أنّ المنظمات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل ، وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحاد ومن أهم هذه المهارات :²
- 1) **مهارة تسجيل وتحليل الوقت وضبطه** : إنّ الخطوة الأولى للاستفادة المثلى من الوقت هي معرفة كيفية انقضائه في الواقع وهذا يتطلب تسجيلا لكافة النشاطات التي يمارسها المدير والأساتذة في فترة زمنية محدّدة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل النشاط في هذه الفترة .
 - 2) **مهارة التخطيط** : إنّ أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجدول الزمني والتوقعات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة .
 - 3) **مهارة الاتصال** : يرتبط هذا الأخير بمعنى المشاركة والتفاعل المتبادل بين المرسل والمستقبل بهدف الإعلام بالقرارات والمعلومات .

¹ عجيلات عبد الباقي ، "إدارة الوقت المعوقات والحلول" ، مجلة وحدة في تنمية الموارد البشرية ، الجزائر ، المجلد 8 ، العدد 2 ، 2017 ، ص 65 ،

² سلمى عمارة ، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات واتصال في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة بريد الجزائري" ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، الجزائر ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2018 ، ص 52

- 4) **مهارة الإشراف** : وهي عبارة عن جهود التي يبذلها المشرف لمساعدة مرؤوسيه على التغلب على ما يواجههم من مشكلات أثناء العمل وعلى أداء وظائفهم على نحو أفضل .
- 5) **مهارة التفويض** : ويعني ببساطة تسديد التنازل عن جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لانجاز بعض الأعمال والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية .
- 6) **مهارة إدارة الاجتماعات**: عن طريق توفير الكثير من الوقت عند إدارة الاجتماعات بالشكل السليم والمهني .

10) مزايا الإدارة الجيدة للوقت :

- يعود على الممارس للعمل المؤسسي في محاولة تنمية المهارات في مجال إدارة الوقت ، تدعيم فرص النجاح والاستماع الوظيفي ، والإدارية الفعالة للوقت تساعد في تحقيق جملة من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يلي :¹
- ♦ الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى الحد من ضغوط العمل وبالتالي الحفاظ على اللياقة الصحية والذهنية ومن تم الاستماع الوظيفي والاجتماعي .
 - ♦ تؤدي زيادة الفعالية إلى تدعيم فرص النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة والشخصية .
 - ♦ يساعد تحقيق الأهداف في تدعيم الرضا الوظيفي .
 - ♦ يساهم الرضا الوظيفي في تدعيم فرص التطوير المهني و الوظيفي .
 - ♦ التركيز على الأنشطة ذات الأهمية ومن ثم زيادة الفعالية .
 - ♦ تجعل الفرد يتوقع الأمور التي تقيد الوقت ويدخلها في خطته بحيث أنّ قضاء الوقت وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية أو اكتشاف أنّ الوقت كان قصيرا جدا .
 - ♦ تضع جداول أعمال واقعية حتى لا تضطر إلى القيام بعمل ثلاثة أشياء بوقت واحد .
 - ♦ تضع خطة للبدايات المبكرة وذلك لتأكد من أنّ الأعمال قد استكملت أو أنّ المكان الذي يريد الفرد الذهاب إليه سيكون مفتوحا وليس مغلقا ساعة الوصول .
 - ♦ تحديد أولويات مسبقا لتنظيم الوقت وذلك حتى لا يضطر الفرد لإصدار الأحكام تحت ضغط مسألة ما .

¹ ربحي عبد القادر ، موسى الجديلي ، إدارة الوقت ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، كلية الإدارة والاقتصاد ، فلسطين ، 2010 ، ص (13-15)

♦ الأخذ في الاعتبار قيود الوقت وذلك حتى يمكن للفرد أن يقدم طلباته في الوقت المحدد وأن يطلب وقت كافي قبل الموافقة على الالتزام بشيء .

11) العوامل المؤثرة في تقديرات الوقت :

هناك جملة من العوامل الأساسية التي تلعب دورا حاسما في إجراء تقديرات الوقت يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

أ/ الوقت الملازم للعمل : يجب معرفة الوقت الفعلي اللازم للعمل مع حساب التأخيرات التي لا مفر منها ، مع الأخذ في الحسبان إمكانية أنه تقصير الوقت الملازم للعمل بواسطة أحد أساليب تحسين الطرق وتبسيط العمل .

ب/ وقت التحضير : وهو يعرف أيضا بوقت الاستعداد ، وفي بعض الأحيان يكون شاملا لبداية العملية والانتهاء منها ، ويطلق عليه وقت التركيب والتفكيك أو وقت الاستعداد و وقت التوضيب ج/ وقت التعلم : وينظر إليه على أنه نسخة من وقت التحضير ، ويرتبط عادة بعملية البدء لعملية جديدة أو منتج جديد أو مؤسسة جديدة أو مستخدم جديد .¹

د/ الوقت الضائع : عادة ما يتم التغاضي عنه وضع الجداول زمنية ، ومع ذلك يجب أخذه في الحسبان ويمكن إرجاع الوقت الضائع إلى وقت الشخصي والذي يمثل وقت الاغتسال وأوقات الغذاء وبالإضافة إلى الوقت المخصص للعطل والإجازات ويرجع أيضا إلى الوقت الفني ، يشمل التأخيرات المتوقعة بسبب تعطل الآلات وفجوات في طلبات العمل المقررة بالإضافة التيار الكهربائي .

هـ/ الوقت المكلف : يعتبر وقتا ثميننا في العمل ، ويشمل :

¹ خليل نبيل سعد، " فعالية إدارة الوقت في وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام "، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، العدد 3،4 ، مصر ، 1996 ، ص(266-267)

♦ وقت الإقترام : ويحدث حين يدخل منتج ما أو خدمة في جداول مواعيد الإنتاج خارج دوره ، ويشدد على التعجيل به أثناء العملية وتناوله باهتمام خاص .

♦ وقت الاستعجال : ويحدث حين يفرض على المراقب أو الموظف المختص تتبع ما يدعي بالطلبات المفقودة أو السير بها خلال العملية .

♦ الوقت الإضافي : وهذا يستلزم استخدام ساعات العمل المكلفة التي تزيد عن ساعات العمل الرسمية ، وهي ثماني ساعات في العمل¹.

(12) أنواع إدارة الوقت :

يمكن تقسيم إدارة الوقت بشكل عام إلى أربعة أقسام هي :

الوقت الإبداعي : ويخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على العمل وتقويم مستوى انجاز ويلاحظ أنّ كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من إدارة الوقت فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم ، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي وموضوعية تضمن استثمار نتائج القرارات التي تصدر بشأنها .

الوقت التحضيري : يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغرق هذا الوقت في جميع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو الآلات مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل .

وعلى هذا يجب أن يعطي مدير المدرسة هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من الوقت لأنّ عدم توافر هذا الوقت بسبب الخسائر في الإمكانيات ، إذا كانت تلك المدخلات الأساسية للعمل غير متوفرة.²

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

¹ أحمد شناتي ، " إدارة الوقت وعلاقتها بالضغوط المهنية في الإدارة الرياضية " ، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط الرياضي ، الجزائر ، العدد 0، 2009، ص(63-65)

² حاجي نذير ، فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد البشرية بالغدارة محلية في الجزائر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية

الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرقه في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضيه في التحضير والإبداع ، فالمعروف أنّ الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين ، فإذا تبين أنّ كثيرا من الوقت يخصص لتنفيذ الأعمال روتينية في المؤسسة ، فإنّ ذلك يعني أنّ هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا ، من هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان استغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت .

وينقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما ، وقت الإنتاج العادي ، ووقت الإنتاج غير العادي ، فهي في وضع جيد ، ولكن عندما يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ فيها ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلا ومحدود التأثير ، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة ، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ لنجاح الإداري في ذلك ، ويفترض أن يخصص جزءا قليلا من وقته المخصص للإنتاج العادي له بإنجاز الإنتاج العادي .

ر/ الوقت غير المباشر أو العام : يخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة ، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلاقتها بباقي المتعاملين كمسؤوليتها الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع ، وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات أو افتتاح مؤسسات معينة.¹

13) أنواع معيقات إدارة الوقت : يمكن تصنيف معيقات الوقت إلى ما يلي :

المعيقات العامة : أن معيقات العامة للوقت تتمثل في سوء إدارة المنظمة ، وعدم كفاية التنظيم الداخلي بها ، فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع الوقت العديد من العاملين بالمنظمة ، وبصفة خاصة للأساتذة والمديرين ومن أهم مظاهر تكرار حدوث الأزمات داخل المؤسسة سنة وراء أخرى ، كما أنّ تضخم عدد العاملين في المنظمة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت وأنّ معيقات العامة تشمل على :

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم ، فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير وأساتذة من مظاهر تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

¹ خليل نبيل سعد ، " فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام " ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، العدد 3،4، 1996، ص299

2. تضخم عدد العاملين تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد من ضياع لأنّ الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع البعض ، ويتبادلوا الزيارات والأحاديث ويقول (drucker) إنّ المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض من العمال ، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلا عن العمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضافة أوقاتهم وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم .

3. زيادة عدد الاجتماعات وأنظمة الاتصال: تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة .

4. الزيارات المفاجئة : الاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي الزائد داخل المنظمة .

5. البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها ، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة ، والاهتمام بمسائل الروتينية قليلة الأهمية .¹

المعوقات الشخصية : هي التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل ذاته وتؤدي إلى عدم استغلاله للوقت المخصص للعمل استغلال أمثل والمعوقات الشخصية التي تؤدي إلى ضياع الوقت ، ويمكن تحديدها في:

1. قراءة الصحف والمجلات والنشرات والدورية أثناء الدوام داخل المنظمات وخلال الدوام الرسمي .

2. التأخر في بدء الدوام .

3. مغادرة العمل مبكرا.

4. كثرة الإجازات لمجرد استهلاكها .

5. الحديث مع الزملاء في أمور لا تخص العمل.

6. استخدام الهاتف والانترنت في الأمور الشخصية بدون ضوابط .¹

¹ محمد بن عبد الله الفضيلة، التطور التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية ، السعودية ، 2008 ، ص34

المعوقات الإدارية والتنظيمية : وهي المعوقات التي تحول دون الاستغلال الأمثل للوقت وتتخلل مختلف العمليات الإدارية وذلك على النحو التالي:

1. التخطيط :

- ◆ عدم وجود أهداف وأولويات أو خطط يومية .
- ◆ اختلال الأولويات .
- ◆ إتباع فلسفة إطفاء الحريق أو " إدارة الأزمات "
- ◆ عدم وجود مواعيد محدّدة لإنهاء المهام.
- ◆ أحلام اليقظة .
- ◆ القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

2. التنظيم :

- ◆ الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي .
- ◆ كثرة الأعمال الورقية .
- ◆ القيام بالعمل أكثر من كرة بجهود متكررة .
- ◆ وجود أكثر من رئيس واجد للموظف .
- ◆ عدم وضوح المسؤوليات .

3. التوظيف :

- ◆ وجود مرؤوسين غير مدرسين أو غير مناسبين .
- ◆ كثرة عدد الموظفين " أو قلتهم "
- ◆ وجود موظفين يثيرون المشكلات والصعوبات .²

4. التوجيه :

- ◆ النزعة التسلطية (المدير) والرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة .
- ◆ اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية .
- ◆ التفويض غير الفعال .

¹ نجمي مسعود ، " الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت " ، جامعة الجلفة ، مجلة المفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد الرابع ، ديسمبر 2018

² جيلات عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص70

- ◆ ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزعات .
 - ◆ ضعف القدرة على التكيف .
 - ◆ الافتقار إلى التنسيق .
5. الرقابة :

- ◆ كثرة الزوار أو المكالمات الهاتفية.
- ◆ النقص في المعلومات .
- ◆ عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة .
- ◆ التسلط والرقابة المفرطة .
- ◆ عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.

14. نظريات إدارة الوقت:

برزت في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في النظريات الغدارة وكل حسب التي يمكن إدراجها.¹

1) نظرية الإدارة العلمية:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية التي عني بها "فريدريك ويلسو تايلور" بدراسة الزمن في 1881 بشركة "ميد فيل" للفولاذ وتكونت دراسة الوقت عنده من جزئين للعمل عمل تجليلي وآخر استثنائي فتضمن العمل التحليلي الخطوات التالية :

- ◆ تقسيم أي عمل يقوم به الفرد إلى حركات بسيطة.
- ◆ التخلص من الحركات غير الضرورية .
- ◆ دراسات الحركات المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد .
- ◆ تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت اللازم لأداء كل منها .
- ◆ تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يحدّد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي وفي الجهة المقابلة تضمن العمل الاستثنائي ما يلي :

¹ عبير فوزي خطيب ، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء الفاعلين ، رسالة للحصول على درجة ماجستير ، قسم كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009 ، ص 45

_ تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في حياة العمل ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة فيكل مجموعة.

_ يمكن من خلال التوصيف اختيار مجموعة التي يمكن للفرد أن يستخدمها لأداء أي عملية ، وتجميع الوقت الفعلي لازم لكل حركة منها وبالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء أي عملية ، من خلال إضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به .

يتطلب هذا العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد ، ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها ، وكيفية التنسيق بين طاقاتها الإنتاجية وغير ذلك مما سبق يتضح أن تايلور قد استخدم جزءا من دراسة الحركة كجزء مطلوب في دراسة الوقت وتتطلب هذه الدراسة الوقت الكامل للعمل الذي يؤدي مع تحديد أوقات العطل والأعياد وأوقات الراحة وأوقات الضائفة أيضا .

إذ أنّ الإنسان لا يمكن أن يكون مطلق في أي عمل يقوم به لابد وأن ينتج عنه الوقت ، كما أنّه يحتاج إلى قليل من الراحة لضمان استمراره فيه ولكن هناك فترات محدّدة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية إذ زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدرا في الوقت .

(2) نظرية العلاقات الإنسانية :

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتم بها " التون مايو" على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض ، وعلاقات تهم مع رؤسائهم ، ومع غيرهم من داخل و الخارج المنظمة ، وقد يتجلى الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة الراحة ، وأخرى للعمل مما يعكس ايجابيا على روحه المعنوية ، وبالتالي على إنتاجية وذلك من خلال إشعار العمال بمسؤوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة ، مهما قل شأن ذلك العمل وإقناعهم أنّ مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة وأنهم هم الجزء الأساسي فيها ، وبذلك يمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة إذا تظهر أهمية الوقت ، بمعنى إذا أعطى الفرد أوقات للراحة والعطل

الأسبوعية فسوف يشعر أنه كان اجتماعي إنسانية أهمية ومكانته في المنظمة وهذا أمر يعكس على نفسية وارتفاع إنتاجيته .

وقد قام مايو بإجراء مجموعة من التجارب والدراسات في شركة " ويسترن إلكتروك " بمصانع "هاوتورن" بأمريكا ، دامت هذه التجارب مدة 5 سنوات عام 1927 حتى عام 1932 وأكّدت أن الإنتاجية تعتمد إلى حد بعيد على عمل العاملين كفريق متعاون مخلص بشكل طبيعي وأن اندفاع أفراد وتعاونهم مرتبط بمدى الاهتمام بهم من قبل مشرفيهم ورؤسائهم ، وبمشاركتهم في وضع القرارات والتغييرات التي تؤثر عليهم وبذلك نظر العلماء والباحثون في تلك المرحلة إلى المنظمة كنظام اجتماعي حيث ركزوا على السلوك وعمل اتجاهات ومشاعر والحاجات المعنوية للعاملين بشكل رئيسي وجميع هذه الأمور لها تأثير مباشر على هدر و إضاعة الوقت أو توفيره والاستفادة منه وتتجلى أهمية ودور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية :

- إنَّ الوقت يؤدي إلى تطوير أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج .
- إنَّ الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة .
- إنَّ الوقت يؤثر على العمال العاملين .
- إنَّه توجد العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل .

(3) النظرية الحديثة للمنظمة :

جاءت النظرية الحديثة بد نظريتي الغدارة العلمية والعلاقات الإنسانية فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة ، وحاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم ومن أهم النظريات:¹

♦ **نظرية اتخاذ القرارات :** من أهم روادها " هاربرت سيمون " فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطوّرت مفاهيمها ، واحتلت فيها إدارة الوقت مكانا بارزا واستعانته بالوقت في حل مشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج وحيث اعتمدت على الأحداث الماضية ، وتصنيفها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات وهذه الأحداث الماضية ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة وغير مستقرة ، وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية وبذلك يمكن القول أنّ الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ زمن حدوثه أيضا .

خلاصة الفصل:

¹سمير نعيم أحمد ، النظرية في علم الاجتماع ، دار المعارف ، القاهرة ، 1981، ص50

إنّ اختلاف الدول المتقدمة عن غيرها يتجلى في عدة أوجه ، وتعتبر نظرة كل منها إلى الوقت من بين أهم أسباب هذا الاختلاف ، فالفرق بيننا وبين الدول المتقدمة يمكن في الغالب في الحرص على الانضباط في المواعيد ، ويتمثل اهتمامهم بالوقت في تركيزهم واهتمامهم بالسرعة في كل شيء . وتتعكس هذه الأخيرة في عدة جوانب يجب التركيز عليها والاهتمام بها اختصار فترة الإنتاج وتخفيفها إلى الحد الأدنى لتحقيق القدرة التنافسية ، والبقاء في السوق ورفع طاقة العامل . ففي الوقت الذي تسعى فيها المؤسسات في البلدان المتقدمة إلى اختصار العمليات الإنتاجية نجد مؤسساتنا تسعى لتمديدها .

ونجد كذلك في كثير من الأقوال الشعبية تؤكد على استغلال وتقييم الوقت وكمثال على ذلك تسليط الضوء على أحد أهم المؤسسات منها المؤسسات التعليمية والتي يعتبر عامل الوقت فيها أهم عنصر ورأس مال حقيقي ويتطلب فيها الاستعمال الجيد للوقت واحترامه من جانب الأساتذة .

الفصل الثاني :

المؤسسة التربوية وإدارة الأزمات

تمهيد :

يمثل الوقت أحد أهم الموارد الهامة والنادرة في المجتمع المدرسي أو المؤسساتي وهو عنصر لا يمكن للإدارة المدرسية الاستغناء عنه ، لكونه متداخلا في عناصرها الرئيسية ، وملازمة لوظائفها الخمسة التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والتقييم .

كما يشغل الوقت حيزا كبيرا من المجتمع المدرسي (الأساتذة) والإدارة المدرسية مقيدة بالوقت في كل شيء حيث يبدأ دوامها بالوقت وينتهي الوقت ويوم عملها منظما بوحدة الوقت المختلفة. وكذلك أنشطتها التعليمية و اللامنهجية حكومة الوقت ، والوقت بمثابة مؤشر يمكن الاستدلال به على مدى نجاح أو فشل الإدارة المؤسساتية في تحقيق أهدافها المنشودة والتوقعات المتوقعة .منها من قبل الجهات الرسمية في الإدارة التعليمية التربوية .

(1) مفهوم إدارة الوقت في المؤسسة :

تعرف إدارة المدرسية أو المؤسساتية أنها مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقييمها ، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية أو التعليمية .¹

وتعرف أيضا بأنها جهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمؤسسة التربوية والذي تتكون من المدير والأساتذة والإداريين بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المؤسسة وخارجها ، وكما عرّفت على أنها كل هيئات داخل الإدارة المدرسية وكذلك بأنها مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد عن طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ، وهي جهاز يتألف من مدير وأساتذة والإداريين .²

¹ أحمد حافظ فرج وحافظ محمود صبري ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط1 ، ص135

² المرجع نفسه ، ص135

2) مبادئ وأسس إدارة الوقت في المؤسسة التربوية :

إنّ إدارة الوقت تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ الهامة في مجال الإدارة ، فلقد تم الاهتمام بربط هذه المبادئ بالمديرين وأساتذة داخل المؤسسة التربوية ، فقدّم "جاكسون وروجر" مجموعة من المبادئ والأسس منها:¹

- ◆ ينبغي على المدير والأساتذة أن يراجعوا المهام التي ينبغي إكمالها ليرى ما بإمكانهم إنجازها في وقت أقل ومحدّد .
- ◆ يجب على المدير أن يكون حذرا من إغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها .
- ◆ ينبغي أن يهتم بتوضيح الإرشادات والأمور التي تواجه للعاملين معه ، فإذا كان عليه أن يشرح مرة ثانية أو أن يصحح الأخطاء فإنّ التوفير في الوقت بالتفويض يمكن أن يضيع سدى .
- ◆ ينبغي أن يكونوا أساتذة جازمين ولا يؤجلون عملهم .
- ◆ يجب على المدير أن يعطي العاملین أي الأساتذة معه أعمالا تساعدهم على زيادة قدراتهم ، فإن لم يجد المدير شخصا ما يفوض إليه بعض المهام فمن الأفضل له أن يعدّ شخصا لذلك ، فالتفويض يعتبر الأساس لانجاز قدر اكبر من الأعمال في الوقت المتاح.
- ◆ ينبغي على الأساتذة أن يكونوا محافظين على الوقت تماما ، إذ أنّ الموضوع يتعلق بعدم استغلال الوقت بشكل فعال فقط ، بل أنّه في إهدار وقت الآخرين من المدرسين والإداريين في المؤسسة التربوية

¹ الأغبري عبد الصمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 100

3) مضيعات الوقت في العمل الإداري للمؤسسة التربوية :

لقد عرّف " ماكينزي " (2000ص 263) مفهوم مضيعات الوقت قائلاً : كل ما يحول دون تحقيق الأهداف بشكل فعال وهو من مضيعات الوقت ، وكذلك أنه مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص ، وهو كل نشاط يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة ، أو أنه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب مع الوقت المبذول من أجله .

ولقد جدول ستة عشر مضيعة من مضيعات العمل في المؤسسة التربوية ومن أهمها المعوقات الهاتفية ، والزوار غير المتوقعين والاجتماعات المجدولة أو الطارئة ، والأعمال الخاصة ، وعدم وضوح الاتصالات وعدم الانضباط الداخلي ، وكذلك المهام المتكررة وعدم التنظيم وتفويض العمل وغموض الإرشادات .

ولقد اقترح صيغة لسيطرة على مضيعات وقت العمل في المؤسسة التربوية مؤلفة من خمس خطوات هي :¹

- جمع البيانات الكاملة .
- تشخيص الأسباب المحتملة .
- وضع الحلول الممكنة .
- اختيار الحلول الأكثر جدوى .
- تنفيذ الحل الملائم .

¹ خليل نبيل سعد ، " فعالية إدارة الوقت في وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام " ، دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج ، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية ، العدد 3-4 ، كلية التربية ، جامعة الحلوان ، مصر 1996 ، ص 299

4) المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات (جائحة كورونا 2019):

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي وأداة الأزمة باستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة ، تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات وفي الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات وحرية الحركة بالكامل وهذه الأساليب هي :¹

1. تبسيط الإجراءات :

من المفترض أن لا تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشكلات المختلفة ، فالأزمة لا تنتظر بل إنّ تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري ، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم والصحيح أيضا ومن هنا فإنّ تبسيط الإجراءات يساعد التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم .

2. إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية :

لا يمكن التعامل مع الأزمات في إطار العشوائية و الارتحال ، بل يجب أن لا يخضع التعامل مع الأزمات للمنهج الإداري لتأكيد عوامل النجاح وحماية إدارة الوقت من أي تطورات غير مرغوبة أو محسوبة يصعب عليه احتمال ضغطها ، ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربعة وظائف أساسية :

♦ **التخطيط** : يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات ، وهو تحديد المسبق لما يجب عمله ، وكيفية القيام به ، ومتى ومن الذي سيقوم به ، ويرتبط التخطيط عادة بحقائق الأزمة وتصورات المستقبلية لها ، وتوقيع الأحداث والأعداد للطوارئ ، ورسم سيناريو يتتبع الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة .

¹ الأغبري عبد الصمد ، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط 1 ، 2000، ص(90-91)

♦ **التنظيم** : لضمان التدخل الكفء في الأزمات من توافد نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة ، التي تبذل إدارة أزمة خاصة عندما تحتاج الأزمة "جائحة كورونا" إلى جهد جماعي ، خاصة وأنّ التناقض والازدواجية تؤدي إلى أزمات من نوع جديد ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة التي سيقومون بها معالجة أزمة جائحة كورونا ، ومن الذي سيساعدهم وأمام من سيكونوا مسؤولين ، وبالشكل الذي يتضمن إقامة علاقات فعالة بين العمال والأشخاص وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ وبالشكل الذي يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث .

♦ **التوجيه** : تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحية لأحداث الأزمة وهي عملية تحتاج إلى معرفة إمكانيات الأزمة والظروف البيئية المحيطة للمواجهة الأزمومية ، وأن يتم إحاطة الأزمة بالمعلومات والتوجيهات التي تضمن لهم فاعليتهم ، ومن هنا فإنّ عملية التوجيه تقوم على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمات بها .

♦ **الحضور الدائم** : لا يمكن معالجة أي أزمة من خلال عجز أو قصور ، فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى التدخل لمقاومة أي قصور أو عجز كما أنّها تحتاج إلى فهم الكامل ، لا ينشأ عن الغياب بعيدا عن الأزمات أيمن موقع أحداثها ، او عن معرفة عن القائمين بها ، ويتطلب الأمر الحضور الدائم الذي يمثله الفهم المسبق والواسع لأسباب عناصر أبعاد الوقف الأزمومي الذي يواجه الإدارة ووقتها و بالتالي فإنّ الحضور الدائم والتواجد في موقع أو مواقع الأحداث أمر كفيل في إيقاف تصاعد الأزمات .

5) ميادين عمل الإدارة في المؤسسة ودور الأساتذة فيها :¹

لقد اكتشف متخصصوا التعليم مبدئياً الأثر الهام للوقت كمتغير في عمليات التعليم ولقد عبر اور "hower" عن رأيه عن الوقت بقوله إنّ الوقت حجر الزاوية في الحقل التعليمي ، فالتعليم من العمليات التي تستغرق وقتاً ، هذا بالإضافة إلى أنه يحدث خلال فترات محددة من الوقت ولقد أكدت الدراسات أيضاً أن الأساتذة في المؤسسة التعليمية يرون أنّ الأوقات المحددة واحدة من الضوابط الخطيرة التي يواجهونها لمقابلة التحديات التي تظهر من خلال التغيير في المحال الإداري .

لذلك معظم أساتذة يشكون من قلة الوقت ، ومن هنا فإنّ معظم الدراسات الخاصة بإدارة الوقت في المؤسسة التربوية اتجهت يمينا إلى قلب العملية الإدارية ، فتحدّد ما يجب أن يقوم به الأساتذة وما هي الأهداف والأولويات وكيف يمكن الوصول إليها وكل ذلك يحتاج إلى مهارات إدارية تشتمل على التخطيط والتفويض ، التنظيم و التقييم .

إذا كانت أبحاث إدارة الوقت في المؤسسة التربوية اتجهت بالدرجة الأولى إلى مديري وأساتذة المؤسسات من أجل تحقيق أعلى إنجاز . فإنّ إدارة الوقت ظهرت حديثاً في الأبحاث الخاصة بحجرة الدراسة .

وإذا كانت إدارة الوقت قد أصبحت في السنوات الأخيرة في غاية الأهمية ، نتيجة الزيادة المعقدة في التنظيمات وسرعة النشاط وزيادة ضغط العمل ، كلها عوامل مؤثرة فإنّه تزداد أهميتها في بيئة المؤسسة ، نتيجة لقصر اليوم الدراسي نفسه بالمقارنة بعالم التجارة والصناعة فاليوم العادي يقسم إلى حصص نسبياً غالباً من (35-50) دقيقة تنقسم بفسح، وهذا يجعل النشاط الإداري المستمر صعباً .

¹ أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية والنظرة والإشراف الفني، الطبعة ثانية، القاهرة، دار المطبوعات الحديثة 1995 ، ص

6) العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت عند الأساتذة والمدير في المؤسسات

التربوية: 1

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع الوقت العديد من العاملين وبخاصة وقت أساتذة ومن مظاهرها عن تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
- تضخم عدد العاملين تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت ،لأن الناس يحبون أن يجتمع بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث ويقولون "دركو": إن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم .فالعدد الواحد عن الحاجة لا يكون عاطلا عن العمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم إضاعة أوقاتهم ،وذلك بسبب زيادة فرض الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي.
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت الجهد والمال وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى، كما عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.
- عدم كفاية المعلومات والأنظمة: إن تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول معلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.²
- الزيارات والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة التربوية .

¹ نبيل سعد خليل ، " إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج " ، دراسة ميدانية ، مجلة التربية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، القاهرة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية يناير 1998 ، ص34

² محمد حسن محمد حمادات ، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2007

- البدء في تنفيذ المهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال إلى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية .

7) أهمية إدارة الوقت في المؤسسة التربوية :¹

تكمن أهمية إدارة الوقت في كونها تشكل المعيار المعاصر الذي يمكن من خلاله أن نحكم على مدى النجاح أو الفشل ، والإدارة المدرسية أو المؤسسة التربوية في أدائها ، وتحقيق أهدافها المنشودة ، وتتجسد هذه الحقيقة في أدبيات إدارة الوقت ومنهم " الرشيد " حين قال " الوقت هو المقياس الجديد لنجاح الإدارة في مختلف المجالات ، وهو أحد عوامل نجاح الإدارة أو فشلها ، كذلك قوله " الوقت مورد حاكم للنجاح والتقدم بالنسبة للأساتذة في المؤسسة أو المدير .

كما أن أهمية إدارة الوقت تكمن في توفيرها حلول عملية للمشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية كالأزمات مثل جائحة كورونا . فهي تساعد الأساتذة والمدير في إيجاد وقت أكبر لنفسه واستثمار في التفكير والتخطيط ، وتجنبه التوتر وتخفف ضغط العمل ، ومواجهة عملية هدر الوقت والسيطرة عليها

وتتجلى أهميتها في تطويرها لأداء المؤسسة من خلال تبنيها مفاهيم جديدة ، مثل مبدأ السرعة في الأداء والدقة في النتائج وأيضا من خلال تركيزها على تحقيق أهداف المؤسسة الممكنة وفي حدود الزمن المتاح .

8) المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت في المؤسسات التربوية :

لكي تتم إدارة وقت المدير والأساتذة بكفاءة يجب السيطرة على مضيعات الوقت داخل المؤسسة التربوية ، فهناك منهج مقترح للسيطرة على مضيعات الوقت بحيث يقوم على خمس خطوات أساسية هي :¹

¹ رأفت حسين شاكر الهور ، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات العامة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين 2006 ، ص20

1. جمع البيانات : إنّ فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة كافة الاعتراف بأنّ الزائرين يمثلون مشكلة بل لا بد من التعرف إلى عددهم ، والتعرف إلى أسباب الزيادة وظروفها .
2. التعرف إلى الأسباب المحتملة : هنا لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيعة ، فهل أساتذة والمدير نفسه أم البيئة المحيطة .
3. وضع الحلول الممكنة : وهذا يتطلب منا مناقشة كل مضيعة من مضيعات الوقت على حدة ، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليها ويمكن للمدير أن يستعين بزملائه أي الأساتذة في المؤسسة التربوية بهدف التعرف إلى مقترحات الحل ، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت .
4. اختيار أكثر الحلول جدوى : ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيعة من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية .
5. تنفيذ الحل المختار : عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ ومن ثم تقييم هذا الحل بهدف التعرف إلى مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل الأزمة ، فإن تبين أن المشكلة مازلت قائمة فلا بد من إعادة العملية بأكملها .

(9) مفهوم الأزمة : ²

هي خلل يؤثر تأثيرا ماديا ومعنويا على النظام بأكمله ، كما أنّه يهدّد الافتراضات التي يقوم عليها النظام .

وعرفها " الرازم " : بأنّها حالة غير عادية تترك أثر قاطعا على مجريات الأمور العادية ، فتترك روتين الحياة والعمل وتحل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل وعرفها قاموس " wester " بأنها موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة .

¹ رأفت حسين شاكر الهور ، مرجع سبق ذكره ، ص 30-33

² الأعرجي ، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات ، عمان ، 1996 ، ص 110

وعرفها "عاصم الأعرجي": بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تتحدّد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير .

ويعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم في العلوم الاجتماعية من تداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به ، وفي هذا العدد يمكن القول بوجود تداخل قوي بين الأزمة من ناحية والمفاهيم التالية :

1. **المشكلة** : حيث تعتبر باعث رئيسي بسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها غير أنّها تحتاج إلى جهد كبير وتنظيم بصدد التعامل معها
2. **الكارثة** : ويقصد بها التغيير المفاجئ ذو الأثر الجاد والتدميري ، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن والكارثة في مجملها تعد سببا للأزمة .

10) مفهوم إدارة الأزمات :¹

إنّ استقراء الخصائص السابقة المعبرة عن ماهية الأزمة تجسد أمامنا التحديات الكبرى التي تواجهها إدارة الأزمات . فهي من جانب مناهة بالتخطيط والأعداد للتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب التنبؤ بها بميقاتها وأبعادها على نحو دقيق ، ومن جانب آخر مطالبة بتحقيق نظام متناسق فعال لاستيعاب وتخفيف حدة النتائج المرتبة على الأزمة . ولقد نشأ إصلاح إدارة الوقت crisis management في الأصل في أحشاء الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة ، ولكنه ما لبث الأمر أن نما وتطوّر في مجال العلاقات الدولية ليشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في المواجهة المواقف الدولية الساخنة . ثم سرعان ما عاد اصطلاح " إدارة الأزمات " مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة وكان ذلك حين استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية أو المنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ ، وفي سبيل ذلك ظهرت قوة المهام الخاصة (tashforse) أو الإدارة بالاستثناء أو فكرة غرفة العمليات (operation).

¹ محمد حسن حمادات ، مرجع سبق ذكره ، ص53-54

لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة ، وهو بذلك بمثابة "إدارة أزموية " أي أحد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل " الإدارة بالأهداف وغيرها "

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب " الإدارة الأزموية " ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط (pattern) متكامل يسمى " إدارة الأزمات " يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة وذلك بتتقيح أو وضع القواعد والأسس النظامية (institutionalization) له ليصبح نمطا إداريا مجدد الخصائص له آلياته المتميزة في مواجهة الأزمات المتعددة المتعاقبة ، وقد لقي هذا الاتجاه اهتماما ملحوظا من جانب علماء الإدارة العامة وذوي الخلفية في العلوم السياسة فتحدث البعض عن صعوبة إيجاد " إدارة الأزمات " .

11) خصائص الأزمة مثل " أزمة كورونا " :

تتميز الأزمة بالخصائص التالية:¹

- ♦ التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها .
- ♦ المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد .
- ♦ نقص المعلومات وعدم دقتها .
- ♦ إنّ مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة .
- ♦ إنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل المؤثر والسريع لمجابهتها .
- ♦ إنّ تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظرا لأنّ يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها .

¹ محمد حسن محمد حمادات ، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 1

♦ بما أنّ الأزمات تمثل تهديد لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته فإنّ مجابتهها تعدّ واجبا مصيريا .

♦ إنّ مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من فعالية التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد لدى الأفراد .

12) التعامل مع أزمة جائحة كورونا في المؤسسة التربوية :¹

يتعامل أساتذة وجميع الإداريين في المؤسسة التربوية مع مدى واسع من المشكلات التي يعاني منها الطلبة والأساتذة بدرجة أولى وتؤثر سلبا على حياتهم وتعيق تدرّسهم وتطوّره بشكل سليم ، الأمر الذي يفرض علينا ضرورة المعرفة وامتلاك المهارات الكافية اللازمة لمواجهة هذه الأزمة " جائحة كورونا " والتغلب عليها ، فهناك مشاكل بالغة الخطورة سواء كانت طبيعية أو ناتجة عن تدخل الإنسان تؤدي إلى وضع الطلبة في مواقف لم يسبق لهم أن خبروها ، واستعدوا لها بشكل ملائم ، الأمر الذي يجعل الأساتذة والطلبة عرضة للكثير من المضاعفات الانفعالية الجسيمة التي تؤذي صحتهم النفسية ، وتهدر وجودهم وقيمهم إذا لم يتم التعامل معها بالطريقة المناسبة .

ومن أجل ذلك فإنّ بناء خطة في المؤسسة التربوية لمواجهة الأزمات مثل جائحة كورونا يمكن أن تؤدي إلى تخفيف الآثار الناتجة عن هذه الأزمات من خلال إعداد وتنفيذ استراتيجيات ترمي إلى حل المشكلات وتحسين الفعالية في المؤسسة التربوية باستخدام مواردها للتخفيف من الآثار الجسدية والنفسية والاجتماعية الضارة عن طريق توفير نظام خدمات الدعم والرعاية الشخصية داخل المؤسسة ، ومما زاد في أهمية هذا الأمر الزيادة الحاصلة في حجم الحوادث والأزمات التي

¹ أحمد جلال إسماعيل ، إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية، دار العلم و الإيمان للنشر والتوزيع ، 2008 ،

تحدث داخل المؤسسات التربوية فالأسلوب غير المنظم الذي تستخدمه هذه المؤسسات في مواجهة الأزمات مثل جائحة كورونا .

وعليه ينبغي على إدارة المدرسة أن تستعد مسبقاً لمواجهة أي طارئ أو حادث غير متوقع يحمل في طياته عنصر المفاجئة ، وأن تحدّد المهام والمسؤوليات والأدوار لأعضاء فريق مواجهة الأزمات والطوارئ ، لأنّ الانتظار لوقوع الأزمة ومن ثمّ مواجهتها يؤدي إلى الفشل وإلى الخسارة ، حيث لا وقت لتفكير والتخيل والقصور أثناء وقوع الأزمة ، لأنّ الاستجابة السريعة والفورية لا تكون إلا في حالة الاستعداد المسبق والتخطيط العلمي المدروس لمواجهتها الأمر الذي يؤدي إلى ما يلي:¹

- السيطرة على المواقف وإعادة الأمور إلى طبيعتها.
 - تحسين أداء الأفراد خلال حدوث الأزمات .
 - تقديم استراتيجيات ملائمة لمواجهة الأزمة تقوم على أساس حل المشكلات .
- وعادة ما تتصف الأزمات في الميدان التربوي بما يلي :
- بالغة الأهمية نادرة الحدوث وفيها عنصر المفاجئة .
 - تحصل في بيئة بشرية .
 - تؤثر عكسا على أنشطة الحياة .
 - تفوق قدرة الإنسان الطبيعية على المواجهة .
 - تحتاج إلى تدخل ومواجهة مخططة وتبني معايير جديدة عند مواجهة الخلل.

خلاصة الفصل :

نستنتج من خلال ما سبق أنّ إدارة الوقت في المؤسسات التربوية في ظل جائحة كورونا هي عملية مستمرة متصلة تتطلب توافر الرغبة في التطوير كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة

¹ أحمد جلال إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص33

وإعادة التحليل ويمكن تجزئتها إلى عمليات فرعية ومعرفة فضاء الوقت وتسجيله وتحديد الأهداف والأولويات وإعادة الخطط لمواجهة أي أزمة ممكنة وكذلك تبني حلول ملائمة لمواجهة التحديات والصعوبات التي تفرضها الأزمة (كجائحة كورونا) .

الإطار المفاهيمي

للدراصة

تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض النتائج الخاصة بالدراسة مرحلة مهمة في البحث العلمي، كونها تمثل الاستنتاجات المستخلصة من المجهودات المبذولة أثناء البحث الميداني. وبناء هذا العمل بدء من الأسئلة المبنية من الإشكالية والإجابات المقترحة ليصل البحث إلى عملية اختيار لهذا البناء العلمي والمنهجي .

بحيث انطلقا بحثنا من تساؤلات التالية :

_ ما هي الصعوبات التي وجهتموها أنتم كأساتذة في ظل جائحة كورونا ؟

_ كيف ينظر الأساتذة إلى العمل بالتفويض في ظل جائحة كورونا ؟

_ هل البروتوكول الصحي كان مطبق ومحترم في المؤسسة التربوية في ظل جائحة كورونا ؟

_ هل العطل المفاجئة أثرت على إدارة الوقت بالنسبة للأساتذة ؟

إضافة إلى مقابلة تدعيمية (مع المدير) لإثراء موضوع إدارة الوقت في ظل جائحة كورونا .

المنهجية المتبعة لإنجاز الدراسة :

(1) المنهج المتبع :

أي دراسة علمية تتطلب من الباحث إتباع منهج يستطيع من خلاله الوقوف الخطوات العلمية التي تسمح له بالوصول إلى هدفه ، حيث يختلف مناهج البحث العلمي باختلاف مواضيع الدراسة .

فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة أو اكتشاف الحقائق المرتبطة بها لهذا فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج لذلك اعتمدت في دراستي على " المنهج الكيفي " الذي يوضح خصائص الموضوع كيفيا .¹

(2) تقنية الدراسة :

استخدمت تقنية المقابلة التي عرفها " موريس أنجرس " Mourice angers " بأنها تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة الأفراد على إنفراد ، وفي بعض الحالات مجموعات بطريقة نصف الموجهة .²

واستعملت مقابلة نصف الموجهة وسميت بهذا الاسم لأن الأسئلة فيها ليست مفتوحة تماما وغير مغلقة ومن مميزاتها أن الباحث يستطيع التدخل كلما ابتعد المبحوث على السؤال وذلك لجذبه نحو الموضوع.

• طرق إجراء مقابلة الدراسة :

لقد تمت المقابلة في ظروف عادية وملائمة ، في مؤسسة التربوية بثانوية " كروسة سنوسي " في بلدية "عين تادلس" ، في مكتب الناظر حيث كنت أقابل المبحوثين هناك لمحاورتهم في الموضوع وكان يتم ذلك خلال فترات استراحة وساعات الفراغ للأساتذة ونظرا لضيق الوقت و تقليص عدد ساعات العمل نتيجة لجائحة كورونا وهذا حسب توقيت عمل لكل فئة .

¹ رشيد القواسمة ، مناهج البحث العلمي ، جامعة القدس ، عمان ، ط 2 ، 2008 ، ص 120

² موريس أنجرس ، مناهج البحث العلمي ، تر مصطفى ماضي وآخرون ، دار القصبية ، الجزائر ، 2004 ، ص 140

ومن خلال إجرائي للمقابلة لاحظت تفاعلات كبيرة من جانب الأساتذة وكان هناك تجاوب كبير من طرفهم وكانت أجواء مشجعة بالنسبة لي لتعمق أكثر في المقابلة، خاصة لما رأيت الثقة التي وضعوها في كباحثة وهذا ما تبين من خلال إجاباتهم.

اعتمدت على مقابلة جماعية وهذا نظرا لمميزاتها وكانت تتم في ظرف ساعة واحدة. ولم ألتق أي صعوبات بل بالعكس وجدت التسهيلات من طرف المسؤولين في المؤسسة أي الناظر هو من كان يقوم بتحديد الأساتذة الذين أجري معهم المقابلة ، وكنت أقوم بمقابلة 4 أساتذة في اليوم أي الأساتذة الذين لديهم ساعات فراغ . كما قمت بتقسيم دليل المقابلة إلى 7 مؤشرات حول إدارة الصف للأساتذة وكان التحليل عن طريق الفرضيات والمؤشرات .

المحور الأول : العمل بالتنقيح في ظل الجائحة سلبى أم إيجابى .

المحور الثانى : تكرار الدروس يؤثر على جودة الدرس .

المحور الثالث : عطل مفاجئة خلال جائحة كورونا هل لها تأثير على إدارة الصف .

المحور الرابع : غياب الدروس التطبيقية واكتفاء بالنظري فقط .

المحور الخامس : عدم تطبيق البروتوكول الصحى فى المؤسسة التربوية فى ظل جائحة كورونا

المحور السادس : الخوف من العدوى .

المحور السابع : زيادة حجم الساعى للمواد أى ساعات العمل .

أنظر إلى دليل المقابلة " الملاحق "

(3) عينة الدراسة :

تعتبر العينة مجموعة جزئية ، تمثل جزء من المجتمع الكلي وذلك للوصول إلى استنتاجات وعليه استخدمت عينة قصدية والتي تمثل الميول المقصود الذي ينتهجه الباحث في اختيار العينة .

حجم عينة الدراسة : بلغ حجم العينة 10 أساتذة منهم 5 أساتذة و5 أستاذات (5 ذكور و5 إناث) أمّا أعمارهم فتتراوح ما بين 27- 54 سنة بالإضافة إلى مقابلة تدعيمية مع مدير ثانوية (أنظر في الملحق) ، كنت آمل أن يكون العدد أكبر ولكنّ لضيق الوقت وفي ظل الظروف الاستثنائية لانتشار جائحة كورونا تعذر ذلك .

(4) التحليل الكيفي للمقابلات :

بعد الانتهاء من كل المقابلات، قمت بإعادة صياغتها وترتيب عناصرها ثم ترميز المقابلات وتحديد أهم عناصر مواصفات المبحوثين .

وتم وفق الطريقة التالية :

1. ترميز المقابلات: لقد قمت بترميز المقابلات من المبحوث الأول حتى المبحوث العاشر وكانت كالاتي: أستاذ المادة ، السن ، و الأقدمية .
2. تحديد المقاطع الخاصة بالتحليل: لقد قمت باختيار أحسن المقاطع المعبرة عن العناصر المراد تحليلها والقيام بعملية تقاطع بين المقاطع بحيث ركزت على اختلاف وليس على التشابه فيما يخص تصريح المبحوثين .

(5) مجالات الدراسة :

المجال الزمني : استغرقت الدراسة 9 أشهر من 15 نوفمبر إلى 25 جوان 2022

أمّا الدراسة الميدانية فبدأت من 04 أبريل إلى غاية 08 ماي 2022

المجال البشري : 10 أساتذة من بينهم (5 ذكور و5 إناث) .

المجال المكاني : تمت الدراسة في مؤسسة تربوية بثانوية " كروسة سنوسي " بعين تادلس ولاية مستغانم .

6) عرض المقابلات وتحليل خطابات المبحوثين :

الفصل الأول : مناقشة و تحليل الفرضية الأولى :

♦ الاثار النفس- الإجتماعية لجائحة كورونا على الأساتذة أثرت سلبا على إدارة الوقت لديهم .

♦ إدارة الصف في ظل جائحة كورونا:

1- الخوف من العدوى :

جائحة كورونا خلقت آثار نفسية اجتماعية على الأساتذة أمّ النفسية فتمثلت في الملل والخوف والأرق وإرهاق الأساتذة داخل القسم وكذلك في الضغوطات النفسية وذلك بتقليل الحجم الساعي مما أثر سلبا عليهم لأنها غير كافية لتقديم الدروس ، أما الاجتماعية فقد فرضت جائحة كورونا تباعد جسدي لتفادي العدوى بها لأنه خطير وسريع الانتشار .

يقول المبحوث الأول : (أستاذ مادة الرياضيات ، 33 سنة ، أقدمية 7 سنوات)

" إجراءات التي اقترحتها أو فرضتها الوزارة وهو تقليل الحجم الساعي إلى 45 دقيقة أثرت سلبا لأنّ 45 غير كافية لتقديم الدروس والخوف من الإصابة بالعدوى بهذه الجائحة كورونا وهي وباء خطير ، خاصة مادة الرياضيات التي تعتبر مادة صعبة بالنسبة للتلاميذ والوقت غير كافي لتحصيل المعرفي "

أما المبحوث الثاني : (أستاذ مادة اللغة العربية ، 31 سنة ، 5 سنوات أقدمية) يصرّح

" نرى كذلك سلوكيات أخرى ساهمت في الخوف الذي لا بد منه في ظل كل هذا الضغط والصعوبات كتداول أقلام السبورة بين التلاميذ والأساتذة والمحادثات الفردية مع بعضهم البعض مع إبقاء النوافذ والأبواب مغلقة لعدم توفير التدفئة "

أما المبحوث الثالث : (أستاذ مادة اللغة الفرنسية ، 27 سنة ، 5 سنوات أقدمية) يصرّح

" إضافة إلى نفسية الأستاذ المتخوف من انتشار الفيروس ونقل العدوى خاصة بعد ظهور عدة حالات في بعض الأقسام بحيث يتعين على الأساتذة الاحتكاك بالتلاميذ لضمان تلقين المعلومة "

إذ نستنتج من خلال تصريح المبحوثين أنّ جائحة كورونا خلقت آثار نفسية واجتماعية على الأساتذة في إدارة الصف مما أنتج تخوف من العدوى والضغوطات في العمل خاصة عند الأساتذة الذين كانت لديهم تجارب عائلية سواء في المحيط الأسري أو العمل وأصيبوا بالمرض ، فكان لديهم تخوف زائد من بيئة العمل التي يمارسون فيها عملهم أي التدريس كغلق الأبواب والنوافذ وانعدام التدفئة مما زاد الأمر خطورة وانتشار الوباء وكذلك كان هناك سلوكيات أخرى ساهمت في الخوف من العدوى الذي لا بد منه في ظل هذا الضغط والضغوطات مثل تداول الأقالم بين الأساتذة والتلاميذ والمحادثات الفردية مع عدم احترام التباعد الجسدي في القسم لتلاميذ هذا ما جعل تخوف الأساتذة خلال الدروس من ظهور حالات في بعض الأقسام بحيث يتعين على الأستاذ الاحتكاك بالتلاميذ لتلقين المعلومة و استوعاب التلاميذ ، فالأخطار المهنية تؤثر سلبا على موقف الأساتذة من جائحة كورونا مما يمكن أن تعيقه في أدائه ودوره المنشود والموقع ¹.

(2) عدم تطبيق البروتوكول الصحي:

من خلال المقابلات التي أجريت مع المبحوثين تبين لنا أن جائحة كورونا كانت لها صعوبات كثيرة على أساتذة وهذا ما صرح به بعض المبحوثين.

المبحوث الأول: (أستاذ مادة الرياضيات 33 سنة،الأقدمية 7 سنوات)

يقول: " في ظل جائحة كورونا أنا بصفتي أستاذ مادة الرياضيات واجهت عدة صعوبات في سير العملية التربوية بداية من البروتوكول الصحي الذي كان منعما تماما ولو يحترم من جميع الأطراف ،كعدم توفير المعقمات وعدم التزام بارتداء الكمامة مما سهل انتشار الوباء

¹ سمير شيخاني، الضغط النفسي ، دار الفكر العربي ، بيروت ، ط1 ، 2003 ، ص11

في الوسط التربوي، هذا ما صعب علينا عملية تقديم الدروس وكذلك أنه لم يساعدني في تدريس بالمقارنة بالكفاءة انعدام العمل الجماعي لتجنب الاحتكاك بين التلاميذ والأساتذة".

بينما تشير (أساتذة اللغة العربية 31 سنة الأقدمية 5 سنوات) "من أهم الصعوبات التي واجهتني كأساتذة هو في ظل جائحة كورونا هي عدم أو أقل انعدام البروتوكول الصحي حيث أنه بقي حيزا على ورق نسمع به وعنه كقصص ألف ليلة وليلة فصار بذلك الفيروس خياليا يروى بينما هو واقع معاش مفروض ومنه نجد التلاميذ والطاقم التربوي والإداري وعلى رأسهم أساتذة بالكامات ولا وجود لمعقمات عهدنا أن نراها في التلفاز ولا مقياس الحرارة عند مدخل المؤسسة"

كذلك يصرح المبحوث الثالث في هذا الصدد (أستاذ مادة اللغة الفرنسية 30 سنة أقدمية 5 سنوات) "أن البروتوكول الصحي استحالة تطبيق هذا أخير في بعض الأقسام أو كلهم وذلك لنقص الوعي والتوعية لدى التلاميذ مما يؤدي أحيانا إلى إضاعة نصف الحصّة و إعادة توزيع التلاميذ في القسم ومراقبة الأقنعة الواقية أي أن البروتوكول يستحيل تطبيقه في المؤسسة التربوية وذلك لنقص التوعية"¹

ومن خلال تصريح المبحوثين أنّ البروتوكول الصحي في المؤسسات التعليمية صعب تطبيقه وذلك لنقص الوعي والتوعية لدى التلاميذ والأساتذة داخل المؤسسة حتى ان توفر الوسائل المستعملة كالكامات والأقنعة الواقية ومقياس الحرارة التي تحمي من أي أخطار مهنية متوقعة فإنّها غير محترمة من طرف تلاميذ والأساتذة ، فكانت حبر على ورق ذلك لنقص ثقافة استعمالها لأنّ هناك من كان لا يؤمن بهذا الفيروس فيعتبره فيروس خيالي فقط لا يبالي ولا يهتم بالبروتوكول الصحي ولا يؤمن به من الأساس ، أمّا الأساتذة التي كانت لهم تجارب من هذا الفيروس أو أصيبوا به فيعتبرونه واقع معاش ومفروض احترام هذا البروتوكول كالتباعد الجسدي واستعمال الوسائل الوقائية .

¹ شريفي حليلة ، المرجع سبق ذكره ، ص107

ومن جهة أخرى استحالة تطبيق البرتوكول الصحي نتيجة محدودة وميزانية المؤسسات وعدم قدرتها على توفير الكمادات والمعقمات أي وسائل مستعملة بصفة عامة وهنا أصبح التلميذ غير قادر على توفير وسائل بنفسه كالكمادات مثلا وهذا ما جعل تخلي عنها أي عدم احترام البرتوكول الصحي .

(3) الحجر الصحي المفاجئ:

في ظل جائحة كورونا ظهر ما يسمى بالحجر الصحي المفاجئ أو العطل المفاجئ مما أثر سلبا على الأساتذة كل المنظومة التربوية .

يقول المبحوث الأول في هذا الصدد: (أستاذ التاريخ والجغرافيا _43 سنة _ 15سنة أقدمية) الحجر الصحي المفاجئ يخلق شلل في العملية التعليمية للتلاميذ وفي سير البرامج بالنسبة للأساتذ مما يخلق هوة بين التلميذ والأساتذ في ظل انعدام وسائل التعليم عن بعد" مما يصرح المبحوث الثاني : (أستاذ مادة الرياضيات _39سنة _ 7 سنوات أقدمية) " الحجر الصحي المفاجئ أو العطل الاستثنائية غير مدروسة أثرت سلبا وجعلت التلاميذ في فراغ وبعد عن الدراسة "

ويشير المبحوث الثالث : (أستاذ مادة العلوم الطبيعية والحياة _ 40سنة _ 10 سنوات أقدمية) " فكثرة العطل في ظل جائحة كورونا جعل تأخر في انجاز الدروس والتي تتضمنها الفروض بالتالي جعلت أستاذ في ضغط في أتمامها وانجاز الفروض بما هو الموجود أي بما هو مدروس فقط "

أما المبحوث الرابع : (أستاذ مادة الفيزياء _ 50سنة _ 15 سنة أقدمية) " يؤكد الحجر المفاجئ في ظل جائحة كورونا كان له أثر سلبي على تلميذ ليس له ثقافة الدراسة في المنزل وانعدام الوسائل عن بعد التي تجمع بين الأستاذ والتلميذ جعلته يبتعد عن الدراسة أي جائحة مما فرضت على أستاذ تكرار الدروس حتى يدخل التلميذ في جو الدراسة ويبتعد عن جو المنزل وصعوبة تأقلم مع الجائحة من جانب الأستاذ والتلميذ"

نلاحظ من خلال تصريح المبحوثين خلال المقابلات أنّ جائحة كورونا كان لها أثر سلبي بسبب الظروف التي فرضتها مثل الحجر الصحي المفاجئ مما صعب عملية التعليمية في المؤسسة التربوية وأضحى التلميذ وأستاذهم متضررين أول من هذه العطل المفاجئة مع غياب ثقافة التعليم عن البعد وذلك من خلال عدم توفير الوسائل التي تربط بين الأستاذ والتلميذ لكي لا يجرح التلميذ من جو الدراسة ولكن لاحظنا العكس بأنّ التلميذ في عطل المفاجئة يخرج عن كل ما يسمى بالتعليم ودراسة فيصبح الأستاذ هنا ضحية العطل المفاجئة لأنّ من جهة فهو ملزم بإتمام البرامج خاصة بالنسبة لتلاميذ مقبلين على امتحانات الوطنية ومن جهة أخرى يصعب إستيعاب التلميذ فيصبح يكرّر الدرس مما يدخله في حالة نفسية حرجة مثل الملل والإرهاق فيؤثر ذلك على معلومة¹.

(5) تكرار الدرس :

إنّ تكرار الدرس في ظل جائحة كورونا أرهاق الأساتذة خلال العملية التعليمية هذا ما برر من خلال مقابلات التي أجريتها مع المبحوثين .

المبحوث الأول: (أستاذ مادة العلوم الطبيعية والحياة _40سنة _ 10 سنوات أقدمية)

" أنّ تكرار الدروس أمر مرهق للغاية فبعض الأحيان نعيد شرح عنصر من العناصر الدرس ظننت إنني لم أتطرق إليه إلا أنني تطرقت إليه معهم ولكن مع فوج آخر لم أنجزه لهم كما أن في ظل جائحة كورونا تم حذف عناصر مهمة تسمح بتسلسل العقلاني لمفاهيم الدرس وقدرة استيعاب التلاميذ كفاية للقاعدة بكل سهولة فضيق الوقت في ظل جائحة لا يسمح بتطرق إليها وتفصيل فيها لإثراء الدرس كما أنني أسعى دائماً للخروج بحصة تعليمية في المستوى رغم كل الظروف "

¹ شريفي حليلة ، " واقع التكفل النفسي والتربوي بذوي الموهبة والتفوق في المدرسة الابتدائية" ، دراسة ميدانية في مدينة مسيلة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، 2018 ، ص105

وفي هذا السياق يصف : (أستاذ مادة اللغة الفرنسية _ 27 سنة _ 5 سنوات أقدمية)
" تكرار الدرس أحيانا 3 مرات في اليوم مما يؤثر على مردودية الأستاذ وعدم استفادة التلاميذ
من نفس المعلومات بسبب وقوع الأستاذ في ملل بسبب التكرار "
ومن هنا نستنتج من خلال ما سبق أنّ الأساتذة وجدوا صعوبة في تكرار الدرس في ظل
جائحة كورونا وكان الأمر مرهق بالنسبة إليه لأنّ بعض الدروس نفسها تتكرر أكثر من مرة
هذا ما جعل جودة الدروس خلال جائحة كورونا تختلف من فوج إلى آخر بمعنى أنّ الأساتذة
في ساعات العمل الأولى يقدم كل ما عنده من معلومات هذا من خلال الفترة الصباحية أمّ
بالنسبة للفترة المسائية يجد نفسه يعيد تكرار درس سبق له أنّه ألقاها مع أفواج أخرى فينسى
معلومات ظنّ أنّه تطرق إليها ، ففي ظل هذه الجائحة تم حذف عناصر مهمة مما صعب
التسلسل العقلاني لدروس وقدرة استيعاب التلاميذ نظرا لضيق الوقت في ظل جائحة كورونا .
نستطيع القول إنّ مهنة التدريس كثيرا ما تشكل ضغط على المدارس خاصة في ظل جائحة
كورونا لاسيما بعد أنّ تعددت المهام التعليمية التربوية كتكرار الدروس الموكلة إليه ، فضلا عن
نقل المهام الاجتماعية والفكرية التي تقع على عاتق الأساتذة وكذلك حاجات المجتمع الثقافية
والفكرية والمهنية والعلمية التي تتسم بالتعاضد المستمر ، وهو ما يتطلب من المؤسسة التربوية
إدارة الوقت والصف استجابة لذلك ومن هنا أصبح اهتمام بواقع المدارس التربوية في ظل
أزمات كأزمة جائحة كورونا ومردوده أمر في غاية الأهمية .¹

6) العمل بالتفويج في ظل جائحة كورونا :

اختلفت آراء الأساتذة في ظل جائحة كورونا عن ضغط التفويج ، بحيث هناك من يرى بأنّ
العمل بالتفويج إيجابي :

فيقول المبحوث الأول : (أستاذ مادة العلوم الطبيعية والحياة _ 40 سنة _ 10 سنوات أقدمية)

¹ عبد الحكيم أحمد الحزاعي ، آفة ضغوط العمل والحياة، ط1 ، مكتبة ابن سينا ، ص16

" العمل بالتفويج أمر إيجابي من ناحية استيعاب التلاميذ وانجاز الدرس في جو يسوده الهدوء " أما المبحوث الثاني يصرّح : (أستاذ مادة المحاسبة _ 45 سنة _ 14 سنة أقدمية) " التفويج نقص من الاكتظاظ في القسم مما جعل التلميذ يستوعب الدرس في جو هادئ وخالي من الفوضى ، مما فرض لبعض التلاميذ استيعاب الدروس بسهولة برغم أنّهم كانوا في الفترات العادية غير نجباء "

إذ نستنتج من خلال ما سبق أنّ العمل بالتفويج كان له أثر ايجابي خلال جائحة كورونا وذلك من خلال إيصال المعلومة لتلميذ في جو يسوده الهدوء وقلل من الاكتظاظ والفوضى مما سهل استيعاب التلاميذ كما أنّ بعضهم تحسنت مستوياتهم الدراسية وأصبحوا نجباء وذلك بفضل التفويج على غرار الفترات العادية التي كان يسودها الاكتظاظ وهنا نرى أنّ العمل بالتفويج لتلاميذ أعطى فرصة لبعض التلاميذ هذا ما تبين خلال نتائجهم هذا حسب تصريح الأساتذة خلال المقابلة .

ومن جهة أخرى يرى بعض الأساتذة أنّ العمل بالتفويج أمر سلبي .

يشير المبحوث الأول : (أستاذ مادة الرياضيات _ 33 سنة _ 7 سنوات أقدمية)

" إجراء التفويج أثر على الأساتذة سلبا بحيث جعل تكرار الدروس من 4 مرات إلى 5 مرات في اليوم في ظل انعدام إجراءات الوقائية كمثال أقلام السبورة يكتب بها الأستاذ والتلاميذ مما سهل من انتشار حتى أثناء سير امتحانات ، فأستاذ يدرس مثلا 7 أفواج حوالي 140 تلميذ أي 140 ورقة سيقوم بتصحيحها معناه هنا أنّ الضغط يزيد احتمال العدوى بالوباء وانتشار يكون كبير " أما المبحوث الثاني يصرّح في هذا الصدد : (أستاذ مادة اللغة العربية 31 سنة _ 5 سنوات أقدمية)

" الجانب التربوية نرى أنّه لم يوفق الطرف المعني بالتقليص على مستوى الحجم الساعي مما خلق ضغط في العمل ولم يكيف مع البرنامج حيث أهملت نشاطات مهمة التي تساهم في إثراء رصيد وتوسيع الفكرة وصقل مهاراته فلا يمكن بين ليلة وضحاها أن نخترل الدروس ، كانت من

قبل تصبح نسيجا محكما منع الدروس الأخرى التي تم الإبقاء عليها على أساس أنّها أساسية لا تكتمل دون ما رأوه ثانويا وهذا بسبب ضغط التفويج في ظل جائحة كورونا " نلاحظ من خلال تصريح المبحوثين أنّ العمل بالتفويج أصبح ضغط وعبئ على الأساتذة في ظل جائحة كورونا أمر مرهق للغاية ذلك من خلال تكرار الدرس 4 إلى 5 مرات في اليوم نفس الدرس مع الدرس عدم احترام إجراءات الوقائية ممّا زاد الأمر خطورة وكذلك تسرع في إلقاء الدروس وحذف بعض منها صعب المهمة في تقديمها إذن العمل في ظل جائحة قلب الموازين بالنسبة للأساتذة وضغط التفويج أثر سلبا على عملهم نظرا لضيق الوقت لكل مادة ممّا أدى إلى إجهادهم وتوترهم .

ومن هنا يمكن القول أنّ المنشور الوزاري الذي فرض خلال جائحة كورونا لم يتوفق بل أنتج وخلق ضغوطات مهنية للأساتذة ممّا أثر سلبا على مواقفهم نحو إدارة الوقت في المؤسسة التربوية خلال الجائحة.¹

الفصل الثاني : مناقشة و تحليل الفرضية الثانية :

♦ تقليص الحجم الساعي للمادة مع زيادة عدد الحصص أي زيادة ساعات العمل أثر على جودة الدروس في ظل جائحة كورونا مما صعب استيعاب التلاميذ لدروس .

المبحوث الأول : (أستاذ اللغة الإسبانية _ 50 سنة _ 20 سنة أقدمية)

" الوزارة في الفترات العادية كانت ب 5ساعات لما أتت جائحة كورونا قلصت ساعات العمل وزادت حجم المخصص لما فرضت التفويج ودمجت الدروس في بعضها البعض أي الدروس متشابهة وبرغم أنّ في الفترات العادية كنا ندرس كل درس حصة فالدرس الذي أدرسه في ساعتين أصبحت أدرسه في 3 ساعات لما جاءت جائحة كورونا نقص من الوقت ربع ساعة وأصبحت أدرس 3 ساعات ونصف لكل فوج بنفس البرنامج حيث أنّ اللغة الإسبانية صعبة استوعابها بالنسبة للتلميذ فوجدت صعوبة في ذلك فالوقت لم يكفيني خلال ساعات التي فرضتها الوزارة لكي أشرح الدرس وأحل التمارين وأحيانا أقوم بحملات التوعية والتحسين لتقليل

¹ سمير شيخاني، «مرجع سبق ذكره ص15

من العدوى داخل القسم فأصبح التلميذ يطلب مني أوراق مطبوعة لحفظ الدروس أو نقل الصورة بواسطة الهاتف النقال نظرا لضيق الوقت لنقل الدروس "

أما المبحوث الثاني يصرّح في هذا الصدد : (أستاذ العلوم الطبيعية والحياة _ 40 سنة _ 13 سنة أقدمية)

" تقليص الوقت في ظل جائحة كورونا إلى 6 ساعات في أسبوع تقلصت إلى 3 ساعات لم يساعدنا فأصبحنا نجري وراءه فالجانب النفسي للأساتذة محبط دائما من تقليص الوقت أو الحجم الساعي وموقف الأستاذ سلبي من إدارة الوقت في ظل جائحة كورونا "

أما المبحوث الثالث : (أستاذ اللغة العربية _ 31 سنة _ 5 سنوات أقدمية)

" نرى أنه لم يوفق الطرف المعني بالتقليص على مستوى الحجم الساعي أي لم يكيف حسب البرنامج وأهملت نشاطات مهمة التي تساهم في إثراء رصيد وتوسيع الفكرة "

أما المبحوث الرابع فيصرّح : (أستاذ العلوم الإسلامية _ 55 سنة _ 25 سنة أقدمية)

" مشكلة في جائحة كورونا 2019 إلى حدنا هو تقليص الدروس على مستوى المؤسسات التعليمية الحجم الساعي 45 دقيقة غير كافية عام الماضي حذفت الوزارة حصة أصبحنا ندرس حصتين في الأسبوع مما أثر علينا نفسيا وجسديا بالنسبة للأساتذة والتلاميذ بعدم استيعاب الدروس وكذلك عطل استثنائية مفروضة من طرف الوزارة أو نقول الحجر الصحي المفاجئ جعل العلم يحتضر وأصبحنا حائرين من أمرنا ما هو الحل في هذه الظروف وظهرت عدة تساؤلات ليس لها أي إجابة و ضحية هذه الظروف التلميذ "

إذن نستنتج من خلال ما سبق أنّ تقليص الحجم الساعي لوقت المادة في ظل جائحة كورونا أمر سلبي هذا ما لاحظناه خلال مقابلات المبحوثين أنّ البرامج التي فرضتها الوزارة لم تأتي بنتيجة بل زادت الطين بلة ، فأصبح الأساتذة يدرسون وينظرون للوقت مما أثر على المعلومة بالنسبة للتلاميذ و استيعاب الدروس كما ظهرت أمور أخرى قلل من إحضار الأستاذ

للأوراق المطبوعة لكل درس ويكتفي بشرح الدرس من خلال الأوراق ويتخلى عن السبورة والكتابة عليها نظراً لضيق الوقت هذا ما أثر على التحصيل الدراسي للتلاميذ خلال الجائحة أما زيادة الحجم الساعي للمادة أصبح الأساتذة يكررون الدروس 5 مرات في اليوم أي العمل بالتفويج أنتج ضغوطات أثرت على الأساتذة نفسياً وجسدياً لأنّ هناك صعوبات في إعادة المادة مثل الملل والإرهاق في تكرار الدرس ، والجودة تختلف من فوج إلى فوج حيث أنّ في الفترة الصباحية تكون الجودة عالية فيقدم كل ما لديه وفي الفترة المسائية لم تكن هناك مردودية من الطرفين سواء التلميذ أو الأستاذ ودليل هو النتائج¹.

¹ _ عيسى إبراهيم المعشر ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإدارية والمالية ، قسم إدارة الأعمال ، الأردن ، 2009 ، ص35

8) جائحة كورونا قلصت الدروس التطبيقية مع الإبقاء بالنظري فقط :

المبحوث الأول : (أستاذ مادة الفيزياء _ 50 سنة _ 15 سنة أقدمية)

" فيزياء مادة مسلية وصماء بدونها أعمال تطبيقية وذلك نظرا لضيق الوقت أشعر أنني أدرس في مادة الرياضيات وأثناء الموسم الدراسي التي أثرت عليه جائحة كورونا هذا ما جعل الوزارة تقلص من الحجم الساعي للمادة وفرضتها تدرجات خاصة استثنائية جبرت الأستاذ التخلي على الحصص التطبيقية والاكتفاء بالنظري "

أما المبحوث الثاني يصرّح : (أستاذ مادة العلوم الطبيعية ، 40 سنة ، 10 سنوات أقدمية)
"مادة العلوم الطبيعية والحياة كانت أكثر متضرر من الجائحة تم حذف الأعمال المخبرية التي هي أساس العلوم كان لها تأثير سلبي على سيرورة الدرس فبعض الحصص لا يمكن إنجازها إلا بالعمل التطبيقي لكي يصل المتعلم أو التلميذ إلى الهدف التعليمي ويعزز فيه حب المادة وفقدت تعلمها رغم استبدالها بأجهزة العرض وبعض الوسائل الأخرى إلا أنها غي كافية فممارسة التطبيق لتلاميذ أكثر تلقين من النظري ، مما ينعكس سلبا على أستاذ في أداء عمله حيث أصبح كأنه محاضرة يغلبها الجانب النظري "

نستنتج من خلال تصريح المبحوثين أنّ المواد العلمية أصبحت مجردة خلال جائحة كورونا وذلك بتخلي عن الجانب التطبيقي والذي هو المهم لكل تجربة وملاحظة مثلا مادة الفيزياء أصبحت مادة تشبه مادة الرياضيات بمجرد أنها تكتفي بالإعداد قط بعيدا عن التجارب الفيزيائية أم بالنسبة للمادة العلوم الطبيعية والحياة كانت من المواد العلمية المتضررة في ظل جائحة كورونا أي حذف الأعمال المخبرية التي هي من الأساس وهي العمود الفقري للمادة مما أثر على سيرورة التدريس بالنسبة للأساتذة والتلاميذ وصوبة الفهم لأنّ بعض الحصص لا يمكن إنجازها إلا بالجانب التطبيقي رغم استبدال التجارب اليدوية بأجهزة العرض وبعض الوسائل إلا أنها غي كافية فممارسة التطبيق أكثر تلقينا من النظري أي أن أداء الأساتذة في المواد العلمية أصبح كأنه محاضرات يغلبها الجانب التطبيقي .

بمعنى أنّ المادة فقدت قيمتها في ظل جائحة كورونا كالمادة العلمية لأنّ الأساتذة أصبحوا يعتمدون على الملموس أي الاعتماد على العالم الافتراضي لشرح التجارب وليس هذا هو المطلوب خاصة في تلك المواد إجراء التجارب والملاحظات وتفسير النتائج هذا ما جعل موقف الأساتذة سلبي في ظل جائحة كورونا نحو إدارة الوقت التي فرضتها الوزارة في المؤسسات التربوية في ظل الأزمة .¹

¹ _ عيسى ابراهيم المعشر ، مرجع سبق ذكره ، ص40

نتائج الدراسة :

بعد القيام بتحليل المقابلات التي أجريتها مع الأساتذة قمت بمناقشة النتائج بناء على فرضيات الدراسة و جاءت النتائج النهائية كما يلي:

- ❖ الأثار النفس- الاجتماعية لجائحة كورونا على الأساتذة أثرت سلبا على إدارة الوقت لديهم
- ❖ العمل في ظل الجائحة أمر صعب للغاية خاصة أنّ هذا الفيروس سريع الانتشار .
- ❖ الخوف من العدوى أنتج ضغوطات في العمل خاصة عند الأساتذة الذين كانت لديهم تجارب عائلية سواء في المحيط الأسري أو مكان العمل .
- ❖ الحجر الصحي المفاجئ الذي فرضته الجائحة أثر سلبا على الأساتذة لأنّ هذه العطل لغير مدروسة مما خلق هوة بين التلميذ والأستاذ مع انعدام وسائل التعليم عن بعد واختلافها مع ثقافته
- ❖ كثرة العطل في ظل جائحة كورونا جعل تأخر في الدروس والتي تتضمنها الفروض بالتالي جعلت الأستاذ في ضغط بين إتمامها وإنجاز الدروس .
- ❖ البرتوكول الصحي الذي فرضته جائحة كورونا صعب تطبيقه في المؤسسات التعليمية هذا ينقص الوعي والتوعية لدى التلاميذ والأساتذة .
- ❖ العمل بالتفويض في ظل جائحة كورونا اختلفت فيه آراء الأساتذة فانقسم إلى قسمين هناك من رآه سلبي وهناك من رآه إيجابي .
- ❖ الفئة التي رآته إيجابي لاحظت أنّه نقص الاكتظاظ في القسم مما جعل التلميذ يستوعب الدرس في جو يسوده هدوء خالي من الفوضى.
- ❖ أمّا الفئة التي رآته سلبي لاحظت أنّه عبئ وضغط على الأساتذة بحيث أنّه أمر مرهق للغاية.
- ❖ جودة الدرس تختلف من فوج إلى آخر بسبب تكرار الدرس في فترة الجائحة ، أي في الفترة الصباحية والمسائية تختلف فيها تقديم الدروس بالنسبة للأساتذة لأنهم في الساعات الأولى يكون فيها النشاط والحيوية سواء من جهة الأساتذة والتلاميذ .

- ❖ حذف بعض الدروس المهمة في فترة الجائحة صعب التسلسل العقلاني لدروس وقدرة استيعاب التلاميذ نظرا لضيق الوقت .
- ❖ قلصت من الدروس التطبيقية في المخبر _ النظري من خلال التخلي عن التجارب المخبرية .
- ❖ تقليص الحجم الساعي للمادة مع زيادة عدد الحصص أي زيادة ساعات العمل أثر على جودة الدروس في ظل جائحة كورونا مما صعب استوعاب التلاميذ لدروس .
- ❖ تقليص الدروس التطبيقية بالنسبة للمواد العلمية كالفيزياء والعلوم الطبيعية مع الاكتفاء بالنظري جعل المادة تفقد قيمتها العلمية وأصبحت مجردة.
- ❖ زيادة الحجم الساعي خلق وأنتج مواقف سلبية عند الأساتذة في ظل جائحة كورونا في المؤسسات التربوية .

خاتمة :

في النهاية يمكن القول بأن إدارة الوقت في ظل جائحة كورونا عرفت تذبذب وزيادة الحجم الساعي لكل مادة مع تقليص وقت لكل حصة وكذلك إلغاء الدروس التطبيقية في المواد العلمية والاكتفاء بالنظري وكل هذه الظروف عرفت بسبب الأزمة العالمية لجائحة كورونا سنة 2019 .

كذلك نظرا لعدم تطبيق البروتوكول الصحي داخل المؤسسة التربوية مع وجود تخوف من طرف الأساتذة في إدارة الصف بالنسبة لتلاميذ والأساتذة خاصة الأساتذة الذين تأثروا بالجائحة أي لديهم تجارب عائلية سواء في المحيط الأسري أو مكان العمل كالذين أصيبوا بالفيروس مثلا فكان تطبيق البروتوكول الصحي على مستوى الواقع وداخل المؤسسات التربوية مجرد حبر على ورق .

كما بررت قيمة الوقت في ظل جائحة كورونا أكثر من الفترات العادية ، رغم الجهد الذي بذلناه في إخراج هذه المذكرة للنور فإننا لم نوف بالدارسة حقها بل العكس فهذا الموضوع متشعب ومعقد وهو بحاجة للعديد من الدراسات العلمية الجادة والمناهج المختلفة ولا ربما دراسة كمية عن طريق الاستبيان تعطى لنا نتائج أخرى لم نتوصل لها نحن في مذكرتنا ولذا فإننا نختم دراستنا بقدر ما نفتح المجال للدراسات المستقبلية سواء من قبل طلبة الماستر في السنوات القادمة أو الدراسات العليا في مجال الدكتوراه .

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

1. إبراهيم الفقي ، إدارة الوقت ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 2009
2. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، القاهرة ، دار المطبوعات الحديثة ط2 ، 1995
3. أحمد جلال اسماعيل ، إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، 2008
4. أحمد حافظ فرج وحافظ محمود صبري ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط1
5. الأعرجي ، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات ، عمان ، 1996
6. الأغبري عبد الصمد ، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط1 ، 2000
7. بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009
8. رشيد القواسمة ، مناهج البحث العلمي ، جامعة القدس ، عمان ، ط2 ، 2008
9. سمير شيخاني ، الضغط النفسي ، دار الفكر العربي ، بيروت ، ط1 ، 2003
10. سمير نعيم أحمد ، النظرية في علم الاجتماع ، دار المعارف ، القاهرة ، 1981
11. عبد الحكيم أحمد الحزاعي ، آفة ضغوط العمل والحياة ، ط1 ، مكتبة ابن سينا
12. العجيمي محمد حسين ، الإدارة المدرسية ، دار الفكر الإسلامي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 2000
13. محمد حسن محمد حمادات ، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2007
14. موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية) ، تر مصطفى ماضي ، القصبة للنشر ، الجزائر ، 2006
15. نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الوقت ، الأردن ، عمان ، مكتبة دار المجدلاوي ، 1991

1. أحمد شناتي " إدارة الوقت وعلاقتها بالضغوط المهنية في الإدارة الرياضية " مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط الرياضي _ الجزائر _ العدد 0 2009_
2. بن حميد هشام " دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية " مجلة التنمية الجزائرية ، العدد 7 ، 2019
3. حاجي نذير " فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية في الجزائر " مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ، العدد 3 ، جامعة بومرداس (الجزائر) ، 2010
4. خديجة شناف ، " الوقت في العمل المؤسسي قيمته وأساليب إدارته " ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 30 ، 2017
5. خليل نبيل سعد ، " فعالية إدارة الوقت في وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام " ، دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج ، مجلة الدراسات التربوية واجتماعية ، العدد 3 ، 4، كلية التربية ، جامعة الحلوان ، مصر ، 1996
6. سلمى عمارة ، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات واتصال في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة بريد الجزائري " ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية ، الجزائر ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2018
7. شريفي حليلة ، " واقع التكفل النفسي والتربوي بذوي الموهبة والتفوق في المدرسة الابتدائية " ، دراسة ميدانية في مدينة مسيلة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، 2018
8. عجيلات عبد الباقي ، "إدارة الوقت المعوقات والحلول" ، مجلة وحدة في تنمية الموارد البشرية ، الجزائر ، المجلد 8 ، العدد 2 ، 2017
9. عرابي محفوظ ، بن حميدة هشام ، " دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية " ، مجلة التنمية الاقتصادية ، العدد 7 ، 2019
10. فطيمة رعز ، زليخة تفرقنيت ، " دور إدارة الوقت في أداء العاملين " ، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، ورقلة ، الجزائر ، العدد 06 ، 2017
11. كنتوش منال ، كورتل فريد ، "إدارة الوقت لدى طلبة الدكتوراه" ، دراسات وأبحاث مجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 1 ، 2020

12. نبيل سعد خليل ، " إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج " ، دراسة ميدانية ، مجلة التربية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، القاهرة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية يناير 1998

13. نجمي مسعود _ " الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت " _ جامعة الجلفة _ مجلة المفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة _ العدد الرابع _ ديسمبر 2018

الرسائل الجامعية:

1. رأفت حسين شاكر المور ، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006

2. ربحي عبد القادر ، موسى الجديلي ، إدارة الوقت ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، كلية الإدارة والاقتصاد ، فلسطين ، 2010

3. عبير فوزي خطيب ، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء الفاعلين ، رسالة للحصول على درجة ماجستير ، قسم كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009

4. عيسى إبراهيم المعشر ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال _ كلية العلوم الإدارية والمالية ، قسم إدارة الأعمال ، الأردن ، 2009

5. الغافري فوزية نبت خلفان بن حميد ، فاعلية برنامج ارشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية ، رسالة ماجستير ، تخصص إرشاد وتوجيه ، قسم التربية والدراسات الإنسانية ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوي ، سلطنة عمان ، 2011

6. الغامدي محمد أحمد محمد ، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، رسالة ماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2007

7. كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري ، واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات لنيل درجة الماجستير في أصول التربية من كلية التربية ، جامعة الأزهر ، 2008

8. محمد إبراهيم سعيد ملحم ، العلاقات بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على مؤسسات العامة والخاصة بمحافظة لقيبية ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية التجارة قسم إدارة أعمال ، جامعة القاهرة ، فلسطين ، 2010
9. محمد بن عبد الله فضيلة ، التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت ، رسالة ماجستير عليا الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2008
10. محمود إبراهيم ، سعيد ملحم ، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة ، بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج الدكتوراه الفلسفة في غدارة الأعمال بمحافظة لقيبية دولة فلسطين ، 2010
11. محمود محمد يحيى عدارية ، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية ، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت ، فلسطين ، 2006

مواقع الانترنت :

1. <https://www.mayoclinic.org/?fbclid=IwAR2KAvfB8hPzWnUnORf3YYXzeSmbk17xPLj2zQR8G1vBHBuPsmvCgmM8-Qw> 11 :30 ,15/06/2022
2. https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%AD%D8%A9_%D9%81%D9%8A%D8%B1%D9%88%D8%B3_%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7?fbclid=IwAR1RcLyXChnoR9PE2XwhMvCSBhH05b7WuH6jFdaqhkw3Tp31W5TK3pvQ_U 11 :45 ,15/06/2022

الملاحق

الملحق رقم 01 : دليل المقابلة نصف الموجهة

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

السلام عليكم

أنا الطالبة " بوزيان حنان " بصدد إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل ، أشكركم على تخصيص من وقتكم لمحاورتكم في موضوع " مواقف وتوجهات الأساتذة نحو إدارة الوقت في المؤسسة التربوية في ظل جائحة كورونا " وأعلمكم أنّ هذه المعلومات ستستخدم في إطار علمي و أستسمحكم في استخدام المسجل الصوتي .

أسئلة دليل المقابلة:

- 1) ما هي الصعوبات التي وجهتها كأستاذ في ظل جائحة كورونا ؟
- 2) كيف ينظر الأساتذة في ظل جائحة كورونا إلى العمل بالتفويض ؟
- 3) كيف ينظر الأساتذة إلى تكرار الدرس وهل كان له تأثير على الصحة النفسية ؟
- 4) هل الدروس كانت لها جودة في ظل جائحة كورونا مقارنة بالفترات العادية ؟
- 5) هل البروتوكول الصحي كان محترم في ظل جائحة كورونا ؟
- 6) ما هي الأخطار المهنية التي تعرضتم لها في ظل جائحة كورونا ؟
- 7) هل هناك خوف من جانب الأساتذة على التلاميذ في فترات الاستراحة من العدوى ؟
- 8) هل العطل المفاجئة كان لها تأثير على إدارة الوقت في ظل جائحة كورونا ؟

الملحق رقم 2: دليل البحث الاستطلاعي

الأسئلة التي تضمنت البحث الاستطلاعي هي :

- 1) ما هي أهم الصعوبات التي وجهتها كأستاذ في ظل جائحة كورونا ؟
- 2) كيف كان تنظيم الوقت خلال جائحة كورونا ؟
- 3) هل يؤثر ضغط التفويج على جودة الأداء .
- 4) ما هي التحديات التي تعترض عملية إدارة الوقت في ظل جائحة كورونا ؟

الملحق رقم 3 : نموذج لبعض المقابلات الميدانية إخترتها من بين المقابلات العشر التي أنجزتها في الدراسة الميدانية:

المقابلة الأولى أستاذ مادة الرياضيات : (أستاذ مادة الرياضيات ، 33 سنة، أقدمية 7سنوات)

في ظل جائحة كورونا أنا بصفتي أستاذ مادة الرياضيات واجهتنا عدة صعوبات في سير العملية التربوية بداية من البروتوكول الصحي الذي كان منعما تماما ولم يحترم من جميع الأطراف ، كعدم توفير المعقمات وعدم التزام بارتداء الكمامة مما سهل انتشار الوباء في الوسط التربوي ، وهذا صعب علينا عملية تقديم الدروس وكذا أنه لم يساعدنا في تدريس بالمقاربة بالكفاءات وانعدام العمل الجماعي لتجنب الاحتكاك بين التلاميذ والأساتذة ، كما أنّ عملية التفويج أثرت سلبا على التلميذ والأستاذ بعض الأفواج تدرس صباحا والأخرى مساء يجعل تذبذب في تقديم الدروس .

1. إجراء الذي اقترحه الوزارة وهو بتقليص الحجم الساعي إلى 45د أثر سلبا لأنها غير كافية لتقديم درس وتقويم والخوف من الإصابة بالعدوى بهذا الوباء الخطير خاصة مادة الرياضيات التي تعتبر مادة صعبة بالنسبة للتلميذ والوقت غير كافي للتحصيل المعرفي .

2. إجراء التفويج أثر على الأستاذ سلبا حيث جعله يكرّر الدرس 4 أو 5 مرات في اليوم في ظل انعدام إجراء الوقاية ، كما أنّ أقلام السبورة يكتب بها الأستاذ والتلاميذ وهذا يسهل عملية انتشار الوباء .

3. حتى أثناء سير الامتحانات الأستاذ يدرس مثلا 7 أفواج حوالي 140 تلميذ أي 140 ورقة الذي سيقوم الأستاذ بتصحيحها معناه احتمال العدوى بالوباء وانتشاره يكون كبير .

4. الذي زاد الوضع خطورة هو استحالة احترام البروتوكول الصحي أثناء الحركة في الساحة أثناء أوقات الاستراحة .

5. وحتى العطل الاستثنائية الغير مدروسة أثرت سلبا وجعلت التلميذ في فراغ وبعد عن الدراسة .

المقابلة الثانية : أستاذ مادة اللغة العربية : (أستاذ مادة اللغة العربية ، 31 سنة ، 5

سنوات أقدمية)

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في ظل جائحة كورونا هي عدم أو قل انعدام ولا وجود للبرتوكول الصحي حيث أنه بقي حبرا على ورق نسمع به وعنه كقصص ألف ليلة وليلة فصار بذلك الفيروس خيالاً يروى بينما هو واقع معاش مفروض ، ومنه نجد التلاميذ والطاقم التربوي والإدارة بلا كمادات ولا وجود معقمات عهدنا أن نراها في التلفاز ولا لمقياس الحرارة عند مدخل المؤسسة .

كما أنه من جهة أخرى تعسر علينا التحكم في الوقت وتعسر معه تطبيق المقاربة بالكفاءات المبنية على عمل التلميذ الجماعي والإنتاج الذي صار فردياً مما حط من المردود العام لهم . ونرى كذلك سلوكيات أخرى ساهمت في الخوف الذي لا بد منه في ظل كل هذا الضغط والصعوبات تداول الأرقام بين الأستاذ والتلميذ والمحدثات القريبة والنوافذ والأبواب المغلقة بعدم وجود التدفئة ونرى كذلك من الجانب التربوي نرى أنه لم يوقف الطرف المعني بالتقليص على مستوى الحجم الساعي الذي لم يكيف والبرنامج وأهملت نشاطات مهمة التي تساهم في إثراء رصيده وتوسيع فكره وصقل مهارته فلا يمكن بين ليلة وضحاها أن تختزل دروس كانت من قبل تصنع نسيجاً محكماً مع الدروس الأخرى التي تم الإبقاء عليها على أساس أنها أساسية رغم أنها لا تكتمل دون ما رأوه ثانوياً .

ومن جهة أخرى نجد كاهل الأستاذ تكرر الدروس وكان ملزماً بالتعامل مع المتغيرات فكل قسم ومميزاته وقدراته حتى موقع في المؤسسة فحتى التهوية والإضاءة تلعب دوراً مهماً في الإلقاء فوجد الأستاذ نفسه ينقل من حالة إلى حالة في درس واحد مع مستوى واحد .

المقابلة الثالثة : أستاذ مادة العلوم التجريبية (أستاذ مادة العلوم الطبيعية والحياة _ 40 سنة _ 10 سنوات أقدمية)

" العمل عبادة والعبادة تحتاج إلى الإيمان لأدائها فإن لم تؤمن بعملك وتحبه لا توفرت الظروف الملائمة والوسائل المستخدمة سيتعبك ويؤثر فيك ، فما بالك لو كان العمل في ظل جائحة كورونا وباء عالمي صعب علينا العمل في البداية فقد امتزج بالخوف والضغط وقلة وقته وتقليص ساعات العمل والعمل بالتفويض أمر ايجابي من ناحية استيعاب التلاميذ وانجاز الدرس في جو يسوده الهدوء إلا أنّ تكرار الدروس أمر مرهق للغاية فبعض الأحيان نعيد شرح عنصر من العناصر الدرس ظننا أنّه لم نتطرق إليه إلا أنني تطرقت إليه معهم ولكن فوج آخر لم أنجزه لهم كما أن في ظل الجائحة تم حذف عناصر مهمة تسمح بتسلسل العقلاني لمفاهيم الدرس وقدرة استيعاب التلاميذ كفاية للقاعدة بكل سهولة فضيق الوقت لا يسمح بالتطرق إليها وتفصيل فيها لإثراء الدرس . كما أنني أسعى دائما للخروج بحصة تعليمية في المستوى رغم كل الظروف فمادة العلوم الطبيعية والحياة كانت أكثر متضرر من الجائحة حيث تم حذف أعمال المخبرية التي هي أساس العلوم فكان لها تأثير سلبي على سيرورة الدرس فبعض الحصص لا يمكن إنجازها إلا بعمل تطبيقي لكي يصل المتعلم إلى الهدف التعليمي، ويعزز فيه حب المادة وفقدت تعلمها رغم استبدالها بأجهزة العرض وبعض الوسائل إلا أنها تبقى غير كافية فممارسة تطبيق لتلميذ أكثر التلقين (النظري) مما ينعكس سلبا على الأستاذ في أداء عمله أصبح كأنه في محاضرة يغلبها الجانب النظري أمّا بالنسبة إلى سير الامتحانات في ظل الجائحة بالنسبة للفروض كانت بمثابة سباق مع الأستاذ فكثرة العطل بسبب الجائحة جعل تأخر في إنجاز الدروس التي تتضمنها الفروض وبالتالي جعلت الأستاذ في ضغط بين إتمامها وإنجاز الدرس بما هو موجود أي بما هو مدرّس.

الملحق رقم 4 المقابلة التدعيمية مع مدير ثانوية "كروسة سنوسي":

جائحة كورونا فرضت علينا البروتوكول الصحي (التباعد الجسدي والعمل بالتفويض) مثال 40 تلميذ لا نستطيع أن ندرسهم مع بعضهم البعض فلا بد من تقسيمهم إلى فوجين 20 في كل قسم هنا ظهرت الفترة الصباحية والمسائية .

انطلاق من الدرس واستعمال الزمن نبرمجه من خلال معيار التفويض ومن الحجم الساعي المتزايد وساعات العمل تزيد عن الفترات العادية وأصبحنا ندخل إلى المؤسسة على الساعة الثامنة ونخرج على الساعة الخامسة وثلاثون مما خلقت لنا ضغط العمل لدى الأساتذة والكره والملل عند التلاميذ في الوظيف العمومي ساعات العمل لا تتجاوز 8 ساعات في الجائحة زادت الساعات الإضافية مما دخلنا في احتجاجات مع الأساتذة والعمال .

نظام التفويض كان إيجابيا بالنسبة لي كمدير ومسير للمؤسسة لأنّ المشاكل نقصت بذلك ضغوطا مثال المجالس التأديبية في الفترات العادية كل فصل مجلس تأديبي يعني 3 مجالس أمّا في جائحة كورونا مجلس تأديبي واحد خلال السنة .البروتوكول الصحي صعب تطبيقه نظرا لنمط بنايات المؤسسة ففرض مسلك دخول وخروج مثال المؤسسات التربوية بناية غير وظيفية لجائحة كورونا .

العطل المفاجئة مثل الحجر الصحي المفاجئ أثر عليا.كإداري العطل المفاجئة صعبت عليا الكثير من الأمور . كمدير للمؤسسة عرضت رقم واحد للجائحة الاستقبال الدائم واليومي صباح ومساء ، أساتذة والعمال الإداريين والشركاء الاجتماعيين والجمعيات ، نقابات ، سلطات الأمنية والعسكرية تفرض عليك الجانب الوقائي واحترام المسافة وأمان الضيوف . سبق وأصبت بفيروس ونقلت العدوى إلى العائلة وكنت أنا المتسبب فيها بنقلها لهم لنظر العمل كملاحظ في الامتحانات المهنية بولاية غليزان وتأثرت نفسيا من الجائحة فموقفي من إدارة الوقت في ظل جائحة كورونا في المؤسسة التربوية سلبي .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



استمارة البحث الميداني

اسم الأستاذ المؤطر: الاستاذ مناد ساهيرة

اسم و لقب الطالب الباحث:

- 1-
- 2-
- 3-

عنوان البحث:

التربوية في ظل جائحة كورونا

الموسسة:

امضاء الأستاذ المؤطر:

رئيس الشعبة:

