



Principles of time management and mechanisms for achieving the professional performance quality requirements of public secondary school principals

Omar Alamari M. Alshbaili ^{1*}

¹ Department of Education and Psychology, Faculty of Education, Al-Marqab University, Al-Khums, Libya

oaalshbal@elmergb.edu.ly

مبادئ إدارة الوقت وآليات تحقيق متطلبات جودة الأداء المهني لمدرّاء المدارس الثانوية العامة

عمر العماري الشبيلي ^{1*}

¹ قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا

Received: 28-11-2025	Accepted: 26-12-2025	Published: 07-01-2026
 Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).		

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وجودة الأداء المهني لمدرّاء المدارس الثانوية، كما هدفت إلى معرفة أهمية إدارة الوقت للإدارة المدرسية، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد أوضحت الدراسة أهداف وفوائد وآليات تحقيق متطلبات جودة الأداء المهني لمدرّاء المدارس الثانوية بليبيا.

الكلمات الدالة: إدارة الوقت ، جودة الأداء ، الأداء المهني، مدرّاء المدارس، الثانوية العامة.

Abstract

The study aimed to identify the concept of time management and the quality of professional performance of secondary school principals. It also aimed to identify the importance of time management for school administration. The descriptive approach was used in the study because it is the most suitable approach for the nature of the study and its objectives. The study clarified the objectives, benefits and mechanisms for achieving the requirements of quality of professional performance of secondary school principals in Libya.

Keywords: Time management, performance quality, professional performance, school principals, high school.

المقدمة:

يعد الوقت في حياتنا المعاصرة ذو أهمية كبيرة جداً، والقليل من يدرك ذلك من الإداريين، حيث أنه مورد نادر يصعب على كثير من له علاقة بالإدارة إدارته جيداً، فلا يمكن شراءه ولا بيعه ولا استعادته، ومدرّاء المدارس الذين يحققون إنجازات كبيرة في حياتهم هم الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام، فتطوير أعمالهم يعتمد إلى حد كبير على القدرة في استثمار الوقت علاوة على توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها لصالح العاملين والمؤسسة التعليمية.

ومشكلة إدارة وقت المدير تعد كغيرها من المشاكل الأخرى يجب أن تخضع للأسس والمبادئ العلمية. فهي تحتاج إلى تشخيص وتحليل وتتطلب التخطيط والتنظيم والرقابة فالمدير الناجح هو الذي يستثمر الوقت المتاح له في القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويقوم بتخطيط وتنظيم ومتابعة هذا الوقت ويسيطر على العوامل التي تتسبب في إهدار هذا الوقت ومن خلال إدراك أهميته. (زكيزكي نجاة، 2021، ص 45)

فإدارة الوقت تعتبر إحدى المهارات اللازمة لمدير المدرسة الفعالة بصفة عامة، مما يحتم علينا محاولة التخطيط لتطوير أداء المديرين باستخدام مدخل إدارة الوقت، فهو يعد من أهم العناصر المؤثرة في إدارة المدرسة، كما أن له دور كبير في تحقيق أهداف العملية التعليمية والوصول بها إلى أفضل المستويات. (فرج عامر، 2019، ص 16)

وعلى هذا الأساس يجب أن يتوفر لدى مدير المدرسة آليات إدارة الوقت لتحقيق النجاح في العمل، وخاصة عندما يتعلق الأمر بمستوى الأداء المهني للمدير.

2. مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة التي ارتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة الحديثة، وهي من أهم المهارات التي تميز المدير الناجح وتسهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في المدرسة، وهي من الموارد الإدارية المهمة لكونها وعاء لكل عمل، وسلعه لا تباع ولا تشتري ولا تدخر لوقت الحاجة بل يجب استثمارها.

ومدير المدرسة هو المسؤول الأول الذي يجب عليه الاهتمام بإدارة الوقت، لما له من دور حساس وحيوي في إنجاز لأعمال الحياتية، فالإدارة المدرسية تقاس اليوم بأداء المديرين فيها وقدرتهم على الإدراك الواعي بأهمية الوقت والوصول إلى فعالية أكبر في الإنجاز. (هاجر عبد الحفيظ، 2023، ص 32)

فالوقت من أثنى ما يملكه الفرد في حياته، وب نفسه هو من يستطيع أن يستغله أو يضيعه، فليست المشكلة في عدم وجود الوقت، وإنما في عدم الاستفادة منه في إنجاز الأعمال المطلوبة، إذ لا شيء يمكن إدارته إن لم يدار الوقت بطريقة صحيحة وجيدة. (أيمن المشاري، 2023، ص 49)

وأن الإدارة المدرسية في ليبيا من ناحية إدارة الوقت لم تحظى بالاهتمام بشكل كافٍ، وتتطلب المزيد من تسليط الضوء على أهمية إدارة الوقت وألية الاستفادة منه لزيادة فاعلية المدراء في استثمار الوقت والحرص على عدم ضياع الثروة التي بين أيديهم، فنجاح المدير أو فشله يقع على طريقة استخدامه للوقت واستثماره بطريقة مناسبة وحكيمة. (تهاني اجبارة، على اكريم، 2022، ص 228)

ونظرا لتطور مفهوم الإدارة المدرسية وزيادة المهام والاعباء على مدير المدرسة، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة مبادئ إدارة الوقت آليات تحقيق متطلبات جودة الأداء المهني لمدراء المدارس الثانوية العامة.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: -

ما هي آليات تحقيق متطلبات جودة الأداء المهني لمدراء المدارس الثانوية في ضوء مبادئ إدارة الوقت؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم إدارة الوقت، وجودة الأداء المهني؟
- 2- ما أهمية إدارة الوقت للإدارة المدرسية؟
- 3- كيف يمكن تحقيق متطلبات جودة الأداء المهني لمدراء المدارس الثانوية في ضوء مبادئ إدارة الوقت؟

3. أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إدارة الوقت، وجودة الأداء المهني لمدراء المدارس الثانوية.
- 2- التطرق إلى أهمية إدارة الوقت للإدارة المدرسي
- 3- التعرف على آليات تحقيق متطلبات جودة الأداء المهني لمدراء المدارس الثانوية في ضوء مبادئ إدارة الوقت.

4. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في إدارة الوقت التي تعد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ومن أهم إحدى المهارات اللازمة لمدير المدرسة الفعالة بصفة عامة.

5. **منهج الدراسة:** تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي، حيث إنه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

6. **مصطلحات الدراسة:**

الإدارة: هي فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه. (عمر دره، 2009، ص 8)

الوقت: عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير. (محمد الصرفي، 2003، ص 12)

إدارة الوقت: هي فن الاستخدام الرشيد للوقت واستثمار الزمن بشكل فعال. (ثناء فرحات، 2011، ص 24)

الجودة: عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج أو الخدمة تلبي حاجات ورغبات الضمنية والصريحة الحالية ومستقبلية لزبون. (فوزية قديد، 2021، ص 7)

الأداء المهني: هو استخدام الفرد لمهاراته وقدراته ومعلوماته وخبراته للقيام بأنشطة وظيفية معينة لإنجاز نتائج متفق عليها مع الأهداف التنظيمية. (رمضان سليمان، 2020، ص 511)

مدير المدرسة: هو ذلك الشخص المؤهل علمياً ومهنياً، ولديه القدرة على القيام بوظائف الإدارة داخل المدرسة بكل كفاءة ليسهم في تقديم الخدمة التعليمية وتحقيق أهداف المجتمع على جميع المستويات. (سهم محمد، 2022، ص 75)

7. **الدراسات السابقة:**

دراسة هبه ألهم (2014) استهدفت الدراسة تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصر القيادة التحويلية التربوية، والتعرف على طبيعة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي، والكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية لأسلوب القيادة التحويلية، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية باستخدام أسلوب القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب تنمية وعي القيادات الإدارية العليا بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية بالحاجة إلى التغيير واستخدام الأنماط القيادية الحديثة في إدارة المدارس، وذلك بعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر ثقافة التغيير والتعريف بتلك الأنماط الحديثة ومدى الإفادة منها في تحسين العملية التعليمية، إنشاء مراكز لإعداد وتدريب القادة تابعة للمديريات التعليمية بالتعاون مع كليات التربية، تهتم بإعداد وتدريب وتقييم أداء مديري المدارس، الاعتماد على الكفاءات المهنية والفنية عند تعيين القيادات المدرسية. وعدم الاعتماد فقط على معيار الأقدمية، عقد دورات تدريبية ومؤتمرات وندوات لمديري المدارس الابتدائية حول التعرف على أسلوب القيادة التحويلية ومدى أهميته في تحسين العملية التعليمية، اكتساب مهارات مختلفة لتقويم وتقييم أداء العاملين بصورة موضوعية، اتقان مهارات تكوين فرق العمل، وتقبل مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات.

دراسة هناء الفريحات (2016) استهدفت الدراسة أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن متوسطات الأساليب الإدارية لإدارة الوقت التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة كانت بدرجة كبيرة جداً، وأما الممارسات المعيقة جاءت بدرجة منخفضة.

دراسة عبد المنعم محمد (2017) استهدفت الدراسة واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس ومعرفة الصعوبات التي تواجههم عند تنظيم الوقت وتحديد مضيعاته. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الوقت مطبقة لدى مديري المدارس الثانوية إلا أنهم لا يخصصون وقتاً للمكالمات الهاتفية وأن تفويض المهام إلى الأطر معيناً غير المؤهلة يعد من مضيعات الوقت بدرجة كبيرة وأن تغيير الأولويات من قبل الإدارة العليا والنقص في الأموال من أكبر الصعوبات التي تمنع مديري المدارس من تنظيم وقت العمل.

دراسة نبيل خليل وآخرون (2019) استهدفت الدراسة مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. وتوصلت الدراسة إلى أن مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس

الثانوية العامة تفتقر إلى العمل الجماعي الإداري، وإلى قلة الحرص على استخدام الوقت وتنظيمه ومتابعة المستحدثات في مجال الإدارة المدرسية، وضعف الاهتمام بوسائل الاتصال الحديثة في العمل المدرسي كالحاسب الآلي والانترنت، وأيضا ندرة الاهتمام بتقليل الوقت الضائع في المراسلات المكتبية بين المدرسة والإدارة التعليمية.

سعيد دعجم (2022) استهدفت الدراسة مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة جدة لمهارة إدارة الوقت وعلاقتها بمؤشرات الإنتاجية من خلال درجات توفر السلوكيات الدالة على مهارة إدارة الوقت في تنفيذ المهام والواجبات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن المدير في محور إدارة الوقت كان حرص على الحضور مبكراً، وذلك لإدراكه لأهمية الوقت وأنه من أهم الواجبات وأولويات العمل، أما في محور الإنتاجية برزت سمة تكريم المتفوقين والموهوبين كأهم مؤشر على إنتاجية المدرسة.

دراسة تهاني اجبارة، على اكريم (2022) استهدفت الدراسة قياس فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين كانت متوسطة واحتل مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية) المرتبة الأولى، بينما احتل مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين) المرتبة الثانية، ومجال (فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية) المرتبة الثالثة، وأخيراً جاء مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلاب) في المرتبة الأخيرة، كما أكدت الدراسة على عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن.

دراسة سهام محمد (2022) استهدفت الدراسة درجة توافر أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعديه وتحديد أبرز الممارسات المعيقة لإدارة أوقاتهم بمنطقة عين زارة وذلك من وجهة نظره أنفسهم، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسطات الأساليب الإدارية التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية ومساعديه بمنطقة عين زارة كانت بدرجة عالية جداً، وأما متوسطات فقرات الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعديه كانت بدرجة منخفضة.

دراسة Sy, Yu (2013) استهدفت الدراسة التوقف على دراسة فعالية تدخل إدارة الوقت على سلوكيات القيادة التعليمية لمديري المدارس وبناء على الأدبيات التي وجدت هنا، وجدت أن العديد من تقنيات إدارة الوقت قد تساعد القادة في إدارة وقتهم بشكل فعال، بما في ذلك تفويض المهام، وجدولة وترتيب أولوياتها، والتخطيط وتحديد الأهداف والقدرة على قول "لا"، والتعامل مع العوائق في هذا التدريب، قمت بالتدريس ثلاث مديرين لكيفية زيادة وقتهم المخصص لسلوكيات القيادة التعليمية باستخدام هذه التقنيات. ولقد قمت بقياس نسبة الوقت الذي يخصصه المشاركون لسلوكيات القيادة التعليمية خلال خط الأساس والتدخل. في سياق الفحص المتكرر عبر خط الأساس لتصميم المشاركين، وجدت أن جميع المشاركين الثلاثة قد زادوا من وقتهم المخصص لسلوكيات القيادة التعليمية بعد التدريب، وكانت أهم نتائج الدراسة التحقق تجريبياً من صحة برنامج التدريب الذي يمكن أن يساهم في تحقيق النتائج الإيجابية للمدرسة.

دراسة Piaw, C. Y. & Other (2014) حيث أكدت على أن المهارات القيادية لمدرء المدارس عاملاً رئيسياً للتميز بين المدارس الفعالة والغير فعالة كما أثبت بعض العلماء أن مدرء المدارس الذين يتمتعون بمهارات القيادة الفعالة يخلقون مناخاً إيجابياً بداخل المدارس مما يؤثر بالإيجاب على عدة أمور منها زيادة جودة الثقافة الخاصة بالمدرسة ونظم التدريس والتقييمات الخاصة بعمليات التعلم والأداء الأكاديمي والغير أكاديمي بالإضافة إلى الوعي بردود أفعال المعلمون والطلاب وسلوكياتهم بداخل المدرسة ومع العائلة. وبداخل المجتمعات هناك خمسة مجالات خاصة بالمهارات القيادية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة وفاعلية مدير المدرسة وهي القيادة التعليمية والقيادة الثقافية الاستراتيجية وقيادة الإدارة التربوية والقيادة الخاصة بإدارة المؤسسات. (قيادة الإدارة التنظيمية)، لذلك استهدفت الدراسة التعرف على المهارات القيادية لمدرء المدارس الماليزية الثانوية وتم إجرائها لتوضيح، مستويات المهارات القيادية، عوامل المهارات القيادية لمجموعة من مدرء المدارس الثانوية الماليزية. وتوصلت الدراسة إلى المهارات القيادية لمدرء المدارس

وهي مهارات القيادة في القيادة التعليمية يليها القيادة الثقافية ثم القيادة الاستراتيجية وتليها قيادة الإدارة التنظيمية ثم قيادة الإدارة التعليمية.

دراسة Kanokorn, S., & Other (2014) استهدفت الدراسة طرق مختلفة لتحقيق التنمية المهنية لمدرّاء المدارس في مكتب منطقة الخدمات التعليمية، تطوير الضرورة التعاونية للتنمية المهنية لمدرّاء المدارس، دراسة نتائج النموذج للتنمية المهنية لمدرّاء المدارس. فالتنمية المهنية لمدرّاء المدارس ليست بالضرورية لأجندة الإصلاح فقط ولكن أيضاً ضرورية لما يشغل الاهتمام القومي وجزء من الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم التايلاندية. ولذلك تتطلب سياسة المؤسسات التعليمية وما يتعلق بها من منظمات تشكيل فرق قوية وتعاونية داخل المدارس لتطوير تلك المدارس والتواصل المجتمعي على نطاق واسع. إن هدف هذه الدراسة هو البحث عن الإجراءات التعاونية للتنمية المهنية لمدرّاء المدارس. تتضمن تلك الإجراءات التعاونية ثلاثة أجزاء تتألف من الجامعات و"مكتب منطقة الخدمات التعليمية" ومدارسها ومجتمعاتها. وتوصلت الدراسة إلى أن الوجود في بيئة داعمة هو شرط أساسي لمشاركة والتزام المدرّاء. ففي البيئة الداعمة سيشارك المدرّاء بفاعلية في تنميتهم المهنية.

دراسة Ponsombut, S, & Other (2014) استهدفت الدراسة تحديد عوامل القيادة الكاريزمية المؤثرة لمدرّاء المدارس الأساسية وذلك من خلال دراسة مستوى إظهار القيادة الكاريزما لمدرّاء المدارس الابتدائية، ودراسة مستوى العوامل المؤثرة على القيادة الكاريزمية لمدرّاء المدارس الابتدائية. وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي أن يتم تطبيق العوامل المؤثرة للقيادة الكاريزمية وهي الإبداعية والتصور الذاتي والدافعية لوضع سياسات وتخطيط برنامج تدريب لتعزيز القيادة الكاريزمية بين إداريو المؤسسات، أن يتم غرس الدافعية والإبداعية بين مدرّاء العملية التعليمية حتى يتسنى لهم تطوير القيادة الكاريزمية، تعيين متغيرات القيادة الكاريزمية التي تمت ملاحظتها في السلطة المرجعية وخلق السلطة وبناء الثقة بالنفس كمؤشرات عند تقويم القيادة الكاريزمية لمدرّاء العملية التعليمية.

دراسة كايدود وايديل Kayode and Ayodele, (2015) استهدفت الدراسة معرفة تحديد أثر إدارة المعلمين لوقتهم على الأداء والتحصيل الأكاديمي لطلاب المرحلة الثانوية في مدارس ولاية إيكيتي في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت استبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (500) معلم (50) مدرسة في هذه الولاية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة الوقت للمعلمين والمستوى الأكاديمي للطلبة، وأن مستوى إدارة الوقت بالنسبة للمعلمين وأدائهم الأكاديمي كانت متوسطة.

8. الإطار المفاهيمي للدراسة:

1.8 مفهوم إدارة الوقت:

وإن العلاقة بين الوقت والإدارة علاقة مطردة، أي كلما اتسع الوقت ازداد نشاط الإدارة، والعكس تماماً، ولكن مع تقدم التكنولوجيا ودخولها في مجال الإدارة البشرية أصبح من الضروري إنجاز أكبر وأجود الأعمال في أقصر الأوقات انطلاقاً من تعريف المهارة التي تتمثل في السرعة في الأداء والدقة في النتائج وهذا هو المقياس الجديد لنجاح الإدارة في مختلف مجالاتها – ونجد أن الوقت أحد عوامل نجاح الإدارة أو فشلها، حيث يقول بيتر درّار " Drucker " إن الوقت هو أثمن موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر. ولهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المدبرون في إدارة أعمالهم، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين الإنتاجية. (جهاد الرشيد، 2003، ص 2)

فإدارة الوقت تعرف بأنها تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة في الدنيا والآخرة لنا وللمن آمن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا. (مصار نورهان، ذياب ابتسام، 2021، ص 13)

فالوقت يمثل أحد الموارد الهامة والنادرة لكل مدير أو قائد، فضلاً عن كونه أحد مدخلات العمل الإداري وعنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، وإدارة الوقت شاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان فهي لا تقتصر على زمان دون غيره، أو مكان دون غيره، وتهدف إدارة الوقت إلى التوفيق بين عدة متغيرات هي:

- 1-احترام التشريعات المتعلقة بوقت العمل.
- 2-إدارة الفرد بالسيطرة على وقت عمله.
- 3-الاستخدام الجيد للعديد من التجهيزات.
- 4-متطلبات ومرونة المؤسسة. (سالم فرعون، منصور عمر، 2023، ص 12)

2.8. أهمية إدارة الوقت:

تتجلى أهمية إدارة الوقت في كيفية الاستفادة القصوى للمرء من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف، فالفارق ما بين الناجحين والفاشلين في الحياة أستفادتهم من الوقت، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لداوتهم، وهذه الادارات للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسيير على أهدافها، فلا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته. (أسامة عبد الوهاب، 2020، ص 154)

ويمكن تناول أهمية إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية من خلال علاقتها ببعض العمليات الإدارية، والمتمثل في الآتي:

- مساعدة المدير على التخطيط الجيد داخل المؤسسة التعليمية، ووضع خطط قابلة للتنفيذ وفق زمن محدد.
- تحديد مهام واختصاصات الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية.
- تقسيم العمل بين الأفراد العاملين بشكل موضوعي، بحيث يتم تحديد الوقت اللازم لإنجاز هذه الأعمال.
- تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة واستبعاد ما هو غير ضروري.
- تحقيق جودة عملية صنع القرار من خلال توفير الوقت الكافي لتنفيذ خطواتها على نحو يؤكد تسلسلها.
- تحديد الوقت المناسب لتوجيه الأفراد العاملين في العمل، بحيث يتناسب مع استعدادهم وظروفهم.
- تفعيل عملية الرقابة على الأفراد العاملين، وكيفية إنجاز العمل في الوقت المناسب، بحيث لا تؤدي إلى وجود نوع الصراعات داخل المؤسسة التعليمية.

3.8. فوائد الإدارة الجيدة للوقت:

من فوائد الإدارة الجيدة للوقت مايلي:-

- 1-إنجاز الأهداف والمهام في الأوقات المحددة.
- 2-التخفيف من ضغوط العمل والحياة وتحسين نوعيتهما بصفة عامة.
- 3-تقليل عدد الأخطاء التي من الممكن ارتكابها بسبب الفوضى في إدارة الوقت.
- 4-قضاء أكبر وقت مع العائلة والعناية بأفراد الأسرة.
- 5-قضاء وقت أكبر مع الذات ويكون هناك فرصة لتطوير النفس.
- 6-تحقيق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات الوظيفية بما ينعكس على أهداف إدارة الوقت.
- 7-الشعور بالأمن والأمان وتحقيق الذات.(مصار نورهان، ذياب ابتسام، مرجع سابق)

4.8. أهداف إدارة الوقت:

تعد إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية هي القدرة على الإدراك الواعي للوقت من قبل الإدارة من حيث تحديد الزمن المناسب لإنجاز المهام الإدارية، والتحكم فيها بكفاءة للتخلص من كثافة الأعباء الإدارية والوصول إلى فعالية أكبر في الإنجاز.

5.8. خصائص إدارة الوقت:

لوقت خصائص عديدة وجب على الإنسان المحافظة عليها واستغلالها واستثمارها، ومن هذه الخصائص ما يلي:-

- 1-الوقت لا شيء أطول منه لأنه مقياس الخلود، ولا شيء أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريد المرء، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون وقت.
- 2-الوقت لا يحترم أحدا فلا يمكن لكائن من كان تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه.

- 3- الوقت يسير بنفس السرعة والوتيرة، سواء كان زمن مسرة أو فرح، أو زمن اكتئاب.
- 4- الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الرياح واستعادته محض تمن.
- 5- الوقت محدد يملكه الجميع بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، فكل يملكه بالتساوي.
- 6- يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأجهزة والمعدات وذلك لأنه لا يمكن تخزينه، ولا يمكن إحلاله.
- 7- الوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه، أو تأجيله أو سرقة، أو استعادته أو اقتراضه، كما لا يمكن توفيره أو مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره.
- 8- الوقت يعني الحياة والمال، مقولة بقدر قدمها بقدر صدقها، وتنطبق على الجميع.
- 9- الوقت أغلى ما يملك الإنسان، حيث انه مورد ثمين ووعاء لكل عمل وكل أداء وإنتاج. أبوبكر بوسالم، رحمة غضبان (2017، ص 119)
- 10- الوقت أنفس وأغلى ما يملكه الإنسان، واستغلاله يزيد من قيمته، ولا يمكن أن يعود إلى الخلف.
- 11- الوقت متاح للجميع، وغير قابل للتعويض، ولا للتخزين، ولا ينتزع من الآخرين. أيمن المشاري، (2023، ص 55)

6.8. سمات الوقت:

- 1- رأس مال ينفذ وليس دخلا يتجدد، ويتناقص بالسحب الحتمي الذي لا مفر منه، ولا توجد وسيلة لإيقافه أو زيادته أو إحلاله.
- 2- الوقت يعني الحياة والمال.
- 3- الوقت المتاح والمحدد لدينا يجب المحافظة عليه، لأنه لا يمكن إعطاء وقت آخر.
- 4- الوقت قابل للضياع والهدر ولكن أيضا قابل للضبط، ومن ثم الانجاز الوظيفي وممارسة الأنشطة الشخصية الأخرى.
- 5- الوقت ليس بمرن ولا يمكن اعادته، ولكن يمكن فقط قضاؤه بحكمة. (محمد الفضيلة، 2008، ص 31)

7.8. مبادئ إدارة الوقت:

يرى محمد مجاهد، المتولي إسماعيل (2006، ص 20) بعض المبادئ الهامة لإدارة الوقت والتي تمكنا من السيطرة عليه وهي:

- 1- الوقت يذهب أينما توجهه، فأنت من تدير وقتك.
- 2- إدارة الوقت نكون حول ما نستطيع أن ننجز بواسطة الوقت.
- 3- إدارة الوقت تعنى كسر العادات القديمة وإدراك أن عاداتك تكون عادة مشكلة.
- 4- إدارة الوقت تستطيع تحسين خبراتك العملية إذا كنت قادراً على إنجاز خطتك.

8.8. مهارات إدارة الوقت:

تتمثل مهارات إدارة الوقت في إنجاز الأعمال المطلوبة وتحقيق الأهداف في فترة زمنية محددة عن طريق التخطيط الجيد وتنظيم الأداء وجدولة الأعمال واتخاذ القرارات والتعامل الإيجابي مع مضيعات الوقت واستثمار وقت الفراغ. وتتضمن مهارات إدارة الوقت التالي: -

1.8.8. مهارة التخطيط: هي وضع خطة مسبقة للأعمال المراد تنفيذها خلال فترة زمنية مناسبة ومحددة، ويتضمن التخطيط للوقت المهارات التالية:

أ-وضع الأهداف: الهدف هو غاية يريد الفرد الوصول إليها وتحقيقها في المستقبل، وبالتالي فهو يحدد تصرفات الوقت، وسلوكيات عمله.

ب-تحديد الأولويات: الأولوية هي شيء ما يتطلب اهتماما قبل غيره، ويقع تحديد الأولويات في قلب إدارة الوقت، حتى تصبح الأولوية في دائرة الفعل لا دائرة التمني.

2.8.8. مهارة التنظيم: القدرة على وضع جدول زمني يساعد على تحقيق الأهداف، وتحديد الأولويات، وضبط الوقت، وتوزيع الوقت على الأعمال، وتوزيع المقدار المتاح من الوقت على الأعمال المختلفة بالشكل الأمثل. ويتضمن تنظيم الوقت المهارات التالية:

أ-تسجيل الوقت: ويتضمن رصد كل الأنشطة التي يمارسها الفرد في فترة زمنية معينة والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، للتعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفروض؛ بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه الفرد فيها.

ب-تحليل الوقت: يتم تحليل الوقت من أجل التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعاً له، ويجب السيطرة عليها، أو التخلص منها. (أشرف الغراز، 2009، ص 175)

3.8.8. مهارة المتابعة: وهي عملية شاملة ومتكاملة لا من أجل النظرة العلاجية للأمور ولكن للوقاية من الرجوع إلى نقطة البداية، لتفعيل استغلال الوقت واستخدامه بشكل سليم وعملي. (مروة قوطة، 2013)

9.8. الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت:

أن المنظمات والجهات ذات الإدارات الناجحة ترى أن مضيعات الوقت من المشاكل التي يجب التعامل معها بكل جدية وحزم، وذلك لأثرها الكبير على كفاءة وفعالية المنظمة، وأن التعامل معها يجب أن يكون وفق دراسة علمية وتحليل مدروس لكل مضيعة قد تؤدي إلى خسارة في الجهد والوقت. فهو نشاط يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص، ويأخذ وقتاً غير ضروري أو بطريقة غير ملائمة كما أنه لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله. (بيالة سمير، 2020، ص 73).

وتتمثل أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت في الآتي:

1.9.8. سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد الأخرى.

2.9.8. ضخّم أو زيادة عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث.

3.9.8. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى. كما عليه ألا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط، فضلاً عن أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

4.9.8. كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال: حيث تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير، وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

5.9.8. الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات، والمقاطعات أثناء العمل، والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

6.9.8. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات.

7.9.8. البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير بها والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة. (خديجة شناف، 2017، ص 57)

ومما سبق يتضح أن مضيعات الوقت سببها الأول يكون من المدير نفسه أو العاملين معه، فالوقت لا يضيع وحده بل يحتاج إلى من يضيعه، وإن مضيعات الوقت يمكن ترشيدها وإحلالها بأنشطة فعالة.

10.8. الأساليب والوسائل التي تساعد المدير الناجح على إدارة وقته بطريقة فعالة:

1- يحدد الأعمال التي لا تحقق نتائج لأنها تعتبر مضيعة للوقت.

2- معالجة المشكلة التي لها صفة التكرار بدلاً من أن ترفع للمدير من الشخص العادي.

3- تأكد أن عدد الموظفين مناسب وغير زائد في المدرسة؛ لأن ذلك يكون في أغلب الأحيان مضيعة للوقت.

4- يجب ألا تكون الاجتماعات كثيرة ومسيطر على وقت المدير، لأنها دليل على سوء التنظيم المدرسي.

5- ضع نظاماً جيداً لتدقيق المعلومات، فالبيانات الناقصة داخل المدرسة تضع ضغطاً على مديرها.

6- يطلب ممن يحدثه في مقابلة أو هاتفياً أن يدخل في الموضوع مباشرة.

7- يضع قائمة بكل أنشطة العمل اللازمة في بداية يوم العمل وإعطاء أولوية لبعض هذه الأنشطة على غيرها، بالإضافة إلى أنه بإمكانه مراجعة ذلك عند الضرورة وتغييره حسب ما تقضيه ظروف العمل.

8- استخدام مذكرة المواعيد اليومية، للمحافظة على الوقت بشرط أن تكون مذكرة مرنة وواقعية.

9- عدم الاسترسال في أحاديث شخصية ليس لها علاقة بالعمل مع بعض الموظفين في المدرسة سواء من الإداريين أو المعلمين.

10- منح مدير المدرسة السلطات الكافية للقيام بمسؤولياته، حتى يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة في أقل وقت ممكن.

11- تفويض بعض سلطاته إلى الوكيل أو المساعد، حتى يتفرغ للأنشطة الهامة والتي تحتاج لخبرته وتفكيره.

12- توفير وسائل الاتصال الفعالة لنقل المعلومات للمرؤوسين وأولياء أمور الطلاب، حتى لا يضيع وقت المدير في الاستفسارات المتكررة عن مسائل أو قضايا ترتبط بهذه المعلومات.

13- السيطرة على الهاتف، وتكليف أحد ما للرد على مكالماتك الهاتفية، وتخصيص وقتاً خلال اليوم تقوم فيه بإجراء المكالمات وتلقيها، فالأولوية للعمل وليس للرد على الهاتف.

9. مفهوم جودة الأداء المهني.

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ولكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأن مصطلح الأداء مصطلح متعدد المعاني يحمل تفسيرات واسعة كما أنه يتوافق مع كلمات كثيرة، فيبقى فكرة الأداء غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديد تعريف للأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

1.9. الأداء لغة:

الأداء Performance كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي Perform ، وتعني يقوم أو ينفذ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق، ومنها اشتق الاسم Preformer ، وتعني من يؤدي دوراً أمام الجمهور. (جهرة حمزة، 2019، ص 32)

2.9. الأداء اصطلاحاً:

يعرف الأداء بأنه المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة. (محمد أبو حيمد، 2020، ص 638)

ويعرف بأنه سلوك الموظفين الذين يسعون جاهدين إلى تحقيق المعايير التنظيمية المحددة مسبقاً وأهداف المشروع المحددة من قبل المنظمة مع الأهداف التنظيمية. (عبد العزيز مرزوق، إنعام خطاب، 2020، ص 270)

3.9. جودة الأداء المهني:

هي مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة أو العملية في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالمدخلات أو العمليات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملائمته لهذه الإمكانيات. (صالح عليمات، 2008، ص 18)

وتعد فاعلية أداء مديري المدارس من الموضوعات ذات الأهمية في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات التربوية، التي يعمل فيها، حيث تشمل فاعلية الأداء جوانب عدة تتم في المدرسة من نشاطات، وعمليات إدارية، تنعكس على العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلاب، وعلى المجتمع المحلي والمدرسي معاً. (محمد العمرات، 2012، ص 350)

4.9. دوافع ومبررات الاتجاه نحو جودة الأداء المهني في التعليم:

من أهم دوافع ومبررات الاتجاه نحو جودة الأداء المهني في التعليم ما يلي:

1- حاجة المؤسسات التعليمية في تطبيق إدارة الجودة واتخاذ القرارات وتنفيذها وتحليل البدائل في مساحة واسعة من الحرية.

2- تطبيق إدارة الجودة يعد مطلب من مطالب التمكن من التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات العصر والثورة المعلومات وما صاحبه من تطور معرفي وتكنولوجي هائل.

3- الحاجة إلى البحث عن آلية جديدة لتطوير مدير المدارس بحيث تصبح المدرسة نموذجاً لسائر المنظمات في الإدارة.

- 4-الكشف عن مواطن الضعف في النظم التعليمية وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى علاج وتطوير والتخلص من الأخطاء.
 - 5-التوسع التعليمي فأغلب المجتمعات النامية ومنها ليبيا أقبلت على التوسع التعليمي بكافة مراحلها وصاحب ذلك التضحية ببعض فروع الجودة في التعليم.
 - 6-استثمار التعليم دون عائد وحاجة أولياء الأمور الذين يعانون بعض المشكلات المرتبطة بالخريجين من بطالة ومشكلات نفسية واجتماعية.
 - 7-حاجة المؤسسات التعليمية في تطبيق إدارة الجودة إلى مساحة واسعة من الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتحليل البدائل. (حسن وآخرون، 2006، ص 22)
 - 8-وجود خلل في بيئة الأنظمة التعليمية يعرقل إسهام التعليم في التنمية مثل المناهج النظرية والتحصيل اللفظي والارتباط بالشهادات وهذا يؤدي إلى الاختبارات اللفظية فقط لأنها تقيس الحفظ وليس المهارة وعدم ربط التعليم بالعمل المنتج.
 - 9-نشر التكنولوجيا في المدارس التي تقوم على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل ويمثل هذا تحدياً للعقل البشري حيث يمكن توليد المعلومات وتنظيمها واختزالها واسترجاع هذه المعلومات واستخدامها في الوقت المناسب وبسرعة متناهية وهو ما يجعل المجتمعات تتنافس في تجويد نظمها التعليمية.
 - 10-زيادة تحديات العولمة في الألفية الثالثة وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية العمل على الإبداع وابتكار مجموعة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة وهذا لا يتم إلا في ظل الجودة.
 - 11-الخلل في الأدوار الإدارية للمدرسة مما أدى إلى التغير من المنهجية الإدارية الهرمية إلى منهج العمليات التجارية وتطور الفكر الإداري وعملياته بما يخدم مصلحة العملاء.
 - 12-ضعف المحتوى التعليمي في مدارس التعليم الثانوي. (حسين بهاء الدين، 2001، ص 39)
- 5.9. أهداف جودة الأداء المهني بالمدارس الثانوية العامة:**
- أن تحسين التعليم وجودته أصبح هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات والنظم التعليمية، لذا فإن تطبيق جودة التعليم سوف تحقق عدة أهداف، من أهمها ما يلي: -
- 1-خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر لجودة المخرجات والخدمات التعليمية.
 - 2-التقليل من التكاليف والحد من الهدر التربوي من خلال رؤية مشتركة لجميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة التعليمية (الطالب - المعلمين - أولياء الأمور - الإداريين).
 - 3-تحسين الأداء الإداري للمؤسسة التعليمية ورفع من جودة أداء العاملين بها.
 - 4-تطوير أساليب جديدة تحقق كفاءة وفاعلية في العمل الإداري المدرسي، للوصول إلى مخرجات تلبي احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم.
 - 5-تطوير المهارات القيادية والإدارية للمؤسسة التربوية، وتنمية العمل في فريق بهدف الاستفادة من كافة الطاقات الموجودة داخل المنظمة، وتحقيق رضا المستفيدين.
 - 6-إعداد طالب لديه المهارات والمعارف التي تمكنه من مقابلة أو تجاوز معارف ومهارات أقرانه على الصعيد العالمي، متمسك في الوقت ذاته بقيم مجتمعه. (كوثر العمري، هاجر الرزيقية، 2022، ص 208)
 - 7-الاستمرار في التخفيف من التكلفة لتحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد وتقليل الوقت المستغرق في الأداء.
 - 8-تطوير كافة العناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، وادماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
 - 9-المرونة الدائمة وادخال التعديلات اللازمة في حجم ونوع الخدمة المقدمة للمستفيدين.
 - 10-زيادة القدرة التنافسية للمدرسة الثانوية وبناء وتنمية قدرات وكفاءات العاملين. (محمد مجاهد، المتولي إسماعيل، مرجع سابق)
- 6.9. فوائد تطبيق جودة الأداء المهني بالمدرسة الثانوية:**
- 1-تساعد مدير المدرسة على ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة آثار المتغيرات الحديثة، لتوفير مناخ علمي أفضل.

- 2-تساعد على تحسين الاداء الأكاديمي وتزود جميع العاملين بسلسلة متتابعة من الاهداف الايجابية وخلق روح من التعاون والألفة بين الجميع داخل المؤسسة التعليمية.
 - 3-زيادة مستوى الإشباع والرضا بين مكونات المنظومة التعليمية (الطالب، المعلم، العاملين، وسوق العمل).
 - 4-انخفاض شكاوى العاملين وزيادة العمل وتقليل الاخطاء وحجم الفاقد في العملية التعليمية.
 - 5-زيادة الاستثمار في مجال التعليم، والربط الجيد بين المراكز التعليمية والوحدات الإنتاجية.
 - 6-تطوير المناهج الدراسية بما يخدم سوق العمل، وتبني فلسفة وفكر إداري يهدف إلى ضمان جودة الإداء.
 - 7-استمرارية التحسين والتطوير وتنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة، واعتبارهم كلهم مسؤولين عن جودة الإداء.
 - 8-تنمية المهارات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية من خلال تشجيع العاملين وأولياء الأمور واشتراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل داخل المدرسة.
 - 9-اكساب مدير المدرسة الثانوية العامة فكر جديد في التعامل مع جميع الأفراد وفي حل المشكلات.
 - 10-تشجيع العاملين على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وبكفاءة عالية بإعطاء حوافز مادية ومعنوية مع تحسين الاتصال والتعاون معهم لتحقيق الاهداف المنشودة منهم.
- 7.9. أسس ومبادئ جودة الأداء المهني بالمدرسة الثانوية:**
- 1.7.9. التركيز على المستفيد:** إن عملية تحسين الجودة غالب ما يكون مصدرها الأساسي هو المستفيد، كما أن خطط الجودة يتم تعديلها حسب آراء وتصورات المستفيدين أو المنتفعين من الخدمة المقدمة، (إيلي السلمي، 2020، ص604) حيث ينظر اليهم على أنهم مورد أساسي ومستهلك في نفس الوقت وهم الذين يتوقف على ادائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب فإذا كانت الجودة يقودها المستفيد باعتباره الركيزة الأساسية للجودة فيجب على المدرسة التي تسعى لتحقيق الجودة أن تتعلم كيف تستمع لعملائها والتعرف عليهم مع وضعهم في إطار المستقبل وذلك من أجل تحقيق رضاهم وتحسين المخرجات العامة للمدرسة.
- 2.7.9. الرؤية المشتركة:** تعد الرؤية المشتركة هي الثقافة الداعمة للجودة والتي توفر الوعي لدى العاملين بهدف تحقيق التحسين المستمر في جميع الأنشطة الإدارية والفنية والسلوكية والتكنولوجية داخل المدرسة الثانوية، وتجعل من الجودة شعار لكل الوحدات الإدارية وتوجههم توجيه موحد دون تعارض أو اختلاف في الرؤية من أجل تحقيق الأهداف مشتركة بينهم. (محمد مجاهد، المتولي أسماعيل، مرجع سابق)
- 3.7.9. تفويض السلطة والعمل الجماعي:** يعتبر التفويض من بين الاستراتيجيات الناجحة التي أصبحت تستخدم من طرف المؤسسات الحديثة الإنتاجية منها أو الخدمية، بل أصبح التفويض ضرورة ملحة داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ودخول سوق العمل والمنافسة بقوة وكصورة من صور المشاركة في اتخاذ القرارات ومن أجل القضاء على مركزية السلطة وتحسين وتطوير عمل المنظمات خاصة في مجال التسيير والعمليات التنظيمية. (هياز ضياء الدين، 2020، ص 10)
- ويهدف هذا المبدأ الى التركيز على التعاون في حل المشكلات وبناء روح الفريق من خلال اشراك مدير المدرسة جميع العاملين باستمرار في وسائل ادارة الجودة في المدرسة وان يشركهم ايضاً في قرارات الإدارة.
- 4.7.9. شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:** تقوم المفاهيم الادارية التقليدية على افتراض أن الافراد والعاملين لا يهتمهم سوى الحصول على الاجر ولكن في ظل مفهوم ادارة الجودة يعتبر الحافز المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تشجيع العاملين عن جهودهم، فقد اهتمت العديد من علماء السلوك الإداري بموضوع الحوافز، وذلك السبب في أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل. (محمد أبو حيمد، 2020، ص 232)
- 5.7.9. التركيز على العمليات:** يهتم هذا المبدأ بالعمليات داخل المدرسة الثانوية، حيث أن مسؤولية الجودة تضامنية بين المستويات التنظيمية والإدارية وبين كل العاملين بالمنظمة، وعلى هذا الأساس تتكامل العمليات مع النواتج لتحقيق التجانس وإزالة الاختلافات التي تعوق الجودة كما تتجانس الجوانب التقنية مع الجوانب الإدارية والسلوكية وهذا مؤشر أساسي للحكم على الكفاءة للعمليات والنتائج ويتطلب هذا ايضا المراجعة المنتظمة للعمليات لمعرفة النقاط التي تحتاج الى تغيير، مع توفير فرص لتنمية العاملين.

6.7.9. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: تعتمد الجودة بمدارس التعليم الثانوي العام على اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية وبالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، ومن هنا يستلزم الأمر بناء قاعدة بيانات متكاملة يتم استحداثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.

7.7.9. التحسين المستمر: ان التحسين المستمر يتطلب التهيئة وتوفير المناخ الملائم حتى يساعد على تحقيق أهداف واجراءات العمل داخل المنظمة، فمن خلال التحسين المستمر في ظل الجودة يتحقق رضا العاملين في اشباع حاجاتهم ورصد المشكلات باستمرار، وإدخال تحسينات مستمرة على كافة المجالات في المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، واحضار الجديد والافضل وتحقيق التميز.

8.7.9. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وفقاً لهذا المبدأ فإن الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية تركز على منع الخطأ قبل وقوعه وبالتالي فإن التركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ولتحقيق ذلك فإنه يجب عليها أن تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس الجودة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها.

9.7.9. القيادة التربوية الفعالة: أن مفهوم القيادة والجودة مفهومان مترابطان لا يمكن الفصل بينهما، فتحسين الجودة يحتاج إلى قيادة فاعلة تحدها الإدارة، والقيادة التربوية يقع على عاتقها توفير المناخ المؤسسي المناسب لثقافة الجودة، والتي ينعكس مفهومها على القوى البشرية العاملة وأدوارها داخل الوحدات الادارية والتعليمية بالمدرسة الثانوية العامة.

8.9. آليات تحقيق متطلبات جودة الأداء المهني لمدراء المدارس الثانوية بليبيا:

1- العمل على تنمية وعي المدراء بمهارات بناء فريق العمل لإدارة الوقت وإنجاز الأعمال.
2- رفع مستوى تأهيل مدراء المدارس من أجل تعزيز قدرتهم على إدارة الوقت بنجاح، وإكساب مهارات إدارة الوقت لإتمام الأعمال الإدارية والفنية بكفاءة وبأقل وقت.
3- إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب، وإدخال لوائح وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات إدارة الوقت.

4- تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء مدراء المدارس في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة الوقت.
5- العمل على إنشاء أقسام خاصة بإدارة الجودة مهمتها متابعة ومراقبة تطبيق أساليب نظام إدارة الجودة في المؤسسات التربوية.

6- المتابعة والتقويم المستمر للجهود المبذولة في المؤسسة التعليمية للتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتجنب الأخطاء والانحرافات.

7- نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات الإدارة التعليمية لمواكب التقدم العلمي والتكنولوجي.

8- العمل على توفير برامج تدريبية مخططة وهادفة لمدراء المدارس حول مدخل إدارة الجودة الشاملة.

9- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الجودة لتنفيذ البرامج التدريبية للمدراء.

10- ضرورة التوجه نحو العمل بروح الفريق والبعد عن المركزية.

11- العمل على تقييم أداء مديري المدارس في ليبيا في ضوء معايير الجودة الشاملة.

12- ضرورة سعي المديرين إلى إحداث التميز في صورة المدرسة بشكل مستمر.

13- ضرورة مشاركة المدير للمشرفين في اتخاذ القرار عند تنفيذ أي إجراء تنظيمي في المدرسة.

14- عقد دورات تخصصية للقيادات التعليمية (مديري التعليم، ومديري مدارس، مشرفين تربويين.. إلخ)؛ لتوعيتهم بمنهجية تحليل النظم بمختلف مستوياتها مع التركيز على النظام المدرسي.

15- توفير متطلبات وإمكانات كل من التقويم المدرسي الداخلي والخارجي بالتزامن لتوفير التغذية الراجعة المستمرة والدائمة للعمل المدرسي.

16- إتاحة مساحة أوسع من الخيارات الإدارية أمام الإدارات المدرسية لتسهيل انفتاح المدارس على المجتمع المحيط والإفادة من كل إمكاناته لتفعيل مختلف العمليات في المنظومة المدرسية.

17- توفير حوافز مادية ومعنوية للمدير الفاعل والمدارس المتميزة، لإذكاء روح المنافسة بين مديري المدارس.

- 18-تشجيع الزيارات التبادلية بين مدارس المديرية الواحدة وبين مدارس المديريات، وعمل تواؤم بين مدارس ليبية ومدارس عربية وأجنبية.
- 19-إنشاء وحدة للرقابة والجودة للوزارة والمديريات؛ لمتابعة عمل الإدارة المدرسية وتقييمه من خلال معايير الجودة المتعارف عليها عالمياً وبما ينسجم مع البيئة الليبية.
- 20-التنسيق والتعاون مع كليات التربية من خلال وضع برامج للتنمية المهنية لمدرّاء المدارس.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أوبكر بوسالم، رحيمة غضبان (2017)، إدارة الوقت في ظل مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، الجزائر.
- 2- أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم (2020)، أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، - 2 تموز.
- 3- أشرف إبراهيم محمد الغراز (2009)، فاعلية برنامج تدريبي في إدارة الوقت في تنمية مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد، العدد السادس، شهر يونيو، مصر.
- 4- أيمن بن صالح المشاري، (2023) مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب الصف الثاني الثانوي بمدينة جدة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، المجلد 42 العدد الحادي عشر، مصر.
- 5- تهاني جبريل اجبارة، على سليم اكريم (2022)، فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن، مجلة كلية التربية جامعة سرت، المجلد (1) العدد (2) يوليو، ليبيا.
- 6- ثناء إبراهيم فرحات (2011)، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- 7- جهاد بن محمد الرشيد (2003)، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 8- جهرة حمزة (2019)، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضر بيسكرة، الجزائر.
- 9- حسن البيلالي، رشدي طعيمة، سعيد سليمان، عبد الرحمن القيب، محسن سعيد، محمد البندري، مصطفى عبد الباقي (2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 10- حسين كامل بهاء الدين (2001)، خمس سنوات على طريق التعليم الثانوي في مصر، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- 11- خديجة شناف (2017) الوقت في العمل المؤسسي قيمته وأساليب إدارته، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، سبتمبر، الجزائر.
- 12- رمضان أنور محمد سليمان (2020)، متطلبات جودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين في العمل مع الحالات الفردية بدور رعاية المسنين، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم، العدد التاسع عشر، مصر.
- 13- زكيكي نجا (2021) إدارة الوقت ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- 14- سالم فرعون، منصور عمر (2023)، إدارة الوقت في الإدارة المدرسية في ضوء مهامهم الإدارية، مجلة التربوي، جامعة المرقب، العدد 23، نوفمبر.
- 15- سعيد مفلح بن دعجم (2022)، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بمؤشرات الإنتاجية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 4.
- 16- سهام ناجي محمد (2022)، درجة توافر أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة، مجلة البيان العلمية المحكمة، العدد الحادي عشر، يناير، ليبيا.
- 17- صالح علميات (2008)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقية ومقترحات التطوير، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18- عبد العزيز على مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب (2020)، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الأول، العدد الثاني، الجزء الأول، يوليو، مصر.
- 19- عبد المنعم محمد حامد محمد (2017)، واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين (بلدية القصارف)، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول.
- 20- عمر محمد دره (2009)، مدخل إلى الإدارة، ايلا للعلوم السياحية والفندقية.

- 21- فرج المبروك عمر عامر (2019)، علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي، مجلة كليات التربية العجيلات، العدد الثالث عشر مارس، جامعة الزاوية، ليبيا.
- 22- فوزية قديد (2021)، إدارة الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 23- كوثر العمري، هاجر خميس سليم الرزيفية (2022)، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 45، تموز.
- 24- ليلي بندر عبد الرحمن السلمي (2020)، مدى تأثير جودة الخدمات على مستويات الرضا لدى المستفيدين من الجمعيات الخيرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 41، آذار.
- 25- محمد الصرفي (2003) الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 26- محمد العمرات (2012)، درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد 4، المجلد 6، عمان.
- 27- محمد الفضيلة، (2008) التطوير التنظيمي وعلاقته بإرادة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 28- محمد بن سعد أبو حيمد (2020) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، تموز.
- 29- محمد عطوة مجاهد، المتولي إسماعيل (2006)، الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، المكتبة العصرية، القاهرة.
- 30- مروة قوطة، (2013)، متطلبات تنمية مهارات إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمياط، جمهورية مصر العربية.
- 31- مزار نورهان، ذياب ابتسام، (2021)، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- 32- نبيل خليل سعد خليل، عنتر عبدالعال محمد، محمد عبد العظيم عبد الحميد (2019)، مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، العدد الأول، أكتوبر.
- 33- هاجر زكريا عبد الحفيظ (2023)، دور مديري مدارس التعليم الابتدائي في تحقيق الفعالية التعليمية، المجلة التربوية بكلية التربية بجامعة جنوب الوادي بالغردقة، مجلد 6، العدد 4، ديسمبر، جمهورية مصر العربية.
- 34- هياز ضياء الدين (2020)، تفويض السلطة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكر، الجزائر.
- 35- هبة الله أحمد ألهم (2014)، دور القيادة التحولية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- 36- هناء محمود الفريحات (2016)، أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بالأردن، مجلة كلية التربية، العدد 171، جامعة الأزهر.
- 37- بيالة سمير (2020)، مساهمة المدير في السيطرة على مضيعات الوقت لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

- 38-Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 5125-5129.
- 39-Su, Y. (2013). Improving instructional leadership behaviors of school principals by means of implementing time management training sessions (Doctoral dissertation, University of Iowa).
- 40-Kanokorn, S., Pongtorn, P., & Ngang, T. K. (2014). Collaborative action professional development of school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 77-81.
- 41-Ponsombut, S., Kanokorn, S., & Sujanya, S. (2014). Factors affecting charismatic leadership of primary schools principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 962-967.
- 42-Kayode, G. M., & Ayodele, J. B. (2015). Impacts of teachers' time management on secondary school students' academic performance in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Secondary Education*, 3(1), 1-7

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.