



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:

رقم التسلسل:

عنوان الأطروحة

إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف

إعداد الطالب

د. نسيم بورني

نورالدين عزوز

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذة التعليم العالي	شريفة معدن
مشرفا ومقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ.أ.	نسيم بورني
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ.أ.	زديرة خمار
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذة محاضرة أ.أ.	ليليا حفيظي
مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	رضا قجة
مناقشا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ التعليم العالي	بوبكر جيملي

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد،،،

أتقدم بكل شكر وامتنان وخالص عرفان للأستاذ المشرف

د. نسيم بورني

جزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه

أشكر كافة أساتذة جامعة عنابة وأخص بالذكر

أ.د. عبد الحكيم بوهروم، أ.د. عبد الله ساقور

أشكر الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي على التعاون معنا لإنجاز دراستنا

كما أشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل.

الباحث

نورالدين عزوز

ملخص

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وبالتحديد على فئة الموظفين الإداريين الدائمين في جامعة أم البواقي والبالغ عددهم 616 إداريا، وقد اعتمدنا لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمنا أدوات الملاحظة والمقابلة وخاصة الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة المقدر عددها بـ 237 مفردة، أي ما نسبته 38.47% من مجتمع الدراسة، تم سحبها بأسلوب المعاينة الاحتمالية وبطريقة عشوائية طبقية، حيث أسترجم منها 203 استبيان وبنسبة تقدر بـ 85.65%، بعدها تم استبعاد استبانة واحدة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، ليصبح مجموع الاستبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) هو 202 استبيان وبنسبة تقدر بـ 85.23% من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:-

1. وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي.
2. وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي.
3. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: السن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، بينما توجد فروق في متغير النوع الاجتماعي ولصالح فئة الإناث.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، بينما توجد فروق في متغير الحالة الاجتماعية ولصالح فئة العزاب.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها:-

1. عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين في مجال إدارة الوقت بهدف زيادة الوعي بهذا المورد.
2. إشراك الإداريين في دورات تدريبية تسعى لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي داخل الجامعة.
3. إيجاد توازن في نمط حياة الإداري مع عمله عبر فصل حياته المهنية كليا عن حياته الشخصية.

Abstract

The study aims to identify the relationship between time management and job performance at the Algerian University, specifically on the permanent administrative staff category at Oum El Bouaghi University, which numbered 616 administrators. We have adopted the descriptive approach to conduct the study, and we have used the observation and interview tools, especially the questionnaire, which was distributed to the study sample estimated at 237 individuals. That's 38.47% of the study population, which they were withdrawn by the probabilistic sampling method and in a random manner, As 203 questionnaires were retrieved, with an estimated rate of 85.65%, then one questionnaire was excluded due to a lack of statistical analysis, the total questionnaires become valid for the study, which is subject to statistical analysis using the statistical package for social sciences (SPSS) program; there are 202 questionnaires, with an estimated rate of 85.23% of the questionnaires distributed to the study sample.

The study concludes a number of results, the most important ones are: -

1. There is a high level of time management among the administrative staff at Oum El Bouaghi university.
2. There is a very high level of job performance among the administrative staff at Oum El Bouaghi university.
3. There is a positive statistically significant correlation at ($\alpha \leq 0.05$) level between time management and job performance among administrative staff at Oum El Bouaghi university.
4. There are no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the responses of the examinees about time management among employees and administrators at Oum El Bouaghi university due to the following variables: age, social status, academic qualification, years of experience, and job level, while there are differences in the gender variable and in favor of the female category.
5. The absence of statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the researchers' responses about the job performance of the administrative staff at Oum El Bouaghi university due to the following variables: gender, age, academic qualification, years of experience, and job level, while there are differences in social status and for singles.

The study presents a set of recommendations, the most notably are:-

1. Holding training courses for administrative staff in the field of time management in order to increase awareness of this resource.
2. Involving administrators in training courses that seek to improve the level of their job performance within the university.
3. Finding a balance in the manager's lifestyle by completely separating his professional life from his personal one.

Résumé

L'étude vise à identifier la relation entre la gestion du temps et la performance au travail au sein de l'université algérienne; particulièrement, la catégorie du personnel administratif permanent de l'Université d'Oum El Bouaghi dont le nombre atteint 616 fonctionnaires administratifs. Nous avons entrepris dans notre étude l'utilisation de la méthode descriptive, et nous avons utilisé les outils d'observation et d'entretien ainsi que le questionnaire distribué à un échantillon de l'étude de 237 individus, soit 38.47% de la population de l'étude, extraite par la méthode d'échantillonnage probabiliste s'appuyant sur une méthode aléatoire stratifiée. 203 questionnaires ont été récupérés, soit un taux de 85.65% et après rejet d'un questionnaire pour non-conformité, le total des questionnaires soumis à l'analyse statistique à l'aide du programme paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS) est de 202 questionnaires soit un taux de 85.23% des questionnaires distribués au cours de l'étude.

L'étude conclut à un certains nombres de résultats dont les plus importants se présentent comme suit:-

1. L'existence d'un niveau élevé de gestion du temps parmi le personnel administratif de l'Université de Oum El Bouaghi.
2. L'existence d'un très haut niveau de performance au travail parmi le personnel administratif de l'Université Oum El Bouaghi.
3. Il existe une corrélation statistiquement significative positive à un niveau ($\alpha \leq 0.05$) entre la gestion du temps et la performance au travail parmi le personnel administratif de l'Université Oum El Bouaghi.
4. L'inexistence de différences statistiquement significatives au niveau de ($\alpha \leq 0.05$) dans les réponses des sujets questionnés sur la gestion du temps. Les employés et administrateurs de l'Université Oum El Bouaghi présentent les variables suivantes: âge, situation sociale, les années d'expérience, diplôme universitaire et niveau d'emploi. Concernant la variable du genre, elle est en faveur de la catégorie féminine.
5. L'absence de différences statistiquement significatives au niveau de ($\alpha \leq 0.05$) dans les réponses des sujets questionnés sur la performance professionnelle du personnel administratif de l'université Oum El Bouaghi tenant en compte des variables suivantes: genre, âge, diplôme universitaire, années d'expérience et niveau d'emploi, alors qu'il y a des différences dans la situation sociale variable et en faveur de la catégorie des célibataires.

L'étude présente un ensemble de recommandations, notamment:-

1. L'organisation de formations pour le personnel administratif dans le domaine de la gestion du temps afin d'augmenter la prise de conscience de cette ressource.
2. L'implication des administrateurs dans des formations qui visent à améliorer leurs performances professionnelles au sein de l'université.
3. Trouver un équilibre entre le mode de vie de l'administrateur et son travail par la séparation entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle.

قائمة المحتويات

1	شكر وعرفان
2	ملخص
5	قائمة المحتويات
8	قائمة الأشكال
9	قائمة الجداول
12	قائمة الرسوم البيانية
12	قائمة الملاحق
13	مقدمة
17	الفصل الأول: الإطار التصوري العام للدراسة
18	تمهيد
19	1. إشكالية الدراسة
23	2. تساؤلات الدراسة
24	3. فرضيات الدراسة
26	4. أهمية الدراسة
27	5. أهداف الدراسة
27	6. مفاهيم الدراسة
68	7. الدراسات السابقة
106	خلاصة
107	الفصل الثاني: المراكز النظرية والفكرية لإدارة الوقت
108	تمهيد
109	1. الأبعاد والتجليات المعرفية لإشكالية الوقت
125	2. من التفكير في الوقت إلى إدارة الوقت
142	3. إدارة الوقت في العملية الإدارية
171	خلاصة

172	الفصل الثالث: البناء المتكامل لمبحثية الأداء الوظيفي
173	تمهيد
174	1. محاولة فهم ماهية الأداء الوظيفي
188	2. المميزات والشروط العامة لتقييم الأداء الوظيفي
198	3. الخطوات الإجرائية لتقييم الأداء الوظيفي
235	خلاصة
236	الفصل الرابع: التأسيس العلمي لإدارة الوقت والأداء الوظيفي
237	تمهيد
238	1. النظريات العلمية لإدارة الوقت والأداء الوظيفي
284	2. إدارة الوقت وكفاءة الأداء الوظيفي: السياقات العلمية والجهود البحثية
290	3. متطلبات إدارة وقت العمل الإداري ونظاميه
298	خلاصة
299	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
300	تمهيد
301	1. حدود الدراسة
302	2. متغيرات الدراسة
303	3. منهج الدراسة
304	4. أدوات الدراسة
330	خلاصة
331	الفصل السادس: مستوى إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي ...
332	تمهيد
333	1. البيانات الشخصية لعينة الدراسة
339	2. مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي
368	3. مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي
391	خلاصة

392	الفصل السابع: اختبار فرضيات الدراسة
393	تمهيد
394	1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H_1)
406	2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H_2)
421	3. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (H_3)
437	خلاصة
438	النتائج العامة
443	الخلاصة العامة
447	المصادر والمراجع
467	الملاحق

قائمة الأشكال

- الشكل 1. التصور العام لإشكالية الدراسة 25
- الشكل 2. الإدارة عملية دائرية مستمرة 32
- الشكل 3. التزاوج بين علم وفن الإدارة 36
- الشكل 4. مفهوم الإدارة من وجهات نظر علمية متعددة 37
- الشكل 5. مصفوفة الفعالية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency) 63
- الشكل 6. أوقات الذروة والخموم لدى الفرد 117
- الشكل 7. متغيرات جودة تحسين الوقت 124
- الشكل 8. أنموذج لأجندة المكتب 169
- الشكل 9. مكونات الأداء الوظيفي 176
- الشكل 10. محددات الأداء الوظيفي 179
- الشكل 11. مؤشرات الأداء الوظيفي 182
- الشكل 12. تعددية مصادر معلومات التقييم بدرجة 360⁰ 219
- الشكل 13. أنموذج بيتر دين (P. Dean) ودايفيد رايبلي (D. Ripley) لتحسين الأداء الوظيفي 231
- الشكل 14. أنموذج روجر أديسون (Roger Addison) لتحسين الأداء الوظيفي 233
- الشكل 15. الهيكل التنظيمي لورشة العمل عند تايلور (Taylor) 247
- الشكل 16. مبادئ دراسة الوقت والحركة عند جلبرث (Gilbreth) 256
- الشكل 17. بعض الأساليب المتبعة لتصميم مكان العمل 257

قائمة الجداول

الجدول 1. أهم العوامل المؤثرة على قيمة الوقت	120
الجدول 2. نقاط القوة والضعف في الأجيال الفكرية لإدارة الوقت	127
الجدول 3. التوزيع النسبي للوقت المستغرق في أداء الوظائف الإدارية لكل مستوى إداري	143
الجدول 4. أنموذج لجدول عمل أسبوعي	168
الجدول 5. أنموذج لجدول عمل يومي	168
الجدول 6. أسباب انخفاض كفاءة الأداء الوظيفي	187
الجدول 7. أنموذج لتقييم أداء الموظفين على طريقة الميزان أو الدرجات	203
الجدول 8. طريقة القوائم (Check Lists)	206
الجدول 9. تقييم الأداء وفق مقارنة أزواج من العاملين	207
الجدول 10. مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء الوظيفي	214
الجدول 11. أنموذج توضيحي لفقرات تقييم الأداء الذاتي	218
الجدول 12. خريطة غانت (Gantt Chart) للتخطيط والجدولة الزمنية	251
الجدول 13. حركات العمل، ورموزها، ومعانيها عند جلبرات (Gilbreth)	260
الجدول 14. التوصيف العملياتي للتوظيف الإجرائي لأداة المقابلة	309
الجدول 15. المحك المعتمد في الدراسة	311
الجدول 16. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تخطيط الوقت والدرجة الكلية للبعد	313
الجدول 17. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تنظيم الوقت والدرجة الكلية للبعد	314
الجدول 18. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد توجيه الوقت والدرجة الكلية للبعد	315
الجدول 19. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد رقابة الوقت والدرجة الكلية للبعد	316
الجدول 20. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الانضباط الوظيفي والدرجة الكلية للبعد	317
الجدول 21. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعاون الوظيفي والدرجة الكلية للبعد	318
الجدول 22. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإبداع الوظيفي والدرجة الكلية للبعد	319
الجدول 23. معاملات الارتباط للصدق البنائي بين الدرجة الكلية للاستبيان والأبعاد ومحوريهما	320
الجدول 24. ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half)	321

الجدول 25.	ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	322.....
الجدول 26.	حساب حجم العينة في كل طبقة	325.....
الجدول 27.	رقم بداية السحب المنتظم لكل طبقة من عينة الدراسة باستخدام جدول الأرقام العشوائية	325.....
الجدول 28.	مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة	326....
الجدول 29.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	327.....
الجدول 30.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	333.....
الجدول 31.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	334.....
الجدول 32.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	335.....
الجدول 33.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	336.....
الجدول 34.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	337.....
الجدول 35.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	338.....
الجدول 36.	التحليل الإحصائي للبعد الأول تخطيط الوقت	340.....
الجدول 37.	التحليل الإحصائي للبعد الثاني تنظيم الوقت	347.....
الجدول 38.	التحليل الإحصائي للبعد الثالث توجيه الوقت	354.....
الجدول 39.	التحليل الإحصائي للبعد الرابع رقابة الوقت	361.....
الجدول 40.	التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول إدارة الوقت	366.....
الجدول 41.	التحليل الإحصائي للبعد الأول الانضباط الوظيفي	369.....
الجدول 42.	التحليل الإحصائي للبعد الثاني التعاون الوظيفي	377.....
الجدول 43.	التحليل الإحصائي للبعد الثالث الإبداع الوظيفي	383.....
الجدول 44.	التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي	388.....
الجدول 45.	العلاقة بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي	394.....
الجدول 46.	العلاقة بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي	396.....
الجدول 47.	العلاقة بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي	398.....
الجدول 48.	العلاقة بين رقابة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي	399.....
الجدول 49.	العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي	401.....
الجدول 50.	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي	404....

الجدول 51. نتائج اختبار (T) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.....	407
الجدول 52. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير السن	409
الجدول 53. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية	412
الجدول 54. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير المؤهل العلمي	414
الجدول 55. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير سنوات الخبرة	416
الجدول 56. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.....	419
الجدول 57. نتائج اختبار (T) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير النوع الاجتماعي	422
الجدول 58. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن	424
الجدول 59. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.....	427
الجدول 60. نتائج اختبار أقل فرق دال (Least significant difference test-LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات فئات متغير الحالة الاجتماعية، في بُعد التعاون الوظيفي	428
الجدول 61. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	430
الجدول 62. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الخبرة	432
الجدول 63. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	435

قائمة الرسوم البيانية

الرسم البياني 1. أنموذج لطريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution) 204

قائمة الملاحق

الملحق 1. لمحة عن جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي 467

الملحق 2. الهيكل الإداري لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي 473

الملحق 3. دليل المقابلة 474

الملحق 4. الاستبيان في شكله المبدئي 476

الملحق 5. قائمة الأساتذة المحكمين 483

الملحق 6. الاستبيان في شكله النهائي 484

مقدمة

العمل الإداري نشاط يهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة، ويرتبط تحقيق تلك الأهداف بجدول زمني، وخطة محددة بوقت معين، والنجاح أو الإبداع في تحقيق النتائج لا يتم الاعتراف به وتقديره بشكل كامل إلا إذا كان في حدود الوقت المطلوب، وعليه؛ فإن مشكلة الوقت تظهر لدى الإداريين في المستويات الإدارية كافة، وهي تتمثل في كيفية تحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد لها، ولو أمعنا النظر في القضية لأدركنا أن المشكلة لا تكمن في عدم توافر الوقت، فهذا الأخير متاح وموزع على الأفراد بالتساوي، إنما تكمن المشكلة في مدى فعالية الموظفين الإداريين في إدارتهم للوقت وحسن الاستفادة منه، وبذلك تأتي أهمية دراسة إدارة الوقت من منطلق كيفية تحقيق الاستغلال الأمثل أو الأكثر فعالية للوقت، عبر الاستفادة من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت، وليس تغييره أو تعديله أو تطويره، فذلك غير ممكن، وكذلك الاستعانة بالأسلوب العلمي في التعامل مع الوقت واستخدامه وإدارته كما تدار الموارد الأخرى التي تملكها المنظمة، ومن ثم تصبح إدارة الوقت إحدى التطبيقات المهمة في مجال الإدارة، ويغدو الوقت أيضا أهم مورد من موارد البيئة الإدارية، كونه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، لذا فهو رأس مال حقيقي للإداريين، ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الإداريين باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعتهم وظائفهم، فسلوك الإداري تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، وبعد تكوين قيم الموظف الإداري تجاه الوقت عملية معقدة، وهي أكثر الصفات تأثرا بالظروف المحيطة، والناجمة عن التغير الاجتماعي والاقتصادي والتقني، وبالتالي ظهور أعراض السرعة والتوتر والقلق والضيق... وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر، والتي كانت أيضا السبب الرئيس في زيادة الاهتمام بدراسة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الإداريين.

ولقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع بشكل كبير في السنوات الأخيرة على المستوى العالمي، باعتباره التحدي الأساس الذي يواجه التنظيمات المجتمعية على اختلافها، وبدأت تظهر العديد من المقالات والبحوث والدراسات والكتب في إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وقد كان للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية الأثر الكبير في زيادة الاهتمام بهذا الموضوع الذي أصبح مسألة جديرة بالدراسة، فالوقت في عصرنا الحالي هو العنصر الحرج في قياس الإنتاجية والأرباح والأجور، ومنه إنجاز الأعمال والقيام بالمهام المطلوبة، وزيادة الإنتاجية والخدمة المقدمة وفق أزمدة معيارية محددة مسبقا، كما ازدادت الحاجة إلى تغيير منظور العاملين في الإدارة وتفكيرهم الخاطئ بإدارة الوقت، الذي لم يهيء لهم أي

فرصة لاستغلال ساعات الدوام الرسمي بفعالية، وإنجاز معاملاتهم الرسمية وأعمالهم ومهامهم مع انتهاء مدة الدوام الرسمي، الأمر الذي نتج عنه حالة من التراخي والتسيب الوظيفي، الذي أدى إلى تقليص نسبة إنجازهم والتأثير على أدائهم وعلى كفاءتهم وفعاليتهم في القيام بالأعمال المنوطة بهم، وإن تركيز الاهتمام القيادي والإداري في سبيل توفير الجهود المبذولة من خلال الوقت المنظم، والقناعة اللازمة على الأداء الوظيفي ضمن التوقيت المناسب، تعد من الأساسيات التي تختزل مسيرة السعي المستغرق للوصول إلى النجاح التنظيمي لكافة المنظمات، فالوقت الإداري متاح يحتاج فعليا إلى إدارة الوقت (Time Management)، ليتمكن الإداريين فيها من معرفة الخطوات الإدارية القادمة والنشاطات المستقبلية واللاحقة، وترجمة التوجيهات إلى سلوكيات متطورة مقاسة، ويمكن تقييمها والتعرف على آثارها، من خلال معياري الفعالية والكفاءة، تجسيدا لديناميكية التطوير الإداري وتفعيل مخرجاته، ضمن الواقع الإداري للتنظيمات المختلفة.

وتتجلى أهمية دراستنا الموسومة بـ "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية"، في كون الوقت الإداري متاح بالجامعة، يقتضي التعامل معه تعاملًا منتظمًا، وإيجاد جدولة للقيام بالنشاطات الإدارية والتنظيمية اللازمة من خلالها، وهذا يحسم إحدى المشكلات الحقيقية، حيث أن كثيرا من الإدارات الجامعية تواجه اليوم تدنيا في كفاءة نظمها وفعاليتها، تعزى إلى غياب التعامل الدقيق مع الوقت الإداري متاح لها، وإلى عدم برمجة عملياتها الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) في إطار مستلزمات الوقت المرن وإيجابياته في تطوير الأداء الإداري والسلوك التنظيمي، خاصة وثمة دعوات جادة نحو بلورة المنظور الإلكتروني (Electronic Perspective) للتعامل مع الوقت، والتوجه نحو معالجة الأزمات المعلوماتية في المنظمات، والحرص على إيجاد ما يسمى بـ ميزانية الوقت (Budget of Time) من خلال توظيف الوسائل والمعدات الضابطة للتحكم بالوقت متاح للإدارة، ومحاولة عقلنة سلوكيات الموظفين الإداريين لجهة عدم الالتزام الواضح من بعضهم بأوقات الدوام الرسمي، وسعيهم إلى التفريط بالوقت الإداري متاح من خلال سلوكيات تبدو في الظاهر إدارية، لكنها في حقيقة الأمر، ليست من الواجبات ولا تمت بصلة لطبيعة العمل الإداري، نظرا لتداخل الحدود والسلوكيات والتفسيرات بعيدا عن المنحى الرسمي ومتطلبات الانضباط الوظيفي، وعلى هذا الأساس؛ فإن الأهداف التي تسعى دراستنا الراهنة للوصول إليها هي معرفة مستوى إدارة الوقت ومستوى الأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، فضلا عن تحديد إمكانية وجود أو عدم وجود فروق في استجابات الإداريين في جامعة أم البواقي حول متغيري إدارة الوقت من جهة، والأداء الوظيفي من جهة

ثانية، تجاه المتغيرات الشخصية للمبحوثين وهي: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، كما تستمد مبررات إجراء دراستنا هاته من الحاجات المتزايدة للمستفيدين من الخدمات الإدارية الجامعية في الحصول على الخدمة أو الطلب أو المنتج بسرعة عالية وبالذقة والجودة المطلوبتين، الأمر الذي يعكس أهمية إدارة الوقت الذاتي لدى الإداريين في الجامعة وضرورة تطوير وتحسين أدائهم الوظيفي بغرض الاستجابة لكافة التغيرات السريعة والطلبات المتزايدة من الأساتذة والطلبة وغيرهم من المتعاملين، وبناء على ما سبق؛ فقد جاءت دراستنا الحالية لبحث العلاقة بين متغيري إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وتحديدًا في جامعة أم البواقي على فئة الموظفين الإداريين، وفق أبعاد ومؤشرات لم تتطرق لها الدراسات السابقة وتمثل **فجوة بحثية** (Research Gap) خاصة في متغير الأداء الوظيفي، على غرار دراسات كل من **عبير فوزي الخطيب** 2009، ودراسة **محمود إبراهيم سعيد ملحم** 2010، ودراسة **عبد الله عبد الجبر وآخرون** (Abdullah N. Abduljabbr et al.) 2012، ودراسة **نور ليلا أحمد وآخرون** (Nor Lela Ahmed et al.) 2012، ودراسة **راوية تيسير غزاوي** 2012، ودراسة **محمد خير سليم أبو زيد، وربيحي مصطفى عليان** 2014، ودراسة **سنية كاظم تركي وآخرون** 2015، ودراسة **نهي محمد ميلاد العمامي** 2016، ودراسة **فطيمة زعزع، وزليخة تفرقتيت** 2017، ولإلمام بكل أبعاد الدراسة الحالية والإجابة على التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة، فقد صممنا هيكلًا لدراسة الموضوع يضم 07 فصول يمكن تلخيصها على النحو التالي:-

الفصل الأول: الإطار التصوري العام للدراسة؛ وتضمن إشكالية الدراسة ومختلف المتغيرات والأبعاد والمؤشرات التي تم اختبارها والتحقق منها ميدانياً، والتساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة، بالإضافة إلى تحديد الأهمية العلمية للدراسة، والأهداف التي سعيها إلى بلوغها، كما تم بناء وضبط المفاهيم الارتكازية والفرعية للموضوع المستهدف، واستعراض الدراسات السابقة المتناولة لمتغيري الدراسة.

الفصل الثاني: المرتكزات النظرية والفكرية لإدارة الوقت؛ ويشمل أهم الأبعاد والتجليات المعرفية لإشكالية الوقت بهدف الإحاطة بمختلف الجوانب الفكرية التي كتبت من قبل الباحثين والمهتمين بموضوع الوقت، والتي ساهمت أيضاً في بلورة التوجهات النظرية والعملية في كيفية استغلال واستثمار هذا المورد وإدارته بفعالية، عبر تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة ووظائفها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وإسقاطها على الإدارة الذاتية للوقت الشخصي.

الفصل الثالث: البناء المتكامل لمبحثية الأداء الوظيفي؛ وحاولنا فيه توضيح ماهية الأداء الوظيفي وأبعاده الأساسية ومكوناته البنائية، ومختلف المميزات والشروط العامة التي يبنى عليها التقييم العلمي

والموضوعي لأداء العاملين داخل التنظيمات على اختلافها، بما يساعد المسيرين على اتباع الخطوات الإجرائية لتقييم أداء العاملين لديهم وإعداد برامج تنموية وتطويرية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: التأصيل العلمي لإدارة الوقت والأداء الوظيفي؛ وتضمن مختلف المدارس والنظريات العلمية التي قاربت موضوع الدراسة، والوقوف عند الحدود الابستمولوجية لقدرة النظرية السوسيولوجية في التنظيم على ترتيب الوقائع السوسيوتنظيمية، كما تطرقنا إلى السياقات العلمية والجهود البحثية للدارسين الأوائل لإشكالية الوقت والأداء الوظيفي للأفراد، ومتطلبات إدارة وقت العمل الإداري ونظاميه.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة؛ وتناولنا فيه الحدود التي يتوقف عليها تعميم نتائج الدراسة، ومتغيراتها وأبعادها ومؤشراتها التي سنقيسها إجرائيا على العينة المنتقاة بنوع من التفصيل، مع الإشارة إلى المنهج المستخدم في دراستنا، ومختلف الأدوات البحثية المستخدمة لجمع البيانات الميدانية، وطريقة إعدادها وقياس صدقها وثباتها وعينة كل منها، والأساليب الإحصائية التي استخدمناها في معالجة البيانات الميدانية.

الفصل السادس: مستوى إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي؛ إذ عالجتنا في هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة المعنية بالاستبيان، وتأويل المتغيرات الشخصية للمبحوثين من الناحية السوسيولوجية والإدارية أو التنظيمية، كما حاولنا الوقوف عند مستوى إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى المبحوثين وفق الأبعاد والمؤشرات المحدد في الإشكالية.

الفصل السابع: اختبار فرضيات الدراسة؛ وقد خصص للاختبار الإحصائي للفرضيات المقترحة في دراستنا الراهنة، عبر التحقق من صحة 03 فرضيات بديلة تضمنتها إشكالية البحث، حيث تمحورت الفرضية الرئيسة الأولى حول العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي، بينما الفرضيتين الثانية والثالثة فبحثا في إمكانية وجود أو عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت من جهة، والأداء الوظيفي من جهة ثانية، لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي بالنسبة للمتغيرات الشخصية.

وفي الأخير؛ قمنا بعرض النتائج العامة التي تمخضت عن الدراسة الحالية، بناء على التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة، ومن ثم الخروج بخلاصة عامة تضمنت أهم النتائج والقيود والصعوبات والتوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تفتح آفاق بحثية مستقبلية لباحثين آخرين، واختتمنا الدراسة بعرض المصادر والمراجع والملاحق المعتمد عليها.

الفصل الأول

الإطار التصوري العام

للدراصة

تمهيد

يتمحور موضوع دراستنا الحالية حول معرفة وفهم طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الجزائرية، وتحديدًا في جامعة أم البواقي، وبما أن كل موضوع يرتكز على مشكلة بحث، سواء طرحت من قبل ودرست، أو مطروحة وتحتاج للبحث والتفسير، أو التوضيح والفهم، ولكن طرح مشكل أو موضوع للبحث يتطلب صياغة وقولية علمية تحدد المشكل العلمي المطروح وحدود تداخله مع إشكالات وموضوعات أخرى، ورسم تصور لطريقة معالجته أو الإجابة عن تساؤلاته، وهو ما نصطلح عليه بالإطار التصوري العام للدراسة، ومن هذا المنطلق؛ سنحاول توضيح معالم الإشكالية البحثية لدراستنا ومتغيراتها، والأبعاد والمؤشرات التي سيتم اختبارها والتحقق منها ميدانياً، وبعد تحديد مشكلة الدراسة وبنائها معرفياً وإجرائياً، سنقوم بتحليلها إلى عناصرها الأساسية عبر مجموعة من التساؤلات والاستفسارات التفصيلية المنبثقة من المشكلة المدروسة، والمولدة لفرضيات بحثية تساعدنا على جمع البيانات بطريقة سهلة، وتحدد لنا الطريق الذي يجب أن نسير عليه في البحث، وبالتالي فإنها توفر الوقت والجهد، لأننا لن نقوم بعدها بجمع البيانات التي لا تخدم متطلبات وأهداف الدراسة التي نجريها، كما سنوضح أهمية الدراسة وما تضيفه للمعرفة الاجتماعية من تراكم معرفي وعلمي، قد يؤسس مستقبلاً لمزيد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع الحالي ويفتح آفاق استكشافية للباحثين الآخرين، في حين تستمد أهداف الدراسة منطلقاتها من التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة لرسم وتحديد بدقة المسار البحثي للموضوع المستهدف، وستضم دراستنا كذلك جهازاً مفهوماً مركباً أساساً على متغيري إدارة الوقت والأداء الوظيفي ومفهوم الجامعة، من أجل تجاوز سوء الفهم أو الالتباس المفهومي، ويتضمنها تعريفاً إجرائياً يحمل الأبعاد والمؤشرات التي سنقيسها عملياً في الواقع المعاش، فالمفاهيم وفق هذا التصور هي بمثابة مسامير لتثبيت الواقع السوسيوتنظيمي لتفادي أي انزلاقات ابستمولوجية في الفهم والغرض والأبعاد التي سنعمل على دراستها نظرياً وميدانياً في كامل فصول الأطروحة، وسيختتم الاقتراب المرحلي للتصور العام للدراسة باستعراض مفصل وممنهج لأهم الدراسات السابقة المتناولة للموضوع، أين سنقوم بتقسيمها إلى دراسات تناولت متغير إدارة الوقت، ودراسات تعرضت لمتغير الأداء الوظيفي، وأخرى حاولت تشخيص وفهم العلاقة بين هذين المتغيرين، وسيكون استعراض الأدبيات الإمبريقية وفق ترتيب زمني أو كرونولوجي محدد، يبدأ من الدراسات القديمة ثم الحديثة فالأحدث وهكذا، متبوعة بتحديد أوجه الاستفادة من هاته الدراسات وما يميز دراستنا الحالية عن الجهود الإمبريقية المبذولة من قبل الباحثين في هذا الحقل المعرفي.

1. إشكالية الدراسة

الوقت بنية رمزية تمثل تنظيم المجتمع من خلال إيقاعات زمنية، فهو ظاهرة اجتماعية ناتجة عن الوعي الجماعي، إذ يشتق الوقت من الحياة الاجتماعية ويصبح موضوع تمثيلات جماعية، كما أنه مجزأ إلى عدد كبير من الأنشطة الزمنية التي أعيد تشكيلها في إيقاع ثقافي واجتماعي يعطيها معنى، وبما أن أفراد المجتمع ملزمون بالوقت، لأنه الوجود والمستخدم منه هو الحياة، فإن التحكم في الوقت ظاهرة تاريخية حديثة ترتبط بظروف التصنيع وتطور التقويمات والساعات، وتعد المجتمعات الصناعية من خلال زيادة ترشيد المنظمات، حيث أصبح التضمين الزمني للمواقف والأفعال والأحداث في الهياكل التنظيمية والشخصية أكثر تعقيدا، وبالتالي؛ فإن تزامن الأفعال والأفراد الفاعلة ضمن الجداول الزمنية التنظيمية والسير الفردية، بات يطرح إشكالا كبيرا، وغالبا ما يمكن حله فقط عبر التحكم في الوقت، فمهما كانت الوظيفة التي نقوم بها، إدارية أو تنفيذية، فسوف نستخدم عددا مهما من الموارد كالأفراد والمال والمواد، وفي أي وظيفة معينة، قد يسود مورد واحد، لكن هناك مورد واحد مشترك بيننا جميعا، إنه الوقت (time)، صعب المراس، وقد يواجه الجميع أحيانا مشاكل في إنجاز كل شيء، والقيام بذلك في الوقت المتاح، بالنسبة للبعض، يبدو أن مثل هذه المشاكل موجودة دائما بدرجة أو بأخرى، وأنه توجد لحظات يبدو فيها أن الأمور تتأمر لمنع إنجاز العمل وتحقيقه كما هو مخطط له، والبعض الآخر يعيش في حالة من الفوضى الدائمة، لأن في أي منظمة العديد من المتغيرات التي تميز طبيعتها، تجعل الإدارة الفعالة للوقت أمرا صعبا، مثل الهياكل الهرمية، والمواعيد النهائية، والأوراق، والبريد الإلكتروني، ومشاكل الكمبيوتر، والاجتماعات، والضغوط المهنية، والتفاعلات سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكل هذا وأكثر يمكن أن يضاعف من مشاكل استثمار وقت العمل.

لهذا تعد إدارة الوقت مطلب تنظيمي ومهارة مهنية أساسية يحتاجها الجميع، ليكونوا قادرين على الأداء في وظيفتهم الحالية، وتأمين وتعزيز آفاق حياتهم المهنية، فإدارة الوقت عامل تمايز حقيقي، وأحد العوامل التي يمكن التحكم بها لتحقيق ما نريده باستمرار في وظائفنا الحالية، والعمل بطريقة تمنحنا ميزة على الآخرين، خاصة في ظل التطور والإنجاز الحضاري العالمي الذي لم يعد يقاس بعامل السرعة ولكنه يقاس اليوم بعامل التسارع، الذي أصبح كبيرا وأساسيا ويتجاوز كل التوقعات ويضعنا أمام انفجار معرفي عالمي مذهل، في العلوم والتقنيات والمفاهيم والأساليب، ومع هذا التسارع الحضاري الكبير، تطرح دوما تحديات في التغيير المستمر عند المجتمعات والأفراد والتنظيمات...، فمن لا يبذل طاقته بإدارة ناجحة سيفقد موقعه باستمرار، وهذا ينطبق على المجتمعات كما ينطبق على المنظمات والأفراد، إن إدارة الوقت،

باعتبارها حالة اجتماعية ونفسية معقدة، تفرض على الفرد استعداده للالتزام والانضباط الوظيفي وإعادة ترتيب الأولويات. إذ ترتبط العمليات الإدارية في جميع مراحلها، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالوقت، من أجل مقارنة الجدول الزمني الذي تم وضعه ضمن خطة العمل لتحقيق أهدافها المطلوبة، والمبين فيه الوقت المطلوب لكل هدف مع ما تم على أرض الواقع من أعمال، وبالتالي؛ فإن تحقيق النتائج لا اعتبار لها إن لم تكن قد تحققت في وقتها المحدد، كما أن الوقت ينعكس على الجوانب الإدارية أو التنفيذية كانعكاس الجانب البشري على الآلات والمواد المستخدمة في الإنتاج، إذ أنها تحتاج إلى فترات للصيانة وأوقات للتشغيل...، كذلك العاملين الإداريين يلتزمون بفترات عمل محددة، حسب نظام العمل المتبع، كما يستفيدون من فترات راحة معلومة، الأمر الذي يجعل من عنصر الوقت أحد مؤشرات التقييم والتقويم الإداري، حين نربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني لذلك، والقدرة على الانتقال من مهمة إلى أخرى، في التسلسل الزمني المحدد لها، طبقاً للخطة الموضوعية بغية تحسين الأداء الوظيفي.

إن الاهتمام بدراسة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، كان محصوراً في البداية، على العمل اليدوي - بواسطة التنظيم والطرق المنهجية - ومن ثم انتقل إلى العمال الذين يقومون بأعمال مكتبية، ولم تلق أهمية استخدام الوقت، بالنسبة للمراتب الإدارية، اهتماماً كبيراً إلا في وقت متأخر، حيث تستند المقاربات النظرية إلى افتراض وجود علاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، إذ يُعتبر آدم سميث (Adam Smith) أول من حاول دراسة هذه العلاقة، حينما أكد على ضرورة مراعاة مبدئي "تقسيم العمل" (Division of labour) و"التخصص في العمل" (Specialization of Labour) باعتبارهما شرطان ضروريان لتحقيق هدف زيادة الإنتاج، فالشرط الأول (تقسيم العمل) يسمح بتقليص هدر الوقت أثناء القيام بعمل ما، بينما يساعد الشرط الثاني (التخصص في العمل) على تحسين أداء العامل واكتسابه براعة متزايدة عند القيام بمهمة واحدة مرات ومرات، كما أكد شارلز بابيج (Babbage Charles) على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع، إلى جانب دراسة الوقت باستخدام الساعة، وهو الأسلوب الذي اعتمده فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study) لبرمجة مهام العامل ومن ثم الوصول إلى الطريقة المثلى في الأداء، اعتماداً على تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة وتحديد ما هو الأساس منها والوقت الذي تستغرقه، حيث أطلق على هذه العمليات طريقة التحليل والتركيب، والهدف منها هو أداء المهام بأسرع طريقة وفي أقل وقت ممكن، ليقوم بعده هنري جانت (Henry Gantt) بإدارة وقت العمال بتصميمه لخرائط توضيحية لمختلف الأنشطة والعمليات المزمع القيام بها لتحديد العلاقة بين

الوقت ومراحل الأداء وهو ما يعرف بـ **خرائط جانت** (Gantt Chart)، كما استطاع **فرانك جلبرث** (Frank Gilbreth) وبمساعدة زوجته **ليليان** (Lillian) بدراسة أحسن طريقة لأداء العمل في أقصر وقت ممكن عن طريق تبسيط حركات العمل واستبعاد الزائد منها وإعادة ترتيب الحركات الأساسية للأداء بطريقة أفضل تسمح بتنفيذ العمل بوقت وجهد أقل، ومن جانب آخر؛ أشار **هنري فايول** (Henry Fayol) إلى ضرورة تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، من خلال العمليات الإدارية اللازمة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تشرف عليها إدارة ذات كفاءة، بغرض تقليص الوقت والسرعة في أداء العمل، غير أن **ماكس فيبر** (Max Weber) يعتبر أن استغلال الوقت يتم بالاعتماد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والخطط العملية واللوائح والإجراءات التنظيمية والبيروقراطية المبنية على الترشيح والعقلانية في السلوك التنظيمي للعاملين، وتجب الإشارة أن جل هذه الآراء المندرجة ضمن **المدرسة الكلاسيكية** (Classical School) تعتبر محاولة أولى وجادة لدراسة إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة علمية وموضوعية، ممهدة بدورها لدراسات أخرى مع مطلع الثلاثينات لا تقل أهمية عنها وهو ما يطلق عليه بـ **مدرسة العلاقات الإنسانية** (Human relations school) ورأىها **إلتون مايو** (Elton Mayo) الذي طالب بضرورة إعطاء العامل فترات للراحة وأخرى للعمل (شريطة أن لا تكون الأوقات المختارة أكثر من الوقت المطلوب) يعود بعدها العامل بنشاط وحيوية لاستئناف العمل لتحسين أدائه، لتأتي في الأخير المدرسة الحديثة في التنظيم التي احتل فيها الوقت مكانا بارزا ممثلة في نظرية اتخاذ القرار لـ **هربرت سيمون** (Herbert Simon) الذي أكد على تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة للموقف، أما النظرية الإدارية اليابانية فتعتبر أن القيم الاجتماعية والثقافة التنظيمية التي ينشأ عليها الموظف عبر التطبيق والتعلم الاجتماعي، تجعل منه فردا يقدر الوقت ويقدر العمل وله الاستعداد للقيام بالعمل لوقت إضافي.

لقد مهدت هذه المقاربات النظرية لكثير من الدراسات والأبحاث حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي، كدراسة **عبيد فوزي الخطيب** 2009، ودراسة **محمود إبراهيم سعيد ملحم** 2010، ودراسة **عبد الله عبد الجبر وآخرون** (Abdullah N. Abduljabbar et al.) 2012، ودراسة **نور ليلا أحمد وآخرون** (Nor Lela Ahmed et al.) 2012، ودراسة **راوية تيسير غزاوي** 2012... وغيرها، وكان الهدف من وراء هذه الدراسات تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ومن ثم محاولة تحقيق الأداء الأمثل للأفراد داخل التنظيمات، لأن الإدارة كممارسة عملية منظمة بأوقات زمنية محددة وكل لحظة منها تعكس استراتيجية وتخطيطا وتنظيما معينا، مقيدا بطرف زمني محدد لتحقيق الأهداف المطلوبة حسب البرمجة الموضوعية، لكن الملاحظ أن الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الجزائرية اليوم بات

يؤرق المسؤولين ومدراء الجامعات، فالتسويق وتأجيل المهام والتأخر عن العمل وعدم التقيد بساعات الدوام الرسمي والمماطلة في تحقيق الواجبات في وقتها المسطر، ومن ثم التحجج بكثرة أعباء الوظيفة وحجم الالتزامات التي يضطلعون بها وضغوطها وضيق الوقت المخصص لها، كلها مظاهر تدل على غياب قيمة الوقت وسوء استثماره وتثمينه وكيفية إدارته أثناء ممارسة العمل الإداري، وتجيب الإشارة؛ أن الجامعة عموماً هي تنظيم في المجتمع الحديث أفرزته قطيعة الحداثة التي كان الغرب سباقاً لها، أما عند الحديث عن الجامعة الجزائرية، فإن المعرفة العلمية تقتضي منا إحداث قطيعة ابستمولوجية على المستوى المعرفي، متمثلة أساساً في إبراز الفعل التاريخي للتنظيم الجامعي الجزائري، الذي يفرض علينا موقعته تاريخياً ومخالياً من الناحية التأسيسية في 05 جويلية 1962، أي أن بداية التعليم الجامعي بصفة عامة في الجزائر تعود إلى ما بعد الاستقلال، وقد تأثر خلال تطوره بمختلف السياسات والمخططات التي عرفت الجزائر خلال مسيرتها وتحولاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي لا يمكن الحديث عن جامعة جزائرية في الحقبة الاستعمارية الفرنسية، لأنها كانت تنظيم في خدمة المصفوفة الفضاء زمنية الاجتماع تاريخية الفرنسية الرأسمالية عبر المناهج والبرامج التعليمية التي لقنتها لطلابها خدمة لمشروعها الإمبريالي التوسعي للسيطرة على مناطق الثروة والنفوذ في الدول المستعمرة.

وانطلاقاً من هذه الآراء والمقاربات والدراسات المتعددة، التي ساهمت في دراسة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، حددت منطلقات إشكالية دراستنا في متغيرين أساسيين هما؛ إدارة الوقت (Time Management) والأداء الوظيفي (Job Performance)، فالمتغير المستقل إدارة الوقت تم حصره في أبعاد تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، **فتخطيط الوقت** (Time Planning) يرتبط بالتنبؤ بالوقت الذي يتطلبه نشاط معين وتحديد أفضل السبل لتحقيق هذا النشاط بصورة تؤدي إلى توفير الوقت، إذ تتبع أهمية تخطيط الوقت من كثرة النشاطات الملقة على عاتق الموظف الإداري، والتي تحتاج إلى تفكير ذهني مسبق في ترتيبها وتسلسل إنجازها، كما يعد أبرز الوظائف الإدارية ارتباطاً بالوقت في عملياته كلها، ويحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة وقتاً لبدايتها ونهايتها، وإذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد الأهداف وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيقها، فإن **تنظيم الوقت** (Time Organizing) يمثل الوسيلة التي عن طريقها تتجزأ هذه الأهداف، وتوحد الجهود بغرض الوصول إلى غايات محددة عن طريق **توجيه الوقت** (Time Directing) خلال مراحل تنفيذ المهام، لضمان تحقيق الأهداف بالشكل المخطط له، وفي الوقت المتاح وتحديد آفاق التفعيل الاستثماري للوقت، وفي ظل **رقابة الوقت** (Time Controlling) للتأكد من إنجاز المهام الوظيفية في أوقاتها المجدولة زمنياً،

أما المغير التابع **الأداء الوظيفي** فهو محصلة تفاعل بين عدة مؤشرات، بما تحتويها من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما تؤثر فيه من عوامل داخلية وخارجية، فالأداء الوظيفي بصفة عامة، لا يمكن قياسه إلا بتحديد مؤشرات بدقة وموضوعية، لأن تقييمه ستنبنى عليه الكثير من العمليات التسييرية والتنظيمية فيما بعد، لهذا يعتبر الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي، أحد المؤشرات الدالة على الأداء الوظيفي، والتي تتطلب قدرا من المهارات والقدرات الذهنية والسلوكية والإدارية للرفي بالجهود الوظيفية للعاملين إلى المستوى المنشود، فالانضباط الوظيفي (Job Discipline) يعكس الجدية والدقة والالتزام بالقوانين والتعليمات في الجامعة واحترام تقاليد العمل، والامتثال لأوامر المشرف، والحفاظ على أسرار الوظيفة، والإخلاص في العمل، واستثمار وقت العمل واستغلاله في إنجاز المهام، والتفدي بمعايير القيم والأخلاق في المجتمع، وكلها تعتبر تحديات أمام الجامعة الجزائرية لتنمية سلوك الانضباط الوظيفي لموظفيها، والذي لا يمكن فصله عن السياق السوسيوثقافي لأفراد المجتمع الجزائري، ويتيح الانضباط الوظيفي المجال **للتعاون الوظيفي** (Job Cooperation)، عبر نسق من العلاقات المنتظمة والجهود المبذولة، والمتمحورة حول هدف واحد بين مجموعة من العاملين، لتحقيق أهداف التنظيم الجامعي بفعالية أكبر، وهو عكس التنافس الذي تكون فيه المنفعة الشخصية هي الدافع، ويتسم التعاون بالاحترام المتبادل بين الموظفين والقدرة على تنسيق المهام والأنشطة المسندة للعمال، عبر نظام اتصالي كفء، وتأدية المهام بروح الفريق الواحد، من أجل خلق بيئة عمل صحية يعمل فيها الموظفون جنبا إلى جنب، وإرساء جو تنظيمي وعلائقي يحقق رضا الموظفين والإدارة معا، الأمر الذي قد يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية للأفراد العاملين وإظهار ما لديهم من قدرات **للإبداع الوظيفي** (Job Creativity)، والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية، مما قد يؤدي أيضا إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويدفع عجلة النمو والتطور بالجامعة، ومن هذا المنطلق؛ تتحدد إشكالية الدراسة في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيري إدارة الوقت (بأبعاده المتمثلة في تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت)، والأداء الوظيفي (بأبعاده المجسدة في الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي) لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي بالجزائر.

2. تساؤلات الدراسة

1.2. التساؤل الرئيس

ما هي العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي؟

2.2. التساؤلات الفرعية

- أ. ما هو مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي؟
- ب. ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي؟
- ج. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة الوقت (بأبعاده المتمثلة في تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت) والأداء الوظيفي (بأبعاده المجسدة في الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي) لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.
- د. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي؟
- هـ. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي؟

3. فرضيات الدراسة

1.3. الفرضية الرئيسية الأولى (H₁)

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.
- ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:-
- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.
 - ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.
 - ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.

د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين رقابة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.

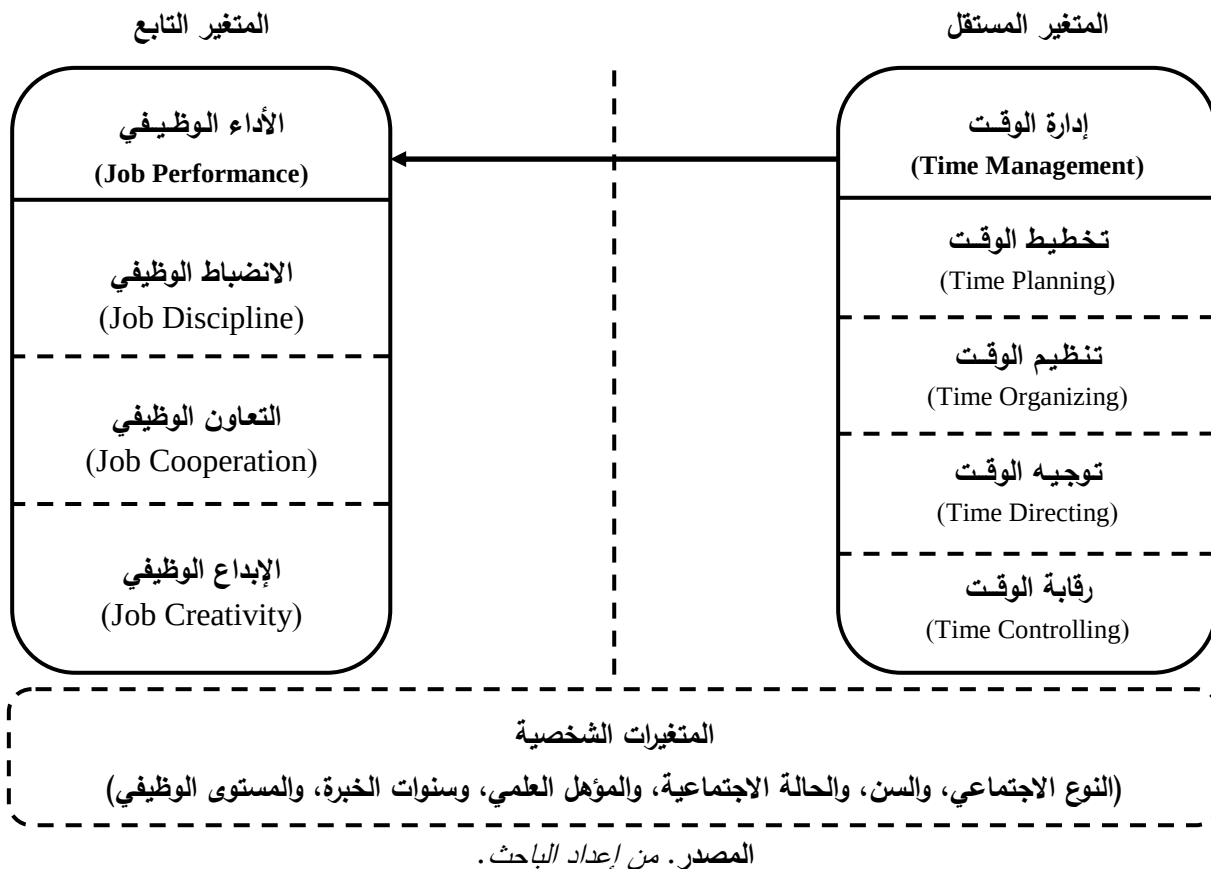
2.3. الفرضية الرئيسية الثانية (H₂)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

3.3. الفرضية الرئيسية الثالثة (H₃)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الشكل 1. التصور العام لإشكالية الدراسة



4. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من قيمة الوقت، باعتباره موردا فريدا من نوعه، غير قابل للبيع أو الشراء أو التخزين، وباعتباره عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج لأية منظمة، محدودا ومتوفرا بالتساوي للجميع، الأمر الذي يؤدي إلى وجوب حسن استثماره واستغلاله من خلال الاستفادة من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت، فكفاءة المنظمة تعتمد على حسن إدارتها لوقت الدوام الرسمي لموظفيها، لتحقيق أفضل النتائج في أقل وقت ممكن، كما تتمثل أهمية الدراسة في المتغير المستقل إدارة الوقت خاصة في التنظيمات الحديثة مثل الجامعة، حيث أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد فعالية وكفاءة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وتتمثل خصوصية هذه الدراسة في أنها تتناول إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى فئة الموظفين الإداريين بالجامعة الجزائرية، التي تمثل أحد أهم المراكز العلمية والبحثية المسؤولة عن التطور والتنمية الاقتصادية للبلاد، وتعتبر هذه الدراسة ذات أهمية على المستويين النظري والعملي كالتالي:-

1.4. على المستوى النظري

تمثل دراستنا هاته استمرارا لما بذله الباحثون من جهود لتأكيد أهمية إدارة الوقت وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في المجال الإداري، مما يفيد في تطوير أبحاث جديدة ودراسات ميدانية مماثلة، والمساهمة في توفير المعلومات التي يمكن أن تساعد المدراء على تحسين وتطوير أداء موظفيهم، عبر الإدارة الفعالة لأوقاتهم في مختلف الوظائف الإدارية، وتجنب مضيعات الوقت التي تؤثر على أدائهم الوظيفي، كما يمكن أن تثري الفصول النظرية لهذه الدراسة، الجانب المعرفي لعلم اجتماع التنظيم والعمل، نظرا لنقص الدراسات - في حدود اطلاعنا - التي تناولت العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي وفقا للمقاربة السوسيولوجية وفي ميدان الجامعة الجزائرية.

2.4. على المستوى العملي

تتجلى الأهمية الميدانية لهذه الدراسة في كشف وتوضيح العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الجزائرية عموما، وفي جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي خصوصا، من أجل تحقيق مستوى أفضل من الأداء الوظيفي لدى الطاقم الإداري الجامعي، عن طريق تمكينهم من مهارات إدارة الوقت وكيفية التحكم في أساليب تخطيط الوقت وتنظيم الوقت وتوجيه الوقت ورقابة الوقت، وصولا لبناء إطار مرجعي يشكل قاعدة معرفية لفهم العلاقة بين هذين المتغيرين، بما يتيح للجامعة الجزائرية من رسم السياسات والبرامج الفعالة لتطوير وتحسين كفاءة أداء موظفيها.

5. أهداف الدراسة

1.5. الأهداف النظرية

محاولة التقصي النظري للمفاهيم البحثية والأبعاد المعرفية والمقاربات النظرية لإدارة الوقت والأداء الوظيفي بالتحليل والتتبع المعرفي، للكشف عن الانزلاقات الاستمولوجية المتراكمة في التراث النظري لعدد من الباحثين والمختصين، وصولاً لبناء نموذج معرفي ممنهج يشكل قاعدة مرجعية علمية في الفهم والتمييز الموضوعي لمختلف أبعاد الدراسة ونظرياتها الفكرية.

2.5. الأهداف العملية

يكمّن الهدف العام لهذه الدراسة عملياً في توضيح وفهم العلاقة الكامنة بين متغيري إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وهذا الهدف العام يمكن تفصيله كالآتي:-

أ. محاولة التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.

ب. التعرف على المستوى الفعلي للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.

ج. تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.

د. دراسة الفروق في استجابات المبحوثين حول متغيري إدارة الوقت من جهة، والأداء الوظيفي من جهة ثانية، لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.

6. مفاهيم الدراسة

تعج العلوم الاجتماعية بالعديد من المفاهيم المتباينة، وتتعدد التعريفات والتصورات التي تعطى لها باختلاف المواقع الأيديولوجية والمذاهب السياسية والمدارس الفكرية، فالمفهوم الواحد قد يكون له أكثر من تعريف، الأمر الذي قد يخلق الفوضى والاضطراب أحياناً في البحث الاجتماعي، ويفرض ضرورة وضع بناء مفهومي دقيق ومحدد المعالم في الدراسات العلمية، وفيما يلي سنتطرق لمفاهيم دراستنا كالتالي:-

1.6. مفهوم الإدارة (Management)

يعتبر علم الإدارة من العلوم الإنسانية والاجتماعية الحديثة نسبياً، وقد لاقى مفهوم الإدارة صعوبات بالغة في تفسيره، حيث بينت ستيوارت روزماري (Stewart Rosemary) في كتابها "الإدارة اليوم وغدا"

(Managing Today and Tomorrow) حجم صعوبة تقديم إجابة مركزة كفاية وشاملة في الوقت ذاته لمفهوم الإدارة¹، حيث اختلفت تعريفات الإدارة حسب وجهة النظر التي يتخذها القائمون بالتعريف والنواحي التي يركزون عليها، كما اختلفت حسب الفترة الزمنية التي وضع فيها التعريف بسبب التطورات النوعية التي شهدتها علم الإدارة في شتى النواحي، ما أوجد صعوبة بالغة في الوصول إلى قاسم مشترك بين أولئك الدارسين، وبقي محكوماً بمتغيرات الزمان والمكان ووجهات النظر ومتغيرات البيئة المختلفة، وتباين اهتمامات ومداخل تفكير هؤلاء الباحثين والكتاب²، فكلمة الإدارة في أصل اشتقاقها اللغوي عند العرب تعود إلى الفعل دار، دورانا، أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه، وعندهم أن مدار الأمر هو ما يجري عليه في الغالب، وقولهم أدار الأمر أي أحاط به، وأدار الشيء تعاطاه، وداور على الأمر، ومنه قولهم مداورة الشؤون أي معالجتها، والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، وهو لاحقاً من سيولى إدارة جهة معينة، فالإدارة عند العرب بالمعنى العام تعني معالجة الشؤون وما يستلزمه ذلك من استنباط الحلول ورسم مسار يدفع بها إلى الأرقى والأفضل.

أما في اللغة الفرنسية فكلمة (Administer) هي ذات أصل لاتيني، تتألف من مقطعين أحدهما (Ad) ويعني من أجل، أو بهدف، ومقطع (Minister) الذي يعني الذي يخدم أو يساعد، ليصبح المعنى الكلي للكلمة أداء خدمة للآخرين³، أما في اللغة الإنجليزية فالإدارة (Management) تستقي أصلها من الفعل يُدير (To Manage)، ويرد وليامز (Williams) هذا الفعل إلى الفعل الإيطالي (Maneggiare) بمعنى يروض الخيول، أي يتناولها باليد، لكنه يلاحظ تقاطعه مع الفعل في الفرنسية القديمة (Menager) بمعنى يستخدم بعناية، وهو مستمد من (Menage) أي تدبير المنزل⁴، وقد ظهر اللفظ (Manage) باللغة الإنجليزية أول مرة سنة 1561، و (Manager) في سنة 1588 و (Management) في سنة 1589، أما الاستخدام الأول لها بالمعنى الذي نعرفه كان في سنة 1670 والذي يتعلق بتسيير شؤون المنظمة⁵، وعليه؛ يمكننا أن نميز بين مفهوم الإدارة بالمعنى الأكثر شمولية (Management) ومفهوم الإدارة الضيق (Administration)، فقد كان هذان المفهومان في وقت ما يستخدمان بالمعنى نفسه إلى هذا الحد أو ذاك،

¹. Gerald Col, *Management Theory and Practice*, 6th ed, London: Cengage Learning EMEA, 2004, p. 08.

². عدنان محمود عوض وآخرون، *أساسيات الإدارة*، عمان: وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006، ص. 13.

³. عبد اللطيف قطيش، *الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق*، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2013، ص. 11-12.

⁴. طوني بينيت وآخرون، *مفاتيح اصطلاحية جديدة: معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع*، تر. سعيد الغانمي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2010، ص. 59.

⁵. فريد فهمي زيارة، *وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 53.

فقد استخدم فايول (Fayol) نفسه الكلمة الفرنسية (Administration) لتعني ما نفهمه الإدارة بالمعنى الواسع (Management) في بحثه الأساس حول الموضوع، وكذلك فعل لندال اروييك (Lyndall Urwick)، لكن في السنوات الأربعين الأخيرة فهم مصطلح (Management) باعتباره أكثر شمولاً من مصطلح (Administration) الذي أخذ يفهم باعتباره عملية أضيق في تطوير الإجراءات والمحافظة عليها، مثلاً كما في إدارة المكتب، وذلك يعني أن الإدارة بمعنى (Administration) تهتم بأحد جوانب التنظيم، أما الإدارة بمعنى (Management) فتهتم بالإضافة إلى ذلك بالتخطيط والمراقبة وتحفيز الطاقم¹، أما إذا انتقلنا إلى الدلالة الاصطلاحية لمفهوم الإدارة نلاحظ كثرة التعريفات التي صاغها العلماء والباحثين حول هذا المفهوم، ما زاد من صعوبة تحديده، لهذا سنحاول اتباع منهجية محددة في كيفية عرض وجهات نظر الباحثين تقوم أساساً على تصنيف تعريفاتهم وفق منظورات مختلفة هي كالآتي:-

أ. فريق يعتبر الإدارة عملية أو مجموعة من العمليات

يذهب في هذا الصدد كمبل (Kimball) في كتابه "أصول التنظيم الصناعي للإدارة" أن الإدارة تشمل "العمليات والواجبات جميعها التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع السياسات الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين"²، إذ يركز هذا التعريف على العمليات الضرورية لإنشاء أي مشروع، غير أن ستونر (Stoner) يرى أن الإدارة هي: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية"³، فالتعريف السابق بالإضافة إلى احتوائه على معظم العمليات الإدارية، فإنه يشير أيضاً إلى أن استخدام الموارد المتاحة (الأموال، والآلات، والأفراد... إلخ) يمثل دعامة أساسية لتحقيق غايات وأهداف محددة، بغض النظر عن اختلاف التنظيمات في أهدافها، ويذهب سيرتو (Certo) إلى تعريف الإدارة بأنها: "عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم"⁴، أي أنها العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمات لبلوغها في المجتمع، لكن الإشكال هو كيف سيتم تحقيق هذه الأهداف وتوضيحها للأفراد؟ من هنا يحدد تايلور (Taylor) الإدارة بأنها: "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم

¹. Gerald Col, Op. Cit, p. 08.

². عوض محمد عوض وآخرون، مرجع سابق، ص. 13.

³. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017، ص. 11.

⁴. زيد منير عوي، الإدارة بالأهداف، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2006، ص. 07.

يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق"¹، وهذا التعريف يتفق معه تعريف كونتز وأدونيل (Koontz et O'donnell) إذ يعتبران الإدارة بأنها: "عملية تشغيل يفضل أن تشرح أولاً بتحليل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وإعداد الطاقم والتوجيه والقيادة والرقابة"²، فدور الإدارة وفق هذا التعريف هو إحاطة الأفراد بتوجيهات العمل لتجنب غموض الدور، كما عرف موني (Mony) الإدارة بقوله تلك: "العملية الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب الخطط والإجراءات في المنظمة"³، وبذلك يؤكد هذا التعريف على الأهمية القصوى للإدارة باعتبارها العصب التنظيمي داخل المنظمات وأهمية العنصر البشري في الإدارة.

ويعتبر ماسي ودوجلاس (Massie Douglas) الإدارة هي: "العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة" ويضيف كاست وروزنفيج (Kast et Rosenzweig) أن الإدارة "عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف"⁴، فالتعريف الأخير يرى أن الإدارة لا تقتصر على توجيه الآخرين فقط ما أكدته ماسي ودوجلاس (Massie Douglas) بل مهمتها تنسيق جهود الأفراد الإداريين مع الموارد المادية (الآلات، وتكنولوجيا المعلومات، والأجهزة... إلخ)، كما اقترح هويت (White) في كتابه "إدارة الأعمال" تعريفا للإدارة يحمل دلالات اقتصادية أكثر، حيث قال أن الإدارة هي: "عبارة عن مجموعة من العمليات التي يبذلها الفرد في استخدام القوى الاقتصادية وهي الأرض والعمل ورأس المال لكي يصل بأرباح المنظمة أو المشروع الاقتصادي إلى أقصى فعالية ممكنة"⁵، وبذلك يحدد هذا التعريف القوى الاقتصادية في 03 دعائم وهي الأرض بما تمتلكه من موارد طبيعية باطنية وظاهرة، والعمل بما يتطلبه من أدوات ومعدات، ورأس المال سواء كان مالياً أو فيزيقياً، وهذه المقاربة الاقتصادية للإدارة تتطابق مع تعريف منصور عيسى الذي يعتبر الإدارة بأنها: "عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس المال وقوى عاملة وموارد طبيعية والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة بأكبر قدر ممكن من الإنتاج)"⁶، ويقصد بعوامل الإنتاج في هذا التعريف المال والأدوات والوسائل والإدارة والإجراءات التنظيمية عموماً، وفي ظل هذه التعريفات التي تعتبر الإدارة عملية أو مجموعة من العمليات، يربط بعض الباحثين هذه العملية بإنجاز الأعمال عن طريق الآخرين، فمثلاً

¹. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص. 57.

². Gerald Col, Op. Cit, p. 08.

³. محمود صادق العضيبي، وحسين عبد الوهاب إبراهيم، مبادئ علم الإدارة، ط2، القاهرة: (د.د.ن)، 2002، ص. 17.

⁴. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، ط2، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2013، ص. 09.

⁵. محمود صادق العضيبي، وحسين عبد الوهاب إبراهيم، المرجع نفسه، ص. 17.

⁶. منصور عيسى، إدارة الأعمال: مبادئ الإدارة والمهارة الإدارية، القاهرة: الدار المصرية للعلوم والنشر والتوزيع، 2013، ص. 09.

سيد الهواري يعرف الإدارة بأنها: "نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة أفراد آخرين"¹، ويقصد بلفظ الأفراد الآخرين هنا هم المدراء والمسيرين والإداريين عموماً في كافة المستويات المهنية المكلفين بإدارة التنظيمات، كما يعتبر أيضاً **محمود أبو النيل** الإدارة بأنها: "عملية يتم فيها تأثير أفراد الإدارة في عملية التعاون والتآزر والاتصال بين كل أعضاء المنظمة، ولكل منظمة طريقة تدار بها كالتسلطية والديمقراطية والتعاونية والفوضوية، ويسمى ذلك بـ **نمط الإدارة** (Management Style)"²، غير أن هذا النمط من الإدارة لابد أن يتميز **بالكفاءة والفعالية**، وهذه الميزة التنافسية للمنظمات تضمنتها عدة تعريفات منها تعريف **نبيل محمد مرسى** الذي يرى أن الإدارة هي: "عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد الطبيعية، والبشرية، والمالية، والمادية والمعلوماتية بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية"³، ويذكر أيضاً **أسامة خيرى** أن الإدارة هي: "عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وصنع القرار باستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية"⁴، وبالتالي لا يمكن الحديث عن إدارة أي تنظيم حسب هذا التعريف دون توفير مقومات ودعائم تسييره وتحقيق أهدافه المنشودة.

ويتفق مع التعريف السابق ذاك الذي قدمه **فريد فهمي** زيارة الذي عرف الإدارة بأنها: "عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في المنظمة بكفاءة وفعالية"⁵، وبذلك تغدو الإدارة وفق هذا التعريف توليفة من الجهود البشرية المسؤولة عن إنتاج كافة الموارد الأخرى (المادية، والمالية، والتكنولوجية)، **فالكفاءة** (Efficiency) تشير إلى حسن استخدام الموارد المادية والبشرية، أما **الفاعلية** (Effective) فهي تشير إلى أداء كل ما يجب لبلوغ الهدف الإداري، ويقترب التعريف السابق من تعريف **ألبانيز** (Albanese) للإدارة معرفاً إياها بقوله: "هي إيجاد والمحافظة على ظروف يمكن للأفراد فيها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية، وفي السياق ذاته؛ تذكر **موسوعة العلوم الاجتماعية** (Encyclopedia of The Social Sciences) أن الإدارة هي: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه، فهي الناتج المشترك لأنواع

¹. كامل بربر، *الإدارة عملية ونظام*، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996، ص. 14.

². عبد الرحمن عيسوي، *الكفاءة الإدارية*، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996، ص. 15.

³. نبيل محمد مرسى، *المهارات والوظائف الإدارية: كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟* الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص. 21.

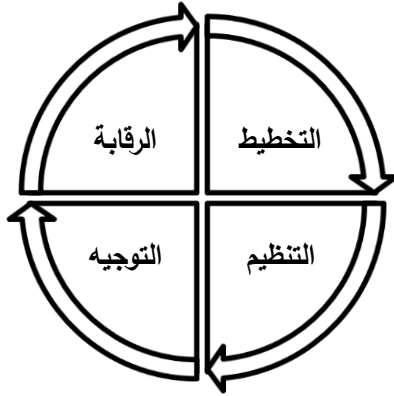
⁴. أسامة سعد خيرى، *الإدارة العامة*، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2013، ص. 17.

⁵. فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص. 53.

ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية"¹، ووفق هذا التعريف فإن الإدارة كعملية لا تكتفي بتنفيذ الأعمال فقط، ولكن مراقبتها والتحقق من إنجاز المخططات المسطرة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية التنظيمية، أما **جيرالد كول** (Gerald Cole) فيقدم تعريف للإدارة من منظور العلوم السلوكية التي تهتم بدراسة دوافع الأفراد وإثارتها بدلا من إخضاعها والتسلط عليها، فالإدارة عنده هي: "العملية التي تمكن المنظمات من وضع وإنجاز أهدافها بالتخطيط والتنظيم ومراقبة مواردها التي تشمل الفوز بالتزام مستخدميها"²، وهذا النشاط الإداري يتكون من 04 عناصر هي:-

- **التخطيط:** ويتضمن تحديد الأهداف ورسم السياسات وإقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية والخطط.
- **التنظيم:** ويشمل تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والسلطات.
- **التوجيه:** ويعني إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال ورفع روحهم المعنوية.
- **الرقابة:** أي التأكد من أن ما تم إنجازه مطابق لما أريد إتمامه، وهي بذلك تشمل المعايير الرقابية وقياس النتائج ومعرفة الانحرافات وأسبابها والعمل على تصحيحها³.

الشكل 2. الإدارة عملية دائرية مستمرة



المصدر. عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص. 07.

نستنتج مما سبق؛ أن جل التعريفات السابقة اعتبرت الإدارة عملية أو مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق بين جهود الآخرين، وإدارة الموارد المادية والبشرية والمالية للمنظمة، غير أن التطورات التي عرفتھا التنظيمات فيما بعد وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، أصبحت تلك

¹. كامل بربر، مرجع سابق، ص. 15.

². Gerald Cole, Op. Cit, p. 07.

³. عبد العزيز النجار، الإدارة/الذكية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008، ص. 07.

التعريفات توصف بالكلاسيكية التي لا تستجيب للتغيرات الراهنة المتصلة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل، ولهذا أضاف بريخ (Breck) البعد الاجتماعي لهذه العملية واصفا الإدارة بأنها: "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد"¹، ويذهب في الاتجاه ذاته **علي السلمي** عندما عرف الإدارة بأنها: "عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبلاستعانة بالموارد المادية المتاحة، وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خدمية أو إنتاجية"²، ويقصد بالعملية الإنسانية في هذا التعريف أن الإدارة بالمفهوم الحديث تهتم بالجوانب العلائقية والاجتماعية للأفراد وطموحاتهم ورغباتهم وإشراكهم في الإدارة، وتعمل على تحفيزهم بطرق مختلفة ومتعددة، بينما يعتبر **علي محمد عبد الوهاب** الإدارة بأنها: "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد"³، ليخلص في الأخير **عبد المعطي عساف** لتعريف أكثر شمولية لمفهوم الإدارة كونها: "ظاهرة اجتماعية عاقلة، ولابد أن تعبر عن وجودها وحركتها بصورة عاقلة، وكلما ازدادت الحاجة إلى الإدارة ازدادت أهمية التفكير والإعداد العلمي العاقل"⁴، فالقول أن الإدارة عملية اجتماعية عاقلة يعني أن هناك عدد من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب، وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين.

ب. فريق يعتبر الإدارة وظيفة أو مجموعة من الوظائف

يذهب في هذا الاتجاه عدد من الباحثين من أبرزهم الخبير الإداري **بيتر دراكر** (Petter Druker) أين عرف الإدارة بأنها: "وظيفة معروفة وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال"⁵، فهي وظيفة لكونها تشمل سلسلة من المهام والإجراءات الفنية والتقنية التي يمارسها المدراء بقصد تنفيذ سياسات المنظمة، ومن جانب آخر؛ يحصر **رالف دايفيز** (Ralph Davis) وظيفة الإدارة بأنها: "وظيفة من عمل القيادة التنفيذية"⁶، فالتعريفين الأول والثاني يشتركان في الصبغة الوظيفية لتنفيذ المهام الموكلة للمدراء بما يجسد وجود إدارة تسهر على تطبيق برامج ومخططات التنظيم، ويشرح

¹. كامل بربر، مرجع سابق، ص. 14.

². علي السلمي، *السلوك الإنساني في الإدارة*، القاهرة: مكتبة غريب للنشر، 1998، ص. 07.

³. علي محمد عبد الوهاب، *مقدمة في الإدارة*، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1982، ص. 13.

⁴. عبد المعطي عساف، *مبادئ الإدارة العامة*، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص. 09.

⁵. كامل بربر، *المرجع نفسه*، ص. 14.

⁶. سامرة السعدون، *الرياضة في الإدارة*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص. 17.

فيما بعد تعريف آبلي (Appley) الوظيفة الإدارية بقوله: "إن الإدارة بمفهومها البسيط هي تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤوليتين أساسيتين: إحداها التخطيط، أما الأخرى فهي الرقابة"¹، فحسب هذا التعريف تتركز وظيفة الإدارة في تخطيط ووضع السياسات الاستراتيجية والتنظيمية على المدى القصير والمتوسط والبعيد، ثم مراقبة مدى تنفيذ البرامج المخططة ومستوى التقدم المحقق في إنجازها.

وأضاف روبرت باتون (Robert Patton) أن الإدارة هي: "جماعة من الأفراد الذين يؤدون مختلف وظائف الإدارة ويعملون على توجيه الأعمال والتأكد من أن كل فعل أو قرار سيساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية"²، وهذه الوظائف الإدارية يوضحها تعريف أوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) بقوله أن الإدارة هي: "الوظيفة التي تحدد من خلالها سياسات المنظمة والتنسيق بين وظائفها الرئيسية من إنتاج وتمويل وتوزيع وتحديد الهيكل التنظيمي والرقابة على التنفيذ"³، وكأن شيلدون (Sheldon) في تعريفه هذا يوضح أن الإدارة لها وظيفتين أساسيتين؛ الأولى اقتصادية والثانية تسييرية، فعمليتي الإنتاج والتمويل تتصلان بالجوانب الاقتصادية للتنظيم، أما العمليات المتعلقة بتوزيع المسؤوليات وإعداد الهيكل التنظيمي والرقابة على تنفيذ المهام فهي تتعلق بالتسيير الإداري للمنظمة، ويذكر أيضا ليفنجستون (Livingstone) أن الإدارة هي: "الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقل التكاليف"⁴، فالإدارة حسب هذا التعريف ترتبط بالغاية، أي تحقيق وتنفيذ الاستراتيجيات أكبر من ارتباطها بالوسائل المتبعة في كيفية تحقيق هذه الأهداف، وهذا المنظور الغائي أو الهدفي ارتكز عليه العديد من الباحثين في تعريفاتهم للإدارة، فعلى سبيل المثال؛ يعتبر أنجلس (Engels) الإدارة بأنها عبارة عن: "توجيه ومعالجة الإمكانيات المتاحة من أي نوع أو التأثير في الإمكانيات المتاحة بما في ذلك توجيه الأفراد من أجل تحقيق نتائج محددة مسبقا أو تحقيق أهداف تم تحديدها"⁵، إذ يركز هذا التعريف على الوظيفة التخطيطية اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسمح بالتحديد المسبق للسياسات التنظيمية وتنفيذها في الآجال المحددة، وهي غاية أكدها تعريف أرنست داي (Ernest Dale) عندما اعتبر الإدارة هي: "تنفيذ

¹. كامل بربر، مرجع سابق، ص. 15.

². طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص. 58.

³. صفوان المبيضين، تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص. 10.

⁴. علي فلاح الزعبي، وعبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص. 33.

⁵. عبد الرحمن عيسوي، مرجع سابق، ص. 16.

الأعمال عن طريق الآخرين واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة¹، وفي المقلب الآخر؛ يصنف بعض الباحثين تحقيق النتائج المادية في قمة هرم أهدافهم وأولوياتهم التنافسية للنجاح التنظيمي، فمثلا يعرف ديوتون (Dutton) في كتابه "تنظيم وإدارة الأعمال" الإدارة بأنها: "توجيه قوى العاملين وتنظيمها بقصد الحصول على أفضل النتائج المادية"²، وهذه النتائج المادية تتعلق بالأرباح والمكاسب المالية والتكنولوجية التي تضمن الميزة التنافسية للمنظمة ويقاؤها في السوق.

ج. فريق يعتبر الإدارة فن

يقصد بفن الإدارة هي المقدرة على تطبيق ما يمكن تطبيقه من نظريات وفكر إداري في المجالات الإدارية المختلفة، أي بمعنى محاولة تكييف الأفكار الإدارية مع خصوصيات المنظمة، فالباحثة ماري باركر فوليت (Mary Parker Follette) تعتبر الإدارة بأنها: "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"³، أو هي حسب جون مي (John Me) تعني: "فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع"⁴، وعليه؛ فالإدارة تعمل على تحقيق المصلحة المشتركة بين طرفي التنظيم (الإدارة والعمال) بما يحقق الفعالية الإدارية، ثم إن مسألة التوفيق بين أهداف الإدارة وطموحات العمال تحتاج فعلا إلى فن (إضافة إلى العلم)، وهذا الأخير - أي الفن - هو نتيجة خبرة عملية تراكمت لدى المدير عبر سنوات من العمل والتدريب والتطوير المهني والذكاء العقلي والاجتماعي في ممارسة عمله مع العنصر البشري، وفي الاتجاه ذاته يعرف وليام هويت (William White) الإدارة بأنها: "فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم"⁵، وهذا التعريف يجعل من المهارة الفنية للإدارة ملازمة للعمليات والوظائف الإدارية (التوجيه والتنسيق والرقابة)، فكيفية توجيه الأفراد ودفعهم للعمل وتحفيزهم عليه، بما يحقق الرغبة في العمل وليس القدرة عليه فقط، ثم التنسيق بين جهودهم من خلال فرق العمل القائمة على التبادل والتعاون، وفي الأخير الرقابة على كل هذه الأنشطة، وهي عملية تحتاج إلى مهارة فنية ليست في متناول أي مدير، بالرغم من تلقيه تكوينا أكاديميا في تخصصات إدارية في كبرى الجامعات، إذا فالقضية تحتاج إلى المزج بين الفن والعلم في كافة أوجه النشاط الإداري، لكن هذا سيضعنا أمام إشكال آخر وهو:-

¹. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص. 11.

². محمود صادق العضيبي، وحسين عبد الوهاب إبراهيم، مرجع سابق، ص. 18.

³. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع نفسه، ص. 11.

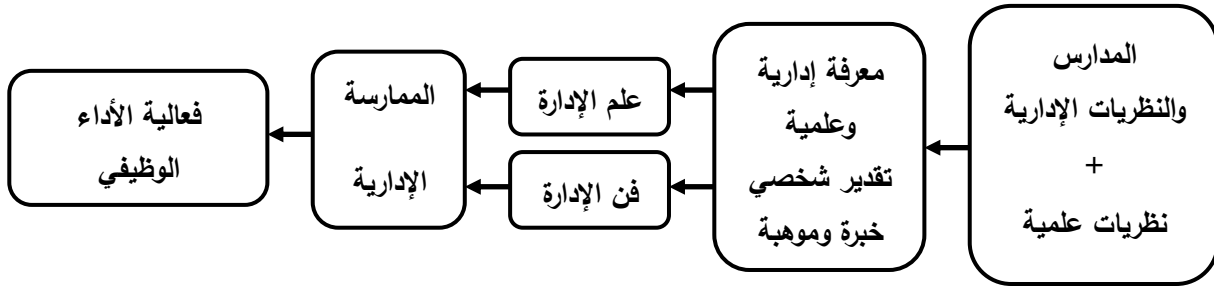
⁴. علي فلاح الزعبي، وعبد الوهاب بن بركة، مرجع سابق، ص. 33.

⁵. المرجع نفسه، ص. 33.

د. هل الإدارة علم أم فن؟

كثرت المناقشات حول طبيعة الإدارة هل هي علم (Science) أم فن (Art)؟ فعلى سبيل المثال يرى تايلور (Taylor) - مؤسس الإدارة العلمية - إلى أن الإدارة علم وضعي، وأن الأسلوب العلمي هو أساس كل اصطلاح إداري، كما أن الإدارة العلمية هي الإدارة التي تستخدم المنهج العلمي في حل المشكلات الإدارية، أما فايول (Fayol) فيرى أن الإدارة هي فن معاملة الأفراد، والإداري الناجح هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العلمي من جهة، وفن معاملة الأفراد من جهة أخرى¹، أما الاتجاه الحديث فيرى أن الإدارة هي مزيج من العلم والفن، أي لا يمكن القبول بأي تصنيف للإدارة بين العلم والفن، لأن الممارسة الإدارية تفرض التزاوج بين علم وفن الإدارة، فالمعرفة الإدارية شرط أساس لتحقيق الكفاءة في الإدارة، كما أن تطبيق هذه المعرفة بمهارة مميزة يزيد من فاعلية الكفاءة في الإدارة²، فهذه الأخيرة علم لكونها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، أما الجانب الفني فيها فيبرز من خلال إعادة صياغة هذه النظريات والأفكار الموضوعة في منظمات عمل غربية تختلف ثقافيا واجتماعيا بما يتناسب مع معطيات منظومة العمل المحلية ومواردنا البشرية³، ولتوضيح التزاوج بين العلم والفن أثناء الممارسة الإدارية نلخصه في الشكل التالي:-

الشكل 3. التزاوج بين علم وفن الإدارة



المصدر. كامل بربر، مرجع سابق، ص. 19.

تأسيسا على ما سبق؛ لا يمكن القبول بأي تصنيف للإدارة بين العلم والفن، لأن الممارسة الإدارية تستلزم التلاحق بين علم وفن الإدارة، فالمواقف الإدارية تحتاج في وقتنا الحاضر إلى مزيج متكامل من المعرفة والفن لتحقيق الأداء الأمثل لعناصر الإنتاج والخدمات في ظل المتغيرات المختلفة، مما يعطي

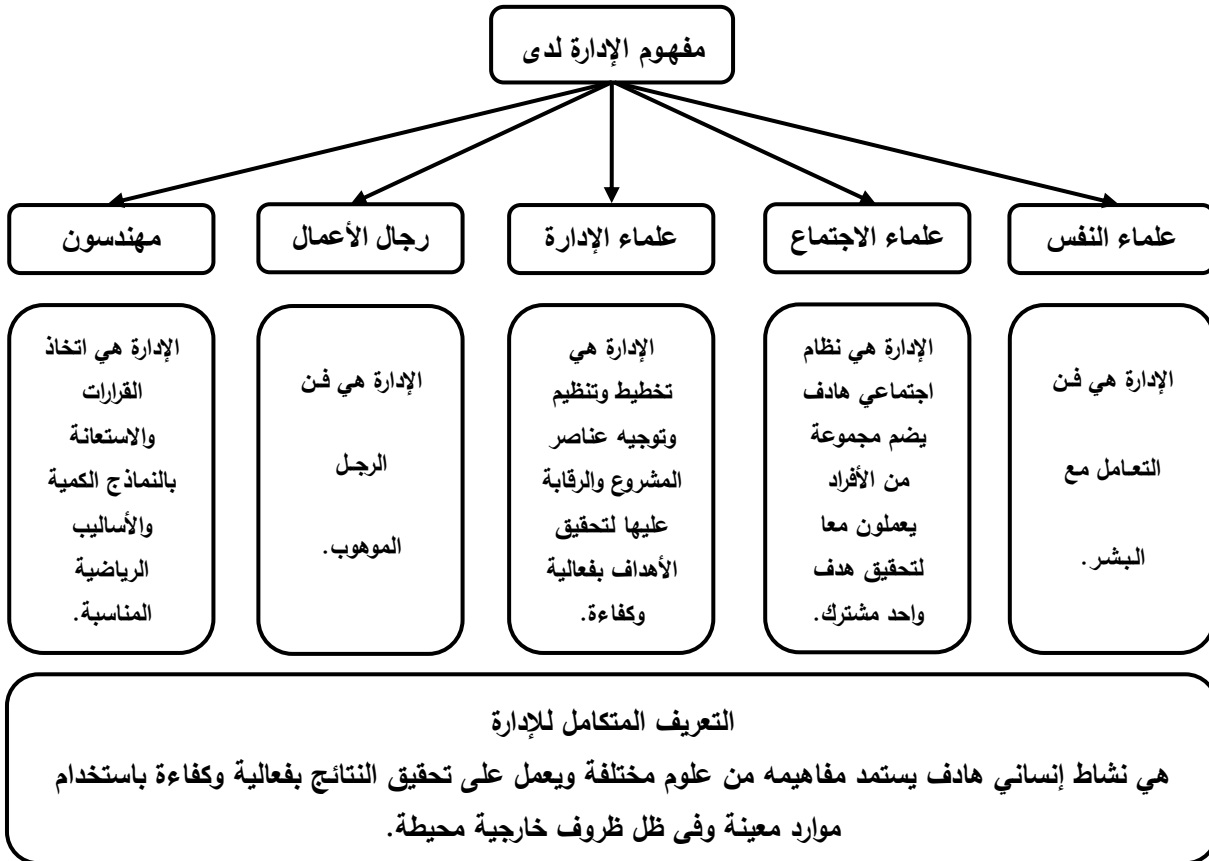
¹. طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص. 58.

². كامل بربر، مرجع سابق، ص. 18.

³. هند عبد الرحمن المفتاح، هموم في الإدارة، الدوحة: منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث القطرية، 2013، ص. 19.

للممارسة الإدارية بعدا يجعلها قادرة على التعاطي مع هذه المواقف بالفعالية والكفاءة المطلوبتين، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها، فلا تغني تجارب الحياة عن الكتب ولا تغني الكتب عن تجارب الحياة، فمثلا المحاسب لا يستطيع أن يمارس مهنة الحسابات بدون الدراسة أو التمارين العملية، أما مفهوم الإدارة من وجهات نظر علمية متعددة فهي كما يوضحها الشكل الموالي:-

الشكل 4. مفهوم الإدارة من وجهات نظر علمية متعددة



المصدر. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص.

18.

هـ. بعض المفاهيم المرتبطة بالإدارة

يتداخل مفهوم الإدارة كغيره من المفاهيم الإدارية مع عدد من المصطلحات الأخرى، فمثلا هناك أنواع من الإدارة منها؛ الإدارة المحلية (Administration Local) وهي نظام قانوني يسمح بمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح وتنظيم المجالس التي تمثل هذه الوحدات وتعتبر عن إرادتها، أما إدارة الأفراد (Administration Personnel) فهي التي تختص بشؤون الأفراد وتتولى تخطيط جهودهم والإشراف عليهم وتوجيههم والتنسيق بينهم لضمان تأديتهم العمل المنوط بهم بالكفاءة القصوى

وتوفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع، وهناك ما يعرف أيضا باسم الإدارة العليا (Management High) وهي الهيئة الإدارية التي تشمل قمة الهرم الإداري والمختصة بالسياسات العليا، أما الإدارة الوسطى (Middle Management) وهي فئة المديرين من المستوى الثاني للإدارة العليا، في حين أن الإدارة العلمية (Scientific Management) فهي حركة فنية وإدارية وفلسفية ظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية في القرن 19 على يد فريدريك تايلور (Frederick Taylor)، أما الإدارة بالأهداف (Management By Objective) فهي نظام للعمل يقوم على تحديد العامل لهدفه الفردي على مستوى الوحدة التي ينتمي إليها في إطار الهدف العام للمنظمة ومنح العامل حرية أكثر في العمل وممارسة النقد أو الرقابة الذاتية على ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف عامة، كما يقصد بالسلوك الإداري (Behavior Administrative) تلك الطرق المستخدمة في الإدارة حسب التدرج الموجود بين أفرادها والمتمثلة في الاتصال والتعليمات والضبط¹، ويشير مفهوم التنظيم الإداري (Management Organization) إلى "نظم فرعية" (Sub Systems) تضم أفراد تربطهم علاقات ثنائية وجمعية تركز على عناصر مشتركة"²، أما مفهوم الإدارة العامة (Administration publique) فتعني حسب فيفنر (Fiffner) "تنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة"³، أي أنها إدارة حكومية وما يتفرع عن الدولة من مؤسسات⁴.

ويطلق على مسير الإدارة لفظ "المدير"، حيث قامت مدرسة هارفارد للأعمال (Harvard Business School) بتعريف المدير "كفرد يحقق النتائج باستخدام أناس آخرين، أما المعهد الأسترالي للإدارة (Australian Institute of Management) فيعرف المدير بأنه الفرد الذي يضع الخطط ويقوم بالقيادة والتنسيق وإسناد المهام إلى الآخرين والسيطرة والتفويض ووضع الميزانية وذلك بغية تحقيق هدف ما"⁵، وبذلك فهو همزة وصل بين الإدارة العليا وفريق العمل، ومن خلال قراءة وتحليل التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات الأساسية المتعلقة بمفهوم الإدارة وأهمها ما يلي:-

¹. عبد الرحمن عيسوي، مرجع سابق، ص. 12-16.

². قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2016، ص. 20.

³. جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014، ص. 16.

⁴. فاروق عبده فليح، والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص. 50.

⁵. ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة: المرجع الشامل للنجاح الإداري، تر. مكتبة جرير، ط2، الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2008، ص. 21.

- إن الإدارة هي عملية متكاملة تتكون من مجموعة من العمليات الإدارية تبدأ بتحديد هدف متفق عليه وتنتهي بإنتاج سلعة أو خدمة معينة.
 - أن الوظائف الإدارية لها خاصية العمومية، بمعنى قابليتها للممارسة في مختلف التنظيمات أيا كان حجمها وطبيعتها.
 - أن العنصر الأساس للإدارة هو المورد البشري، وأن تحقيق الأهداف لا يمكن أن يتم إلا من خلال المورد البشري وليس بالمورد البشري.
 - إن الإدارة تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة ممكنة.
- ❖ **التعريف الإجرائي لمفهوم الإدارة (Management):** هي مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تستهدف تحقيق غايات معينة ومجدولة زمنياً، باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المادية والتكنولوجية والمالية المتاحة.

2.6. مفهوم الوقت (Time)

تتفق الأدبيات في مجال مفهوم الوقت على عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه، إذ تعددت وتباينت التعريفات الخاصة بمفهوم الوقت، ولعل ذلك يعود ابتداءً إلى تعدد أنواع الوقت من جهة، وارتباط الوقت بجميع جوانب الحياة ومجالاتها وظواهرها من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب في تعريفهم للوقت، الأمر الذي يقودنا إلى التمتع المعرفي من الناحيتين اللغوية والسوسولوجية لمفهوم الوقت حسب المنظورات العلمية والبحثية للدارسين، بغية الوصول إلى فهم سليم لهذا المفهوم المعقد والمتعقد مع بعض المفاهيم الأخرى، فمن الناحية اللغوية، الوقت لغوياً؛ الواو والقاف والتاء أصل يدل على حد شيء وكنهه في زمان وغيره، ومنه الوقت الزمان المعلوم¹، والوقت مقدار من الزمان وكل شيء قُدرت له حيناً فهو مُوقت، وكذلك ما قُدرت غايته فهو مُوقت²، ويذكر الفيروز آبادي في قاموس "المحيط" أن الوقت مقدار من الدهر، وأكثر ما يستعمل في الماضي كالميقات وتحديد الأوقات³، وقد أستخدم في المستقبل، واستعمل سيبويه لفظ الوقت في المكان تشبيهاً بالوقت في الزمان لأنه مقدار مثله، والجمع أوقات وهو الميقات، ووقت مَوْقوت ومُوقت محدود، وفي التنزيل العزيز ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا﴾ (سورة النساء: الآية 103)، أي مُوقَنا مُقدراً وقيل أي

¹. أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكرياء، معجم مقاييس اللغة، الجزء 06، دمشق: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1979، ص. 131.

². أبي الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، مج. 02، ط3، بيروت: دار صادر للنشر، 1969، ص. 107.

³. مجد الدين بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، القاهرة: دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص. 1770.

كُتِبَ عليهم في أوقات مُوقَّعة، وفي الصباح أي مفروضات في الأوقات¹، ووقت (الوقت) معروف والميقات الوقت المضروب للفعل، والميقات أيضا الموضع، يقال هذا ميقات أهل الشام، أي الموضع الذي يحرمون منه²، والآخرة ميقات الخلق ومواضع الإحرام مواقيت الحاج، والهلال ميقات الشهر، وقوله تعالى ﴿وَإِذَا الرُّسُلُ أَقْبَتْ﴾ (سورة المرسلات: الآية 11)، إنما هو وَقَّتْ من الواو فهمز وتقول وَقَّتْ موقت³، وجاء في معجم "المصباح المنير في غريب الشرح الكبير" أن الوقت مقدار من الزمن لكنه مفروض لأمر ما، وكل شيء قُدرت له حيناً فقد وَقَّتْهُ توقيتاً⁴، وعن تكرار لفظي التوقيت والميقات يذكر ابن الأثير أن التوقيت والتأقيت أن يجعل الشيء وقت يختص به، وهو بيان مقدار المدة، والميقات مصدر الوقت، والتوقيت تحديد الأوقات، ونقول وقته ليوم كذا مثل أجلته⁵، والموقت كالمجلس مفعول من الوقت⁶.

كما استعمل الإنسان كلمات عديدة تدل على الوقت مثل: الزمن، والزمان، وقديم، وحديث، ودهر، وأزلي، وحين... وكلمات مشابهة، وتحري معاني هذه الكلمات لغويا ينطلق من مراجعة معاجم اللغة والقواميس العربية، ولعل أول خلط يقع فيه الفرد هو نعت الوقت بالزمن أو الزمن بالوقت، فالوقت ليس الزمن، لأن الزمن أعم من الوقت⁷، فقد ذكر الجوهري أن الزمن والزمان اسم لقليل الوقت وكثيره ويجمع على أزمان وأزمنة وأزمن، ولقيته ذات الزمين، تريد بذلك تراخي الوقت، كما يقال لقيته ذات العويم⁸، ويكون الزمن شهرين إلى 06 أشهر، والزمن يقع على فصل من فصول السنة وعلى مدة ولاية الرجل وما أشبهه، ويقول هارتنر (Hartner) إن الكلمات المستعملة في العربية للدلالة على الزمان موجودة في اللغات السامية الأخرى عدا كلمة زمان فهي في اللغة العربية فقط⁹، أما الدهر عند العرب فيقع على وقت الزمان من الأزمنة وعلى مدة الدنيا كلها، أي أن الدهر هو الأمد الممدود، وقيل أن الدهر ألف سنة،

1. أبي الفضل جمال الدين ابن منظور، مرجع سابق، ص. 107.

2. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، بيروت: مكتبة لبنان، 1986، ص. 304.

3. الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، الجزء 04، بيروت: دار الكتب العالمية، 2003، ص. 389.

4. أحمد بن علي المقري الفيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، ط2، القاهرة: دار المعارف، 2006، ص. 667.

5. أبي الفضل جمال الدين ابن منظور، المرجع نفسه، ص. 108.

6. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، المرجع نفسه، ص. 304.

7. محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة: كيف تتجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك؟ الدمام: دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، 2006، ص. 32.

8. أبو نصر إسماعيل بن حماد الجوهري، الصحاح: تاج اللغة وصحاح العربية، الجزء 05، ط4، بيروت: دار العلم للملايين، 1987، ص. 213.

9. حسام الآلوسي، الزمان في الفكر الديني والفلسفي وفلسفة الدين، عمان: دار الفارس للنشر والتوزيع، 2005، ص. 20.

ويورد حديث "لا تسبوا الدهر فإن الله هو الدهر"¹، ومنه الآية: ﴿وَقَالُوا مَا هِيَ إِلَّا حَيَاتُنَا الدُّنْيَا نَمُوتُ وَنَحْيَا وَمَا يُهْلِكُنَا إِلَّا الدَّهْرُ﴾ (سورة الجاثية: الآية 24)، ويرى ابن منظور أن الدهر وقت مبهم يصلح لجميع الأزمان كلما طالت أو قصرت، ويكون سنة أو أكثر من ذلك، ويراد بكلمة **الحين** اسم كالوقت يصلح لجميع الأزمان ومنه قوله عز وجل ﴿تُؤْتِي أَكْلَهَا كُلَّ حِينٍ﴾ (سورة إبراهيم: الآية 25)، أي ينتفع بها في كل وقت، لا ينقطع نفعها البتة، والحين يعني أيضا المدة²، ومنه قوله تعالى ﴿هَلْ أَتَى عَلَى الْإِنْسَانِ حِينٌ مِّنَ الدَّهْرِ لَمْ يَكُن شَيْئًا مَّذْكُورًا﴾ (سورة الإنسان: الآية 01)، وتستخدم عبارة "إذ" للمباعدة بين الوقتين كأن نقول: حينئذ³، ومن هنا نستنتج؛ أن كلمة **حين** هي قسم أو جزء من الدهر، أما كلمة أبد فتشير إلى الامتداد الزمني في المستقبل، وكلمة **السرمد** بمعنى الدوام الزمني في المستقبل، وكلمة **الخلد** بالمعنى نفسه، وكلمة **المدة** والأجل بمعنى المدة المحددة أو نهايتها⁴، أما **العصر** و**العصران** هما الليل والنهار، وقالوا سميت صلاة العصر لأنها تعصر، أي تؤخر عن الوقت⁵، في حين أن اليوم والساعة والأسبوع والشهر فهي وحدات قياس الوقت وتحديده⁶.

أما في القواميس الأجنبية، فالوقت تقابله لفظة (Time) بالإنجليزية و(Le Temps) بالفرنسية، ويعني "وسيط هلامي تتحرك فيه الموجودات والحوادث والظواهر أثناء تغيرها المستمر، وبطريقة متسلسلة إلى الأمام دون ارتداد إلى الوراء"⁷، ليغدو الوقت وفق هذا التعريف وعاء أو إطار كلي للمواقف والظواهر التي تصدر عن الفرد أو المجتمع أو الطبيعة، كذلك ما يميز الوقت هو جريانه المستمر بلا هوادة وبالتواتر ذاتها إلى الأمام فقط، وبناء على ما تقدم؛ نلاحظ تعدد الصيغ والدلالات المفهومية للوقت في المعاجم والقواميس اللغوية، غير أن كل صيغة مرادفة له تحمل تمييزا دقيقا في المعنى المقصود، لتضفي صعوبة معرفية وابستمولوجية عند محاولة تحديد مفهوم الوقت، نظرا لارتباطه بالدرجة الأولى بالحقل الفلسفي والفيزيائي، وفي المقابل؛ يقصد بالوقت **السوسيولوجي** ذلك الذي يسمى في علم الاجتماع بـ "الوقت الجمعي"، أي الوقت الممتلئ بالتجارب الإنسانية والاجتماعية، وهو الذاكرة الاجتماعية التي تحفظ حضارة الفرد الفكرية والدينية، أي تلك المناسبات والمحطات التي تقف عليها الجماعة، وبما أن لكل جماعة

¹. المرجع نفسه، ص. 19.

². ظريف الخولي، *الزمان.. في الفلسفة والعلم*، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1999، ص. 23.

³. أبي الفضل جمال الدين ابن منظور، *معجم* 13، مرجع سابق، ص. 133-134.

⁴. حسام الألوسي، *المرجع نفسه*، ص. 21.

⁵. أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكرياء، *الجزء 04*، مرجع سابق، ص. 341.

⁶. حسام الألوسي، *المرجع نفسه*، ص. 21.

⁷. Paul Robert, *le grand robert de la langue française*, Paris: Le Robert, 2001, p. 217.

مناسبات وذكريات خاصة لا تشاركها فيها غيرها من الجماعات فإنه سيكون لها وقتها الخاص، وبذلك يعكس الوقت علاقة الجماعة الاجتماعية بالوقت وكيفية استثمارها له ووسائل التعبير عنه¹، من هنا كان الوقت محل اهتمام قديم للغاية من قبل النظرية السوسيولوجية، فعلى سبيل المثال؛ نجد أن تحليل كارل ماركس (Karl Marx) للتبادل السلعي والاستغلال²، افترض أن قوة العمل تشتري وتباع بقيمتها، وأن قيمتها شأنها شأن قيمة أي بضاعة أخرى، تتحدد بوقت العمل الضروري لإنتاجها، وبالتالي فإذا كان الأمر يقتضي 06 ساعات لإنتاج وسائل معيشة العامل التي يستهلكها بالمتوسط يوميا، فيجب عليه أن يعمل بالمتوسط 06 ساعات في اليوم من أجل أن ينتج يوميا، قوة عمله أو من أجل تجديد إنتاج القيمة التي يحصل عليها عند بيع قوة عمله، وفي هذه الحالة؛ فإن القسم الضروري من يوم عمله يبلغ 06 ساعات، ويعتبر ذلك مقدارا معطى في حالة عدم تغير الظروف الأخرى، غير أن الرأسمالي (رب العمل) روحه هي روح الرأسمال وله رغبة واحدة وهي الازدياد في خلق القيمة الزائدة، في أن يمتص بقسمه الثابت (أي وسائل الإنتاج) أكبر قدر ممكن من العمل الزائد، إن الرأسمال عمل ميت لا ينتعش مثله مثل مصاص الدماء، إلا عندما يمتص العمل الحي، ويعيش حياة أكثر تدفقا كلما ازداد ابتلاعه للعمل الحي، وأن الوقت الذي يعمل العامل في خلاله هو ذلك الوقت الذي يستهلكه الرأسمالي في خلاله قوة العمل التي اشتراها، أما إذا كان العامل يستهلك لنفسه وقت عمله فإنه يسرق الرأسمالي³.

أما إميل دوركايم (Émile Durkheim) فقد أكد على الوظيفة التكاملية والمتزامنة اجتماعيا للوقت، إذ تعتبر المدرسة الأنثروبولوجية الفرنسية التي ينتمي إليها دوركايم (Durkheim) أن الوقت ظاهرة اجتماعية مشتقة من الحياة الاجتماعية، وأن التقويم الزمني يعبر عن إيقاع الأنشطة الجماعية، وتتمثل وظيفته في ضمان انتظامها، فمثلا في المجتمعات التقليدية يتم تحديد أسماء الأيام والشهور والفصول وحتى السنوات من خلال إيقاع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، ويتم حساب الوقت بناء على تنظيم وظائف الجماعة، والطريقة التي يربط بها أعضاء المجموعة أنفسهم بالماضي والمستقبل، وبالتالي فمنظورهم الزمني يعتمد على وظائف الجماعة وتفاعلاتها، في حين يرى ماكس فيبر (Max Weber) أن عمليات التحول الروتيني والبيروقراطي، وهي العمليات المتكاملة مع التحول إلى مجتمع راشد حديث، دانت بالكثير إلى الوقت

¹. مسعودة مرسل، الدلالة الزمنية للفعل في ديوان قدور بن عاشور الزرهوني، رسالة ماجستير غير منشورة، وهران: جامعة وهران 01، كلية الآداب واللغات والفنون، 2007، ص. 13.

². جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، تر. محمد عثمان، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009، ص. 239.

³. كارل ماركس، رأس المال: نقد الاقتصاد السياسي، تر. فهد كم نقش، مج. 01، الكتاب الأول، عملية إنتاج الرأسمال، الجزء 01، موسكو: دار التقدم، 1985، ص ص. 331-334.

المجرد المرتبط بالتحول المؤسسي للأخلاق البروتستانتية¹، ويعرف كل من **بيترم سوروكين** (Pitrim Sorokin) و**روبرت ميرتون** (Robert Merton) في مقالة لهما سنة 1937 بعنوان: "الوقت الاجتماعي: تحليل منهجي ووظيفي" (Social-time: A Methodological and Functional Analysis) الوقت السوسيولوجي بأنه: "إطار مرجعي للظواهر الاجتماعية الذي يتحدد وفق إيقاع الحياة المجتمعية، فمثلا يتم التعاون الاجتماعي في سياق الأنساق الاجتماعية للوقت، ويختلف الوقت السوسيولوجي كيفيا طبقا للمعتقدات والعادات العامة للمجتمع، ويتسم بعدم الاستمرارية لأن أوصاله تتقطع بالتواريخ المحددة، وتنشأ جميع نظم التقويم الزمني وفق متطلبات الاحتياجات الاجتماعية، حيث تنشأ من التباين الاجتماعي والمجال الواسع للتفاعل الاجتماعي، كما أن المدخل السوسيولوجي للوقت يسمح لنا بالكشف عن الأسبقيات الاجتماعية في مضمار الزمن السوسيولوجي"².

وكانت أعمال **نوربرت إلياس** (Norbert Elias) تمثل استثناءات بارزة للعملية الاجتماعية، إذ يصوغ **إلياس** (Elias) الوقت على أنه رمز يوضح تسلسل الأحداث بالرجوع إلى بعض الأحداث الأخرى، وأنه أداة اجتماعية تسمح بمقارنة الأحداث بطريقة غير مباشرة عندما يستحيل القيام بذلك بطريقة مباشرة، ونظرا إلى أن المواقف والتسلسلات الاجتماعية التي لها أماكن تتعاقب في صورة تدفق لا ينتهي للأحداث لا يمكن صفها جنبا إلى جنب، فإن أي تسلسل ثان للأنماط المتكرر وقوعها يكون مطلوبا حتى يشكل نقاطا استرشادية، وهكذا فإن الوقت يشير إلى ربط مواقف أو جوانب داخل سلسلتين أو أكثر من سلاسل الأحداث الاجتماعية الديناميكية، كما أن أدوات الوقت في حد ذاتها لا تقوم ببناء الأحداث، وهي ليست سوى ما يشبه عمل خريطة للأنهار والبحار³، وقد استنكر **إلياس** (Elias) غياب الدراسات السوسيولوجية للوقت لدى الباحثين الاجتماعيين، والذين ناقشوا هذه الإشكالية وفق رؤية فلسفية تقليدية، بسبب اعتقاد البعض منهم أن البحث في علم اجتماع الوقت لن يكون مثمرا، بالنظر لصعوبة الموضوع⁴، داعيا إلى دراسات علمية أكاديمية معمقة أكثر جدية وصرامة، بينما يعتبر **مالك بن نبي** الوقت بأنه أحد العناصر 04 لبناء الحضارة الإنسانية وهي: الفكرة الدينية، والإنسان، والتراب، والوقت، غير أن هذا المورد ينظر له في المجتمعات العربية والإسلامية باعتباره موردا ينتهي إلى عدم، لأننا لا ندرك معناه ولا تجزئته الفنية (الساعة والدقيقة والثانية) ولا نعرف إلى الآن فكرة الوقت الذي يتصل اتصالا وثيقا بالتاريخ، هذا المعنى

¹. جون سكوت، مرجع سابق، ص. 240.

². Pitrim Sorokin, and Robert Merton, «Social Time: A Methodological and Functional Analysis.» *The American Journal of Sociology*: vol. 42, n°. 05, 1937, p. 615.

³. جون سكوت، المرجع نفسه، ص. 240.

⁴. Thomas Angeletti et al., «Le sociologue et le temps.» *Presses de Sciences politiques*: n°. 48, 2012, p. 06.

الذي لم نكتسبه بعد، وهو فكرة الوقت الداخل في تكوين المعاني والأشياء، فالحياة والتاريخ الخاضعان للتوقيت كان وما يزال يفوتنا قطارهما، فنحن في حاجة ملحة إلى توقيت دقيق وخطوات واسعة لكي نعوض تأخرنا¹.

ويتضمن علم اجتماع بيير بورديو (Pierre Bourdieu) بعد تعاقبي للوقت، فمثلا في مقالة له حول الجزائر سنة 1963 بعنوان: "المجتمع التقليدي مواقف تجاه الوقت والسلوك الاقتصادي"، يرى أن الاحتياط الذي يراكم ثروات الاستهلاك يكون ممثلا في نسق التبادل بالمقايضة، ويعترض على التوقع ومراكمة ثروات الإنتاج لوجود خوف من المستقبل البعيد والمجرد²، كما أن الدراسة التي قام بها بورديو (Bourdieu) حول: "فكرة الوقت عند الفلاح الجزائري" (The Attitude of the Algerian peasant toward time)، حيث يربط هذا الأخير بين الوقت والأحداث التي وقعت، فيسمي السنين باسم تلك الأحداث، فهو يربط بين الوقت من جهة، وبين الفصول الجغرافية وتتابعها، حين تتصل بمناشط أيكولوجية معينة بالذات مثل زراعة أنواع معينة من المحاصيل... من جهة ثانية، كما يستند الفلاح الجزائري في تحديد الوقت إلى أحداث زمنية جزئية وقعت في الماضي ويجعل منها مراكز تثبيت زمنية، ويربط الوقت بالأحداث الكبرى والصغرى، إذ أن الفلاح الجزائري لا يسمي أيام الأسبوع بأسمائها وإنما يسميها السوق، لارتباطها بإقامة تلك المناسبة التجارية أسبوعيا، وهذه الخاصية ليست قاصرة على المجتمع الفلاحي الجزائري³، فالإيطالي غبريال موريلو (Gabriele morello) يذكر في مقدمة كتابه "صناعة الوقت" (Time Making)، أنه في طفولته وعند قضاء الإجازات في ريف باليرمو (Palermo) كان هناك إحساسين مختلفين بالوقت، وهو وقت القرية، ووقت المدينة، ففي أعراف الفلاحين تسود معاني من نوع (Comes and Go Every Time) أي الوقت يذهب ويعود من جديد، بينما في المدينة التي لا تبعد سوى 30 كيلومتر يتحدث الناس بمفهوم (Lost Time is Never Fond Again) أي الوقت الذي ينقضي لا يمكن إيجاده مرة أخرى⁴، من هنا؛ تستشف أن دقة التعبير الزمني وليدة المجتمع الصناعي، وصورة هذا المجتمع تختلف عن صورة المجتمع الفلاحي، حيث لا يتقيد الفرد بقيود الدقة في الوقت، وكان الوقت محوريا كذلك في نظريات أنتوني غيدنز (Anthony Giddens) المتعلقة بالبنوية والمفاهيم المتصلة بالترسيب (Sedimentation) (التباعد الزمني-

¹. مالك بن نبي، شروط النهضة، تر. عبد الصبور شاهين وعمر كامل مسقاوي، دمشق: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1986، ص. 140.

². ستيفان شوفالبييه، وكريستيان شوفيري، معجم بورديو، تر. الزهرة إبراهيم، الجزائر: دار الجزائر للنشر، 2013، ص. 168.

³. مسعودة مرسل، مرجع سابق، ص. 13.

⁴. عزب محمد عزب، القيادة الفعالة لفريق العمل، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص. 129.

المكاني) على أنه شحذ للمعرفة ووقت ذو قيمة مادية (Commodified time)، وفي رأيه؛ فإن الوقت يتكون من خلال تكرار الممارسات الاجتماعية، أي أن النظام والاستقرار لم يعودا من دون محدد زمني، وكذا التغير والثورة، وإضافة إلى هذه المناهج من وظيفية وتفاعلية رمزية وفينومينولوجية وبنوية اجتماعية وغيرها من النظريات الأخرى عن الوقت، فإن كلا منها يؤكد أبعادا مختلفة لسمة التوقيتية ومختلفة من عدة نواح توقعية أخرى، وبأي حال؛ فإنه في ظل العديد من النظريات يبدو الوقت غالبا على أنه مجرد فوق فينوميني (Epiphenomenon) للإطار الكلي، وهو لا يحظى سوى بقدر ضئيل من الانتباه حتى العقود الأخيرة، نظرا إلى طبيعته الفعلية أو إلى أبعاده المؤقتة الجوهرية للعملية الاجتماعية والتاريخية¹.

وبضيف غيدنز (Giddens) أنه لا يمكن استيعاب الحياة الاجتماعية بصورة عامة إلا من خلال فهم الكيفية التي تتوزع فيها الأنشطة زمنيا، فجميع أشكال التفاعل الاجتماعي متموضعة زمنيا، بمعنى أنها تحدث خلال فترة زمنية محددة، وأفعال الفرد خلال يوم واحد تكون "مترمكة"، أي أنها تدور في إطار زمني ومكاني محدد، كما أن المجتمعات الحديثة تحدد النطاقات والأطوار التي تنظم فيها الأنشطة المجتمعية بمقاييس التوقيت الزمني، ولولا الساعات والتوقيت الدقيق للأنشطة لم تكن المجتمعات الصناعية لتتأصل وتنمو وتتطور²، وهو ما أكدته أعمال إيفيتار زيروبافل (Evitar Zerubavel) حول التقويم الزمني في المستشفيات³، وتمييزه بين الوقت العام الذي تفرضه بيروقراطية الالتزامات المهنية والتنظيمية، والوقت الخاص الذي يمتلك فيه الفرد حرية استغلال الوقت المتاح له، وهذين النوعين من الوقت ينطبقان على تحليلات التنظيم الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي بشكل عام⁴، وهو ما يوضحه تعريف كلود جافو (Claude Javeau) للوقت السوسيولوجي بأنه: "الحركات الاجتماعية المتناسقة للظواهر الكلية، التي قد تكون عالمية أو جماعية أو مجهرية"⁵، ويعد الوقت موضوعا للتنشئة الاجتماعية المجدولة زمنيا، وثقافة المجتمع تلزم على الفرد تعلم قواعد تخصيص الوقت (الخاصة بالمجتمع) المحددة في الجداول الزمنية والتقاويم، وتوفير الأطر الزمنية المعرفية والقواعد المعيارية التي يحتاجها الفرد لهيكلة أوقاته الاجتماعية، ويستخلص مما سبق؛ أن هذا الاختلاف حول مفهوم الوقت ووجهات النظر المتعددة حوله تأكيد على عمق الدلالات التي يشير إليها هذا المفهوم باختلاف البيئات والثقافات والمنطلقات الفكرية، وكون ذلك

¹. جون سكوت، مرجع سابق، ص ص. 239-240.

². أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، تر. فايز الصباغ، ط4، بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2005، ص ص. 176-177.

³. جون سكوت، المرجع نفسه، ص. 240.

⁴. John Hassard, *The Sociology of Time*, New York: St. Martin's Press, 1990, p. 177.

⁵. Claude Javeau, *Sociologie de la vie quotidienne*, Paris: Presses Universitaires de France, 2011, pp. 7-9.

المفهوم مرتبط بالفرد ونشاطه الذي يتأثر بالوقت بشكل كبير، إضافة إلى أزية العلاقة بين الوقت والفرد، والتصورات التراكمية عن الوقت ومفهومه.

❖ **التعريف الإجرائي لمفهوم الوقت (Time):** ونعني به الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف الإداري أثناء الدوام الرسمي المحدد من الساعة 08:00 صباحا إلى 16:30 مساء بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، وما تقرضه عليه من واجبات وأنشطة ومهام وظيفية محددة ومجدولة زمنيا.

3.6. مفهوم إدارة الوقت (Time Management)

سبق وأشرنا أن هناك تأويلات ومنظورات مختلفة لمفهوم الوقت تختلف عن بعضها البعض اختلافا جوهريا، تبعا لاختلاف الظواهر التي يشير إليها هذا المفهوم، وبالتالي فإن مفهوم إدارة الوقت، هو الآخر، مزيج من هذه المفاهيم جميعها، لأن الظواهر الإدارية نفسها مكونة من الظواهر المختلفة، والظاهرة الإدارية لها عدة جوانب هي:-

- **الجانب المادي الميكانيكي الآلي:** فالعدد والآلات ينطبق عليها مفهوم الوقت الميكانيكي كأوقات الصيانة وساعات الإنتاج وغيرها.
- **الجانب البشري البيولوجي:** ويتضمن تحديد فترات الراحة والعمل على أساس قدرات الجسد البيولوجية، والفرد (من الناحية البيولوجية البحتة) لا يستطيع أن يعمل أكثر من فترة محددة.
- **الجانب البشري النفسي:** ويشير إلى الحالة النفسية للأفراد، فهناك أوقات يستحسن فيها عدم إزعاج المدير مثلا أو تقديم اقتراحات له، لأن الوقت لا يكون مناسباً.
- **الجانب الاجتماعي:** ويتضمن الجماعات الصغيرة في التنظيم وعلاقات الإدارة بالمجتمع، وينبثق عنه تعطيل العمل في أيام الأعياد الرسمية، ومراعاة أعياد الطوائف المختلفة، وكذلك اختيار الوقت المناسب للبدء بمشروع اقتصادي وغير ذلك.

من هنا يتبين أن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة لأي زمان ومكان وفرد، فهو لا يقتصر على فرد دون غيره أو زمان دون آخر، ويشتمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، أي الوقت المتبقي من ساعات اليوم بعد انتهاء فترة العمل المحددة، وترتبط كلمة الإدارة بالوقت من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فاعلية مرتفعة في استثمار هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة، والإدارة والوقت كلمتان متلازمتان، لأن الإدارة تتجزأ من خلالها الأعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محددة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها

الرئيس في تحقيق ذلك، وواحد من الإمكانيات المتاحة للمنظمة كالموارد الأخرى التي يفترض أن تستثمر الاستثمار الأمثل، فالوقت وفاعلية إدارته يعتبران من أهم المهام التي تقع على عاتق الموظفين الإداريين ومدراءهم، سواء في القطاع العام أو الخاص، إذ تتضمن إدارة الوقت القدرة على التحكم والسيطرة على وقت الفرد المتاح، ولقد أصبحت من الاعتبارات التي تحدد نجاح الإداري وفاعليته، فالموظف والمدير كل منهما يحاول استغلال الوقت المتاح الاستغلال الكفاء، بترتيب المهام حسب أولوياتها للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل، كما يختلف مفهوم إدارة الوقت باختلاف الأفراد ودوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم¹، وعليه؛ بعد اطلاعنا على مختلف التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم إدارة الوقت لاحظنا تعدد الرؤى الفكرية بين الباحثين واختلافها، لهذا حاولنا تقسيم تعريفاتهم إلى اتجاهين أساسيين، **الاتجاه الأول** يعتبر أن إدارة الوقت هي إدارة للمهام والأنشطة الوظيفية في العمل، بينما يرى **الاتجاه الثاني** أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، ووفق هذا المنطلق سنستعرض تعريفات الباحثين لإدارة الوقت كالآتي:-

أ. الاتجاه الأول: إدارة الوقت هي إدارة للمهام والأنشطة الوظيفية في العمل

يذهب في هذا الاتجاه **ستيفن كوفي** (Stephen R. Covey) الذي يعرف إدارة الوقت بأنها: "مجموعة من المبادئ المرتبطة بالتحكم والكفاءة والقيم واستقلالية الإنجاز والتقييم الزمني والقدرة والإدارة أثناء تأديتنا للأنشطة الوظيفية"²، فمبدأ **التحكم** حسب هذا التعريف يتعلق بضرورة تخطيط وجدولة وإدارة المهام والواجبات والمسؤوليات واحدا بعد الآخر، دون أن يفلت منا أي أمر، أما **الكفاءة** فهي عمل الكثير في وقت قليل، والكفاءة تلغي الهدر وتحقق الإنجاز والسلاسة والسرعة والتقدم والرقى، أما **استقلالية الإنجاز** فإدارة الوقت تركز على الإنجاز والوصول إلى ما نريد وإزاحة أي شيء يعوق ذلك عن الطريق، فالأشياء التي من حولنا هي مجرد موارد نستخدمها للوصول إلى مزيد من الإنجاز والسرعة، وإلا كانت مجرد مصادر لإعاقة الهدف، في حين أن **التقييم الزمني** يعني أن إدارة الوقت تعتمد على تسجيل الأحداث والوقائع التاريخية، أي أنها تنظر للحياة من منظور الوقت المناسب، والقدرة بمعنى تلك المهارات اللازمة لإدارة الوقت التي تكتسب عبر التجارب الاجتماعية المختلفة، والإدارة تعني أن إدارة الوقت تتحقق بمنظور إداري وليس بمنظور قيادي، ويمكن القول أن الإدارة تعمل عادة من خلال نموذج ما، أما القيادة فتوجد النموذج الذي يجب اتباعه، فالإدارة تعمل ضمن النظام أما القيادة فهي تعمل فوق النظام، وعرفت

¹. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، *إدارة الوقت: مفاهيم، وعمليات، وتطبيقات*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص ص. 39-40.

². ستيفن كوفي وآخرون، *إدارة الأولويات الأهم أولاً*، تر. السيد المتولي حسن، ط5، الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص. 35.

الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بالقول أنها: "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة"¹، إذ يضيف هذا التعريف الطابع العلمي لمفهوم إدارة الوقت، الذي لا يعتمد على التخمين أو التجربة الاجتماعية وتلك المعارف المستمدة عن طريق **الحس المشترك** (Sens Commun) بل هو أسلوب (طريقة ومنهج) علمي مؤسس على نظريات وأبحاث علمية وملاحظات ميدانية، أما **ألين لاكلين** (Allen Laclin) فيرى أن إدارة الوقت تعني: "التحكم بالأحداث"²، بمعنى إذا كنا لا نستطيع السيطرة على الوقت - لخاصيته المجردة - فإنه بمقدورنا التحكم بالحدث والمواقف خلال وقت حدوثها، ومن ثم تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، بينما يعرفها **هلمر** (Helmer) بأنها: "تحديد ووضع الأولويات لأهدافنا، بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الأساسية ووقت أقل للمهام الثانوية"³، وبالتالي تصبح إدارة الوقت عملية مفاضلة بين المهم والأهم حسب درجة الأولوية التي تحتويها تلك الأنشطة، لهذا فترتيب المهام وفق سلم الأولويات يعني أن ندير الوقت.

وتعتبر **جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية** أن إدارة الوقت عبارة عن "ممارسة أعمال تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه، وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تخدم التنظيم والأفراد على حد سواء"⁴، فإدارة الوقت داخل التنظيمات هي نوع من العمليات الإدارية تجاه مورد الوقت وما يستلزمه ذلك من ممارسة تطبيقية للوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والرقابة) على عنصر الوقت بغرض تحقيق أهداف التنظيم، بينما يقدم **شولر** (Schuler) تعريفا لإدارة الوقت من زاوية إدارة الضغوط المهنية المؤثرة على الأداء الوظيفي، فيعتبرها بأنها: "إحدى استراتيجيات إدارة التوتر في المنظمات، ويضيف قائلا: هي أيضا إحدى العمليات التي نستطيع بها أن ننجز المهام والأهداف التي تمكنا من أن نكون موفقين في عملنا وخط سير حياتنا المهنية"⁵، فالغاية من عملية إدارة الوقت حسب هذا التعريف ليس فقط إنجاز المهام في موعدها المحدد، ولكن توفير الأساليب الأكثر إيجابية وأقل تعب في أداء نشاط معين، ويذكر **محسن أحمد الخضير** أن إدارة الوقت "عملية لا تنتظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر، وإنما هي أساسا موجهة إلى المستقبل ونقوم باستشراف آفاقه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته واتجاهاته

¹. بشير العلاق، *أساسيات إدارة الوقت*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 51.

². محمد أمين شحادة، مرجع سابق، ص. 116.

³. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، *إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري*، ط3، الرياض: مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع، 2000، ص. 52.

⁴. بشير العلاق، *المرجع نفسه*، ص. 51.

⁵. سهيل عبيدات، *إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة*، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2000، ص. 10.

والدروب المختلفة الموصلة للأهداف"¹، فإدارة الوقت وفق هذا التعريف مرادفة للمستقبل المرتكز على حسن اختيار بدائل الحاضر، واتخاذ الحاضر كقاعدة انطلاق إلى المستقبل، وحتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل، علينا القيام بتخطيط ذلك في الحاضر، وعملية التخطيط في إدارة الوقت تعني السيطرة والتحكم شبه الكامل على كل شيء، وهي مسألة أكد عليها التعريف السابق لـ **ستيفن كوفي** (Stephen R. Covey)، وأشار إليها **المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق** حينما عرف إدارة الوقت بأنها: "القدرة على التحكم في توزيع الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير، حسب أهميتها، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق النتائج المطلوبة"²، ووفقا لهذا التعريف فإن إدارة الوقت هي أداة للتحكم المنضبط في التأثير على أنشطة المدير بل التفويض الفعال وتخطيط المشاريع وإدارة الاجتماعات... وغيرها من الأنشطة التي يمارسها المدير خلال يوم العمل.

ويقدم **مدحت محمد أبو النصر** تعريفا لإدارة الوقت في العمل الإداري بأنه: "تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنظمة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعتين في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة"³، فهي عملية كونها تشمل الوظائف الإدارية من تخطيط وتحليل وتقييم، غير أن هذه الوظائف لن تحقق الكفاءة والفعالية في إدارة الوقت إلا إذا اكتسبت صفة الديمومة والاستمرارية، وفي السياق ذاته؛ يؤكد **شوقي عبد الله** على عامل الفعالية في هذا النوع من الإدارة، إذ يقول: "إن إدارة الوقت هي تلك العملية التي توزع الوقت بفعالية بين الأعمال المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد"⁴، أي أن الإدارة التي لا تستغل الوقت بفعالية هي ليست إدارة ناجعة وفعالة في استثمار الوقت، هذا من جهة، ثم إن النشاط الإداري يتكون من **وقت فعال** وهو الوقت المستغرق في أداء المهام والعمليات والأنشطة الإدارية، مع عدم وجود أي مصدر من مضيعات الوقت أثناء ذلك، باستثناء أوقات الراحة الرسمية، و**وقت غير فعال** والذي يمكن تخفيضه أو التخلص منه عبر إدارة الوقت، والذي تتعدد أسبابه، والناجم عن قصور الإدارة أو عيوب فيها، سواء في أحد أو بعض أو جميع عناصر العملية الإدارية المتضمنة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من جهة ثانية.

¹. محسن أحمد الخضير، *الإدارة التنافسية للوقت*، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص. 17.

². قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان حميد، مرجع سابق، ص. 41.

³. مدحت محمد أبو النصر، *إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات*، ط3، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص. 62.

⁴. شوقي عبد الله، *إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري*، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص. 56.

ويربط مالكوم لوكيرز (Malcolm Lockers) إدارة الوقت بالميزة التنافسية للتنظيمات وقدرتها على تحقيق النجاح في السوق حيث يعتبرها "ممكن قوة... وفرصة تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها وإنجازاتها، فالوقت وأساليب إدارته هو تماما مثل إدارة أصول الشركة وجدارتها، وبالتالي فإن إدارة الوقت هي مهارة تولد نتائج إيجابية للمنظمة"¹، ويتميز هذا التعريف بشمولية الطرح، كونه انتقل من إدارة وقت الأفراد إلى إدارة وقت المنظمات، فهذه الأخيرة تعني في الواقع إدارة نشاطات المنظمة كلها، لأن الوقت متداخل في كل شيء تقوم به الشركة، خصوصا في المجالات الحيوية المتعلقة بالإنتاج والتسويق وإضافة قيمة على نشاطات المنظمة، ويعرف كل من الباحثين لوبوف (Lebeuf) وستيوارت (Stewart) إدارة الوقت بأنها: "عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، ووفقا للوقت المحدد"²، وإذا قلنا أن إدارة الوقت تعني التوجيه، فهذه الوظيفة هي إحدى عمليات المدير المؤثر لجهود الأفراد والمنسق بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي بعض التعاريف السابقة اعتبرت إدارة الوقت هي إدارة للمهام والأنشطة الشخصية للفرد في مكان العمل، أما هذا التعريف فيعتبرها نوع من الإدارة الخاصة بالمدير، ويتقاطع التعريف السابق مع تعريف ماسي (Massie) الذي عرف إدارة الوقت بأنها: "فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف بكفاءة وفعالية"³، غير أنه يضيف مصطلح الفن الذي يشير إلى العملية التي تكتسب من خلال التجربة والممارسة العملية.

وفي المقلب الآخر؛ يرى بعض الباحثين أن إدارة الوقت علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، واستثماره بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال⁴، وعليه؛ لا تكفي التجربة وحدها لاكتساب مهارة إدارة الوقت بل لا بد من الأبحاث والنظم العلمية والنظريات البحثية لتعلم كيفية إدارة أوقاتنا الشخصية وأوقات الآخرين من حولنا، ولهذا يقدم روني تومبكنس (Rony Tompkins) تعريفا لإدارة الوقت مركزا على الشروط اللازمة والمواصفات الضرورية لهذا النوع من الإدارة، حيث يقول أن إدارة الوقت "عالم قائم بحد ذاته، يستدعي قدرا عاليا من مدخلات المهارات والجدارات والأساليب الكمية والنوعية، والوظائف الإدارية مثل التخطيط المحكم والتنظيم الراقي

¹. ربي رشيد الجلي، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2017، ص. 93.

². قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان حميد، مرجع سابق، ص. 40.

³. المرجع نفسه، ص. 41.

⁴. زيد منير عبوي، إدارة الوقت، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص. 23.

والرقابة الفعالة، فالوقت بحاجة إلى تخطيط وفعاليته تعتمد على مستوى تنظيمه ودرجة الرقابة عليه¹، فمثلا تفويض السلطة وإدارة الاجتماعات وجدولة الوقت هي عمليات تندرج تحت المهارات، أما الجدارات فترتبط بالكفاءة والتحكم والسرعة والحرص على أداء المهام، في حين أن الأساليب الكمية تكمن في توزيع الأنشطة على الوقت المخصص لها، والنوعية أي العمل بذكاء أكثر لا بمشقة أكبر، زيادة على وظائف الإدارة المعروفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة...، ولعل هذا التعريف يفسر ذاك الذي ذكره **فهد مطلق العبري** أين عرف إدارة الوقت بأنها: "معرفة الوسائل والآليات التي تعين الفرد على الاستفادة القصوى من وقته، وتوظيفها في عمل الكثير من الأشياء في أقصر الأوقات، مما يقود إلى تحقيق الأهداف"²، ومن بين هذه الأدوات السجلات المجدولة زمنيا حسب اليوم والأسبوع والشهر والسنة، والتي تعد دليلا أثناء القيام بالعمل³، على حد تعبير **إبراهيم الفقي**، وبهذا المعنى تصبح إدارة الوقت ادخارا للوقت وموازنة له بعد أن يتم تحديد أولويات العمل وكيفية استخدام الوقت المتاح للقيام بهذه الأعمال.

ب. الاتجاه الثاني: إدارة الوقت هي إدارة الذات

وجد الوقت كمجموعة من المقاييس التي تسجل بدوران الأرض حول محورها وحول الشمس، فمسيرها ثابت لا يتغير، فلا يمكننا تسريعها ولا إبطاؤها ولا توقيفها تماما، وكما قيل إن الوقت لا ينتظر أي فرد، أما الشيء الوحيد الذي يمكننا أن نديره فهو استثمارنا واستغلالنا للوقت، لذلك يقول **ميريل دوغلاس** (Merrill Douglas) "توقف عن الاهتمام في كيفية توفير الوقت، لكن ركز جهودك في كيفية صرفه، فكثيرا ما نسمع عبارة "ليس لدي وقت" اعتذارا عن عدم القيام بعمل ما، لكن هل هذا صحيح؟ إن الأفراد جميعا متساوون في الوقت، فهذا الأخير يصرف على كل واحد منا بالتساوي 60 ثانية في الدقيقة، و60 دقيقة في الساعة، و24 ساعة في اليوم، و365 يوم في العمل، أي أن كل منا يعيش اليوم نفسه، وبما أنه ليس هنالك فرق بين عدد الساعات في يوم عالم أو جاهل ولا غني أو الفقير"⁴، إذن فما هو الفرق والسر وراء ذلك التباين الشاسع في إنجازات الأفراد في حياتهم؟ إن ذلك يعود لإدارة الفرد لذاته، فمفهوم إدارة الوقت لا يخلو في الواقع من التناقض في منطقته، إننا لا نملك أن ندير الوقت قط، إنما أن ندير ذاتنا فقط، ولذلك يرى **لوثر سايفرت** (Lothor Seiwert) أننا عندما نتحدث عن إدارة الوقت إنما نقصد بذلك إدارة الذات، لأن الوقت يتابع جريانه المستمر بلا هوادة، ولا أحد منا يؤثر في جريانه من قريب أو

¹. ربي رشيد الجلي، مرجع سابق، ص. 93.

². فهد مطلق العبري، فن إدارة الذات، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق للنشر، 2008، ص. 20.

³. إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، القاهرة: دار إبداع للإعلام والنشر، 2009، ص. 33.

⁴. محمد أمين شحادة، مرجع سابق، ص. 110.

بعيد، ليصبح مفهوم إدارة الوقت مرادفا لمفهوم إدارة الذات والتدخل الفاعل في رسم معالم الحياة أو باختصار إدارة الحياة¹، وفي السياق نفسه؛ يعتبر **إليك ماكنزي** (Alec Mackenzie) أنه قد يكون لفكرة إدارة الوقت النصيب الأكبر من الفهم الخاطئ عنها من المفاهيم الكبرى، ذلك لأنه لا يمكن للوقت أن يدار على الأقل بالطريقة التي تتم بها إدارة الموارد والمصادر الأخرى مثل الرأسمال، والكيان العضوي، والكيان الإنساني، والمعلومات، لذا فإن القول بإدارة الوقت يعد تسمية مضللة، ذلك لأننا لا نستطيع إدارة الوقت الذي لدينا، إن ما نستطيعه هو إدارة أنفسنا فحسب، بالنسبة للوقت أو في مواجهته²، لهذا يعرف **ماكنزي** (Mackenzie) إدارة الوقت بأنها: "إدارة الذات"³، أي إدارة التصرفات والأعمال الشخصية، عكس ذلك أن يكون الفرد في ضياع تام يتعامل مع الحدث حين يحصل، كردة فعل له، بمعنى يتأثر ولا يؤثر.

إننا لا نستطيع التحكم في الوقت الذي لدينا، إنما نستطيع التحكم في كيفية استخدامنا له، ونحن بمجرد إضاعتنا للوقت، فإنه يكون بذلك قد أفلت منا ومضى عنا، وهو ما لا يمكن استعادته أو تعويضه، فإدارة الوقت تدور حول الانضباط الذاتي والإدراك والحس السليم بالوقت، كما يعتبر **ميريل دوغلاس** (Merrill Douglas) و**دونا دوغلاس** (Donna Douglas) إدارة الوقت بأنها: "شكل من أشكال إدارة الذات، فعلى الرغم من أنه لا يمكن تكييف الوقت ليتوافق مع ما نريد فإننا يمكننا توفيق أوضاعنا معه"⁴، فإدارة الوقت تعني أن نكيف أنفسنا أيضا، وإذا كنا عاجزين عن التحكم في أوقاتنا فنحن عاجزون أيضا على التحكم في أنفسنا، ومن أجل إعادة السيطرة على النفس، يجب اكتساب بعض العادات الجيدة والأكثر ملاءمة والتي تدور مجملها حول تقبل التغيير الذاتي، ويضيف **بيتر دراكر** (Petter Drucker) أن إدارة الوقت تعني: "إدارة الذات" (Self Management)، ومن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، وأن إدارة الذات تشبه إدارة أي شيء آخر، فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنفيذ والرقابة"⁵، وهذا التعريف يوضح لنا المهارات التي يحتاجها الفرد في إدارة الآخرين مثل القدرة على التخطيط والتنفيذ والرقابة، وهي المهارات ذاتها لإدارة الذات البشرية، لذلك كان من الضروري معرفة الجوانب الضعيفة في الذات، وتقويتها من أجل إدارة فعالة للوقت، أو بمعنى آخر؛ إدارة فعالة للذات، ويؤكد **غريفيثش**

¹. لوثر سايفرت، *إذا كنت على عجلة من أمرك فتمهل...!* تر. محمد إسكيف، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2007، ص ص. 95-93.

². إليك ماكنزي، *مصيدة الوقت*، تر. مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2002، ص. 20.

³. محمد أمين شحادة، *المرجع نفسه*، ص. 116.

⁴. ميريل دوغلاس، ودونا دوغلاس، *الطريق الفعال لإدارة الوقت والنفس والمال*، تر. خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 2008، ص. 14.

⁵. سهيل عبيدات، *مرجع سابق*، ص. 10.

(Griffiths) على المنحى ذاته بقوله أن إدارة الوقت هي: "تطبيق عمليات التنظيم الذاتي في المجال الزمني"¹، وتتجلى هذه العمليات في سلوكيات التخطيط، وتحديد الأهداف والأولويات، وإعداد قوائم المهام والتجميع، والوعي الذاتي بالأنشطة التي نمارسها حتى يمكن التحكم والاستغلال الأمثل للوقت المتاح لنا، وفي كلتا الحالتين؛ سواء إدارة الوقت بمعنى إدارة المهام والأنشطة الوظيفية أو إدارة الوقت بمعنى إدارة الذات، فإنها تتطلب من الفرد ما يلي:-

- **الالتزام (Commitment):** فالإدارة السيئة للوقت تشبه أحد العادات السلبية التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها، وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما.
 - **التحليل (Analysis):** وهذا يتطلب أن تتوافر لدى الفرد بيانات توضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.
 - **التخطيط (Planing):** ربما يقول فرد ما أنه لا يوجد الوقت الكافي للتخطيط، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل، وأن كل ساعة نقضيها في التخطيط توفر لنا ساعات طويلة في التنفيذ.
 - **المتابعة وإعادة التحليل (Follow-Up and Reanalysis):** مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تتجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك².
- إن إدارة الوقت مطلوبة اليوم سواء كواحدة من تقانات العمل أو كطريق إلى النجاح أو كأسلوب شخصي لإدارة الحياة اليومية أكثر من أي وقت مضى، إلا أن الإدارة الجديدة للوقت ينبغي أن تستوعب جملة من المنطلقات والمضامين التنظيمية والإنسانية الحديثة التي تتجاوز حدود القاعدة التي تقوم عليها إدارة الوقت التقليدية المرتكزة على الروتين والتحكم والسيطرة على حساب حرية الفرد وسعادته.
- ❖ **التعريف الإجرائي لمفهوم إدارة الوقت (Time Management):** ويراد بها قدرة الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي على الإدارة الذاتية لأوقاتهم خلال فترة الدوام الرسمي، عن طريق تخطيط الوقت وتنظيم الوقت وتوجيه الوقت ورقابة الوقت، بغاية تحقيق أقصى فعالية وكفاءة ممكنتين أثناء تأدية المهام والأنشطة الوظيفية.

¹. Brigitte J.C. Claessens et al., «A review of the time management literature.» *Personnel Review Emerald Publishing*: vol. 36, n°. 02, 2007, p. 262.

². زيد منير عبوي، *إدارة الوقت*، مرجع سابق، ص. 23.

4.6. مفهوم الأداء الوظيفي (Job Performance)

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع، وذلك في البحوث والدراسات الإدارية والاجتماعية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، بالنظر لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، ويعد مفهوم الأداء الوظيفي من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين، وإذا ما ورد مفهوم الأداء على مستوى الموظف، فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين لتعريف مفهوم الأداء الوظيفي، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف لهذا المفهوم، فمنهم انطلق من الجانب الاقتصادي والإداري، والآخر ركز على الجانب النفسي، وبعضهم اهتم بالجانب الاجتماعي، وسنعرض في البداية وجهات نظر مختلفة حول الأداء الوظيفي، حيث يساعد ذلك في تحديد طبيعة ومدى هذا المفهوم، باعتبار هذه الآراء تمثل كتاب وباحثين عاملين في الحقل المعرفي للأداء الوظيفي¹، لكن قبل الخوض في ذلك، يجب الوقوف عند أصل كلمة الأداء في اللغة العربية، فهي مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء، أدى للأمانة منه، بمد الهمزة والعامة لهجوا بالخطأ، فقالوا فلان أدى للأمانة بتشديد الدال، ووجه الكلام أن يقال فلان أحسن الأداء، وأدى دينه أي قضاؤه².

ويقابل كلمة أداء في اللغة العربية اللفظة (Performance) في اللغتين الفرنسية والإنجليزية، والتي ترجع جذورها إلى اللغة الفرنسية القديمة (Parformance) المشتقة من الفعل (Parformer) الذي كان يعني في القرن 13 إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن 15 أخذت منها اللفظة الإنجليزية (To Performe) التي تشتق منها اللفظة (Performance) والتي تعني في الوقت ذاته إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها والنجاح الذي يمكن بلوغه³، كما تعني أيضاً أنْجَرَ أو فَعَلَ أو مَثَّلَ أو عَرَضَ... إلخ، أي شخص يقدم فعلاً أو حدثاً من خلال سلوكه أو تصرفاته⁴، أما اصطلاحاً فالأداء الوظيفي حسب داود سليمان، وحميد عبيد

¹. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص ص. 104-103.

². أبي الفضل جمال الدين ابن منظور، المجلد 14، مرجع سابق، ص. 26.

³. Yvon Pesqueux, *La Notion De Performance Globale*, Tunisie: L'archive Ouverte Hal-Shs.S Forum International Ethics, 2004, p. 06.

⁴. إيريك فيشر ليشته، *جماليات الأداء: نظرية في علم جمال العرض*، تر. مروة مهدي، القاهرة: المركز القومي للترجمة، 2012، ص. 41.

هو: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث خلط بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض"¹، وبالتالي إذا أراد المسير تقييم أداء العاملين على أسس موضوعية فلا بد من التركيز على الأداء وليس الجهد، أي على النتائج وليس الفعل حسب هذا التعريف، وفي السياق ذاته؛ يذكر ستيوارت وبراون (Stewart & Brown) أن الأداء الوظيفي يعني: "المساهمة التي يقدمها الأفراد للمنظمة التي توظفهم"²، فالأداء الوظيفي وفق هذا التصور له علاقة بالنتيجة المحققة التي يتوصل لها العامل، بناء على التوجيهات والمسؤوليات المكلف بها من قبل المنظمة، وبعبارة أخرى؛ هناك علاقة خطية بين الأداء الوظيفي والاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

ويعتبر سليم المعايطه أن الأداء الوظيفي هو: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام"³، فتصبح المعرفة بمتطلبات الوظيفة حسب هذا التعريف عملية أساسية لتجنب غموض وصراع الدور الوظيفي المؤثر على أداء الأفراد العاملين، ويتفق مع هذا التعريف ذاك الذي قدمه أحمد إسماعيل حينما عرف الأداء الوظيفي بأنه: "تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة، على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، وقد يكون مصدر هذه النشاطات آليا أو ماديا أو عملا مشتركا بين الأفراد والآلة والمادة، نظر لكون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة"⁴، فعلاوة على تأكيد هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو محصلة الجهود الفردية والجماعية المبذولة داخل التنظيم، إلا أنه يشير للعوامل المساعدة على تأدية العمل، على غرار الآلات والمواد والمعدات التي تدخل في تركيبة الجهد البشري، وتساهم في تحقيق الأثر الصافي لأداء الأفراد والجماعات المهنية، وفي السياق المفهومي ذاته؛ يؤكد

¹. علي داود سليمان، وسالم حميد عبيد، "الوهن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرشدين التربويين". مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية: مج. 28، ع. 03، 2020، ص. 117.

². Greg L. Stewart & Kenneth G. Brown, *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010, p. 297.

³. عبد الله خالد سليم المعايطه، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: مج. 01، ع. 02، 2017، ص. 60.

⁴. رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع الفندق، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2016، ص. 122-123.

كمال مصطفى أن الأداء الوظيفي هو: "محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو لمجموعة أفراد سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما أو قسم أو منظمة، فالأصل دائماً أن يكون هذا الأداء أو العمل سواء على مستوى الأفراد أو الوحدات هو الجهد الإنساني، وهذا الأداء سواء كان مجرد جهد إنساني فقط، أو كان بمساعدة أدوات أو تجهيزات آلية أو غير آلية، لا بد أن يكون هادفاً أو محققاً لناتج معين (مخرجات) خلال فترة محددة"¹، وهذا معناه أن الفرد بما يملك من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل، هو العنصر الأساس في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى، ما هي في الحقيقة إلا عوامل مساعدة ومكملة للجهد البشري.

ويعرف **سيترميستر** (Sutermester) الأداء الوظيفي بقوله: "هو نتاج تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون وجود قدرة على العمل لديه ستندم العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي"²، فقدرة الفرد على العمل وحدها لا تحقق النتائج المطلوبة، بل لا بد من تحريك دافعية الأفراد على العمل عن طريق الحوافز بكافة أشكالها، وهو ما سيخلق الرغبة في العمل وليس القدرة عليه فحسب، وهذا هو الاتجاه الحديث في الإدارة والتسيير الذي تتضمنه هذا التعريف، كما يعتبر **هتلان** (Hitelman) الأداء الوظيفي بأنه: "إظهار المهارة أو الموهبة أو القدرة بشكل يمكن ملاحظته"³، حيث يركز هذا التعريف على عامل القدرة في العمل والجاهزية على القيام بالمهام الوظيفية، غير أن **هتلان** (Hitelman) يشترط أن يكون الأداء الوظيفي قابلاً للملاحظة حتى يمكن قياس المردود أو العائد من الجهد المبذول وهو ما يسمى بتقييم الأداء الوظيفي، وفي المقلب الآخر؛ يرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي هو أحد المؤشرات الهامة والدالة على فعالية وكفاءة أداء العامل في العمل، وهذا ما ذهب إليه **موتويدلو** (Motowidlo) و**فان سكوتر** (Van Scotter) حينما عرفا الأداء الوظيفي بأنه: "القيمة التي يمكن أن تتوقعها المنظمة من

¹. محمد كمال مصطفى، موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2015، ص. 71.

². حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا، 2003، ص. 52.

³. جاسم محمد السلامي، تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفايات التعليمية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص. 21.

السلوكيات المختلفة التي يؤديها الموظف خلال فترة زمنية محددة"¹، غير أن هذا التعريف لم يحدد معايير قياس قيمة الأداء الوظيفي الذي يمكن أن تتوقعه المنظمة من العامل، ليأتي تعريف أوباتا (Opatha) محددا معيارين أساسيين للأداء الوظيفي تتضمنهما تعريفه التالي: "الأداء الوظيفي هو مدى تنفيذ الموظف لواجباته ومسؤولياته، وقياس هذا المدى هناك معياران رئيسيان هما كمية العمل وجودة العمل"²، وعلى هذا النحو؛ حاول بعض الباحثين صياغة تعريفاتهما لمفهوم الأداء الوظيفي بناء على مؤشرات الميدانية التي يفترضها السلوك التنظيمي للعامل، فعلى سبيل المثال؛ يعرف جرو العنزي الأداء الوظيفي بأنه: "العمل الذي يتعمده الفرد بعد أن يكلف به، ويكون محدد بكمية، ومن مستوى جودة معينة ونوعية، ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة، أي محدد النمط"³، ويلاحظ أن هذا التعريف يتقاطع مع سابقة لـ أوباتا (Opatha) لجهة تركيزهما على معياري كمية وجودة العمل، وإذا أردنا تفصيل هذين المعيارين مفهوما، فإن تعريف بوالشرش يتضمن ذلك، حيث يعتبر الأداء الوظيفي هو: "قيام الفرد بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله، وتتمثل في حضوره إلى مكان العمل، وانتظامه فيه، وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والنوعية والنمط المحدد، والاتصال برئيسه، وتلقي إرشاداته، والتفاعل مع زملائه، واستخدام الأدوات والمعدات والمستلزمات المعاونة له للقيام بالنشاطات المطلوبة"⁴، وبذلك يشمل هذا التعريف جملة من السلوكيات التنظيمية المرادفة للانضباط والالتزام التنظيمي بمتطلبات الوظيفة من أدوار ومسؤوليات، وهذا الانضباط الوظيفي يخلق ويدعم النجاح في تحقيق الأهداف الوظيفية.

وينطلق فايز الفروخ في تعريفه أيضا للأداء الوظيفي من الجوانب الإجرائية الممارسة من قبل العامل داخل المنظمة، معرّفا إياه بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية"⁵، وبالرغم من احتواء هذا التعريف على الأبعاد العملية للأداء

¹. Hassan M. E. Aboazoum et al., «Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya.» *IOSR Journal of Business and Management, international organization of scientific research*: vol. 17, n°. 07, 2015, p. 45.

². Ramawickrama, J et al., «A Synthesis towards the Construct of Job Performance.» *International Business Research*: vol. 10, n°. 10, 2017, p. 67.

³. جزاع مسبل جرو العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2019، ص. 74.

⁴. نورالدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016، ص. 27.

⁵. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص. 44.

الوظيفي، إلا أن تركيزه المفهومي كان على فئة الموظفين الإداريين فقط، وهذا لا يعني اختلاف مؤشرات الأداء الوظيفي، بل تتقاسم وتتشارك أبعاده الميدانية العديد من الوظائف والمستويات التنظيمية المختلفة، كما يعرف **عبد السلام دهليز**، و**خليل محمد** الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة من الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وتعتبر عن مدى كفاءة ومستوى الإنجاز للعامل، وربط الأداء بالمرجات التي تسعى التنظيمات إلى تحقيقها"¹، فالأداء الوظيفي وفق هذا التعريف مرآة عاكسة لمستوى وقدرة العامل الوظيفية من جهة، والأهداف الكلية التي تسعى لها التنظيمات عبر الاستفادة من مخرجات أداء موظفيها من جهة ثانية، ويعرف كذلك **وليام روثول** (William J. Rothwell) الأداء الوظيفي بأنه: "المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة"²، ويركز هذا التعريف على النتائج المحققة وليس السلوك التنظيمي للموظف للحكم على أدائه، كما أنه يربط أداء الأفراد والجماعات بأداء المنظمة ككل بغرض تحقيق أهدافها، ويتقارب تعريف **كامبل** (Campbell) مع سابقه، أين عرف الأداء الوظيفي بأنه: "السلوكيات التي يقوم بها الموظف في وظيفته، والتي تساهم في أهداف المنظمة"³، غير أن هذه السلوكيات أو الأفعال هي قابلة للتطوير والتعديل والتحسين حسب متطلبات العمل عن طريق التدريب والتكوين المستمرين، فبعض الباحثين أمثال **مدحت أبو النصر** يعتبر التدريب شرط للحكم على فعالية الأداء الوظيفي، ويعني هذا النوع من الأداء حسب رأيه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاً المتدرب"⁴، وبالتالي يشير هذا التعريف إلى شرط التدريب والتكوين المهني للحكم على نجاعة الأداء الوظيفي للعامل.

ويذكر **محمد جمال** (M. Jamal) أن الأداء الوظيفي هو: "نشاط يُمكن الفرد من إنجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"⁵، فالأداء الوظيفي وفق هذا التعريف يعني الإنجاز أو النجاح في تحقيق الأهداف بدلا من مجرد الفعل (الجهد المبذول)، ثم إن هذا الإنجاز قائم على الاستثمار الرشيد والمعقل للموارد المادية والمالية

¹. خالد عبد عبد السلام دهليز، ومحمد حسن خليل محمد، "أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية." *مجلة الاقتصاد والإدارة*: مج. 24، ع. 04، 2016، ص. 29.

². سلوى عمر عبد الرحمن، *الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، ص. 31.

³. Amina Saoussany et Malika Asbayou, «La performance individuelle au travail: Ses Determinants et sa Mesure.» *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*: vol. 02, n°. 03, 2018, p. 359.

⁴. مدحت محمد أبو النصر، *الأداء الإداري المتميز*، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008، ص. 75.

⁵. Jamal Muhammad, «Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East.» *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*: vol. 10, n°. 03, 2016, p. 406.

والتكنولوجية والبشرية المسخرة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفي ظل هذا الاختلاف حول تحديد طبيعة الأداء الوظيفي، يرى بعض الباحثين أنه لا يمكن معرفة معنى الأداء الوظيفي إلا بفهم العلاقة بين السلوك والإنجاز (النتيجة المحققة)، فعلى سبيل المثال؛ يعرف **توماس جيلبرت** (Thomas Gilbert) الأداء الوظيفي بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده، إنه تكاملهما معاً، فهو ما تسعى المنظمة الوصول إليه"¹، كما يؤكد **توماس جيلبرت** (Thomas Gilbert) "أنه لا يجوز الخلط بين السلوك (behavior) والإنجاز (accomplishment) ذي القيمة أو الأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز (الأداء) فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج، أو نتاج، أو نتائج، ومن الأمثلة عليه؛ إنتاج قطعة ما أو طرح مقترحات وخطة معينة"²، من هنا يرى **نيكولس** (F.W. Nickols) أن الأداء الوظيفي هو "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن السلوك، مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك"³، وعليه يمكن القول؛ أن تعريف **توماس جيلبرت** (Thomas Gilbert) و**نيكولس** (Nickols) لمفهوم الأداء انطلقا من تفكيك بنية الأداء الوظيفي ومكوناته المتداخلة والمتشابكة من جهة، وترتيبها من حيث القيام بالفعل الأول وما يليه من جهة ثانية، في محاولة منهما لفهم آليات تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من العامل.

ويتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى مثل قياس الأداء، وتقييم الأداء، وتقويم الأداء، وإدارة الأداء، والإنتاج، والإنتاجية، والفعالية، والكفاءة، خاصة مع انتشار استخدام إجراءات عملية قياس وتقييم الأداء باعتبارها من الأنشطة الرئيسة التي تختص بها إدارة الموارد البشرية، ويعزى تعدد استخدام المفاهيم للدلالة على العملية نفسها إلى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، حيث استخدم الكتاب والباحثون مجموعة من المفاهيم بشكل مترادف ومتكامل سنحاول توضيحها كالآتي:-

¹. عصمت سليم القرالة، *الحكمانية في الأداء الوظيفي*، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011، ص. 48.

². عبد البارى إبراهيم درة، *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة*، القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2003، ص. 14.

³. المرجع نفسه، ص. 15.

أ. **قياس الأداء (Performance Measurement):** وهي عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس، يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التقدم الذي تم إحرازه في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، واستعمال مثل هذه المؤشرات لتقييم التقدم في تحقيق هذه الأهداف¹، فهو يركز على وضع مؤشرات موضوعية مرتبطة بواجبات أداء الوظيفة، حيث تعتبر بطاقة الوصف الوظيفي مستند فعال لكثير من المسيرين لوضع مؤشرات قياس الأداء.

ب. **تقييم الأداء (Performance Evaluation):** هو تقييم منهجي لسلوك ومقدرة الموظفين في أعمالهم، وهو يبنى عادة على عوامل معينة كقدرة الموظف على العمل، ومدى الاعتماد عليه، ومحافظة على الوقت، وتمتعه بصفة القيادة وغير ذلك...، وكثيراً ما يوفر هذا التقدير أساساً لمراجعة راتب الموظف وتقييم إمكاناته الشخصية ومهاراته، بهدف ترفيقته في المستقبل، ويجوز استخدامه أيضاً لتحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظف إلى مزيد من التدريب لتطوير قدراته²، وبذلك يساعد تقييم الأداء الوظيفي على تحديد ورسم الخيارات المستقبلية لتسيير المسارات المهنية للموظفين والوقوف على حقيقة الأداء الحالي للأفراد.

ج. **تقويم الأداء (Performance Assessment):** فيشير إلى تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين والمنظمة في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من العمليتين السابقتين³، وعلى أساسها تتخذ العديد من الإجراءات التسييرية مثل: الترقية، والتدريب، والرسكلة، والمكافآت والمنح...إلخ.

د. **إدارة الأداء (Performance Management):** هي عملية أكثر شمولية وموضوعية، وعملية مستمرة لتوضيح التوقعات المشتركة، والتأكيد على الدور الإيجابي التدعيمي للمديرين للقيام بدور الموجه بدلاً من إصدار الأحكام...، وبذلك فهي تلك الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة لهدف يسعى الجميع للوصول إليه⁴، وهي أيضاً العملية التي يحصل من خلالها كلا من المدير والموظف على فهم مشترك للأهداف الوظيفية، والمستويات المتوقعة من الأداء، وتبادل التغذية

¹. أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص. 15.

². ثناء إبراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2010، ص. 111.

³. إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص. 102-103.

⁴. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سابق، ص. 95.

الراجعة حول جوانب الأداء، وتحديد فرص التعلم والتطوير المهني، وتقييم نتائج الأداء، ومكافأتها وتشجيعها، ومن خلال هذه العملية تستطيع المنظمة أن تمتلك القدرة على الخلق والمحافظة على بيئة عمل تتسم بالتحسين المستمر والتكيف مع المستجدات¹، فإدارة الأداء تشير إلى التسيير المحكم لعمليات القياس والتقييم وتقويم الأداء الوظيفي بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة.

هـ. الإنتاج (Production): هو عملية مقصودة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، أو هو العمليات الصناعية والخدمية التي تحول المواد الأولية إلى سلع ملموسة أو غير ملموسة تامة الصنع أو الخدمة²، دون التركيز على مخرجات عملية التصنيع كالجودة والعيوب والتكلفة والوقت المستغرق في الإنتاج.

و. الإنتاجية (Productivity): هي العلاقة بين السلع والخدمات المنتجة وكمية الموارد المستخدمة (العمل، والرأسمال، والمواد...إلخ)، ولذلك فإن إنتاجية العمل هي ما ينتجه العامل الفرد في فترة زمنية معينة، وعلى ذلك فإن إنتاجية العامل أو الناتج لكل عامل هو مؤشر هام يلقي الضوء على مدى نجاح المنظمة في استخدام مواردها الحقيقية، ومدى فعالية استخدام عنصر العمل في عملية الإنتاج³، كما أن الإنتاجية لا تعني فقط السعي لتحقيق الكفاءة (Efficiency) من أجل تحسين الإنتاجية، فقد تلجأ الإدارة إلى الضغط على العمال وإجبارهم على العمل بمشقة أو ربما تلجأ إلى التخلص من البعض منهم لخفض نفقات الإنتاج، فالإنتاجية تعني أن نعمل ببراعة وليس بجهد مضم⁴، فهي تركز على الجودة والكيفية والوقت المستغرق في أداء السلعة أو الخدمة والتكلفة المالية ونوعية المخرجات وليس على الكم.

وتحتوي الدراسات الخاصة في علم الإدارة على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات المهمة، والمؤثرة في طبيعة بيئة العمل، وتعد الكفاءة والفعالية من هذه المصطلحات الإدارية ذات الأهمية الكبيرة، حيث تناولت الأبحاث العلمية مفهومي الكفاءة والفعالية وفقاً لمنظورها الخاص، عن طريق التركيز على أبعاد معينة لدراستهما، مما أدى إلى ظهور خلط واضح بين كل منهما يرجع إلى عدة إشكاليات، منها؛ البناء

¹. هدى محمد الهينامي الفلاس، نظام إدارة الأداء الذاتي: دليل عملي، الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج العلمي، 2017، ص. 32.

². محمد عبد الوهاب العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص. 12.

³. وليد ناجي الحياي، ومقدس كامل عودة، دور وآثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص. 49-50.

⁴. محسن بن حفيظ باعمر، منهجية كايزن (Kaizen) اليابانية، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع، 2017، ص. 65.

النظري، وتحديد العناصر الخاصة في الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية، والمؤشرات المستخدمة في التعبير عن مفهومي الفعالية والكفاءة¹، وسنحاول توضيح هذين المفهومين كآلاتي:-

أ. **الفعالية (Effectiveness):** وتعني القدرة على اختيار الأهداف الصحيحة وتحقيقها، فالموظف الذي يضع أهدافا غير مناسبة أو غير صحيحة يعتبر موظفا غير فعال، وكذلك الموظف الذي يضع أهدافا صحيحة ومناسبة ولكنه لا يعمل على تحقيقها يعتبر أيضا غير فعال²، ومن جانب آخر؛ يعتبر بريس (Price) الفعالية على أنها: "درجة تحقيق الأهداف المتعددة"³، دون الإشارة إلى نوعية وجودة وكيفية تحقيق هذه الأهداف أو التكلفة والوقت اللازمين لذلك، وعليه؛ فالفعالية ترتبط أساسا بالقدرة أو القابلية على إنجاز الأهداف، وهذا يعني أن التركيز بشأنها ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها، أي ترتبط **بالغايات (Ends)** وليس **الوسائل (Means)**⁴، فهي تحاول الإجابة عن صيغة الاستفهام **ماذا؟** أي ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها فقط من دون التركيز على الآليات والخطط الاستراتيجية المتبعة في ذلك.

ب. **الكفاءة (Efficiency):** وهي القدرة على الأداء الصحيح والسليم للعمل، وذلك بالحصول على أفضل نتائج بأقل تكلفة، أو بمعنى آخر؛ الحصول على إنتاجية من الموارد المستخدمة، سواء كانت هذه الموارد (المدخلات أو التكاليف) مادية أو بشرية أو وقتا أو مالا، ولذلك يقال: بأن الموظف الكفاء من يقوم بالشيء الصحيح بالشكل الصحيح⁵، وبمعنى آخر؛ تركز الكفاءة على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة، أي **الوسائل (Means)** وليس **الغايات (Ends)**⁶، أي محاولة الإجابة على صيغة الاستفهام **كيف؟** ومعرفة أكثر الطرق والآليات نجاعة وعقلانية في الوصول إلى الهدف المنشود، كما أن هناك من يفرق بين **الكفاءة (Efficiency)** و**الكفاية (Sufficiency)**، فالكفاءة تعني بلوغ مستوى يتجاوز حد الكفاية، لأن الكفاية تعني القدرة على

¹. مجد فرارحة، الفرق بين الكفاءة والفعالية، تاريخ النشر. 31 جويلية 2017، تاريخ الاطلاع. 19 أبريل 2020، <https://mawdoo3.com>.

². مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص. 21.

³. أحمد داودي، الفعالية التنظيمية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2019، ص. 10.

⁴. خضير كاضم حمود، وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص. 149.

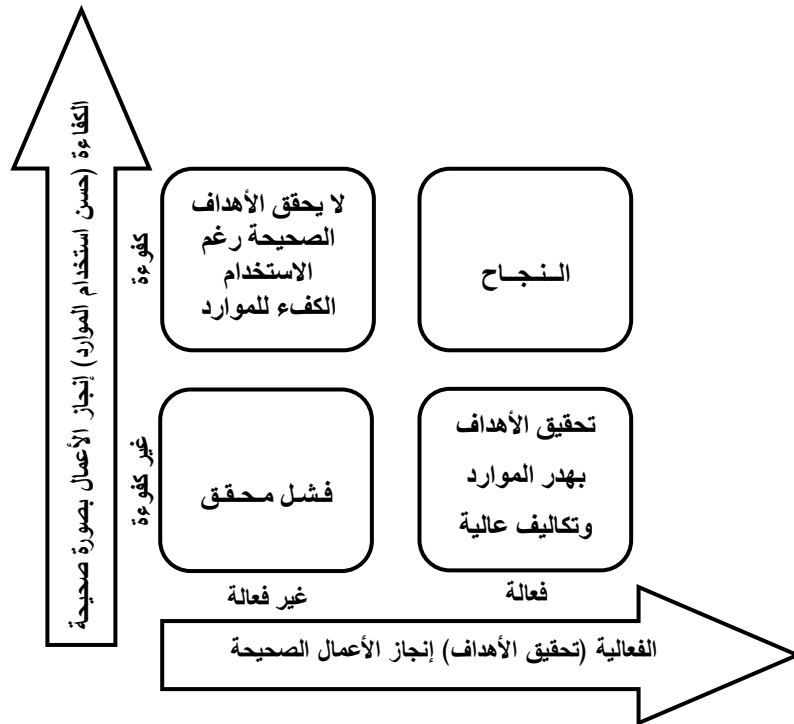
⁵. مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص. 21.

⁶. خضير كاضم حمود، وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص. 149.

إنجاز نشاط أو عمل له مستوى متوسط بطريقة مرضية على العموم¹، أي الوصول إلى المستوى والإجادة²، وعلى ذلك يمكن القول أن الكفاية درجة دون الكفاءة، فالعامل المتوسط له كفاية لا كفاءة، بينما العامل الممتاز له كفاءة.

ويعتبر **نعوم تشومسكي** (Noam Chomsky) أن الدراسة هي أساس الكفاءة، حيث تمثل مرجعا تطوري من التجارب والقيم والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة، فالدراسة هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة وهي عنصر جوهري في الكفاءة على حد تعبير تشومسكي (Chomsky)³، وهناك مزيج من العلاقة بين **الفعالية** (Effectiveness) و**الكفاءة** (Efficiency) يختلف وفقا للظروف الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة والمؤثرة بدورها على الأداء الوظيفي للأفراد، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:-

الشكل 5. مصفوفة الفعالية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency)



المصدر. وائل محمد صبحي إدريس، وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات إدارة الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،

عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص. 49.

¹ مزياني الوناس، "بين الكفاءة والكفاية في المؤسسات التربوية". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: مج. 03، ع. 02، 2011، ص. 64.

² الطاهر قانة، المصارف الإسلامية ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للملكية الوقفية: البنك الإسلامي الأردني نموذجا، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2018، ص. 230.

³ عبد العزيز زواتي، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، عمان: دار الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2019، ص. 99.

يتضح من الشكل السابق؛ أن مصطلحي الفعالية والكفاءة يرتبطان مع بعضهما ارتباطاً عضوياً، يجعل من أحدهما يعتمد على الآخر، ولولا تفاعلها لا يمكن الحصول على أداء وظيفي وحتى تنظيمي مناسب وإيجابي، ولذا فإن هذين المصطلحين يعبر عنهما الأسلوب الياباني في الأداء الذي ينبغي على الفرد أن يعمل الشيء الصحيح صحيحاً من أول وهلة (Do the right things right, at the first time)¹، كما أن المنظمات في الوقت الراهن باتت غايتها التركيز على الكفاءة الوظيفية الجماعية لتكريس جو تنظيمي علائقي مبني على فرق العمل وحلقات الجودة والتعاون البناء بين أفراد التنظيم ككل.

❖ **التعريف الإجرائي لمفهوم الأداء الوظيفي (Job Performance):** هو قيام الموظف الإداري في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي بأداء مهامه الوظيفية وواجباته المهنية المسندة إليه من طرف المسؤول التسلسلي بأقصى فعالية وكفاءة ممكنتين، عبر الانضباط الوظيفي في العمل، والتعاون الوظيفي مع زملائه، والقدرة على الإبداع الوظيفي.

5.6. مفهوم الجامعة (The University)

تعتبر الجامعة بمثابة مؤسسة رئيسة في عمليات التغيير الاجتماعي والتنمية، ولها الدور الأكثر أهمية في إنتاج القوى العاملة الماهرة، وتعميم مخرجات الأبحاث لتحقيق الأهداف المأمولة للمجتمع، فالجامعة في اللغة العربية مشتقة من الفعل جمع، والجيم والميم والعين أصل واحد يدل على تضام الشيء، يقال جمعت الشيء جمعاً²، والجميع ضد المتفرق³، جمع الشيء عن تفرقة يجمعه جمعاً وجمعه وأجمعه فاجتمع، وكذلك تجمع واستجمع والمجموع الذي جمع من ها هنا وها هنا، وإن لم يجعل كالشيء الواحد، واستجمع السيل أي اجتمع من كل موضع⁴، والجمع والجموع اسم لجماعة من الناس⁵، وقد يستعمل ذلك في غير الناس، حتى قالوا جماعة الشجر وجماعة النبات، والمجمع يكون اسماً للناس وللموضع الذي يجتمعون فيه، والمسجد الجامع الذي يجمع أهله، نعت له لأنه علامة للاجتماع⁶، كما أن يجمع الناس لوقت معلوم⁷، والجامعة الغل، لأنها تجمع اليدين إلى العنق⁸، والجامعة باعتبارها لفظ

¹. خضير كاضم حمود، وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص. 149.

². أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكرياء، الجزء 01، مرجع سابق، ص. 479.

³. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مرجع سابق، ص. 47.

⁴. أبي الفضل جمال الدين ابن منظور، المجلد 08، مرجع سابق، ص. 53.

⁵. الخليل بن أحمد الفراهيدي، الجزء 01، مرجع سابق، ص. 239-240.

⁶. أبي الفضل جمال الدين ابن منظور، المرجع نفسه، ص. 53-55.

⁷. أحمد بن علي المقري الفيومي، مرجع سابق، ص. 110.

⁸. محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، الجزء 20، ط2، الكويت: مطبعة حكومة الكويت، 1983، ص. 453.

استعمله المحدثون في العصر الحديث وشاع في لغة الحياة العامة، فقد أضافها "المعجم الوسيط" وعرفها بأنها: "مجموعة معاهد علمية تسمى كليات، تدرس فيها الآداب والفنون والعلوم"¹، وبذلك نستنتج من خلال التتبع اللغوي لأصل كلمة الجامعة في القواميس والمعاجم العربية أنها مشتقة من الجمع والاجتماع، أي الاجتماع حول هدف، وهو هدف التربية والتعليم والمعرفة والبحث، وفي اللغة الأجنبية فلفظ الجامعة (Universitas) كثر استعمالها في أوروبا في العصور الوسطى في أغراض متعددة بعيدة عن معناها الأصلي، في حين أن المعنى الحقيقي للفظ هو الذي يفسر لنا طبيعة الأصل التاريخي للجامعة، فلفظ الجامعة لا يعني في مبدأ الأمر أكثر من رابطة أو اتحاد بين عدة أفراد، ولقد أطلق هذا اللفظ في العصور الوسطى على كثير من نقابات التجار والصناع فضلا عن بلديات المدن، غير أن لفظ (Universitas) تحول في نهاية القرن 12 وبداية القرن 13 حتى أصبح يطلق على اتحاد المشتغلين بالعلم والتعليم من الطلاب والأساتذة، بمعنى اتحاد الأساتذة، فلفظ (Universitas) لم يقصد به في ذلك العصر المكان أو البيئة العلمية التي يلتقي فيها رجال العلم من معلمين ومتعلمين، وإنما قصد بها الاتحاد الذي يكونه كل فريق من هذين الفريقين لرعاية مصالحه وتنظيم أموره، أما المكان أو البيئة العلمية التي يعبر عنها اليوم باسم (University)، فقط أطلق عليها في أوروبا خلال العصور الوسطى اسم المدرسة العامة (Studium General) بمعنى المكان الذي يستقبل طلاب العلم الوافدين من جميع الجهات²، وقد قامت تلك الجامعات لتحتل مكانة مرموقة في المجتمع الغربي في القرون الأخيرة من العصر الوسيط، ولتؤدي دورا بارزا انتقل بالغرب وبصفة نهائية من عصر الجهل والظلمات إلى عصر العلم والنور والمعرفة، ونعني بذلك عصر النهضة الذي مهد بدوره للعصر الحديث ومدنيته الزاهرة³.

أما اصطلاحاً فيذكر جيمس كورنفورد، ونيل بولوك (James Cornford & Neil Pollock) أن الجامعة هي: "مجموعة من المثقفين يجتمعون للبحث عن المعرفة ونشرها، ويحكمها أنموذج يقترب من النمط المؤسسي، وقائم على بنية معقدة من الالتزامات، وفيه درجة كبيرة من الاستقلال الذاتي للأفراد والأقسام"⁴، وتميل الجامعة بهذا المعنى إلى الافتقار إلى هوية واضحة من حيث البرامج والمناهج التعليمية التي تختلف وتتعدد حسب كل جامعة، كما أنها توجد في ذهن الأفراد الذين يكونوها في عدد

¹. مجمع اللغة العربية بالقاهرة، المعجم الوسيط، ط4، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص. 135.

². سعيد عبد الفتاح عاشور، الجامعات الأوروبية في العصور الوسطى، القاهرة: دار الفكر العربي، 2007، ص. 03.

³. جوزيف نسيم يوسف، نشأة الجامعات في العصور الوسطى، ط2، بيروت: دار النهضة العربية، 1981، ص. 19.

⁴. جيمس كورنفورد، ونيل بولوك، إنزال الجامعة على خط الانترنت: المعلومات والتقنية والتغير التنظيمي، تر. عبد المطلب يوسف جابر، وسامر عبد المحسن الأيوبي، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2010، ص. 25.

وافر من الممارسات والتفاعلات الداخلية المحلية والخارجية، ويعتبر **رونالد بارنيت** (Ronald Barnett) الجامعة "مؤسسة عالية الديناميكية تتحرك وتتغير أشكالها وتخصصاتها باستمرار حسب احتياجات المجتمع وأولوياته"¹، فالمساحة الفكرية والحوارية المتاحة للمجتمع الأكاديمي ليسهم في الخطاب الاجتماعي تحاول دائما أن تجيب عن مساءلات وإشكاليات معرفية تراود العقل البشري الذي يسعى باستمرار لمسايرة الواقع الاجتماعي، وتختلف المجتمعات في نظرتها لقيمة الحياة الفكرية الأكاديمية بحسب الدور الذي تؤديه هذه المؤسسة الجامعية، كما ربط بعض الباحثين تعريفاتهم للجامعة بدورها في المجتمع، منها تعريف **أحمد بدر**، و**فتحي عبد الهادي** بقولهما: "الجامعة هي مجموعة من العلماء وهبوا أنفسهم للدراسة والبحث والمعرفة، وينظرون إلى الحياة ومشاكل المجتمع نظرة علمية شمولية متكاملة، ويستعينون بالإضافة إلى المعرفة مع طلابهم بالكتاب والمعلومات والمختبر أو الدراسة الميدانية"²، وبذلك تكمن وظيفة الباحثين الأكاديميين في التصدي ومعالجة المشاكل الاجتماعية وفق رؤية علمية ممنهجة وبلاستعانة بأدوات البحث والتقصي العلمي وإجراء التجارب والدراسات العلمية، وفي السياق ذاته؛ تعرف **ساندر ميريدين** (Sander Meredeen) الجامعة بأنها: "مؤسسة تقدم تدريباً عقلياً وأخلاقياً وقيماً يؤهل صاحبه إلى مقتضيات الحياة الشخصية والاجتماعية والمهنية"³، وأصحاب هذا الفكر يرون أن الجامعة تهدف إلى تكوين خلفية علمية ثقافية في عقل طلابها، علاوة على القيم التربوية الكامنة في المواد والمقررات الدراسية، وتضيف **خلود صابر** أن الجامعة "مؤسسة مسؤولة عن صناعة وإنتاج أفراد مؤهلين مهنيًا وأكاديميًا وقادرين على الخلق والإبداع، وفي الوقت ذاته على وعي بما يحدث في مجتمعهم، ومشتبكين معه بشكل أو بآخر"⁴، فدور الجامعة حسب هذا التعريف يكمن في إعداد أفراد قادرين على مواصلة الحياة والعمل والإنتاج، ويكون هذا الإعداد أولاً عن طريق إمدادهم بالعلم والمعرفة المستقلة عن المعايير الأيديولوجية والسياسية والاجتماعية والأخلاقية والدينية.

ويعرف **أحمد ملحم** الجامعة بأنها: "مؤسسة علمية تربوية ومركز بحث، ومنارة للإشعاع الثقافي والعلمي، ومن ثم تتركز رسالتها في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، كما أنها تعكس مستوى حضارياً

¹. رونالد بارنيت، *إعادة تشكيل الجامعة: علاقات جديدة بين البحث والمعرفة والتدريس*، تر. شكري مجاهد، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2009، ص. 13.

². أحمد بدر، ومحمد فتحي عبد الهادي، *المكتبات الجامعية*، ط4، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص. 11.

³. ساندر ميريدين، *النجاح في التعليم الجامعي*، تر. وليد عبيد، وعبد الرحمن الأحمد، الكويت: منشورات ذات السلاسل، 1994، ص. 15.

⁴. خلود صابر، *استقلال الجامعة*، القاهرة: مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، 2007، ص. 11.

وتدعو لتقدمه¹، فالجامعة وفق هذا المنحى تقود المجتمع للتغيير نحو الأفضل عبر التربية والتعليم والبحث، لهذا يلخص ألفريد نورث وايتهد (Alfred North Whitehead) ماهية الجامعة بقوله: "هي مؤسسة في خدمة التقدم الاجتماعي أو المعرفة المفيدة"²، إذ يصر وايتهد (Whitehead) في تعريفه على إبراز الثقافة والعلوم الجامعية بأنها في خدمة المجتمع ولتلبية الأولويات والاحتياجات الاجتماعية لعالم اليوم، بعيدا عن اعتبار الثقافة والعلم غاية في حد ذاتها، ويذكر المشرع الجزائري في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، أن الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما أشار في المادة 05 إلى المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي وتتمثل فيما يأتي:-

أ. تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

ب. تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.

ج. المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

د. المشاركة في التكوين المتواصل³.

وفي ضوء ما تقدم نستخلص؛ أن الجامعة من أهم المصادر الأساسية لتطوير المجتمع في شتى مجالات الحياة وانعكاساتها، لما تمتلكه هذه المؤسسة من دور مهم وفاعل ومتميز في التنمية الشاملة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها، ومن أهم المناخات الملائمة للحفاظ على القيم والأفكار التي يسعى المجتمع إلى تعزيزها وتربية الأجيال المتلاحقة عليها، لغرض محافظته على هويته التي تميزه عن المجتمعات الأخرى والتي يعتز بها ويعتبرها أحد مقومات السيادة الوطنية.

❖ **التعريف الإجرائي لمفهوم الجامعة (The University):** هي مؤسسة علمية وثقافية واجتماعية

تضم مجموعة من المعاهد والكليات التعليمية، التي يؤطرها طاقم إداري ونخبة من الباحثين الأكاديميين الذين يساهمون على الإعداد العلمي والثقافي لطلابهم، بغرض التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

¹. عصام توفيق أحمد ملحم، مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2011، ص. 133.

². Claude Lessard, et Raymond Bourdoncle, «Qu'est-ce qu'une formation professionnelle universitaire? Conceptions de l'université et formation professionnelle.» *Revue Française de Pédagogie*: n°. 139, 2002, p. 142.

³. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 02 والمادة 05، العدد. 51، الجزائر: المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 هـ الموافق لـ 23 غشت سنة 2003، ص. 05.

7. الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم خطوات ومراحل البحث العلمي التي ينبغي مراجعتها وعرضها وتوظيفها في الدراسات العلمية، لبناء الإطار التصوري وبلورة الأفكار والأبعاد التي يمكن تناولها في إشكالية البحث بشكل علمي وواسع ومعقد، وبالتالي التأكد من شمولية البحث على جميع العوامل المؤثرة على دراسته، وبعد اطلاعنا على العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، ارتأينا تصنيف هذه الدراسات حسب متغيري الدراسة إلى 03 مجموعات تتمثل في الدراسات التي تناولت متغير إدارة الوقت، والدراسات التي تطرقت لمتغير الأداء الوظيفي، وتلك التي تعرضت للمتغيرين معاً، أي إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وفيما يأتي مراجعة لهذه الدراسات كالتالي:-

1.4. الدراسات التي تناولت متغير "إدارة الوقت"

أ. دراسة محمود محمد يحيى عدارية 2006، بعنوان: إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية¹.

تمحورت إشكالية الدراسة أساساً حول معرفة معدل الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات مدارس الوكالة الأساسية في الضفة الغربية من وقت العمل الرسمي على جميع المهام لكل مستوى من المستويات 03 للإدارة المدرسية (الإداري، والفني، والاجتماعي) في ضوء متغير الجنس، كما سعى إلى دراسة أداء إدارة الوقت لديهم على مستوى جميع المهام للمستويات 03 للإدارة المدرسية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بمدير المدرسة، والمنطقة التعليمية، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة ما بين معدل كمية صرف المدراء للوقت ومعدل أهمية المهمة حسب درجة اعتقادهم بأهميتها، وللإجابة عن هذه الانشغالات البحثية انطلق الباحث من التساؤلات التالية:-

- ما كمية الوقت التي يصرفها مديرو ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية من وقت العمل اليومي على كل مهمة من المهام الرسمية المنوطة بهم؟
- هل هناك فروق دالة إحصائية في معدل صرف الوقت اليومي على مستوى جميع المهام لكل مستوى من مستويات الإدارة المدرسية 03 بين مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية؟

¹. محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، رام الله: جامعة بيرزيت، كلية التربية، 2006.

- هل يختلف أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على صعيد جميع المستويات 03 للإدارة باختلاف متغيرات المدير الشخصية (كالعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية... إلخ)؟
 - هل يختلف أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على صعيد جميع المستويات 03 للإدارة باختلاف متغير المنطقة التعليمية؟
 - هل يختلف أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على صعيد جميع المستويات 03 للإدارة باختلاف متغيرات المدرسة الخاصة (كجنس المدرّسة، ومستواها التعليمي، وعدد طلابها)؟
 - هل هناك علاقة ارتباطية بين معدل صرف الوقت اليومي لدى المدراء على المهام ومعدل ترتيبهم لها وفق اعتقادهم بدرجة أهميتها؟
- من جانب آخر تبنى الباحث في دراسته الفرضيات الآتية:-
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المدراء تجاه معدل الوقت اليومي الذي يصرفونه على مستوى جميع المهام لكل مستوى من مستويات للإدارة المدرسية 03 (الإداري، والفني، والاجتماعي) تعزى لمتغير جنس المدير.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير العمر.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدرء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدرء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير جنس المدرسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدرء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير مستوى المدرسة التعليمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدرء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير عدد طلاب المدرسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدرء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.
 - لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين معدل صرف الوقت اليومي لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة على المهام، وبين معدل ترتيبهم لها وفق اعتقادهم بدرجة أهميتها.
- استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، مطبقاً بذلك أداة الاستبيان على عينة الدراسة تألفت من 70 مدير ومديرة من مدرء المدارس الأساسية التابعة للوكالة في الضفة الغربية، وتمثل ما نسبته 75% من مجتمع الدراسة الكلي المؤلف من 93 مدير ومديرة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:-
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدرء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس الطلاب، والمستوى التعليمي، وعدد طلاب المدرسة، والمنطقة التعليمية.

- كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في متوسط كمية صرف المدرء للوقت على مستوى مهام المستوى الإداري للإدارة تعزى لمتغير الجنس، وسجل لصالح فئة المديرين الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في كمية صرفهم للوقت على مستوى مهام المستويين الفني والاجتماعي.
 - كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في معدل أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات المستقلة الخاصة بمدير المدرسة، والمدرسة، والمنطقة التعليمية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدرء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس الطلاب، والمستوى التعليمي، وعدد طلاب المدرسة، والمنطقة التعليمية.
 - وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين معدل كمية الوقت التي يصرفها المديرون والمديرات على المهام المنوطة بهم وبين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها.
- ب. دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي 2008، بعنوان: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة¹.
- أراد الباحث من خلال دراسته التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، وكذلك معرفة درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقا للمتغيرات الديموغرافية التالية: طبيعة العمل (مشرف تربوي أو مدير مدرسة أو معلم)، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة (حكومية أو أهلية)، ولتحقيق أهداف الدراسة انطلق الباحث من مجموعة من التساؤلات هي:-

¹. فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، 2008.

- ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لمهارات إدارة الوقت في مهام أعمالهم؟
- ما درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة؟
- ما العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة الديمغرافية التالية: طبيعة العمل (مشرف تربوي أو مدير مدرسة أو معلم)، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة (حكومية أو أهلية) بين متوسطات الاستجابات؟
- استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية، وجميع مديري المدارس، كما أخذ عينة بنسبة 16% من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد بلغ عددهم 368، موزعون إلى 20 مشرفاً، و48 مديراً، و300 معلماً، طبق عليهم أداة الاستبيان مكونة من 47 عبارة، كما استخدم الإحصاء الوصفي في تحليله (التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، إلى جانب اختبارات ت (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe' Test)، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:-
- دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة "غالبا" حيث بلغ المتوسط العام 3.93.
- وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة "غالبا" حيث بلغ المتوسط العام 3.93.
- إن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية، وكانت درجة هذه العلاقة 72%.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي، وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية

بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الأهلية.

ج. دراسة محمد بن علي مسفر الخريزي 2009، بعنوان: مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية¹.

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة واقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)، وقد تتطلب تحقيق تلك الأهداف الإجابة على التساؤلات التالية:-

- ما واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) من وجهة نظرهم؟
 - ما معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) من وجهة نظرهم؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التعليمية؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التعليمية؟
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة طبقية بطريقة عشوائية بلغت 173 مشرفاً تربوياً في 08 مراكز إشرافية من كل جهات المملكة العربية السعودية، وذلك من مجتمع دراسة حجمه الكلي 11300 مشرفاً تربوياً، كما طبق الباحث على عينته أداة الاستبيان بعد التأكد من صدقها وثباتها وعرضها على لجنة من المحكمين المختصين، واستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)، حيث كانت درجة ثبات الاستبيان الكلية 94%، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:-

- أظهرت الدراسة عدة مؤشرات لفعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين، ومن أهمها؛ استخدام الهاتف المتنقل في الأمور الإشرافية الضرورية، والانضباط الذاتي في أداء المهام والمسؤوليات الإشرافية، والحرص على إنجاز المهام الإشرافية في وقتها المحدد، وعرض المشكلة الإشرافية

¹. محمد بن علي مسفر الخريزي، مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أبها: جامعة الملك خالد، كلية الإدارة، 2009.

على صاحب الصلاحية في الوقت المحدد، واستخدام الحاسوب في حفظ البيانات الإشرافية، وتبسيط إجراءات العمل الإشرافي، واستخدام النماذج والبطاقات الإشرافية، واستخدام المفكرة اليومية الإشرافية، وتصميم خطة إشرافية مرنة خلال العام الدراسي، وإعداد قائمة بجميع المهام الأساسية الإشرافية، وتحديد أهداف إشرافية واضحة ومحددة.

■ أبرزت الدراسة أيضا عدة معوقات لفعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين، ومن أهمها؛ كثرة أدوار ومهام المشرف التربوي، وغموض بعض أدوار المشرف التربوي، وكثرة أعمال المشرف التربوي التحريرية، والتكليف بمهام طارئة تعيق أداء المهام الإشرافية الأساسية، وأداء أدوار روتينية مكررة في العملية الإشرافية، وافتقار المشرف التربوي للصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرار ووجود الضغوط الخارجية التي تشتت خطوات صنع القرار.

■ كشفت الدراسة أيضا، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة وقت المشرفين التربويين في جميع الأبعاد الإدارية وفقا لمتغير المؤهل العلمي، كما أبرزت نتائج الدراسة وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعدي التخطيط واتخاذ القرار وفقا لمتغير الخبرة التعليمية.

د. دراسة حنان شكري شاكر شبير 2010، بعنوان: واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة¹.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في إدارة البرامج بالقنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، وإظهار طبيعة كل المهام والنشاطات المختلفة المتعلقة بذلك، من حيث واقع إدارة الوقت، والنشاطات التي يقومون بها أثناء ساعات العمل الرسمي اليومي، ومحاولة بيان مدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت، والوصول إلى جوانب القصور في إدارة الوقت لدى عينة الدراسة، وعلى ضوء ذلك؛ حاولت الباحثة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:-

ما واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة؟

وللإجابة على هذا التساؤل المركزي اقترحت الباحثة الفرضيات التالية:-

¹. حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2010.

- يؤثر مجال تحديد الأهداف تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة.
 - يؤثر مجال تخطيط الوقت وتنظيمه تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة.
 - يؤثر مجال آليات التعامل مع البريد والمذكرات والاتصالات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة.
 - يؤثر مجال إنجاز المهام والأعمال والنشاطات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة.
 - يؤثر مجال إدارة الاجتماعات واللقاءات والزيارات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة.
 - يؤثر مجال التفويض للسلطة والصلاحيات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة.
 - لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابة الباحثين حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في هذا المجال، والعمر، وعدد الدورات في مجال إدارة الوقت.
- ومن أجل التحقق من فرضيات الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 70 إعلامياً، واختارت الباحثة المسح الشامل لتطبيق الاستبيان عليهم، حيث تم استرداد 62 استبيان، ثم استبعدت استبيانين لعدم التحقق الشروط المطلوبة للإجابة عليهما، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 60 استبيان، وفي الأخير؛ توصلت الدراسة في نتائجها إلى:-
- تبين أن واقع إدارة الوقت كان جيد، بمتوسط حسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.92، والوزن النسبي يساوي 78.35%، فقد احتل مجال المهام والأعمال والنشاطات المرتبة 01 بوزن نسبي 80.93%، وحصل مجال تحديد الأهداف على المرتبة 02 بوزن نسبي 79.56%، واحتل المرتبة 03 مجال التفويض للسلطة والصلاحيات بوزن نسبي 79.03%، وأخذ مجال البريد والمذكرات والاتصالات المرتبة 04 بوزن نسبي 75.73%، واحتل مجال تخطيط الوقت وتنظيمه المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 75.44%، بينما حصل المجال الإنساني على وزن نسبي 78.62%.

- وبينت الدراسة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى إلى: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر، وعدد الدورات في مجال إدارة الوقت.
- هـ. دراسة فوزي سعد البدري، وخالد عبد الجواد أبو قناش 2018، إدارة الوقت وأثرها على مستوى ضغوط العمل: دراسة ميدانية على الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي¹.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وظائف إدارة الوقت (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت) وأثرها على مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي، بليبيا، وقد قام الباحثان بصياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:-
ما أثر إدارة الوقت على مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار؟

واقترح الباحثان لدراستهما الفرضيات الآتية:-

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت ومستوى ضغوط العمل بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت ومستوى ضغوط العمل بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توجيه الوقت ومستوى ضغوط العمل بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت ومستوى ضغوط العمل بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار.
- توجد مستويات مرتفعة من ضغوط العمل لدى الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار.

¹. فوزي سعد البدري، وخالد عبد الجواد أبو قناش، "إدارة الوقت وأثرها على مستوى ضغوط العمل: دراسة ميدانية على الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي". مجلة آفاق اقتصادية: مج. 04، ع. 08، 2018، ص ص. 01-25.

وللتحقق من فرضيات الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بتطبيق أداة الاستبيان على جميع أفراد مجتمع البحث البالغ قوامه 106 موظفاً، بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي، وقد استخدمنا في تحليل البيانات مقاييس النزعة المركزية (Tendency Measures of Central) ومقاييس التشتت (Measures Dispersion)، واختبارات للعينة الواحدة (One Sample T-test)، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear regression) (Analysis)، وعلى ضوء ذلك؛ توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها:-

- أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر بين تخطيط الوقت ومستوى ضغوط العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة، وهذا ما بينته مشكلة الدراسة، بينما يوجد أثر بين تنظيم الوقت ومستوى ضغوط العمل، كذلك يوجد أثر بين توجيه الوقت ومستوى ضغوط العمل، أيضاً يوجد أثر بين الرقابة على الوقت ومستوى ضغوط العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة.
- بينما أظهرت النتائج بشكل عام أنه يوجد أثر بين وظائف إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل، باستثناء وظيفة التخطيط لدى أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد العام 0.074، مما يعني 7% من التغير في مستوى ضغوط العمل يعود إلى التغير في وظائف إدارة الوقت، وكما بلغت درجة التأثير $(\beta) 0.090$ ، وذلك يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى وظائف إدارة الوقت تؤدي إلى انخفاض مستويات ضغوط العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل 0.090، وكانت هذه النتيجة أحد أهداف الدراسة الرئيسية.
- أوضحت النتائج أن مستوى ضغوط العمل كان مرتفعاً إذا ما تمت مقارنته بمتوسط مقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) 3.89، وهذا ما بينته مشكلة الدراسة في البداية، وكان من أحد أهداف الدراسة التعرف على مستوى ضغوط العمل.

و. دراسة رابح برباخ 2018، بعنوان: أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر¹.

أراد الباحث من خلال دراسته هاته معرفة سبب تطور بعض المعاهد وبروزها في وقت ليس بالكبير على المستوى الوطني والعربي وحتى عالمياً وبقاء بعضها على حالها، على الرغم من أن الفترة الزمنية

¹. رابح برباخ، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2018.

بين اعتماد هذه المعاهد والأقسام لم يكن بفترات زمنية متباعدة، أو بالأحرى في نفس الفترة الزمنية بالنسبة لبعض المعاهد والأقسام، لهذا أرجع الباحث السبب إلى الإبداع وأداء إدارات هذه المعاهد والأقسام والمسؤولين عليها وربطها مع أساليب إدارة الوقت، وللإجابة عن هذا الإشكال انطلق الباحث من 05 تساؤلات فرعية هي:-

- ما درجة استخدام أساليب إدارة الوقت وما هو أسلوب إدارة الوقت الأكثر استخداما لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر؟
 - هل تختلف أساليب إدارة الوقت المستخدمة من طرف المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تبعا لمتغير المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية في المنصب الحالي؟
 - ما مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر؟
 - هل تختلف مستويات الإبداع الإداري لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تبعا لمتغير المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية في المنصب الحالي؟
 - هل توجد علاقة دالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت (الإدارة بالأهداف، والإدارة بالتفويض، والإدارة الذاتية) والإبداع الإداري (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والخروج على المألوف) لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر؟
- استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، كما أجرى دراسة استطلاعية في الفترة ما بين 09 أفريل 2017 إلى غاية 24 ماي 2017 على عينة قدرها 12 مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع الدراسة من معهدي علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (قسنطينة، وورقلة، وسطيف)، هدف من خلالها إلى بناء استبيان كل من أساليب إدارة الوقت والإبداع الإداري، أما الدراسة الميدانية الشاملة فشمل مجتمع البحث جميع مدراء ونواب أقسام ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر والبالغ عددهم 95 مدير ونائب مدير ورئيس قسم، أين اختار منهم عينة عشوائية عنقودية من المجتمع الأصلي ما يمثل نسبة 71.57% من مجتمع الدراسة، وطبق عليها أداة الاستبيان

مدرج على مقياس "ليكرت" الخماسي، ودامت الدراسة ككل من 15 سبتمبر 2019 إلى غاية 14 مارس 2019، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:-

- توجد درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت (الإدارة بالأهداف، والإدارة بالتفويض، والإدارة الذاتية) لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير **المركز الوظيفي** لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير **المؤهل العلمي** لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير **سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية** لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر لصالح الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة إدارية.
- يوجد مستوى عال من الإبداع الإداري لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير **المركز الوظيفي** لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير **المؤهل العلمي** لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر لصالح الذين يحملون شهادة "ماستر".
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب إدارة الوقت (الإدارة بالأهداف، والإدارة بالتفويض، والإدارة الذاتية) والإبداع الإداري (الأصالة، والطلاقة،

والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف) لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

❖ التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت متغير "إدارة الوقت"

انطلقت الدراسات السابقة المستعرضة من حيث الموضوع على اعتبار متغير إدارة الوقت متغيرا مستقلا، ما عدا دراسة إيناس أكرم أحمد الحناوي 2011 حول دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة غوت بمحافظة غزة وسبل تفعيله، حيث جعلت متغير إدارة الوقت متغيرا تابعا، وقد استعانت جميع الدراسات السابقة (الخاصة بمتغير إدارة الوقت) **بالمنهج الوصفي** لوصف موضوع الدراسة بمختلف أبعاده ومؤشراته وصفا دقيقا ومتعمقا، وهو ما يساعد على انتقاء الأدوات البحثية الملائمة، أما فيما يتعلق **بمجتمع وعينة الدراسة**؛ فقد بلغ حجم مجتمع دراسة محمود محمد يحي عدارية 2006 من المدراء والبالغ عددهم 93 مديرا، اختير منهم عينة بطريقة عشوائية بلغت 70 مديرا أي ما نسبته 75%، وتكون مجتمع البحث في دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي 2008 من 368 مفردة، اختار منها الباحث 47 مفردة ونسبة 16%، وهي عينة صغيرة الحجم مقارنة بحجم العينة التي اختارها الباحث السابق، وتكونت دراسة محمد بن علي مسفر الخريزي 2009 من مجتمع بحث حجمه 11300 مشرفا تربويا في كل جهات المملكة العربية السعودية، وأختار الباحث عينة طبقية بطريقة عشوائية بلغت 173 مشرفا تربويا في 08 مراكز إشرافية، أما دراسة حنان شكري شكير 2010 فتكون مجتمع البحث من 70 إعلاميا، واختارت الباحثة المسح الشامل لتطبيق الاستبيان عليهم، حيث تم استرداد 62 استبيان، واستبعاد استبيانين، ليكون حجم العينة النهائي 60 مفردة، وتكون حجم مجتمع دراسة فوزي سعد البدري، وخالد عبد الجواد أبو قناش 2018 من جميع موظفي مكاتب الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي والبالغ عددهم 106 موظفا، حيث طبقا عليهم الحصر الشامل في دراستهما، كما اشتملت دراسة رابح برباخ 2018 على جميع مدراء ونواب أقسام ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر والبالغ عددهم 95 مديرا ونائب مدير ورئيس قسم، حيث اختار منهم الباحث عينة عشوائية عنقودية من المجتمع الأصلي ما يمثل نسبة 71.57%، وقد وظفت جميع هذه الدراسات **لأداة الاستبيان فقط** في جمع البيانات الميدانية، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الإحصائية، وقد اتفقت الدراسات السابقة في **نتائجها** على أهمية إدارة الوقت من أجل تجنب ضغوط العمل وزيادة الفعالية الشخصية والمهارات الذاتية وحسن استثمار الوقت المتاح لإنجاز

المهام والأنشطة الوظيفية والإدارية بمستوى من الإبداع الحيوي المطلوب لتطوير المنظمات، مع ضرورة توافر تكنولوجيا المعلومات والرقمنة لتقليص هدر الوقت وزيادة فاعلية استغلاله.

2.7. الدراسات التي تناولت متغير "الأداء الوظيفي"

أ. دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Paltel) في فلسطين¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel) وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، حيث تبني الباحث مجموعة من الفرضيات كالتالي:-

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

ويشتق من الفرضية الرئيسة الأولى **الفرضيات الفرعية التالية:-**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير والمقاييس السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

¹. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Paltel) في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2008.

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية (الحالة الاجتماعية، والجنس، والسن، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

وللتحقق من صدق الفرضيات، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مطبقا الاستمارة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفا بنسبة 20% من مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفا، حيث تم توزيع 312 استمارة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع 248 استمارة، أي ما نسبته 79.48% من حجم العينة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:-

■ أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel).

■ أوضحت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي: (السياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين، والمعايير والمقاييس، والأنماط السلوكية، والقيم التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

■ كشفت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

ب.دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009، بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، بناء على التساؤل المركزي التالي:-

ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة؟

¹. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009.

وعليه؛ سعى الباحث خلال هذه الدراسة إلى مناقشة واختبار بعض الفروض في محاولة لإثباتها أو نفيها هي كالتالي:-

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة.

وينبثق عن الفرضية الأولى الفرضيتين التاليتين:-

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة (الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري (البناء التنظيمي، والإجراءات وأنظمة العمل، والاتصالات، ونمط القيادة، والحوافز، والتدريب) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، والدرجة، وسنوات الخبرة، ونوع الوظيفة "إدارية أم فنية").

وللتحقق من صحة الفرضيات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استمارة للدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي والمقدرة بـ 370 مفردة أي ما نسبته 30% من حجم المجتمع الأصلي المحدد بـ 1235 عاملاً، غير أنه تم تحليل 305 استمارة أي بنسبة 82% من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية (SPSS)، وتتمثل أهم نتائج الدراسة في:-

- المدبرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

ج. دراسة حسن محمود حسن ناصر 2010، بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: من وجهة نظر العاملين¹.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والسن، والجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصرفاتها، وعمرها الزمني، وعدد الموظفين)، على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اقترح الباحث الفرضيات التالية:-

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات، ويندرج تحتها 03 فرضيات فرعية هي:-

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل).

الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى إلى الخصائص التنظيمية للمنظمة (العمر الزمني للمنظمة، وعدد العاملين، ومصرفاتها).

وللإجابة على فرضيات الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم أداة الاستبيان للدراسة، الذي وزع على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 340 مفردة من مديريين، ورؤساء

¹. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2010.

أقسام، وأخرى، اختارهم الباحث بطريقة عشوائية من 138 منظمة أهلية، من أصل 838 منظمة أهلية لغاية سنة 2008، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها:-

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

د. دراسة كريم دروازي 2011، بعنوان: الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو¹.

سعى الباحث في دراسته هاته إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديرية الشباب والرياضة (ميدان الدراسة) وأداء إدارة الموارد البشرية، منطلقا من تساؤل رئيس مفاده:-

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية؟

وانبثق عن التساؤل الرئيس التساؤل الفرعيين التاليين:-

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، والثقة، والتعاون) وأداء إدارة الموارد البشرية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث تعزى للسمات الشخصية؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة اقترح الباحث الفرضيات التالية:-

- هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، والثقة، والتعاون) وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

¹. كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية، 2011.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الإدارة الرياضية وأبعاد المناخ التنظيمي تعزى للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة البحث تعزى للسمات الشخصية.
- استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة، مطبقاً أداة الاستبيان على عينة قدرها 24 عاملاً بمديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة، أي ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة الكلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تنمية الإدارة الرياضية (مديرية الشباب والرياضة) وأبعاد المناخ التنظيمي تعزى للسمات الشخصية كالثقة والتعاون وتحمل المسؤولية داخل الإدارة الرياضية بما يضيف انسجاماً وتكاملاً بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المديرية.
- بينت الدراسة أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي السائد في مديرية الشباب والرياضة توجهات إيجابية.
- وجود توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية وبينت النتائج المقدرة إيجابياً للعاملين على إنجاز أعمالهم بالدقة والسرعة المناسبتين وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل وبذلهم الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة والتزامهم بالقوانين والأنظمة.
- أظهرت الدراسة عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.
- وجود قصور في التدريب الذي يتلقاه العاملون وأن هناك حاجة ملحة لعقد مزيد من برامج التدريب بحيث تتسجم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.

هـ. دراسة كمال راتب نوفل 2015، بعنوان: أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، ومظاهر الانضباط الإداري هي: الالتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، والمحافظة على مقتضيات الواجب

¹. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2015.

الوظيفي، وعلاقات العمل، والتحلي بالقيم والأخلاق الحميدة، والنزاهة والشفافية في العمل، من هنا؛ صاغ الباحث التساؤل الرئيس كالتالي:-

ما أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر ذوي الوظائف الإشرافية؟ وانبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:-

- ما هي مظاهر الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية وسبل تعزيزه؟
 - هل هنالك مظاهر تسبب إداري في الكليات؟ وإذا كانت موجودة ما هي تلك المظاهر ومستوياتها؟
 - ما هي المقترحات والحلول لعلاج أو التقليل من مظاهر التسبب الإداري وذلك إن وجدت؟
 - ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات 05؟
- من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا بأداة الاستبيان التي طبقها على عينة حجمها 94 مفردة من حجم المجتمع الأصلي البالغ 100 موظفا وموظفة موزعين على 05 كليات هي: كلية مجتمع الأقصى فرعي غزة وخان يونس، وكلية فلسطين التقنية- دير البلح، وكلية الدعوة الإسلامية - دير البلح، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - خان يونس، وكلية فلسطين للتمريض - خان يونس، أي مستخدما أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها:-

- أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية 05 بنسبة 74.8%.
- بينت الدراسة بأن هنالك أثر قوي لبعض مظاهر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية، وهي: التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة، والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي، أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي للعاملين.
- أشارت الدراسة بأن مستوى الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية 05 كان مرتفعا وهو 82.47%.
- وأثبتت الدراسة بأنه لا يوجد هنالك تسبب إداري في جميع الكليات 05.
- أوضحت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات 05 كان عاليا ونسبته 77.98%.

و. دراسة مراد سامي عاطف قنديل 2016، بعنوان: غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني: قطاع غزة¹.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى وجود غموض وصراع الدور الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بغزة، ودرجة تأثيرهما على الأداء الوظيفي وكذلك بيان أثر المتغيرات الشخصية (السن، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل) على متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، وقد اقترح الباحث في دراسته الفرضيات الآتية:-

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات، ووضوح سلوكيات العاملين، ووضوح النتائج) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، وحاجات الفرد، وقيم الفرد) والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (السن، والجنس، والحالة الاجتماعية، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، وطبيعة العمل).

■ يوجد أثر للمتغيرات المستقلة غموض الدور الوظيفي (وضوح المعلومات، ووضوح سلوكيات العاملين، ووضوح النتائج) وصراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، وحاجات الفرد، وقيم الفرد) على المتغير التابع الأداء الوظيفي.

وللتحقق من فرضيات الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطبيق أداة الاستبيان على عينة الدراسة البالغ قوامها 160 مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع بحث يقدر بـ 252 عاملا في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

¹. مراد سامي عاطف قنديل، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني: قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2016.

- وجود علاقة عكسية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود علاقة عكسية بين صراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض الدور وصراع الدور الوظيفي تعزى إلى الجنس، ومكان العمل، والمؤهل العلمي، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

❖ التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت متغير "الأداء الوظيفي"

نستنتج من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي، أن جل الدراسات من حيث الموضوع اعتبرت متغير الأداء الوظيفي متغيراً تابعاً، ما عدا دراسة كريم دروازي 2011 والمعنونة بالأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو في الجزائر، حيث تعرضت لمتغير الأداء الوظيفي باعتباره متغيراً مستقلاً، كما وظفت جميع الدراسات السابقة **للمنهج الوصفي** في الدراسة لتحديد أبعاد ومؤشرات متغيري الدراسة بدقة وتشخيصها كما هي ميدانياً، أما فيما يخص **مجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها**، فنلاحظ أن دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008 تكون مجتمع الدراسة من 1561 موظفاً، اختار منهم الباحث عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفاً وبنسبة 20%، أما دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009 فبلغ حجم مجتمع الدراسة 1235 عاملاً، اختار منهم عينة على أساس طبقي والمقدرة بـ 370 مفردة أي ما نسبته 30% من حجم المجتمع الأصلي، بينما تكون حجم مجتمع دراسة حسن محمود حسن ناصر 2010 من 138 منظمة أهلية، من أصل 838 منظمة أهلية لغاية سنة 2008، اختار منهم الباحث عينة بطريقة عشوائية تقدر بـ 340 مفردة من مديرين، ورؤساء أقسام، وأخرى، في حين أن دراسة كريم دروازي 2011 اقتصرت عينة دراسته على 24 مفردة أي ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة الكلي، تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وهي عينة صغيرة الحجم قد تخلق إشكالاً في النتائج المتوصل إليها ومدى إمكانية تعميمها، أما دراسة كمال راتب نوفل 2015 فاقترنت عينة دراسته على 94 مفردة من حجم المجتمع الأصلي البالغ 100 موظفاً وموظفة، وفي الأخير؛ فإن دراسة مراد سامي عاطف قنديل 2016 تكونت عينة دراسته من 160 مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع بحث يقدر بـ 252 عاملاً في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وقد استعانت جميع الدراسات السابقة بأداة **الاستبيان** فقط لجمع البيانات الميدانية، ومعالجة البيانات الميدانية ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)، وخلصت نتائج الدراسات السابقة لمتغير الأداء الوظيفي، إلى دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وحاجة العاملين إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة، وأن الأداء الوظيفي للعاملين مقبول بشكل عام، كما توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة عكسية بين غموض وصراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي.

3.7. الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين معا "إدارة الوقت والأداء الوظيفي"

أ. دراسة عبير فوزي الخطيب 2009، بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)¹.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردنية والبالغ عددها 03 شركات وهي شركة زين وأورانج وأمنية، انطلاقاً من تساؤلين اثنين هما:-

- ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟ وقد تم تجزئته إلى عدة تساؤلات فرعية كالآتي:-
 - ما مستوى أهمية تخطيط الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟
 - ما مستوى أهمية تنظيم الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟
 - ما مستوى أهمية توجيه الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟
 - ما مستوى أهمية رقابة الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟
 - ما مستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات الأردنية؟
- وتبنت الباحثة الفرضيات التالية:-

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضيات الفرعية:-

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

¹. عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2009.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وللإجابة على هذه التساؤلات والتحقق من صحة الفرضيات، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بأداة الاستبيان مقسمة إلى 05 مجالات، تتعلق بتخطيط الوقت، وتنظيمه، وتوجيهه، والمراقبة عليه، ومستوى أداء العاملين، وأجريت الدراسة على عينة ممثلة لمجتمع البحث بلغت 140 فرد، أي بنسبة 10% من أفراد المجتمع الكلي البالغ عددهم 1400 موظف وموظفة (شركة زين 850 موظف، وشركة أورانج 350 موظف، وشركة أمنية 200 موظف)، واختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية من مختلف المستويات العليا والوسطى والمشرفين، وفي الأخير؛ توصلت الباحثة للنتائج التالية:-
- هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، والمراقبة على الوقت) على رفع مستوى أداء العاملين.
 - يعد تخصيص وقت محدد لعمل تخطيط الوقت من أهم عوامل حسن إدارة الوقت.
 - يساعد وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام وجدول للأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل.
 - يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل.
 - تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين.
 - يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.
- ب.دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم 2010، بعنوان: دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين: بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية: دولة فلسطين¹.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي:-

¹. محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية: دولة فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2010.

هل إدارة الوقت لها تأثير على أداء العاملين؟ وفي ظل هذا التساؤل الرئيس تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:-

- ما واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - فلسطين؟
 - ما أهم معوقات إدارة وقت العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - فلسطين؟
 - هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص في الدراسة، والخبرة، والسن؟
 - هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين في المؤسسات العامة مقارنة بالمؤسسات الخاصة؟
 - هل توجد علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين؟
- وعليه؛ كانت فرضيات الدراسة كالتالي:-

الفرض الرئيس: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

الفرضيات الفرعية:-

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين معوقات إدارة الوقت وأداء العاملين.
 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى لنوع المؤسسة.
 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة الوقت تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
 - لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة الوقت تعزى لنوع المؤسسة.
- وتكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في المؤسسات العامة والخاصة في محافظة قلقيلية، حيث بلغ حجم العينة التي تم إجراء التحليل الإحصائي لها 371 فرداً، منهم 148 فرداً ممن يعملون في مؤسسات القطاع العام، و223 فرداً ممن يعملون في مؤسسات القطاع الخاص، و52 فرداً من القطاع التجاري، و68 فرداً من القطاع الصناعي، و103 فرداً من القطاع الخدمي، وللوصول إلى المعلومات استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات مكوناً من 73 عبارة للتعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:-

- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث اختبر الباحث 20 علاقة فرعية بينهما، وأوضحت نتائج الاختبار معنوية العلاقة في 17 علاقة، وعدم معنوياتها في 03 علاقات.

■ وجود علاقة معنوية سالبة بين معيقات إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث اختبر الباحث 15 علاقة فرعية بينهما، وأوضحت نتائج الاختبار معنوية العلاقة في 12 علاقة، وعدم معنوياتها في 03 علاقات.

■ عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية، حيث اختبر الباحث 16 اختبارا فرعيا بينهما، وأوضحت نتائج الاختبار عدم معنوية الفروق في 12 اختبار، ومعنوياتها في 04 اختبارات.

■ عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية، حيث اختبر الباحث 12 اختبارا فرعيا بينهما، وأوضحت نتائج الاختبار عدم معنوية الفروق في 10 اختبارات، ومعنوياتها في اختبارين.

■ عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها.

■ عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت (الإدارية والتنظيمية، والبيئية) وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها، في حين وجد هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت (العامة والشخصية) وفقا لاختلاف نوع المؤسسة، وذلك لصالح القطاع الخاص المتأثر بهذه المعوقات أكثر من القطاع العام.

ج.دراسة عبد الله عبد الجبر وآخرون (Abdullah N. Abduljabbr et al.) 2012، بعنوان:

العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في جامعة ماليزيا الخاصة، (Relationship Between Time Management and Job Performance: Empirical Study in Malaysia Privet University)¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة تناجا الوطنية بماليزيا (UNITEN Tenaga National)، وتماشيا مع وجهات النظر المقترحة في الأدبيات النظرية حول الموضوع، صاغ الباحثون الفرضية الرئيسية التالية:-

توجد علاقة قوية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

وقد انبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

■ هناك علاقة قوية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي.

¹. Abdullah N. Abduljabbr et al., «Relationship Between Time Management and Job Performance: Empirical Study in Malaysia Privet University.» *Journal of Advanced Social Research*: vol. 02, n°. 10, 2012, pp. 427- 438.

- هناك علاقة قوية بين المواقف الزمنية والأداء الوظيفي.
- هناك علاقة قوية بين مضيعات الوقت والأداء الوظيفي.

وقصد الإجابة على الفرضيات السابقة؛ قام الباحثون بالاطلاع على مختلف الدراسات السابقة للتعرف على أدوات القياس المستخدمة والتساؤلات المعتمدة، ليصمموا في الأخير أداة استبيان مدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتطبيقها على عينة حجمها 250 مفردة باستخدام طريقة المسح الشامل، وبلغت نسبة الاستجابة 88%، أي 220 أداة استبيان صالحة للتحليل باستخدام الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وتفصيل ذلك فيما يلي:-

- هناك علاقة قوية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.382 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فهو ارتباط إيجابي كبير حول علاقة تخطيط الوقت بالأداء الوظيفي.
- هناك علاقة قوية بين المواقف الزمنية والأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.400 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فهو ارتباط إيجابي كبير حول علاقة المواقف الزمنية بالأداء الوظيفي.
- هناك علاقة قوية بين مضيعات الوقت والأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط سبيرمان -0.272 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فهي علاقة ارتباط عكسية هامة تدل على العلاقة القوية بين مضيعات الوقت والأداء الوظيفي.

د. دراسة نور ليلا أحمد وآخرون (Nor Lela Ahmed et al.) 2012، بعنوان: العلاقة بين إدارة

الوقت والأداء الوظيفي في دائرة الحدث (The Relationship Between Time Management and Job Performance In Event Management)¹.

هدفت هذه الدراسة التي أعدها مجموعة من الباحثين في جامعة ماليزيا بمركز بوتراجايا الدولي للمؤتمرات دائرة الحدث، بمحاولة تحليل العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الأفراد الذين هم بحاجة إلى الكفاءة في العمل، من خلال التخطيط للأنشطة التي يقومون بها، وتحديد الأولويات، وإنشاء القوائم، واستخدام وتخصيص أنشطة لفترات زمنية معينة، وبذلك ارتكزت الدراسة على التساؤل التالي:-

¹. Nor Lela Ahmed et al., «The Relationship Between Time Management and Job Performance in Event Management.» *Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences*: 2012, pp. 937- 941.

هل يستطيع عمال مركز بوتراجيا الدولي للمؤتمرات الحفاظ على أدائهم ضمن الجدول الزمني المحدد وفي ظروف مختلفة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس؛ اعتمد الباحثون أساساً على أداة الاستبيان لجمع المعطيات الميدانية على عينة مكونة من 100 مفردة من عمال المركز الدولي للمؤتمرات تم اختيارها بطريقة عشوائية، أسترجم منها ما نسبته 65% من مجموع الاستبيانات، وتحليل البيانات استخدم الباحثون الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل بيرسون، وتحليل الارتباطات لمعرفة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:-

- هناك علاقة قوية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي خاصة لدى عمال إدارة الحدث أو منظمي العمل الذين يفرض عليهم تقديم الخدمات في المواعيد المحددة لعملائهم.
- هناك علاقة بين إدارة الوقت وتخصيص الوقت للمهام الإدارية والأداء الوظيفي، لتحقيق الأهداف المنشودة مرتبط بالالتزام بالجدول الزمني من البداية إلى النهاية.
- عملية التخطيط تستغرق أكثر من شهر لدى عمال مركز بوتراجيا، ومع ذلك فإن المدة القصيرة لعملية التخطيط تؤثر على الأداء الوظيفي لعمال دائرة الحدث.
- إدارة الوقت متغير أساس لأداء الوظائف، فالعامل يدير وقته بالاستعانة بمهارات وأدوات استغلال الوقت، فإدارة الوقت هي جوهر النجاح لأي عمل، لأنها ترتبط بقدرة الفرد على تنظيم وجدولة ومتابعة مسارات الأنشطة.
- يختلف اتجاه كل عامل للوقت باختلاف الثقافات والمعايير والقيم التي يحملونها.
- يستلزم على رئيس قسم دائرة الحدث وأفراد الطاقم اتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع القضايا والعناصر ذات الصلة بالعمل لإرضاء العملاء والزبائن.
- تؤثر إدارة الوقت على أداء الوظائف حسب الوقت المخصص لأداء مهمة ما، وطبيعة العمل ودرجة تعقده.
- تصورات وتمثيلات العاملين للوقت مرتبطة بقضايا اجتماعية مثل: تشكيل أسرة، والأدوار الاجتماعية للفرد، وحجم العمل الممارس.
- الأفراد الذين يتحكمون في أوقاتهم أكثر رضا من غيرهم.

هـ.دراسة راوية تيسير غزاوي 2012، بعنوان: إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم¹.

سعى الباحث من خلال دراسته للتعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن، وكذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل الرسمي والتي تساعد على تحسين الأداء في الدوائر الحكومية وبالأخص دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، وللاجابة على إشكالية الدراسة قام الباحث بطرح تساؤلين هما:-

- ما مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما مستوى أداء العاملين بدائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها؟

كما استخدم الباحث في دراسته الفرضيات التالية:-

- هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها (المحافظة، والجنس، والسن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، والتدريب).
- هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها (المحافظة، والجنس، والسن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، والتدريب).
- هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.

وتتفرع الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الثالثة كما يلي:-

¹. راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، إريد: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2012.

- هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على سرعة أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.
 - هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على دقة أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.
 - هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على حجم أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.
 - هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إدارة الوقت على جودة أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، موظفا بذلك أداة الاستبيان على جميع العاملين والبالغ عددهم 181 موظفا في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، وهي محافظات إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والتي اعتبرت صالحة للتحليل الإحصائي 159 استبانة ونسبة 87.8%، وأظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها:-
- كان المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفعا، وذلك لحصوله على درجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ 3.96 وذلك ضمن 08 مجالات، بحيث جاءت مرتبة تنازليا، أين احتل مجال الإيفاء بالالتزامات المرتبة 01 وبمتوسط حسابي بلغ 4.41، وجاء مجال متطلبات التفاوض في المرتبة 02 وبمتوسط حسابي بلغ 4.25، تلاه مجال توازن نمط الحياة في المرتبة 03 وبمتوسط حسابي بلغ 4.20، تلاه مجال الانضباط في استخدام الوقت في المرتبة 04 وبمتوسط حسابي بلغ 4.19، تلاه مجال وضع الأولويات في المرتبة 05 وبمتوسط حسابي بلغ 4.15، تلاه مجال التحكم بالمقاطعات في المرتبة 06 وبمتوسط حسابي بلغ 3.81، تلاه مجال استخدام الموارد في المرتبة 07 وبمتوسط حسابي بلغ 3.64 بينما جاء مجال التخطيط للوقت في المرتبة 08 والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.54.
 - كان المستوى العام لأداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفعا، وذلك لحصوله على درجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ 3.91، وذلك ضمن مجالاته 04، بحيث جاءت مرتبة تنازليا، أين احتل مجال سرعة الأداء المرتبة 01 وبمتوسط حسابي بلغ 4.31، وجاء مجال دقة الأداء في المرتبة 02 وبمتوسط حسابي بلغ 3.99، تلاه مجال حجم الأداء في

المرتبة 03 وبمتوسط حسابي بلغ 3.78، أما مجال جودة الأداء فقد جاء في المرتبة 04 والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.69.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة في الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
- وجود أثر دال إحصائياً لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ككل وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت منفردة على سرعة الأداء باستثناء مجالي وضع الأولويات واستخدام الموارد وكانت العلاقة إيجابية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على دقة الأداء باستثناء مجال وضع الأولويات وكانت العلاقة إيجابية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على حجم الأداء باستثناء مجالي التحكم بالمقاطع والانضباط في استخدام الوقت وكانت العلاقة إيجابية، كما تبين النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على جودة الأداء باستثناء مجال استخدام الموارد، وكانت العلاقة إيجابية.

د. دراسة محمد خير سليم أبو زيد، وربحي مصطفى عليان 2014، بعنوان: إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي: دراسة تطبيقية¹.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية في إدارة الوقت، ودراسة الأثر المباشر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي، وغير المباشر من خلال التحكم المدرك بالوقت، وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:-

- ما مدى مهارة العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية في إدارة الوقت؟
- هل تختلف سلوكيات إدارة الوقت باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية؟
- هل هناك أثر مباشر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي، وغير المباشر من خلال التحكم المدرك بالوقت؟

وبناء على التساؤلات السابقة؛ تم صياغة 04 فرضيات رئيسة بصورتها العدمية (H_0) كما يلي:-

¹. محمد خير سليم أبو زيد، وربحي مصطفى عليان، "إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي: دراسة تطبيقية". مجلة دراسات العلوم الإدارية: مج. 41، ع. 02، 2014، ص ص. 191-204.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha < 0.5$) لإدارة الوقت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.5$) لإدارة الوقت في التحكم المدرك بالوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.5$) للتحكم المدرك بالوقت في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.5$) لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.

واشتمل مجتمع الدراسة على كافة الموظفين الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية الحكومية والخاصة، وبلغ حجم العينة 267 مفردة وزعت عليهم أداة الاستبيان، وقد استرد الباحثان 225 استبانة، وتم استثناء 11 استبانة غير صالحة للتحليل، ليصبح العدد الإجمالي للاستبيانات الصالحة للتحليل 214 استبانة، واستخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة منها: اختبار تحليل التباين، والانحدار البسيط والمتعدد، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن العاملين في المكتبات الجامعية لديهم مهارة عالية في إدارة الوقت بصورة إجمالية وعلى كافة الأبعاد، كما دلت النتائج أن لديهم درجة عالية من التحكم المدرك في الوقت، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة والتخصص والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي، ووجود أثر لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي بصورة مباشرة، وغير مباشرة من خلال التحكم المدرك بالوقت.

هـ.دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015، بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي:

دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة، وذلك لمعرفة أداء العاملين ومدى تأثير الوقت في المديرية، بغرض تقديم توصيات واقتراحات يمكن أن تساهم في زيادة الأداء وتعزز من دور الوقت في بناء التميز التنظيمي في مديرية التقاعد العامة، ويمكن صياغة مشكلة البحث الحالية في التساؤل التالي:-

ما هي العلاقة بين إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي في مديرية التقاعد العامة؟

¹. سنية كاظم تركي وآخرون، "إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة." مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية: ع. 20، 2015، ص ص. 410 - 429.

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة التساؤلات الفرعية الآتية:-

- ما هو مفهوم إدارة الوقت وأهميته لدى العاملين في مديرية التقاعد العامة؟
- هل توجد علاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي؟

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وقاموا بتصميم استبيان تم توزيعه على أفراد العينة والبالغ عددهم 50 مفردة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واستخدموا الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في الأداء الوظيفي في مديرية التقاعد العامة، كما تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:-

- توصلت الدراسة من خلال تحليل متغير إدارة الوقت إلى مستوى اهتمام بدرجة فوق المتوسط مما يعكس وجود أهمية لإدارة الوقت في مديرية التقاعد العامة.
- كما توصلت الدراسة من خلال تحليل متغير الأداء الوظيفي إلى مستوى اهتمام بدرجة فوق المتوسط إلا أن هناك جوانب يجب على المديرية مراعاتها.
- وجود علاقة بين متغيرات الدراسة بقبول جزئي للفرضية الرئيسة الأولى.
- تبين أن مديرية التقاعد العامة لم تستطع أن تستعمل التخطيط والتنظيم للوقت في تعزيز الأداء الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتوجيه والرقابة على الوقت في الأداء الوظيفي.
- تبين أن قيمة (T) الجدولية كانت أكبر من قيمة (T) المحسوبة في التخطيط والتنظيم مما يشير إلا أنها غير معنوية.
- كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة (T) الجدولية كانت أصغر من قيمة (T) المحسوبة للتوجيه والرقابة على الوقت مما يشير أن العلاقة معنوية.

و. دراسة نهى محمد ميلاد العمامي 2016، بعنوان: إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي¹.

تعد إدارة الوقت من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة، ونظرا لأهمية هذا الموضوع، حاولت الباحثة في دراستها استقصاء طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي بليبيا، وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:-

- التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي؟
- التعرف عما إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من جانب مديري الإدارات العليا والوسطى تعزى لمتغير نوع المنظمة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى مديري الإدارات العليا والوسطى تعزى لنوع المنظمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى تعزى لنوع المنظمة؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة؛ وظفت الباحثة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي وبلغ عددهم 225 مديرا، وتم أخذ عينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ عددها 145 مديرا وبعد توزيع 145 استبانة على عينة الدراسة تم استرجاع 139 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية

¹. نهى محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، 2016.

والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين إدارة الوقت وأبعاد الأداء الوظيفي للمديرين قيد الدراسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:-

- إن مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي لديهم مستوى مرتفع في إدارة الوقت كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً.
- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات متغيري الدراسة (إدارة الوقت، والأداء الوظيفي) تعزى لمتغير نوع المنظمة.

و. دراسة فطيمة زعزع، وزليخة تفرقيت 2017، بعنوان: دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز¹.

استهدفت هذه الدراسة إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين من خلال استعراض الإطار المفهومي لإدارة الوقت وأداء العاملين، واختبار مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وأداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز، تحاول اختبار فرضيتين أساسيتين هما:-

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- لا توجد علاقة تأثير بين عناصر إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.

وللإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقاما بتصميم استمارة استبيان وزعت على 50 فرداً من عمال المؤسسة محل الدراسة تم اختيارهم عشوائياً، وكانت نسبة الاستجابة 80%، أي 40 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:-

- أن إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة ولكل منها دور في الحفاظ على الوقت.
- أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً هاماً في نجاح إدارة الوقت من خلال الاختيار الأفضل للعمال وتحفيزهم.
- كما تم رصد علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.

¹. فطيمة زعزع، وزليخة تفرقيت، "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز." *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*: ع. 06، 2017، ص ص. 59-72.

❖ التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا "إدارة الوقت والأداء الوظيفي"

اتفقت مجمل الدراسات السابقة في موضوعها على دراسة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي من زوايا متعددة، وبأبعاد ومؤشرات مختلفة وأحيانا متشابهة، لفهم العلاقة الكامنة بين هذين المتغيرين وتحديد طبيعة الارتباط القائم بينهما، واشتركت جل الدراسات في توظيف **المنهج الوصفي** لتحليل وتفسير المعطيات الميدانية وحتى استعراض الأدبيات النظرية ذات الصلة بالموضوع المستهدف، ما عدا دراسة محمد خير سليم أبو زيد، وريحي مصطفى عليان 2014 التي لم تذكر المنهج المستخدم في الدراسة، كما استخدمت كل الدراسات **أداة الاستبيان** فقط لجمع البيانات الميدانية ومعالجتها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتفاوت حجم **مجتمع الدراسة والعينة** المنتقاة من دراسة إلى أخرى؛ فمثلا في دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 أجريت الدراسة على عينة ممثلة لمجتمع البحث بلغت 140 فرد، أي بنسبة 10% من أفراد المجتمع الكلي البالغ عددهم 1400 موظف وموظفة، واختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية من مختلف المستويات العليا والوسطى والمشرفين، أما دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم 2010 فبلغ حجم العينة التي تم إجراء التحليل الإحصائي لها 371 فردا، دون أن يحدد الباحث الحجم الكلي لمجتمع البحث وكيفية اختياره للعينة، في حين أن دراسة عبد الله عبد الجبر وآخرون (Abdullah N. Abduljabbar et al. 2012) بلغ حجم العينة 250 مفردة واستخدم طريقة المسح الشامل على مجتمع البحث، كما أن دراسة نور ليلا أحمد وآخرون (Nor Lela Ahmed et al. 2012) لم تحدد لنا حجم مجتمع البحث ككل، رغم أن العينة مكونة من 100 مفردة من عمال المركز الدولي للمؤتمرات تم اختيارها بطريقة عشوائية، وأسترجع منها ما نسبته 65% من مجموع الاستبيانات، بينما شملت دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 على جميع العاملين والبالغ عددهم 181 موظفا دون توضيح الإجراءات والكيفية المتبعة لاختيار عينة الدراسة، ولم تحدد أيضا دراسة محمد خير سليم أبو زيد، وريحي مصطفى عليان 2014 حجم المجتمع الكلي للدراسة الذي اختير منه 214 مفردة صالحة للتحليل، والملاحظة ذاتها توجه لدراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي اكتفت بذكر حجم العينة البالغ 50 مفردة، وفي دراسة نهى محمد ميلاد العمامي 2016 بلغ مجتمع الدراسة 225 مديرا، وتم أخذ عينة بالطريقة العشوائية الطبقيية حيث بلغ عددها 145 مديرا، وفي الأخير؛ فإن دراسة فطيمة زعزع، وزليخة تفرقنيت 2017 لم تكشف عن حجم المجتمع الكلي، وصرحت إلا بحجم العينة البالغ عددها 50 مفردة من عمال المؤسسة محل الدراسة، وتم اختيارهم عشوائيا، والجدير بالذكر؛ أن مجمل الدراسات اتفقت في **نتائجها** على وجود علاقة ارتباط

إيجابية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين، بالرغم من اختلاف أبعاد ومؤشرات المتغيرين من دراسة لأخرى.

4.7. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

أفادنا الاعتماد على الدراسات السابقة في العديد من المجالات والجوانب المعرفية والمنهجية والإجرائية للأطروحة وتوضيحها، وذلك كما يلي:-

أ. اختيار موضوع وإشكالية الدراسة وأبعادها وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها البحثية، فبعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات العلمية التي تناولت متغيري إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ارتأينا القيام بهذه الدراسة لفهم وتحليل طبيعة العلاقة القائمة بينهما.

ب. التعرف على مختلف المصادر والمراجع التي اعتمدتها الدراسات السابقة، والتي ساعدتنا في توفير الوقت والجهد في عملية المسح المكتبي لإعداد وبناء الجانب النظري للأطروحة بمختلف فصوله.

ج. الاطلاع على منهجية الدراسات السابقة وتسلسل فصولها النظرية والميدانية، مما سهل الطريق أمامنا لبناء المنهجية العلمية المناسبة لطبيعة موضوع دراستنا.

د. ساعدتنا الدراسات السابقة على اختيار مكان الدراسة، وانتقاء أدوات جمع البيانات الميدانية وكيفية بنائها، مثل أداتي المقابلة وخاصة الاستبيان الذي صمم وفق الاستبيانات المعتمدة في تلك الدراسات الإمبريقية، ومعرفة الخطوات العلمية للتأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة.

هـ. الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية، ومعرفة الوسائل المستخدمة في تلك الدراسات السابقة وتحديد أكثرها ملاءمة لاختبار فرضيات الدراسة الراهنة.

و. مكنتنا الدراسات السابقة من إجراء مناقشة للنتائج التي توصلنا إليها، وإجراء المقارنات مع نتائج هذه الدراسات.

5.7. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت العلاقة بين متغيري إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وبالتحديد في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، وفق أبعاد ومؤشرات محددة لم يتطرق لها الباحثين السابقين، إذ حددت أبعاد متغير إدارة الوقت في تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، أما متغير الأداء الوظيفي فتجسدت أبعاده في الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي، مع حصر المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة في: النوع

الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، كما تظهر المساهمة الفكرية لهذه الدراسة في استخدام أداة الملاحظة خلال فترة الدراسة الاستطلاعية، لرصد مؤشرات موضوعية تمكنا من دراستها ميدانيا، كما استخدمنا أداة المقابلة بعد البناء المنهجي لها، بالنظر لما تتيحه هذه الأداة من الشراكة في خلق المعنى بيننا وبين المبحوثين، وتوظيف البيانات الكيفية المتحصل عليها من أداة المقابلة لتفسير وتأويل النتائج الإحصائية أو الكمية للاستبيان، وهذا عكس الدراسات السابقة التي اكتفت بالجانب الكمي عبر توظيفها لأداة الاستبيان فقط، وبالتالي تسعى دراستنا للتوصل إلى نتائج جديدة لم تبحنها الدراسات السابقة، وتتمثل هذه النتائج في استكشاف نوعية العلاقات الارتباطية بين هذين المتغيرين بما يسهل الطريق البحثية للدارسين لاحقا، ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مادة علمية وعملية تثري الرصيد المعرفي في علم اجتماع التنظيم والعمل، وتهيأ الأرضية المعرفية والفكرية لدراسة متغيرات أخرى لها علاقة بهذا الموضوع.

خلاصة

تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار التصوري العام للدراسة الذي حاولنا من خلاله صياغة الإشكالية البحثية وبنائها، عبر تحديد وضبط الأبعاد والمؤشرات التي سيتم اختبارها والتحقق منها ميدانياً، حيث ارتكز موضوع الدراسة على متغيرين أساسيين، إحداهما مستقل وهو إدارة الوقت والآخر تابع وهو الأداء الوظيفي، ولقياس العلاقة بين هذين المتغيرين حددت أبعاد متغير إدارة الوقت في تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت المخصص للقيام بالمهام والأنشطة الوظيفية، بينما حصرت أبعاد متغير الأداء الوظيفي في الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي، لتخلص الإشكالية البحثية بالتساؤل الرئيس الذي يتمحور حول العلاقة بين المتغيرين، وينبثق عنه تساؤلات فرعية حول درجة إدارة الوقت ومستوى الأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، مع صياغة تساؤلين يبحثان في إمكانية وجود فروق في إجابات المبحوثين حول إدارة الوقت من جهة، والأداء الوظيفي من جهة ثانية، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، كما عمدنا إلى صياغة فرضيات للدراسة مستمدة من التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية، وقد أشرنا أيضاً إلى أهمية الدراسة على المستويين النظري والعملي، والتي تدور أساساً حول قيمة الوقت وضرورة إدارته واستثماره بعقلانية وكفاءة لتحسين أداء المورد البشري داخل التنظيم الجامعي، وهو الهدف العام من إجراء دراستنا العلمية الراهنة، ونظراً لأهمية المفاهيم في توجيه المسار البحثي والعلمي، فقد ارتأينا بناء وضبط المفاهيم الأساسية الواردة في الدراسة وفق منهجية علمية محددة، ارتكزت على المفاهيم التالية: الإدارة، والوقت، وإدارة الوقت، والأداء الوظيفي، والجامعة، وكل مفهوم منها تتداخل معه بعض المفاهيم الفرعية أو الثانوية والتي أشرنا لها بشكل مقتضب، وتجدر الإشارة في هذا السياق؛ أن المفاهيم الواردة في الدراسة هي نتاج الواقع الاجتماعي التي تبلورت فيه، وتعكس ممارسات اجتماعية وثقافية متموقعة في فضاءات مجتمعية متباينة وأحياناً شبه متشابهة، وبالتالي فإن خصوصية المفهوم في العلوم الاجتماعية تبقى ذو صلاحية مكانية وزمنية محددة، لكون تصورات وممارسات الفاعلين الاجتماعيين يطغى عليها طابع الفهم النسبي، بسبب تعقد الواقع الاجتماعي الذي يبدو بسيطاً وواضحاً أمام الدارسين له، وفي الأخير؛ قدمنا عرضاً لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، أين قسمناها إلى دراسات تناولت متغير إدارة الوقت ودراسات تطرقت لمتغير الأداء الوظيفي وأخرى حاولت التعرف على العلاقة بين المتغيرين، كما أوضحنا مجالات الاستفادة من الدراسات المستعرضة، وما يميز دراستنا الراهنة عنها.

الفصل الثاني

المرتكزات النظرية والفكرية

لإدارة الوقت

تمهيد

حظي موضوع إدارة الوقت باهتمام علماء الإدارة والنفس والاجتماع والاقتصاد نظرا لأهميته أمام تطور المنظمات وسرعة التغيرات التكنولوجية بالإضافة إلى تضخم المنظمات وتنوع أعمالها، كما أن ضغوط الوقت دفعت المنظمات والأفراد إلى التفكير جديا بإعادة النظر بالكيفية التي يتعاملون فيها مع الوقت، وذلك باتباع سلوكيات تتبنى الترشيح العقلاني في التعامل مع الوقت لحسن استثماره، وتبلور ما يعرف الآن باسم إدارة الوقت التي تهدف إلى حسن تنظيم وقت الفرد واستثماره بالشكل الذي تتحقق فيه أعلى فوائد ذاتية وتنظيمية، كما ارتبط مفهوم الوقت بالإدارة من خلال التركيز على استغلال الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت موردا نادرا لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي يفترض أن يستغل بشكل فعال، لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك، لهذا يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان أو مكان أو فرد، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر أو على زمان دون غيره، بل هي من المتطلبات اللازمة للارتقاء بالمستويات التنظيمية بشكل خاص والمجتمع والأفراد بشكل عام، وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري، من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المستمرة لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة، بهدف تحقيق فعالية عالية في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة، والطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل الفرد تحدد هويته ومدى نجاح فعاليته وفعالية منظمته، فنحن لا نستطيع أن نعمل كل شيء وفي الوقت نفسه، بل علينا العمل ضمن أولويات وأن تصبح طبيعة مستمرة في أفعالنا، وبناء على ما سبق؛ سنستعرض في هذا الفصل الجوانب النظرية والفكرية لإدارة الوقت، عبر الإحاطة بالأبعاد والتجليات المعرفية لإشكالية الوقت التي ساهمت في رسم معالم التحول من مجرد التفكير في قيمة الوقت وماهيته إلى كيفية إدارته وطرق وأساليب التحكم فيه بغرض تحقيق أقصى فعالية ممكنة، وصولا إلى محاولة توظيف العمليات الإدارية الرئيسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على عملية الاستغلال الرشيد والعقلاني للوقت الذاتي للأفراد والجماعات المهنية، بغرض بناء مرجعية ذاتية مبنية على أساس علمي ومنطقي لضبط السلوكيات والأفعال الفردية أثناء أداء المهام الوظيفية في العمل وفي الحياة الشخصية ومحاولة تحقيق التوازن بينهما.

1. الأبعاد والتجليات المعرفية لإشكالية الوقت

1.1. نبذة تاريخية عن الوقت

قبل تطبيق الوقت القياسي كانت كل مدينة تستخدم التوقيت المحلي لخط الزوال الخاص بها، وبانتشار خطوط السكة الحديدية نجمت بعض المشاكل نتيجة لهذه الاختلافات في التوقيت، حيث أن القطارات التي تتقابل في المدينة كانت في بعض الأحيان تتحرك في أوقات مختلفة، وفي عام 1883 طبقت السكك الحديدية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا نظاما للوقت القياسي*، وفي عام 1884 عقد مؤتمر دولي في واشنطن لبحث النظام العالمي للوقت القياسي، وتم اختيار دائرة الطول التي تمر بالبلدة الإنجليزية غرينتش (Greenwich) لتكون دائرة خط الطول الأول، وتستخدم اليوم جميع الدول تقريبا الوقت القياسي ويتبع قليل من البلدان الصغيرة وبعض المدن توقيتا يختلف بكسر من الساعة عن الوقت القياسي، ولقد جربت المجتمعات لمئات السنين أن يلائموا الأيام والأشهر بالتساوي لمدة سنة أو لفترة من عدة سنوات، ولم يعمل أي نظام على نحو كامل، وحاليا يعتمد التقويم كلية على السنة وكذلك قسمت السنة إلى 12 قسما سميت بالأشهر، ولهذا التقسيم علاقة بالدورة الفعلية للقمر الذي يعتمد عليه التقويم الهجري وهو لا يملك علاقة مع التقويم الجريجوري (grégorien)، ومن المحتمل أن أول من قسم اليوم إلى 24 ساعة والساعة إلى 60 دقيقة والدقيقة إلى 60 ثانية هم البابليون القدماء، ولقياس الوقت الشمسي، يمر خط وهمي منحن عبر السماء مباشرة فوق كل نقطة على الأرض يدعى خط الزوال السماوي، وأثناء دوران الأرض حول محورها، تعبر الشمس خط الزوال السماوي مرة كل يوم، وعند عبور الشمس هذا الخط فوق مكان معين يكون الوقت فيه ظهرا، وبعد 12 ساعة يصبح الوقت في ذلك المكان منتصف الليل، وتدعى الليلة من منتصف ليل واحد إلى آخر اليوم شمسي، يتغير طول اليوم الشمسي بسبب ميل محور الأرض، والشكل الإهليلجي (البيضوي) لمدارها وتغير سرعتها عبر المدار¹.

2.1. أهمية الوقت

يعتبر الوقت بعد من بعدي وجود الفرد وهما المكان والزمان، ويتغلغل مفهومه أيضا في كل مجال من مجالات الحياة، كالمجال المهني والروحي والمجال الفكري والتروحي، وفي المجال الاجتماعي والمجال الاقتصادي أيضا، فهو أحد محددات العملية الإنتاجية وفي جميع المجالات، فالوقت المقاس

*. الوقت القياسي، هو نظام زمني عالمي يقسم العالم إلى 24 نطاقا زمنيا توقيتيا، يبلغ عرض النطاق الواحد 15 درجة طولية ويبلغ الفرق بين النطاقان المتجاورة ساعة واحدة بالضبط، وفي داخل كل نطاق تظهر جميع الساعات الوقت نفسه باستثناء التوقيت المحلي.

¹. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، إريد: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013، ص ص. 7-8.

بالدقائق والثواني هو المتاح لإنجاز الأعمال كبيرها وصغيرها، ويقدر الوعي بأهميته ومحدودية هذا المحدد في العملية الإنتاجية يكون الاهتمام بالاستفادة القصوى منه وتنميته وتضعيفه، وذلك بالإقلال قدر الإمكان من هدر الوقت في كل عملية وفي كل جزئية صغيرة من جزئياته¹، ووفقا لذلك تتجلى أهمية الوقت من خلال الطرق التالية:-

أ. طرق الاستخدام الرئيسة

إن كل فرد أو منظمة يحتاج إلى وقت كاف لكي ينجز الأمور الرئيسة والأساسية اللازمة لحياته واستمرارها، وتختلف المنظمات في تعريفها لمعنى الاستخدامات الرئيسة، وعلى الرغم من أن العمل والمهنة يقعان في مقدمة قائمة الاستخدامات الرئيسة للوقت بالنسبة لمعظم المنظمات إلا أنها تأخذ في الاعتبار أوقاتا للراحة والفراغ كاستخدامين رئيسيين، ويجب على كل منظمة أن تحافظ على الوقت الذي تقضيه في الإنتاج والتسويق والتوزيع، والتخطيط والتفكير والتنظيم والتنبؤ، كما أن التفاعلات الاجتماعية والارتباطات التي تتم مع المنظمات والمؤسسات الأخرى تمثل استخدامات رئيسة للوقت بالنسبة لمعظم المنظمات، وبذلك يجب أن يؤخذ الوقت بالاعتبار بالنسبة لمثل هذه الأنشطة المختلفة، لأنها لا يمكن أن تكون مستهلكة بشكل كبير للوقت، كما أن استخدام وقت الفراغ يجب أن يعتبر متعة ضرورية بالنسبة للمنظمة، لأنها لا يمكن أن توفر من خلال هذا الاستخدام مزيدا من الطاقات والقدرات لالتزامات وتعهدات رئيسة أخرى، لذلك فإن أي تأخير يطرأ في التخطيط والتنفيذ والاستثمار لا ينحصر أثره في خسارة الوقت وحسب، بل يتعداه إلى فوات الربح نتيجة تعطيل الطاقات وعدم تشغيلها وجني فوائدها في الوقت المحدد، سواء أكانت المنظمات المتأخرة مادية أم اجتماعية، وقد يزداد الإنفاق في هذه المنظمات بسبب ذلك التأخير، وهناك مبادئ شائعة وصريحة في العقود التجارية الداخلية أو الخارجية تنص على مقدار معين من الغرامات عند التأخير في التنفيذ، ونجد في العقود التجارية البحرية مبدأ معاكسا يقي بدفع علاوة على كسب (ربح) الوقت، أي على التبكير في تفريغ البواخر من قبل المشتريين، إضافة إلى أن معظم مؤشرات ومعايير قياس الأداء تعتمد في أساسها على عامل الوقت وحدة القياس الرئيسة التي يعرف بواسطتها فيما إذا كانت النتائج أو الأهداف والكميات قد تحققت في حينها أم لا، وطبيعة الوقت تكمن في كونه محدودا، فالفرد والبيئة والمجتمع والمنظمة لا تملك إلا 24 ساعة في اليوم، ولا يمكن زيادة أو نقصان هذه الساعات، أي أن الوقت إذا انقضى فإنه لا يعود ولا يعوض، فإما أن يستغل ويستفاد من كل جزء منه بشكل أمثل، وإلا فإن الألوان يكون قد فات، وتحققت الخسارة سواء في الإنتاج الإداري أم المادي أم

¹. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 55.

الخدمي أم الفكري، مما يؤدي إلى خسائر غير محسوسة، ولكن تأثيرها يكون محسوسا على الاقتصاد وعلى المجتمع والأفراد ككل.

ب. طرق الاستخدامات الثانوية

تدور الاستخدامات الثانوية للوقت بالنسبة لمعظم الأفراد حول أنشطة الإغالة ومنافع الحياة، فمثلا؛ من الصعب استغلال الوقت الذي ينفق في الانتقال وفي القيام بنشاط منتج وأنشطة أخرى مثل غسل وكي الملابس، والأنشطة والمهام الروتينية، ومن الممكن لهذه الاستخدامات أن تستهلك أوقاتا كثيرة إذا لم ترتب وتنظم بعناية، كما أن الطعام يمكن أن يكون وقته رئيسا أو ثانويا حسب توجه الفرد، فبالنسبة لبعض الأفراد يعتبر الطعام عملية تتطلب الكثير من الإعداد والإتقان، لأنها تتيح لهم متعة كبيرة، بينما يعتبر الطعام لأفراد آخرين أمرا يجب الانتهاء منه بأسرع وقت ممكن.

ج. طرق الاستخدامات المنتجة للوقت

تشمل هذه الطرق جميع الأوقات المحددة والمكرسة للقيام بالأعمال، مع التركيز على كثير من الأمور التي يجب إنجازها، فالاستخدام المنتج للوقت يشير إلى استخدام الوقت الذي تساهم فيه المنظمة بجهودها المباشرة لتحقيق الأهداف المهمة، وليس مجرد البقاء بصورة مشغولة، وهذا الاختلاف يمكن ملاحظته بشكل مباشر من خلال أوضاع وظروف العمل، فالكثير من الأمور التي تقوم بها المنظمة بتقيها مشغولة، ولكن دون تقديم إنجاز حقيقي، كقراءة البريد أو حضور المؤتمرات التي ليس لها علاقة بأهداف وغايات العمل، وتشكل جميع هذه الأنشطة استخدامات غير منتجة للوقت، لذلك يجب أن يتم تجاوزها والاستغناء عنها، وبالمقابل هناك مجموعة من الأنشطة الجادة التي يقرر من خلالها فيما إذا كان العمل الذي تقوم به المنظمة يشكل عملا منتجا لها أم لا، فقد يقوم مشرف الإنتاج بدفع الموظفين والعمال للعمل بفعالية كافية لإنتاج الكمية المطلوبة في الوقت المحدد، وضمن الميزانية الموضوعة أو قد يقوم المهندس المعماري بإنهاء تصميم البناء في الموعد المقرر وبشكل يمكن تنفيذه.

د. طرق برمجة الوقت

يعتبر الوقت العنصر الأساس في البرمجة التي تترجم الخطط والمشاريع والسياسات، بواسطة برامج مرحلية منسقة ومقسمة زمنيا إلى أقسام متتالية، قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو حتى أكثر من ذلك، وتتم متابع الخطط والبرامج استنادا إلى الوقت عبر عمليات التخطيط المسبق للمهام، وتحديد الأولويات، ومواجهة الطوارئ أو الأمور المستعجلة.

هـ. طرق خسارة الوقت

تختلف خسارة الوقت عن الخسائر المادية من حيث كونها خسارة عامة وشاملة، ولا يمكن تعويضها إلا على حساب خسارة زمنية أخرى، بينما تكون الخسارة المادية خاصة ببعض دون الكل، فالخسارة المادية لدى منظمة ما، هي ربح لدى منظمة أو منظمات أخرى، مثل ارتفاع الأسعار أو انخفاضها في بعض السلع، قد يصيب بعض البائعين فيستفيد منه المشترون، والعكس صحيح، كما أن الخسارة المادية يمكن أن تعوض في وقت لاحق، بينما خسارة الوقت لا يمكن تعويضها فهي خسارة للأفراد والمنظمات كافة¹، ومثال على ذلك؛ يتحدد الوقت المتاح لجمع المعلومات بسياق القرار، والوقت المتاح هو الفرق بين عندما يتضح أن هناك قرارا يجب اتخاذه وعندما تكون حاجة ملحة إلى اتخاذ القرار، وفي بعض الأحيان، تكون اللحظة الأخيرة لاتخاذ القرار واضحة، فمثلا إذا كان إبرام عقد معين يرتبط بتاريخ محدد، ولم تتخذ الإدارة قرارا قبل ذلك التاريخ، ستختفي فرصتها في الاختيار الفعال ويتخذ القرار بإهمال²، وتختلف أهمية الوقت باختلاف العناصر التالية:-

أ. **الظروف الاجتماعية:** وتشمل الاختلافات الرئيسة في التقاليد والعادات والأعراف والمعتقدات التي تسود مجتمعا ما، إضافة إلى مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المتوافرة وما يترتب عليها من ارتفاع في متوسط عمر الفرد ونظرته إلى الحياة.

ب. **الظروف الاقتصادية:** وتمثل المستوى الاقتصادي لأي مجتمع معبرا عنها بمعدل الدخل الفردي ومصادره وسبل إنفاقه والسلوك الاقتصادي للفرد، والمجتمعات ذات المستويات الاقتصادية المرتفعة يلقى فيها الوقت اهتماما أكبر.

ج. **المستوى التعليمي:** ويشمل العديد من المتغيرات التي تمثل درجة التطور التعليمي في المجتمع كنسبة الأمية ونسبة الالتحاق في المراحل الدراسية المختلفة، ونسبة حملة الشهادات العليا وغيرها، وبشكل عام؛ فإن الأفراد والمجتمعات ذوي المستويات التعليمية المرتفعة يعطون اهتماما للوقت أكبر من غيرهم.

د. **التطور التكنولوجي:** ويتناول درجة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة الموجودة والمستخدم من قبل الفرد والمجتمع، ويزيد مستوى التكنولوجيا والتقنيات الحديثة من اهتمام الأفراد والمجتمعات بعامل

¹. شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 50-52.

². علي شريف، ومنال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص. 293.

الوقت، لأن ارتفاع كلفة التكنولوجيا المستخدمة وضرورة زيادة كفاءة استخدامها يقود إلى الاهتمام بعامل الوقت¹.

3.1. خصائص الوقت

من أبرز خصائص الوقت التي اتفق عليها الباحثون أنه لا يمكن تجميعه أو تخزينه (It Cannot Be Stored) أو إحلاله (Cannot Be Replaced) أو شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو سرقة²، فهو يمر بسرعة محددة وثابتة، فكل ثانية أو دقيقة، أو ساعة تشبه الأخرى، وأن الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع، وأنه يتحرك بموجب نظام معين محكم، لا يمكن إيقافه، أو تغييره، أو زيادته أو إعادة تنظيمه، وبهذا يمضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم، كما أنه مورد محدد يملكه الجميع بالتساوي، فبالرغم أن الأفراد لم يولدوا بقدرات أو فرص متساوية فإنهم يملكون 24 ساعة نفسها كل يوم، 52 أسبوعاً في السنة، وهكذا فإن جميع الأفراد متساوون من ناحية المدة الزمنية، سواء أكانوا من كبار الموظفين أم من صغارهم، من أغنياء القوم أم من فقرائهم، ونظراً لأن الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه، ولأنه سريع الانقضاء وما مضى منه لا يرجع، ولا يعوض بشيء، كان الوقت أنفس وأثمن ما يملكه الفرد، وترجع قيمته إلى أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو في الواقع رأس مال حقيقي للفرد والمجتمع³، ويشير ميريل دوغلاس (Merrill Douglas) إلى الوقت على أنه مصدر من المصادر، والمصدر هو الشيء الذي يمكن الاعتماد عليه لتقديم الدعم، إن الوقت هو أداة يمكن السحب منها للمساعدة في إنجاز النتائج وهو المسعف الذي يمكنه أن يعتني بالاحتياجات ويساعد في حل المشكلات، ومع ذلك فإن الوقت ليس كبقية المصادر الأخرى، لأننا لا نستطيع شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو اقتراضه أو إقراضه أو تخزينه أو توفيره أو تصنيعه أو تغييره، إن كل ما نستطيعه تجاه الوقت هو إنفاقه، وكصدر فإن الوقت يحمل أيضاً تناقضاً آخر، فإذا لم نقم باستخدامه فإنه يختفي على أي حال، وعلى ذلك فإن نوعية الوقت الخاص بنا تعتمد تماماً على الطريقة التي نستخدمه بها، فمعرفة أسباب هدر هذا المصدر الشخصي جداً تعتبر أمراً كافياً لإبقائنا على الطريق الصحيح بغية إنفاقه بشكل أفضل⁴.

¹. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إجميد، مرجع سابق، ص. 56.

². ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص. 30.

³. فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2014، ص. 18.

⁴. ميريل دوغلاس، ودونا دوغلاس، إدارة الوقت، تر. محمد وحيد المنطاوي، القاهرة: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص ص. 19-20.

4.1. أنواع الوقت: توجد عدة تقسيمات لأنواع الوقت سنحاول التطرق لأبرزها كالتالي:-

أ. التقسيم الأول

يرى باركنسون (Parkinson) أن أنواع الوقت كثيرة ومتشعبة، يصعب حصرها أو تحديدها بسهولة وذلك بسبب كون الوقت ليس مستثمرا بشكل متساو من قبل الأفراد، والمنظمات، والمجتمعات، إلا أنه يعتقد بوجود علاقة بين الوقت والإنجاز، حيث يعتبر باركنسون (Parkinson) أن وقت الفرد واحد لا يتغير، وهو وقت متاح للجميع، بيد أن استغلاله لتحقيق هدف ما يختلف من فرد أو كيان إلى فرد أو كيان لآخر، ويقسم باركنسون (Parkinson) الوقت وفق هذه القناعة إلى ما يلي:-

- **وقت الضياع:** وهو الوقت غير المستغل لتحقيق هدف محدد مفيد إما لأن الفرد أو الكيان المعنوي لا يعرف قيمة الوقت، أو أن الفرد لا يمتلك هدفا معينا يسعى لبلوغه في ذلك الوقت المتاح، وغالبا ما تتسم المجتمعات المضيفة للوقت بانخفاض معدلات الإنتاجية، وتفشي الظواهر الاجتماعية الخطيرة مثل الجريمة، والمديونية العالمية، والضعف البيئي العام.
- **الوقت الضائع:** وهو عبارة عن وقت غير مستغل بشكل صحيح، رغم وجود رغبة لدى الأفراد والمجتمعات باستغلال الوقت، فالأفراد والمنظمات والمجتمعات في هذه الحالة تعمل باتجاه تحقيق أهداف معينة، إلا أنها لا تخطط للوقت بشكل سليم، فالوقت موجود، ومحترم، بيد أنه غير مخطط إطلاقا، وفي حالة انعدام التخطيط، يتحول الوقت النافع إلى وقت ضائع، وبهذا تخسر هذه المنظمات والمجتمعات هذا المورد الحيوي، أو تخسر جزءا مهما منه، ومن أبرز مخاطر الوقت الضائع تأثيراته السلبية على معدلات الإنتاجية والأداء، ذلك أن مبدأ الإنتاجية أو الأداء العالي يقر بضرورة استغلال الوقت إلى أقصى حد وعدم تضييع ولو جزء يسير منه.
- **وقت التخطيط:** وهو أثنى أنواع الوقت وأرقاها، لأنه يعد بمثابة صمام أمان ضد أي شكل من أشكال إضاعة الوقت، فعندما يخطط الفرد جيدا لاستثمار وقته، فإنه يقوم في واقع الأمر بالحد من أي ضياع للوقت في المستقبل، ولهذا يعد التخطيط بمثابة استثمار، وأن العائد على هذا الاستثمار يتجسد في زيادة الإنتاجية والأداء في المستقبل، ويندرج ضمن وقت التخطيط الوقت التحضيري، وهو ما يمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل الفعلي.
- **الوقت التسهيلي:** وهو الوقت غير المخصص بشكل مباشر لعمل أو إنجاز معين، بيد أنه يسهم في إنجاز العمل أو تسهيل الوصول إلى أهدافه، فالأعمال مثلا لا تنجز من فراغ، وإنما هي حصيلة تفاعلات مباشرة وغير مباشرة، بمعنى آخر، يخصص الوقت التسهيلي للقيام بنشاطات

فرعية عامة أو مكمل للنشاطات الرئيسية، فحضور المؤتمرات والندوات، والمشاركة في الدورات التدريبية، أو المناقشات، تعد نشاطات لكنها داعمة ومسهلة للعمل المراد إنجازه، وبالتالي فإن الوقت المخصص لهذه النشاطات هو وقت ثمين للغاية.

■ **وقت الإنجاز (الوصول للأهداف المرسومة):** يرى باركنسون (Parkinson) أن كل الأوقات السابقة إنما تخصص لخدمة الهدف المنشود وبلوغه، وعليه؛ فإن جل اهتمام الفرد أو المنظمة ينبغي أن يصب في بوتقة العمل ذاته، ويمثل وقت الإنجاز الفترة الزمنية المستغرقة في الوصول إلى الهدف بفعالية وكفاءة عاليتين، ولأن الوقت يتسم بالمحدودية العالية، وبالهلاكية، فإن الضرورة تقتضي الموازنة بين وقت الإنجاز (الوصول للأهداف المرسومة) وبين الوقت المخصص للأغراض التسهيلية أو التخطيطية.

■ **وقت المتابعة:** يعد وقت المتابعة (Follow-Up) حاسماً في العديد من المنظمات، التي لا تكتفي بإنجاز العمل (سواء كان خديماً أو إنتاجياً) وإنما تحرص أيضاً على متابعة ردود الأفعال حول إنجازاتها، فالمتابعة تمكنها من التعرف على مدى إشباع إنجازاتها لحاجات المستهدفين بهذه الإنجازات ورغباتهم، لكي تكون قادرة على تعديل إنجازاتها في حالة رغبة الأسواق المستهدفة بذلك، ويرى خبراء التسويق أن وقت المتابعة يعد أفضل أنواع الاستثمار على الإطلاق في حالة المنظمات الرائدة التي تحرص على بناء علاقات وطيدة مع قواعد عملائها أو ما يسمى بالتسويق بالعلاقات (Relationship Marketing)، فوقت المتابعة يتيح لهذه المنظمات فرصة ثمينة للتعرف عن كثب على ردود فعل عملائها حول سلعها وخدماتها وسياساتها وبرامجها واستراتيجياتها، وتكييف ذلك كله ليتطابق أو ينسجم مع حاجات العملاء ورغباتهم¹.

ب. التقسيم الثاني

يقسم ألفريد غودلو وزملاؤه (Alfred Goodloe, et al.) الوقت بشكل عام إلى 04 أنواع هي:-

■ **الوقت الإبداعي (Creation Time):** يخص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير عميق علمي وتوجيه وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي

¹. بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص. 14 - 18.

منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها¹.

■ **الوقت التحضيري (Preparatory Time):** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء بالعمل، إذ يصرف الوقت التحضيري في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته، أو في التجهيزات اللازمة من معدات أو قاعات أو آلات قبل البدء في تنفيذ العمل، ومن المفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت، نظرا لآثاره الاقتصادية على المنظمة وما ينجم عن ذلك من خسارة نتيجة عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل².

■ **الوقت الإنتاجي (Productive Time):** ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ الأعمال والأنشطة التي تم التخطيط لها في الوقت الإبداعي والتحضير لها في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، على الإداري إجراء عملية التوازن بين الوقت المستغرق في الإبداع والتحضير، فإذا ما خصص وقتا أكبر لتنفيذ الأعمال الروتينية في المنظمة فهذا يعني أن الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا قليل نسبيا، مما يعني عدم الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت³.

■ **الوقت غير المباشر أو العام (Overhead Time):** ويمثل الفترة الزمنية للقيام بنشاطات فرعية لها تأثير على مستقبل المنظمة وعلاقتها بالغير في المجتمع الخارجي وارتباط المسؤولين فيها بمنظمات خارجية كتابية دعوة القيام بنشاط قصير أو حضور ندوات⁴.

ج. التقسيم الثالث

النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له؛ وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل الجنس والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له، وهو ذو أهمية لحفظ توازننا في الحياة⁵.

¹ ربحي مصطفى عليان، *إدارة الوقت: النظرية والتطبيق*، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص. 19.

² محمد بن فوزي الغامدي، *إدارة الوقت*، الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2018، ص. 18 - 19.

³ ياسر أحمد فرح، مرجع سابق، ص. 31.

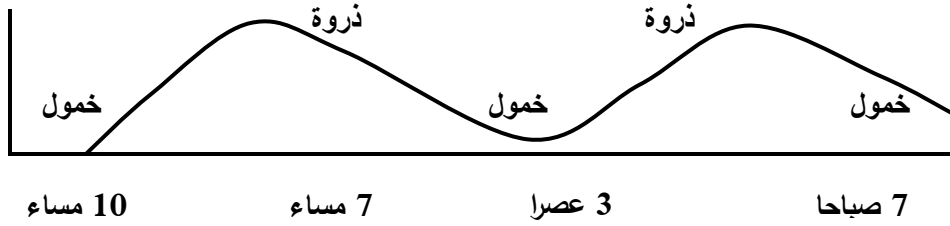
⁴ سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص. 15.

⁵ بشار يزيد الوليد، *المفاهيم الإدارية الحديثة*، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 69.

النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وإدارته؛ وهو الوقت الذي يخصص للعمل وللحياة العامة والخاصة، وفي هذا النوع من الوقت بالذات يكمن التحدي الكبير الذي يواجه الفرد، فهل يستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ وهل يستطيع استثماره الاستثمار الأمثل¹؟ والوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضا من نوعين هما:-

- وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة).
 - وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول)².
- وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة) ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا³، ويبين الشكل التالي أوقات الذروة والخمول لدى الفرد، ويرى البعض أنه قد يكون كل واحد منا لديه أوقات ذروة تختلف عن غيره.

الشكل 6. أوقات الذروة والخمول لدى الفرد



المصدر: سلمان زيدان، مرجع سابق، ص. 96.

د. التقسيم الرابع

ويقسم مدحت محمد أبو النصر الوقت من حيث درجة التفاؤل والتشاؤم كالتالي:-

- الوقت الأكثر احتمالا.
- الوقت التفاؤلي (أقصر وقت ممكن لإنجاز المهمة أو تنفيذ المشروع).
- الوقت التشاؤمي (أطول وقت ممكن لإنجاز المهمة أو تنفيذ المشروع).

¹. سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016، ص. 96.

². نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، مرجع سابق، ص. 22.

³. علياء محمد فكري حسين، وخالد محمد الحجازي، القائد الصغير ومهارات تخطيط الوقت وإدارة الذات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص. 67.

- الوقت التقديري المحسوب، والذي يمكن حسابه من خلال معادلات معينة تركز على حساب الأنواع السابقة من الوقت¹.

هـ. التقسيم الخامس

وبقسم جاك لوجوي (Jack Loughway) من جامعة أوريغون (Oregon) الأمريكية، أنواع الوقت إلى 03 أصناف هي:-

- **الوقت المباع (Sold Time):** وهو الوقت الذي نعمل خلاله في وظيفتنا، وهذا الوقت نحصل على المال مقابلته، وغالبا ما يكون تحكمنا بالحدث خلاله نسبيا أو منعما.
- **وقت الصيانة (Maintenance Time):** وهو الوقت الذي نصرفه للحفاظ على معيشتنا وتنظيم حياتنا، مثال ذلك؛ وقت الطعام والنوم والتبضع ورعاية شؤوننا الخاصة وأفراد الأسرة، ويكون تحكمنا به نسبيا أيضا، لكن أكبر من الأول.
- **الوقت الحر (Discretionary Time):** وهو الوقت المتبقي المتروك لتقدير المرء بحيث يكون حر التصرف خلاله وفقا لما يراه مناسباً، وللفرد تحكم مباشر فيما يحصل خلاله².

5.1. العوامل المؤثرة على قيمة الوقت

للوقت قيمة تختلف من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى وكذلك من بلد لآخر، فبالرغم من أن مقاييس الوقت واحدة إلا أن استخدام الوقت يختلف باختلاف الثقافات والحضارات والنظرة إلى المستقبل³، إن العوامل التي تضع أعلى قيمة لوقت الفرد هي الكفاءة المهنية والأداء وإمكانية التقدم في العمل، يليها التعلم والخبرة وطول مدة الخدمة مع صاحب العمل والمواظبة والإخلاص، ويعتمد كثير من الأفراد على هذه العوامل من أجل عقد صفقاتهم، كما أنهم يعملون على تحسين كفاءاتهم وإظهار فعاليتهم عن طريق تحسين مستوى أدائهم، ويتم تقييم الوقت على المدى الطويل بأعلى قدر ممكن، وقد يحصل المستخدم على أجر يناسب ذلك عندما يكون قادرا على إعطاء قيمة أكبر لكل دقيقة من وقته، سواء أكان ذلك قيمة أكبر من المعايير الموضوعة أم قيمة أكبر مما يعطى للآخرين الذين يؤدون العمل نفسه، فالمكافأة التي يحصل عليها الفرد مقابل وقته تعتمد على القيمة وليس على نتاج وقته، وهذا هو الشرط الضروري للأداء، ويتم تخفيض القيمة القصوى بربط الإنتاج مع الجودة العالية للنوعية، ويتمشى ذلك غالبا مع

¹. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات، مرجع سابق، ص. 41.

². محمد أمين شحادة، مرجع سابق، ص. 117.

³. فريد راغب النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي: الآليات، والسلوكيات، والتقنيات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص.

تخفيض للتكاليف، أو تقليص للمساعدة من الآخرين، وهناك حدود دقيقة لمدى القدرة على تحسين إنتاجية الفرد بالعمل بجدية أكثر، إلا أنه سيحسن إنتاجيته ويضيف قيمة لوقته إذا تعلم القيام بالعمل بشكل أذكى¹.

إن التفاوت الكبير في قيمة الوقت ونمط استهلاكه يتفاوت بتفاوت مستوى الحضارة للمجتمع، فالمجتمعات المتقدمة - وهي غالبا ما تكون معتمدة على الصناعة - بما فيها من أجهزة ومعدات تكون وحدة الزمن فيها هي الثانية أو الجزء من الثانية، أما في المجتمعات النامية والمتخلفة - وهي غالبا ما تكون معتمدة على الزراعة أو الرعي - تكون وحدة الزمن فيها هي المواسم أو الأسابيع فالأفراد في المجتمعات المتقدمة ينظرون إلى الوقت باعتباره موردا وعنصرا ثمينا ونادرا في الحياة، فهو من منظورهم لا يمكن شراء المزيد منه أو استئجاره أو تخزينه، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي إلى الأبد، مع أن الوقت ثمين ونادر في هذه الحياة إلا أنه من الملاحظ أن الأفراد في المجتمعات النامية والمتخلفة غالبا ما يكون وقتهم رخيصا نسبيا وهم بطبيعتهم يميلون إلى تضييع الوقت وتبديده في أنشطة تستنفذ قسما كبيرا من الوقت ويكون مردودها أو العائد منها قليلا جدا، كما أن الظروف المحيطة بالمجتمع والعوامل التي تخضع لها البيئة تؤثر تأثيرا مباشرا في أسلوب إدارة الوقت داخل التنظيمات، فبيئة الإدارة ما هي إلا امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى بما فيها من ظواهر وتقاليد وأعراف صحية أو مرضية كالميل للتمسك بالنظام أو الخروج عليه واحترام المواعيد وتقدير أهمية الوقت أو التفريط فيه²، فحيث تكون قيمة الوقت عالية في المجتمع، فإن ذلك غالبا ما ينعكس على المعايير التي يقيم أداء المنظمات على أساسها، وغالبا ما ينعكس على أنماط السلوك السائدة بين العاملين في هذه المنظمات، فالمجتمع الذي يهتم بالوقت غالبا ما يقيس أداء منظماته العامة من حيث ما تقوم به من برامج وما تنجزه من مهام على أساس الوقت الذي استغرق في القيام بهذه البرامج والمهام، وغالبا ما تعكس سلوكيات العمل التي يقوم بها العاملون في هذه المجتمعات إحساسا قويا بقيمة الوقت، وتقديرا كبيرا لأهميته، أما حين تكون قيمة الوقت منخفضة، فإن الكفاءة الزمنية لأداء المنظمات العامة لا تكون محورا هاما للتقييم، ولا تمثل بعدا رئيسا في برامج هذه المنظمات، وفي هذه الحالة، تشجع سلوكيات التسبب الزمني للعاملين، وتعد ظواهر البطء في الإجراءات والأداء، وتكثر حالات التأجيل والتسويق من قبل العاملين في علاقاتهم بالعمل والمنظمة وعلاقاتهم

¹. شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص. 55.

². محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص. 302.

بالجمهور¹، وعليه؛ يمكن القول أن هناك عاملين يؤثران بشكل كبير على اتجاهات الأفراد نحو قيمة الوقت هما؛ القيم، والعادات، فالمجتمع الذي نعيش فيه إن لم يكن لديه قناعة بأهمية الوقت فسينشئ أفراد غير منضبطين في تعاملهم مع الوقت²، وتجب الإشارة أن الغرض من الإدارة الفعالة للوقت ليس إنجاز مزيد من الأعمال بل التركيز على المهام ذات الأولوية³، ويلخص فريد النجار أهم العوامل المؤثرة على قيمة الوقت في الجدول الموالي:-

الجدول 1. أهم العوامل المؤثرة على قيمة الوقت

عوامل مجتمعية	عوامل تنظيمية	عوامل أسرية	عوامل فردية
- البنية التحتية	- ضغوط العمل	- ضغوط الأسرة	- مستوى التعليم
- الطرق والمواصلات	- عدم وجود وقت للراحة	- أفراد الأسرة	- العادات والتقاليد
- الاتصالات	- التعب	- عمل الزوجة	- التدين والصلاة
- البيروقراطية	- جداول الوقت	- السكن	- نمط الشخصية
- الخدمات التليفونية	- العمل الفردي	- المواصلات العامة	- الحاجات الإنسانية
- الخدمات الإلكترونية	- العمل الجماعي	- تكلفة الانتقالات	- الدوافع والحوافز
- احترام حقوق الإنسان	- أسلوب القيادة	- مواعيد المواصلات	- أساليب التعامل
- تحمل المسؤولية	- الإجازات المرضية	- أسلوب الحياة	- التطلعات للمستقبل
- تنظيم المواعيد	- التمارض	- الصراعات الأسرية	- درجة النفاؤل
- ساعات العمل الفعلية	- المزايا العينية	- تدخل الزوجة	- درجة التشاؤم
- التنسيق في المواعيد	- الأجور	- السلوك الأسري	- القدرات والجدارات
- التخطيط لوقت الإنتاج	- الحوافز	- العلاقات الاجتماعية	- فن إدارة الوقت
- مراقبة الوقت والأعطال	- إدارة الموارد البشرية	- التأمين الصحي	- الأولويات
- اختناقات وحوادث المرور	- الثواب والعقاب	- تكلفة العلاج والدواء	- أسلوب الحياة
- السلوك المجتمعي	- قياس الوقت	- تدخل التعليم في الأسرة	- استخدام تكنولوجيا إدارة الوقت
- المسؤولية الاجتماعية	- إنتاجية الفرد في الساعة	- الدروس الخصوصية	- الأهمية النسبية للوقت
- المشاركة المجتمعية	- أسلوب الوقت المرن	- أسلوب التربية	

المصدر. فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص. 302.

¹. محمد أمين شحادة، مرجع سابق، ص. 41.

². إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص. 40- 41.

³. نوال نصير، إدارة الوقت لحياة أفضل، عمان: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص. 09.

6.1. اتجاهات الأفراد نحو الوقت

على تنوع الثقافات في المجتمعات وعلى مر العصور كلها، كانت اتجاهات الأفراد متشابهة للوقت بحسب ارتباطه بأحداث ومجريات حياتهم على النحو التالي:-

أ. فمنهم من يتحكم به الوقت، فيصبح الوقت هو سيده يستلم زمام القيادة لكل أعمال ذلك الفرد، فهو عادة ما يتوقف عن عمل ما لأن الوقت متأخر جدا أو لأن الوقت مبكر جدا لإنجاز ذلك العمل، حتى لو كان يجب إنهاء ذلك العمل، وهو عادة ما يستيقظ في الساعة نفسها يوميا بغض النظر عن ارتباط استيقاظه بعمل ما، وهذا النوع يمتاز بأنه يستخدم الساعة اليدوية بشكل دقيق وبدونها لا يمكن أبدا أن يحدد الوقت، مثل هذا النوع لو أعطي مهمة لإنجازها وكانت تأخذ أطول من الوقت المفروض فإنه يتوقف حتى لو لم ينجز هذه المهمة، ومن مزايا هذا النوع أن الخيارات لديه قليلة فهو مرتاح للوضع الذي يعيشه وللنشاطات التي يمارسها بشكل روتيني ملتزما بالوقت مهما كلفه ذلك.

ب. ومنهم من ينظر للوقت على أنه عدوه فهو في سباق ويحس أنه لابد أن يصارعه، وهؤلاء يمتازون بأنهم كثيرا ما يضعون مواعيد نهائية للأعمال يلتزمون بإنهاء نشاطهم عندها حتى لو لم يتطلب الأمر ذلك، على سبيل المثال؛ يحاول أحدهم أن يقود بسرعة في طريقه لعمله في الصباح وتراه يبحث عن طريق سريعة وقصيرة، ليس لأنه متأخر على عمله ولكن ليحطم رقما قياسيا في الحضور قبل الموعد!! والفرد الذي يستعمل الوقت وكأنه في معركة معه عادة يتحسس من مثل التعليقات التي تقول له "لا يوجد داعي للاستعجال" و"لدينا متسع من الوقت"، وإن كان في موقع المسؤولية فهو يحكم على الآخرين من واقع استخدامهم الكفاء للوقت وليس من واقع إنتاجيتهم، من فوائد النظر للوقت كعدو أنها ترفع روح المنافسة والتي يظن الكثير أنها مفتاح النجاح¹.

ج. وهناك آخرون ينظرون للوقت على أنه شيء غامض صعب الفهم، ولذا فهم يرون أنه أسلم وسيلة للتعامل معه هو محاولة إنجاز الأعمال بدون أن يأبهوا له، آملين ألا يضطروا للتعامل معه، هؤلاء يركزون بشدة على المهمة التي بين أيديهم تماما كما فني المختبر الذي يطارد جزئية صغيرة بغية الخروج منها بنتيجة، عند هؤلاء لا يوجد تصور كامل للحاجات أو المواد لأعمالهم ولا كيف سيتصرف الآخرون معهم حيالها، ثم هم يرفضون أن يقدموا تعهدا ما بإنجاز عمل في

¹. أحمد الخطيب، وعادل سالم المعايعة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص ص. 127-128.

وقت محدد لأنهم يجهلون تماما كم كل مرحلة ستأخذ أو حتى متى ينهوا المهام المناطة بهم، وفي الحقيقة إن التصور لا يفيد كثيرا أصحابه إلا بأنهم يغرقون في العمل الذي بين أيديهم حتى ولو كان ذلك العمل تافها في محاولة لإقناع أنفسهم بأن ذلك العمل سيعود عليهم بنتائج على كل حال.

د. صنف من الأفراد اتخذ الوقت عبدا له وصار تركيزه منصبا على كيفية التحكم الدقيق بالوقت فهو يحاول دائما أن يحدد بدقة كم سيسمح أن يعطي من وقته لكل صغيرة أو كبيرة، هذا الصنف عادة ما تراه يفكر بالمستقبل فمثلا في الاجتماعات تراه بدلا من أن يشارك في مناقشة النقاط المطروحة يفكر بماذا سيقوله بعد الانتهاء من هذه المناقشة؟ ماذا سيفعل بعد انتهاء الاجتماع؟ أو ما هي الخطط الكفيلة بإحالة موضوع الاجتماع إلى واقع؟ وهو يمتاز بأنه يعطي قيمة كبيرة للنتائج الملموسة لأي نشاط، ولذا تراه يغرق في الأنشطة ذات النتائج السريعة وبالتالي فإن برنامجه اليومي مليء بالأنشطة من مثل هذا النوع، هؤلاء عادة ما يبدو عليهم التعب بسرعة لأن عندهم تصور أنه لا بد أن يعتصر كل ثانية من وقته ما دام هذا الوقت صار عبدا عنده، الأفراد الذين ينقلون أعمالهم معهم في أوقات راحتهم أو المديرين الذين لا يستطيعون تفويض العمل لمروسيهم (لخشيتهم من أن يفقدوا التحكم) هم أناس على رأس القائمة ممن يمتاز بمثل هذا الشعور، هذا الشعور تملك الكثير من الأفراد ممن يعيشون في المجتمعات الغربية بما فرضته عليهم هذه المجتمعات من هاجس الآلية في العمل والإنتاج بدون توقف في وقت قصير¹.

هـ. وهناك من يرى الوقت كحكم المباراة يقيس عليه كل دقيقة وثانية ولذا تجدهم يحاولون أن يعرفوا ما هو الوقت في كل لحظة مما يتطلب أن يكون الوقت أمامهم دائما فهم يحرصون على أن يقتتوا الساعات الدقيقة في أيديهم، وعلى حيطان بيوتهم وفوق طاولات مكاتبهم، وبالرغم من أنهم يرون الوقت كحكم المباراة، فهم في بعض الأحيان لا يعجبون بقراره فتراهم يحاولون أن يحتالوا عليه خصوصا عندما يشعرون بالذنب حينما لا تتوافق النتائج مع الوقت المتاح².

هذه الأنماط السابقة وما بينها من تشابه أو اختلاف هي عبارة عن أوصاف تقديرية نسبية عن كيفية استغلال واستثمار الوقت من قبل الأفراد، وكل هذه الأوصاف وغيرها قد تجتمع في فرد واحد وقد

¹ محمد سلمان سلامة، فن إدارة الوقت: كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك؟ عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2016، ص ص.

93-92.

² أحمد الخطيب، وعادل سالم المعايعة، مرجع سابق، ص. 129.

نجد فردا ينفرد بنمط أو نمطين منها، ولكنها تظل ليست دلالة سليمة على حسن فعالية وكفاءة الفرد في استغلال مورد الوقت.

7.1. اقتصاديات الوقت

نظرا لتغير طبيعة ومعالَم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يركز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح واستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية، فاققتصاديات الوقت تركز على الأبعاد التالية:-

أ. رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء؛ وتتحقق من خلال ما يلي:-

- تخفيض وقت تقديم المنتجات إلى الأسواق.
- تخفيض وقت دورة تصنيع المنتج.
- تخفيض وقت الدورة للعميل.
- تخفيض وقت تحويل أو تغيير العمليات.

ب. الاستفادة من الخبرة؛ أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء.

ج. الإدارة الفعالة للوقت؛ والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب للوسائل والإمكانات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على تقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف غير المهمة والتقليل من الفاقد.

د. الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية؛ وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج والتسليم والتنفيذ والتمويل... إلخ¹.

ونشير هنا إلى الانتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الكم كأساس لتدعيم تنافسية المنظمة من خلال وفورات الحجم التي تستفيد منها المنظمة، والناجمة عن الإنتاج بكميات كبيرة، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي الحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم

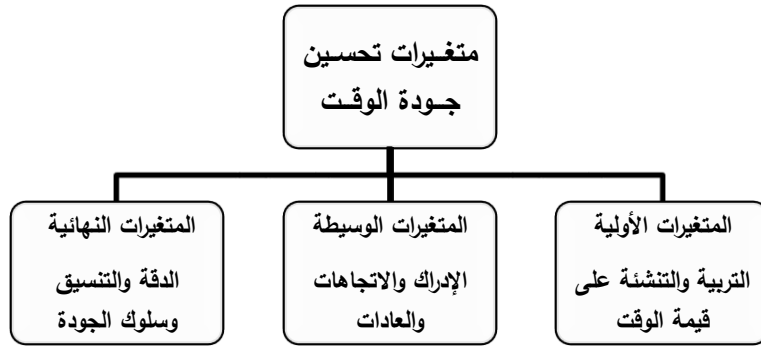
¹. نعيم إبراهيم الظاهر، مدخل إلى الإدارة، إريد: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2017، ص ص. 36-37.

بغية زيادة السرعة والمرونة، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة هي التي تنتج التفوق وغزو الأسواق، باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل كافة أبعاد اقتصاديات الوقت المذكورة سابقاً¹.

8.1. جودة الوقت

لا تقاس جودة الوقت بمساحة الوقت المتاح لأداء عمل معين فقط، ولكن بجودة هذا الوقت بعيداً عن المضيعات والوقت المفقود، وتخص جودة الوقت جميع الأفراد في العمل وفي الحياة الخاصة، ويتم تحسين جودة الوقت عن طريق المتغيرات التالية:-

الشكل 7. متغيرات جودة تحسين الوقت



المصدر. فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص. 269.

أ. تحسين الجودة المثالية للوقت: ويتم ذلك عن طريق تحقيق أقصى القيم للمكاسب المحققة في وحدة الزمن (ساعة أو أسبوع أو يوم مثلاً)، وكذلك تخفيض الأعطال والتكلفة وإعادة التشغيل والأخطاء والانحرافات والعيوب في وقت العمل، وتستخدم المحاكاة والبرمجة لتحقيق جودة الوقت.
ب. وتقاس جودة الوقت أيضاً حسب المواقف التالية؛ الوقت المحدد، والوقت في ظل المخاطر، والوقت في ظل عدم التأكد، وجودة الوقت في ظل المنازعات، ويستخدم التحليل الحدي (Marginal Analysis) لقياس الإضافة الدقيقة للوقت والعائد المتوقع.

ج. يعتقد بعض الخبراء أن جودة الوقت كالتالي:-

▪ يرى كروسبي (Crusby) أن جودة الوقت تتحقق بالالتزام بالمواعيد والمشاركة، ويجب أخذ تكلفة الجودة الرديئة للوقت في الحسبان.

¹. عبد الكريم أحمد جميل، فن إدارة الوقت، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص ص. 94-95.

- ويعتبر **جيران (Juran)** أن جودة الوقت تعتمد على الدعم والتركيز على المستفيد من الوقت - أي المستهلك مثلاً- وبالتالي تعتبر جودة الوقت درجة التطابق مع الوقت المعياري المقرر.
- أما **ديمينغ (Deming)** فيرى أن جودة الوقت مرتبطة بالعلاقة بين الوقت والأداء والتعلم والدعم والتدريب على فن إدارة الوقت.
- وترى شركة **موتورولا (Motorola)** أن تحسين جودة الوقت يحقق المزايا التنافسية، وبالتالي تحقق إدارة الجودة الشاملة للوقت التحسينات المستمرة و**التوريد الفوري (Just- In- Time)** وتحليل العلاقات بين جودة الوقت والتكلفة والمكاسب.
- أما قيمة الوقت في اليابان فترتبط بالوصول إلى **الكمال (Perfection)** والاستمرار في تحسين جودة الوقت.
- د. وتهتم ثقافة جودة الوقت بالمبادئ التالية؛ أداء الوقت بدون أخطاء، ومقارنة الوقت بالمعايير، والتحسينات المستمرة في جودة الوقت، وتطبيق جودة الوقت من أول مرة وكل مرة¹.

2. من التفكير في الوقت إلى إدارة الوقت

الوقت هو المورد الوحيد الذي لا يستطيع الأفراد اقتراضه أو شرائه أو مقايضته، والوقت يرفض اتباع أحد المبادئ الرئيسة لقانون العرض والطلب، القائم على فكرة أنه عندما يرتفع الطلب إلى مستوى معين، فإن العرض سيزيد لتلبية الطلب، وقد يستخدم الأفراد كميات مختلفة من الوقت لتحقيق النتائج، ولكن كل فرد يتمتع بنفس المقدار من الوقت كل يوم أي 86400 ثانية²، وقدرتنا على إدارة ذلك الوقت هي أحد أهم الأسباب للنجاح أو الفشل في الحياة والعمل، وهي مطلب لتحقيق الفعالية الشخصية والوظيفية للفرد.

1.2. الأجيال الثلاثة من مناهج إدارة الوقت

يفرق الكتاب بين 03 أجيال من مناهج إدارة الوقت، يبني كل جيل منها على ما قدمه الجيل الذي سبقه لكي يسير قدماً نحو المزيد من الكفاءة والتحكم، فهذه الأجيال 03 هي سجل تاريخي للفكر العلمي في إدارة الوقت على حد تعبير **روجر ميريل (Roger Merrill)**.

أ. **الجيل الأول:** يقوم الجيل الأول من مناهج إدارة الوقت على المذكرات، أي النقاويم التي تحمل المواعيد، وهذا يعتمد على مبدأ السباحة مع التيار، مع الاحتفاظ بسجل للأعمال التي نريد القيام بها، مثال ذلك كتابة تقرير أو حضور اجتماع أو إصلاح سيارة أو تنظيف الجراج، والأفراد

¹. فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص ص. 269 - 270.

². Dirk Zeller, *Successful Time Management for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing, 2009, p. 01.

المنتمون لهذا الجيل يتميزون بالبرمجة العادية والمذكرات البسيطة وقوائم المهام التي يحملونها حتى لا تفوتهم المهام المطلوبة، وقد يتمكنون بشيء من التوفيق من إنجاز المهام التي يريدون إتمامها، ومن ثم شطبها من القائمة، أما المهام التي لم تتجز فيقومون بتأجيلها غالبا إلى قائمة اليوم التالي.

ب. الجيل الثاني: هو جيل خاص بالتخطيط والاستعداد، وهو محكوم بالتقاويم ودفاتر المواعيد، ويقوم على الكفاءة والمسؤولية الشخصية وإنجاز الأهداف الموضوعة والتخطيط للمستقبل وجدولة المهام والأحداث المقبلة، وأفراد هذا الجيل يحددون مواعيد الاجتماعات وتواريخ الانتهاء من المهام، وحتى مواقع الأحداث والاجتماعات، وعادة ما يكون لديهم حاسب أو شبكة معلومات تحفظ لهم ذلك¹، ويعكس هذا الجيل محاولة النظر إلى المستقبل ووضع جدول أعمال للأحداث والأنشطة المستقبلية².

ج. الجيل الثالث: وهو جيل التخطيط وتحديد الأولويات والرقابة، وأفراده يقضون الكثير من الوقت في تحديد الأهداف والأولويات، وغالبا ما يسألون أنفسهم، ماذا نريد؟ ويضعون لأنفسهم أهدافا طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، لكي يحققوا ما يطمحون إليه، كذلك ما يميز هذا الجيل العديد من أدوات التخطيط والتنظيم مثل السجلات أو قاعدة بيانات إلكترونية تحتوي نماذج تفصيلية لتخطيط اليومي³، ويمكن تلخيص نقاط القوة والضعف المميزة لكل جيل من الأجيال الفكرية لإدارة الوقت في الجدول الموالي:-

¹. ستيفن كوفي وآخرون، مرجع سابق، ص ص. 21- 22.

². ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، تر. مكتبة جرير، ط21، الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2009، ص. 177.

³. ستيفن كوفي وآخرون، المرجع نفسه، ص. 22.

الجدول 2. نقاط القوة والضعف في الأجيال الفكرية لإدارة الوقت

الجيل	نقاط القوة	نقاط الضعف
الأول	القدرة على التأقلم، وعندما تظهر الأمور الهامة السباحة مع التيار والمرونة، والاستجابة للآخرين، وقليل من الهيكلة والجدولة، وقليل من الضغط، ووضع إطار لما يجب عمله.	لا يوجد هيكل حقيقي، وضياح بعض الأمور وسط زحمة العمل، والالتزام نحو الغير إما منسي أو مهمل والعلاقات ضعيفة، والقليل من الإنجاز، والانتقال من أزمة إلى أخرى بسبب تجاهل الهيكلة والجدولة، والأشياء الأهم هي تلك المعروضة أمامهم.
الثاني	تسجيل الالتزامات والمواعيد، وإنجاز الكثير من خلال التخطيط وتحديد الأهداف، واجتماعات وعروض أكثر فعالية بسبب التخطيط والاستعداد.	وضع الجدول الزمني قبل الأفراد، والكثير من الأمور التي تنفذ هي التي يفضلها وليس بالضرورة التي يحتاجها أو ذات أهمية، واستقلالية التفكير والفعل والأفراد لديهم مجرد أدوات أو موانع نحو الأهداف، والأشياء الأهم هي تلك التي حددت في الجدول الزمني.
الثالث	يفترض المسؤولية عن النتائج، ويرتبط بالقيم، ويقوم على قوة الأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل، ويترجم القيم إلى أهداف وأفعال، يزيد من الإنتاجية من خلال التخطيط اليومي ووضع الأولويات، ويزيد الكفاءة، ويضع الحياة في شكل محكم ومهيكل، ويقوي مهارة الفرد في إدارة وقته وحياته.	يدفعك إلى الاعتقاد بأنك تسيطر على الأمور بغض النظر عن القوانين الطبيعية، ويفضل الوضوح ليس بالضرورة فيما يتعلق بالقوانين الطبيعية التي تحكم الأحداث، وقوة البصيرة واضحة، والتخطيط اليومي نادرا ما يعطل بسبب الطوارئ أو الضغوط أو الأزمات، وقد يقود إلى الشعور بالذنب والإسراف في البرمجة وعدم التوازن في الأدوار، وقد يضع الجدول الزمني قبل الأفراد ولا يرى في هؤلاء سوى أشياء، وقلة المرونة والاستجابة، والمهارات وحدها لا تحقق الفعالية والقيادة فما زال للشخصية دورها، والأشياء الأهم تحددتها القيم وإلحاح الموقف.

المصدر. ستيفن كوفي وآخرون، مرجع سابق، ص ص. 31-32.

هـ. **الجيل الرابع:** ينطلق من أن التحدي الحقيقي في قيادة أنفسنا ليس مجرد إدارة أوقانتنا، فاهتم هذا الجيل ببلورة الرسالة الذاتية قبل أي خطوات أخرى، وهو ما يوضح للفرد وجهته في الحياة، كما يهتم هذا الجيل بتحديد قيم حياتية يود صاحبها أن يسير عليها، ولعل هذا التطور الأخير جاء كردة فعل على الجيل الثالث الذي تعامل مع الفرد كآلة ابتداء بتحديد الأهداف ثم التخطيط لها،

وتطبيق الخطط ضمن برامج زمنية دقيقة، حتى يصبح الوقت مليئا بالمهام الكثيرة، دون وجود وقت كاف للتساؤل هل الذي يقام به يمثل فعلا ما يريده الفرد¹.

2.2. أهمية إدارة الوقت

في ظل المنافسة العالمية الراهنة أصبحت إدارة الوقت من العناصر الجوهرية لكسب المنافسة، فعلى سبيل المثال يقول أحد خبراء المجموعة الاستشارية في بوسطن (Boston) بالولايات المتحدة الأمريكية (U.S.A)، أن الطرق التي تدار بها المنظمات والوقت التي تبذله في الإنتاج وتطوير منتج جديد والتوزيع يمثل أقوى الموارد الجديدة في المزايا التنافسية بين المنظمات²، إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعدا ارتقائيا لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته، فنظرة على القدرة غير المحدودة على زيادة الإشباع، والإمتاع، والفعالية، تعطي لنا صورة كاملة عن الطريق فائق السرعة للوصول إلى أكبر الإنجازات، وأكثرها عائدا وإنتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت، حيث تساعد إدارة الوقت على:-

أ. تحديد جيد، وفعال، وواضح، وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات...؛ ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، ويمنع في الوقت ذاته الظلم في توزيع المهام والأعمال بين الأفراد ويحقق العدالة في هذا التوزيع، كما أنه يمنع الازدواج في الأعمال، أو القيام بأعمال غير مطلوبة، أو القيام بالأعمال المطلوبة في غير الوقت المطلوبة فيه، وتنظيم الأولويات وترتيبها وبالشكل الذي يساعد المشروع على تعظيم الاستفادة من كامل موارده، ومعالجة أي معطل أو مهدد أو غير مستغل، ورفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها، واكتساب مزايا تنافسية فائقة وفارقة عن المنافسين الآخرين مع قدرة أكبر على التواصل والاستمرار والديمومة.

ب. تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمنظمة؛ وتعزيز للإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي تنظيم وأداته الفعالة للارتقاء والتنمية، وأن نجاحه يعد الأساس السريع لتحقيق التقدم، ويتم تدعيم هذا النجاح من خلال زيادة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد، وتدعيم إحساسهم الذاتي بالمكانة

¹ محمد أمين شحادة، مرجع سابق، ص. 270.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، وعبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، الرياض: دار المريخ للنشر، 2015، ص. 411.

وبالتقدير وبالاعتماد عليهم من خلال حسن توزيع المسؤوليات وإسناد المهام والأعمال على الأفراد، وتنمية الإحساس بالرقابة الذاتية والضمير الذاتي للأفراد.

ج. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع؛ وأنهم شركاء وليس متنافسين، وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة، وليس تطاحن وظيفي، أو صراع وحروب ومؤامرات متتالية ومتوالية، فالتنسيق يتطلب أولاً الاعتراف بأهمية وضرورة وجود آخرين، وأنهم يسمح لهم بالتفوق وفقاً لملاكاتهم ومواهبهم، وأن في تفوقهم تفوق لنا، وأنه من المناسب لنا ولهم أن نحيا معاً متعاونين...، حيث لا يوجد وقت لإعادة البناء أو التعمير أو الإصلاح...، بل إن الوقت موجه إلى تحقيق التقدم ولمزيد من الرقي والارتقاء والتنمية، وهناك وسائل رئيسية لاستخدام الإدارة بالمشاركة في إدارة الوقت منها فرق العمل وحلقات الجودة والإنتاجية والإدارة بالنظم المفتوحة والإدارة بالأهداف، ولقد ساعدت إدارة الوقت على التحول نحو أنماط العمل بالمشاركة والعمل الجماعي المتكامل والقائم على المركزية، وتقليص البناء الهرمي والمستويات الرأسية، حيث يتعين أن يتم التوسع أيضاً في توزيع المهام والاختصاصات وتوزيع السلطة¹.

د. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت؛ وممارسة الأنشطة المختلفة للتنظيم في إطاره، ومدى ارتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية وما تحتاج إليه من رسم لتصورات وسيناريوهات واقعية قابلة للتنفيذ ومدركة للموارد والإمكانيات المتاحة والتي يمكن استغلالها بسهولة ويسر وتعظيم العائد منها².

هـ. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقى والارتقاء الوظيفي والمهاري؛ وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للوظائف والمهام والأعمال المتعين القيام بها داخل كل وظيفة، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المشروع وخطوط الاتصال ونطاق الإشراف الخاص بها، وهو ما يستدعي في إطار إدارة الوقت إدخال نظم العمل الجماعي، واللامركزية، وانسياب المعلومات، مما يؤدي إلى دمج وإلغاء مستويات تنظيمية متعددة داخل الجهاز الإداري للمنظمات، وزيادة فرص ووظائف العمل المتوازي

¹. ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص. 31-34.

². زيد منير عبوي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص. 25.

والتخفيف من وظائف العمل الهرمي المتتالي، ومن ثم التوسع في استخدام نظم المعلومات الحديثة، وتطبيق مناهج التنظيم المتقدمة اعتماداً على نظم الشبكات.

و. **دافعية التحفيز**؛ ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية، ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المنظمة على تقديم أفضل ما لديها، وعلى تفعيل كافة إمكانياتها لخدمة التنظيم، والارتقاء بآليات الإنتاج ورفع الإنتاجية، مع توفير أعلى محفزات الإبداع والابتكار والخلق¹.

ز. **قرب المتابعة**؛ أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانياً أو زمنياً أو نشاطياً، وتعميق الإحساس معها بالأمان وليس بالخوف وأنها وسيلة للحماية والوقاية من الانحراف وإدارة التأمين للمنظمة ضد أي قصور ومن ثم توفير الوقت، خاصة وقت الإعادة والتصحيح والتصويب فضلاً عن وقت التنفيذ ذاته، حيث تعمل إدارة الوقت على الاهتمام بتفعيل الرقابة والمتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية والنابعة من ضمير الفرد ذاته، وتعمل إدارة الوقت على تطبيق منظومة الجودة الشاملة ووضعها كنظام حاكم ومتحكم في العمل، وبها يؤدي إلى تطبيق مبادئ الرقابة الوقائية لمنع أي قصور أو خطأ وعدم السماح بحدوثه.

ح. **سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجاز المطلوب**؛ حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه وليس السلطة، ويصبح التوجيه مزيج من خلق الدافع والحافز على العمل، ومن الحصول على كم من المنافع وتجنب كم من الأضرار، ومن ثم يتم الحصول على أعلى درجات الإنجاز والأداء بشكل سليم، وفي الوقت ذاته، فإن إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه في المشروعات ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية اعتماداً على المعلومات وليس على السلطة، كما أن التوجيه في المشروع، باعتبار أن العملاء والمستهلكين هم هدف التنظيم، وأن رضا هؤلاء العملاء هو ما يتم السعي إليه، ومتى كانت إدارة الوقت هي إدارة الموارد البشرية فإن التوجيه في إدارة الوقت يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بقدراته ومهاراته باستخدام منظومة التدريب، وفي الوقت ذاته، حثه على استثمار الطاقات الابتكارية والإبداعية².

¹. ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص. 34.

². زيد منير عبوي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص. 26-27.

ط. إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، ولإبداعات الشخصية؛ وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات، ولتحقيق وتشجيع الابتكارات الاختراعات، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية، وبصفة خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساسا للتطوير والتجديد والتحسين والارتقاء، وفي المقابل تعميق الرغبة في التفوق على الآخرين وامتلاك مزايا تنافسية غير مسبوقة، ومن ثم تعتبر إدارة الوقت إدارة شديدة الذكاء، تساعد وتعمل على تحقيق مناخ تنظيمي صحي وجيد وفعال يسمح بتفاعل إيجابي للقوى العاملة في المنظمة بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمشروع ككل، وتحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب، والفاقد، والمهدر، والضائع في العمليات الإنتاجية، ومن ثم تحسين معنويات العاملين¹.

3.2. دوافع دراسة إدارة الوقت

بما أن الوقت يعتبر أحد الموارد الأساسية التي تستخدم في العمليات الإنتاجية، فإنه من الواجب العمل على إعداد الخطط التنظيمية التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل له، خاصة بالنسبة للأفراد في مختلف إدارات وأقسام المنظمة، ذلك لأن الاستغلال الفعال للوقت يتطلب دراسة وبرمجة وتخطيطا وتحليلا وتسجيلا دقيقا لمختلف النشاطات ومتطلباتها الزمنية اللازمة للتنفيذ، وبشكل خاص بالنسبة للأعمال التي تتطلب مهارات وكفاءات وميزات عالية المستوى حيث تكون تكاليف تشغيلها واستخدامها مرتفعة جدا، ومن أهم الدوافع التي تجعل المنظمات سواء الإنتاجية منها أم الخدمية تسعى لدراسة إدارة الوقت ما يلي:-

أ. تكاليف الوقت

تختلف تكلفة الوقت من عمل لآخر، وذلك حسب درجة صعوبة الأعمال المراد تنفيذها ودرجة تعقيدها، كما تختلف هذه التكلفة باختلاف الفرد العامل الذي يؤدي العمل، حيث نلاحظ أن بعض النشاطات تحتاج إلى كفاءات علمية متميزة وإلى خبرات متقدمة وممارسة طويلة، مما يؤدي إلى ضرورة دفع أجور وتعويضات عالية لهذه الفئة من العاملين قياسا بغيرهم من العاملين ذوي المهارات المتوسطة والعادية، ويتم عادة حساب تكلفة الوقت في ضوء الأجور المدفوعة بشكل مباشر بمستوى الإنجاز والأداء الذي يحققه العامل سواء أكانت طبيعة الوظيفة إدارية أم إنتاجية، بحيث تظهر كفاءة استخدام الوقت من خلال حساب إنتاجية العمل كما يلي:-

¹. ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص. 35-36.

$$\text{إنتاجية العمل الساعية} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد ساعات العمل الإنتاجية}}$$

$$\text{إنتاجية العمل اليومية} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد أيام العمل الإنتاجية}}$$

$$\text{إنتاجية العمل السنوية} = \frac{\text{الإنتاج السنوي}}{\text{عدد العاملين}}$$

حيث أن الاستغلال المنظم لوقت العمل سيؤدي بالضرورة إلى زيادة كميات الإنتاج وقيمته، وبالتالي سيقود إلى تخفيض تكلفة الإنتاج ورفع مستوى كفايته¹.

ب. تحديد كمية ونوعية الإنتاج

تعتمد كمية الإنتاج سواء كانت خدمات أو سلعاً، على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الخدمية أو الإنتاج السلعي في المنظمة، ولا شك أن كمية ونوعية الإنتاج يتأثران بعوامل عديدة، من أهمها مستوى تكنولوجيا العمل، ونوعية المواد الخام المستخدمة، فضلاً عن مهارات وقدرات العاملين القائمين بالعمل، وقد تؤثر عملية تحديد كمية ونوعية الإنتاج على مستوى الرضا العام للمجتمع أو المستهلكين، فيظهرون تقبلهم لكمية ونوعية الإنتاج الموجود أو استيائهم منها، فضلاً عن تأثيرها على نفسية العاملين ورضاهم الوظيفي².

ج. تحديد الوقت المخصص للإنتاج

تتبع أهمية دراسة الوقت في هذا المجال من منطلق ربط عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني معين، وذلك بهدف استغلال الوقت أفضل استغلال، عن طريق الالتزام والتقيد التام بهذا الجدول الزمني المعد مسبقاً، وتبدو أهمية هذا الدافع في تحديد الوقت اللازم لكافة النشاطات التي يفترض أن تنفذ خلال الساعات الرسمية، وتحديد النشاطات الأخرى والوقت اللازم لإنجازها، خلال الساعات الإضافية بعد الدوام الرسمي ويراعي أنه إذا دعت الضرورة لساعات عمل إضافية بجانب ساعات العمل الرسمي أن تكون قصيرة ومحددة في أيام معينة دون غيرها نظراً لانخفاض مستوى إنتاجية الموظف بعد ساعات العمل اليومية³.

¹. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص 51-52.

². ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 38-39.

³. زيد منير عبوي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 30-31.

د. تحديد نوعية العاملين

تعتمد الإدارة في أي منظمة إلى تحديد احتياجاتها من العاملين في سائر الأقسام وبشكل واضح ودقيق، بحيث تتسجم هذه الاحتياجات مع طبيعة المنظمة واحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وطبيعة التطور والتقدم العلمي والتقني، وذلك عن طريق تعيين وتحديد مهارات وكفاءات وخبرات جديدة، ورفع مستوى تأهيل العاملين وتدريبهم وتطوير كفاءتهم وقدراتهم بصورة مستمرة لكي يستطيعوا مواكبة التقدم العلمي، ويكونوا أكثر قدرة على تنفيذ برامج المنظمة الاقتصادية وخططها وسياساتها وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب، ويجب أن تقوم الإدارة بمراقبة نشاطات جميع العاملين وأعمالهم ومستويات أدائهم وإنجازهم، وأن تسعى بشكل دائم لتشجيع وتحسين أداء العاملين وتحفيزهم وحثهم على العمل دائماً¹.

هـ. تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة

تقوم الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة بمساهمة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، مثل توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، وسهولة، ووضوح إجراءات العمل، وتوفير طرق وأساليب الحفظ العلمي، وتوفير المعدات والأجهزة المكننية اللازمة لتأدية العمل وغير ذلك من المساهمات، وتبين دراسة إدارة الوقت، مدى فاعلية عمل هذه الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية الموظفين واستغلالهم للوقت بشكل فعال²، ويعتبر الباحثان ميريل دوغلاس (Merrill Douglas) ودونا دوغلاس (Donna Douglas) أنه بالرغم من أن إدارة الوقت كانت دائماً أمراً هاماً إلا أن أعداداً كبيرة من الأفراد قد أولت اهتماماً كبيراً للأسلوب الذي تتفق به وقتها في السنوات الأخيرة فقط، ومنذ 20 عاماً مضت لم يكن هناك أي كتاب في الموضوع وكان هناك القليل من المقالات المنشورة، وفي خلال العقدين الأخيرين صدرت العشرات من الكتب والمئات من المقالات مركزة بالدرجة الأولى على إدارة الوقت، وقد وقعت أشياء كثيرة خلال هذه الفترة أدت إلى هذا الاهتمام المتزايد بإدارة الوقت نذكر منها:-

- تزايدت التوقعات عما يمكن أن ينجزه الأفراد في العمل بشكل سنوي، ففي كل عام تتوقع المنظمة من العاملين أكثر من العام السابق ومن النادر أن تجد منظمة تطلب من العاملين فيها جهداً أقل مما بذل في العام السابق.

¹. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 54.

². ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص. 40.

- تعقد مناخ الأعمال، إذ يبدو كما لو كان كل قانون يحمل في طياته دعوة لقانون جديد وأن كل قانون يبدو أكثر تعقيدا من القانون الذي سبقه، إن خطط التنفيذ الدقيقة والعمليات المتساوية وبرامج الحماية من التلوث ووكالات حماية بيئة ومئات غيرها من الضوابط الحكومية تؤثر على أسلوب أداء الأعمال.
- إن معدل التغيير يتزايد بشكل سنوي ولقد وصف ألفن توفلر (Alvin Toffler) هذه الظاهرة في كتابه "صدمة المستقبل" (Future Shock) أن كل فرد لديه القدرة على مواكبة قدر معين من التغيير وعندما يتزايد التغيير بكمية أكبر من قدرة الفرد على مواكبته تظهر العديد من المشكلات ويبدو أن معظم هذه المشكلات يدور حول مسألة الوقت.
- التأكيد المتزايد على الفردية، فكلما تزايد وتوسع تأثير المنظمات والحكومات قلت الحرية الفردية ولقد بدأ الأفراد في البحث عن ضوابط جديدة لحياتهم الخاصة وتتضمن الحرية الفردية مزيدا من ضبط الوقت.
- ولقد أدت هذه العوامل إلى زيادة اهتمام الأفراد بمسألة الوقت إذ لم يعد لدينا الآن مزيد من الوقت لإنجاز ما كان يمكننا إنجازه منذ 20 سنة، كما تزايدت أيضا صعوبة تحقيق الأهداف بشكل كبير، إن الضغوط المتزايدة على جميع جوانب حياتنا قد أجبرتنا على أن نفكر في ماذا يعني الوقت وكيف نستخدمه بشكل أفضل¹؟

4.2. أنواع إدارة الوقت

أ. إدارة وقت الأفراد

إدارة وقت الأفراد هي قدرة المديرين على استخدام أفضل للإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء، وتقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا، وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي:-

- إدراك المديرين بأهمية تطوير الأفراد.
- رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير.
- وضوح الأهداف، وتجنب أن تكون غامضة أو غير محددة كأن نقول نرغب في رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين، دون ذكر لنسب أو معايير يمكن قياسها.

¹. ميريل دوغلاس، ودونا دوغلاس، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص ص. 32-33.

- تحديد الإجراءات التي يجب اتباعها، وتوفير الموارد الرئيسة التي نحتاجها لعملية التطوير مثل: رأسمال، وكتب، واستشارات، ومعلومات متخصصة، وأصدقاء مخلصون.
- ومن النصائح التي يوصي بها الخبراء لإدارة وقت الأفراد ما يلي:-
- تدريب العاملين على تقليل وقت التنقل، والاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة كالفاكس، والحاسوب الشخصي، لإنجاز بعض الأعمال حتى لا تتراكم المهام المطلوب إنجازها أثناء وقت العمل.
- تدريب العاملين على الاستفادة من وقت الراحة، وذلك بالتخطيط السليم للمكالمات الهاتفية أثناء السفر، مما يفسح المجال لاستغلال وقت عملهم الرسمي دون معوقات هاتفية أو أية مقاطعات أخرى.
- استخدام مفهوم التفويض المخطط بين الإدارة والعاملين.

ب. إدارة وقت المنظمات

إذا كان الوقت هو الحياة، فإن إدارة الوقت تعني الطريقة التي نختارها لندير بها حياتنا، وأن الواجبات دائماً أكثر من الأوقات، وتبرز أهمية الوقت لدى الموظفين من كون أنشطتهم موزعة بين أداء الأعمال الإدارية اليومية، وبين التفكير والتأمل في أنشطة وفرص وأعمال الغد، والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بعملية تحليل الوقت، وذلك بتحديد كل أنواع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة، ثم تقوم بإجراء الاختبارات التالية:-

- مدى ضرورة النشاط.
- اختبار الخصوصية، بعدم أداء الأعمال خارج نطاق الاختصاص.
- تطبيق معدل الكفاءة، وأن الأعمال تؤدي بالكفاءة المعيارية المطلوبة.
- وجود مواعيد محددة لبداية ونهاية كل عمل، مع مراعاة مبدأ إعادة التحليل¹.

5.2. أسباب تطبيق إدارة الوقت في المنظمات

لماذا إدارة الوقت...؟ وما هو السبب الذي يدفع المدير والموظف والمنظمة إلى ضرورة تطبيق إدارة الوقت في منظماتنا لإدارة النشاطات والأعمال وإنجازها في وقت محدد وفي فترة زمنية محددة، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المهمة من خلال نظام الأولويات؟ إن الأساليب التي نستخدمها لإدارة أوقاتنا ما هي إلا انطباعات وتعبير عن المفاهيم والمواقف والأهداف التي نؤمن بها ونسعى إلى تحقيقها، لذلك

¹. عزب محمد عزب، مرجع سابق، ص ص. 136 - 138.

لابد من الاقتناع أن إدارة الوقت الفعالة ليست فقط ما هو موجود ضمن مفكراتنا اليومية بل هي القدرة على إحداث التغيير في الاتجاهات والقيم والمفاهيم والسلوك عن كيفية استخدام الوقت - كمورد نادر- استخداما يؤدي إلى تحقيق النتائج بصورة مرضية، وقد اكتشف الكثير من الأفراد العاملين، المديرين منهم والتنفيذيين، عن طرق كثيرة لتحسين إداراتهم، حيث قاموا بتجديد عادات عملهم حتى يستطيعوا العمل بكفاءة وفعالية أكثر، وطور بعضهم مهاراتهم وتخصصاتهم، وتعلموا التأقلم مع متطلبات البيئة، وتغيير الظروف ومشاركة الآخرين بشكل يساعد على الاستخدام الأمثل لإدارة الوقت، بالرغم من أنه يصعب على المديرين في بعض الأحيان تقدير أثر سلوكهم على المرؤوسين، حيث يعمل معظمهم بنوايا طيبة لكن بعض أساليبهم في العمل تكون غير ملائمة مما يشكل عائقا أمام استخدام إدارة الوقت من قبل المرؤوسين نتيجة للفهم الخاطئ لسلوك هؤلاء المديرين، ومن الأسباب التي تدعو إلى استخدام إدارة الوقت بصورة فعالة ما يلي:-

أ. تشجيع الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي.

ب. العمل على تقليل التكاليف المادية وغير المادية.

ج. إدارة الوقت تعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة والوسائل وزيادة الإنتاجية.

د. الوقوف على معرفة مسببات ضياع الوقت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة¹.

6.2. مشكلات إدارة الوقت لدى الإداريين

أ. فقدان الإداري لإدراك واجبات الوظيفة ومستويات الصلاحيات والمسؤوليات عندما يؤدي الإداري الأعمال الخطأ وغير الهامة أو التي لا تشكل جزءا من وصفه الوظيفي، وعندما لا يستخدم وقت ومهارات الآخرين بشكل سليم.

ب. عدم أداء المهام حسب الأولويات، حيث يجب تقسيم الواجبات إلى مجموعات ينبغي إنجازها فوراً وأخرى واجبة الإنجاز وثالثة مرغوب في أدائها ولكن يمكن أدائها وعليه أن يؤديها بنفسه، والواجبات التي يمكن أدائها وعليه تفويضها، ويرى **فلفريدو باريتو** (Vilfredo Pareto) أن معظم الأفراد يبذلون 80% من وقتهم في القيام بواجبات تتصل بـ 20% من مجموع أعمالهم.

ج. سارقي الوقت؛ مثل الزوار، والاجتماعات، والتقارير، والمكالمات الهاتفية، والمناسبات الملغاة أو المؤجلة.

¹. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص ص. 174-175.

د. عدم رغبة الفرد في أداء العمل بسبب غياب الدافعية أو عدم التوافق بين مهاراته وحاجاته وقدراته ومتطلبات العمل¹.

7.2. تطوير البيئة التنظيمية كمدخل لإدارة الوقت

يركز هذا المدخل على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي الذي يساعد على تعظيم الاستفادة من وقت العاملين والإدارة العليا، وهذا يمكن أن يتأتى من خلال:-

أ. وضوح وتحديد الهياكل والعلاقات التنظيمية بحيث تكون السلطات والمسؤوليات محددة تحديدا واضحا، وبما يؤدي إلى عدم الخلط أو التشابك أو التعقيد أو الازدواج.

ب. تبسيط الإجراءات والتخلص من التعقيدات الإدارية والروتينية، خاصة المستندات والخطوات التي إذا ما تم التخلص منها فإنها لا تؤثر على كفاءة الأداء.

ج. التخلص من الدورات المستندة المرهقة للإدارة العليا وجيش الكتبة والسكرتارية من خلال إدخال الحاسبات الإلكترونية في مجال حفظ وتخزين وتحليل واسترجاع البيانات والمعلومات بطريقة سريعة ودقيقة، وبالتالي يتم التخلص من الفاقد في الوقت للبحث عن مستند غير موجود أو عمل مستند بدل فاقد... وهكذا.

د. التركيز على بناء ثقافة وقيمة العمل لدى العاملين وذلك من خلال التوجيه والإرشاد وإمداد الأفراد بطاقات وصف وتحليل لوظائفهم وفهمها بوضوح حتى تقلل من أخطاء التنفيذ والمتابعة والتقييم².

هـ. بناء وتشديد بيئات عمل صحية وآمنة، كوجود مكان مناسب لأداء العمل من حيث التهوية والإضاءة والأثاث وغيرها، ووجود تجهيزات ومعدات في حالة عالية الجودة ومنخفضة الأعطال والتوقف، وتنشيط نظم فعالة للصيانة الدورية الوقائية تقلل من الأعطال المفاجئة مع بناء نظام فعال للأمن الصناعي يقلل من حوادث وإصابات العمل، أيضا إرساء نظام ذو كفاءة عالية للتأمين الصحي لعلاج الأفراد خاصة داخل بيئة العمل مما يقلل من الفاقد في الوقت، إضافة إلى جعل المواد الخام ومستلزمات الإنتاج مطابقة للمواصفات الفنية ونقية من الشوائب التي يمكن أن تؤخر الإنجاز وتعوق العمل.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص ص. 322-323.

² سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، القاهرة: مطبعة العشري، 2009، ص.

و. تطبيق المناهج الحديثة مثل الجودة الشاملة منذ اختيار موقع التنظيم ومراعاة التوسعات الرأسية والأفقية مستقبلا وحتى وصول المنتج أو الخدمة إلى العميل والتأكد من رضائه، وبالتالي انخفاض الوحدات المعيبة والمردودات وغيرها.

ز. بناء وتشبيد نظم فعالة للاتصال تسمح بالتدفق السريع للمعلومات والمستندات من مختلف الاتجاهات إلى بعضها البعض¹.

8.2. مفاتيح إدارة الوقت

يشير كل من روجر فريتس (Roger Fritz) 2002 في كتابه المعنون بـ "فكر كما يفكر المدراء" ومركز التميز للمنظمات غير الحكومية 2003 في الوثيقة المعنونة بـ "مفاتيح إدارة الوقت" إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها كمفاتيح لإدارة الوقت والتي منها:-

أ. **تحليل الوقت:** إن عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يحتوي على زيادات قدرها 15 دقيقة يعد أساسا جوهريا للتحليل الفعال للوقت، وينبغي تكرار هذا السجل كل 03 أشهر على الأقل لتجنب الرجوع إلى ممارسات إدارة الوقت السيئة.

ب. **التوقع:** يعد الإجراء التوقعي بشكل عام أكثر فعالية من الإجراء العلاجي، فالوقاية خير من العلاج، لذا لا بد من توقع الأمور غير المتوقعة والتخطيط لها، على افتراض أن أي خطأ احتمالي سيحدث فعلا.

ج. **التخطيط:** كل ساعة نمضيها في التخطيط الفعال توفر من 03 إلى 04 ساعات في التنفيذ، وتحقق نتائج أفضل، والتخطيط اليومي والتخطيط على المدى الطويل اللذان يتمان مسبقا أو في وقت مبكر من اليوم ذاته، وبما يتفق مع الأهداف قصيرة المدى والأحداث، أمران جوهريان للاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

د. **المرونة:** الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي قد يكون أمرا ضروريا لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة المرء، وينبغي عدم الإفراط أو التفريط في جدولة الوقت.

هـ. **الأهداف والأولويات:** إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي الدؤوب وراء الأهداف المخطط لها وليس من قبيل الصدفة، وينبغي تخصيص الوقت المتاح للأولويات مرتبة تنازليا، بالرغم أن هناك مدراء يميلون في بعض الأحيان، إلى إنفاق الوقت بمقادير مرتبطة

¹. سيد محمد جاد الرب، *الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال: مناهج التميز التنافسي*، المنصورة: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، 2015، ص ص. 167 - 168.

- عكسيا بأولوية المهام¹، وتكمن أهمية هذه الطريقة في أنها تتيح لصاحبها التركيز على النشاط الذي يصب في الأهداف الموضوعية، ويحول دون تشتت جهده بين أنشطة متعددة قد لا تكون فعالة²، وبالتالي التأكد من تخصيص القدر الأكبر من الوقت للأمور الأكثر أهمية وأولوية³.
- و. **المواعيد النهائية:** إن فرض المواعيد النهائية وممارسة الانضباط الذاتي في الالتزام بها يساعد المدراء على التغلب على الحيرة والتردد والتسويف.
- ز. **البدائل:** إن عدم التوصل إلى حلول بديلة في أي موقف معين يحد من احتمال اختيار الإجراء الأكثر فعالية.
- ح. **الدمج:** ينبغي تصنيف المهام المتماثلة وتوزيعها على أقسام يوم العمل لتقليل المقاطعات (كاستقبال المكالمات الهاتفية على سبيل المثال) من أجل ترشيد الاستفادة من الموارد وترشيد بذل المجهود الشخصي⁴.
- ط. **مبدأ باريتو (Pareto) التركيز:** أشار عالم الاقتصاد الإيطالي الشهير باريتو (Pareto) في مبدئه الشهير المعروف باسم "مبدأ باريتو" أو ما يطلق عليه البعض مبدأ 80% و 20% والذي يؤكد أن 80% من أي عمل أو مجهود أو نشاط غير مركز (أي ليس في موضعه الصحيح أو في صميم تحقيق الهدف منه) لن يحقق إلا 20% فقط من النتائج المنشودة، وأن 80% الباقية من تلك النتائج يمكن أن تتحقق بـ 20% من عمل أو مجهود مركز ومنظم (في موضعه أي في صميم تحقيق الهدف)⁵، بمعنى أنهم يبذلون 04 أخماس وقتهم في القيام بواجبات ومسؤوليات تتصل بخمس ما يحققونه من نتائج⁶.
- ي. **الفعالية:** إن الجهد مهما كانت كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية إذا تم بذله في المهام غير المناسبة أو في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها.

¹. أحمد الخطيب، وعادل سالم المعايعه، مرجع سابق، ص. 140-141.

². باسم الحميري، مهارات إدارية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص. 178.

³. كريستينه أوئل، وجيته هيرتر، التنظيم المثالي في الشركات الصغيرة، تر. هاني صالح، ومحمد اسكيف، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، 2005، ص. 18-19.

⁴. أحمد الخطيب، وعادل سالم المعايعه، المرجع نفسه، ص. 141.

⁵. معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء 02، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2014، ص. 205.

⁶. نصر الله حنا، مبادئ إدارة الوقت، دمشق: دار التقدم العلمي، 2005، ص. 22.

ك. **مستوى التفويض أو القرار:** ينبغي تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى ممكن، مما يتفق مع الحكم الصائب والحقائق المتاحة.

ل. **التفويض إلى المستوى الأعلى:** عادة ما يشجع المدراء - دون إدراك - التفويض إلى أعلى (التفويض المعكوس) من خلال تشجيع مرؤوسيه على التواكل عليهم في الحصول على الحلول، مما يسفر عن قيامهم بعمل مرؤوسيه.

م. **التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل:** المهام الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة ينبغي تقليلها أو دمجها أو تفويضها أو القضاء عليها بقدر الإمكان، وينبغي على الموظفين الابتعاد عن التفاصيل غير الضرورية والاهتمام بالمعلومات المهمة فحسب، وهذا هو ما يطلق عليه بـ "الحاجة إلى عدم المعرفة".

ن. **استجابة محدودة وإهمال اختياري:** ينبغي أن تكون الاستجابة للمشكلات والمطالب التي تحتاج وقتاً قاصراً على حاجات الموقف الحقيقية، فبعض المشكلات إذا تركناها فإنها تمضي لحالها، ومن خلال تجاهلنا لهذه المشكلات التي تحل نفسها بنفسها يمكننا توفير مزيد من الوقت والجهد للمساعي المفيدة (مبدأ الإهمال المحسوب).

س. **إدارة الاستثناء:** ينبغي ألا يتم تبليغ التنفيذي المسؤول إلا بحالات انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط انحرافاً خطيراً وذلك من أجل توفير وقته وجهده.

ع. **الرؤية:** إن احتفاظنا بالأشياء التي نعتزم القيام بها في مجال رؤيتنا يزيد من احتمال تحقيقنا لأهدافنا، فنحن لا نستطيع فعل شيء لا نستطيع تذكره، لذا فالاعتماد على نظام لحفظ الملفات أو على قوائم المراجعة مسألة ضرورية.

ف. **الإيجاز:** يزيد من الوضوح والفهم.

ص. **طغيان الأمور العاجلة:** يحيا الموظفون والمدراء في توتر مستمر ما بين الأمور العاجلة والمهمة، فالمسألة العاجلة تتطلب تصرفاً فورياً وتحجب عن وعينا المسائل المهمة، وهكذا فإن الموظفون والمدراء يطغى عليهم الأمور العاجلة ويستجيبون - دون إدراك - للضغوط الملحة التي لا تنتهي، وهم بفعلهم هذا يهملون النتائج طويلة المدى للأعمال المهمة التي يتكونها دون إنجاز¹.

ق. **إدارة الأزمات:** يحتاج الحدث المفاجئ إلى اتخاذ قرار سريع نظراً لما يمثله من تهديد للمنظمة، والاستعداد لا يكون كافياً لمواجهة الأزمة، حيث يكون الوقت متاح أمام متخذ القرار محدوداً

¹. أحمد الخطيب، وعادل سالم المعاينة، مرجع سابق، ص ص. 141 - 143.

لاتخاذ قرار سريع وصائب لمواجهة الموقف ووقف تداعيات الأزمة، والتأخير في القرار يجعله غير ذي جدوى في مواجهة الأزمة، مما يؤثر على اتخاذ القرار ويضعه تحت ضغط ذهني ونفسي¹.

ر. ضبط المقاطعات: ينبغي أن تصمم عملية ترتيب الأنشطة والضوابط عليها من أجل تقليل عدد المقاطعات وتأثيرها ومدتها².

9.2. خطوات التحكم في إدارة الوقت

بالرغم من أن تقييم يومنا وكيفية قضاء الوقت مع الأفراد في العمل والبيت وفي الحياة الاجتماعية سيساعدنا على رؤية النشاطات التي تذهب في تلك الساعات إلا أننا بحاجة إلى طريقة خاصة بنا، ويستهلك الوقت في سلسلة من الأحداث والنتائج، فإذا كنا متحكمين في هذه الأحداث ولو بشكل جزئي على الأقل يمكننا أن نتنبأ بخطوات التحكم في كيفية إدارة الوقت، ولقد حدد دون رينو (Down Reno) خطوات التحكم في إدارة الوقت في تحديد الأهداف والغايات، والتخطيط، وصنع القرارات، وتنفيذ هذه القرارات، والتحكم في النتائج، وأخيراً؛ إعلام الآخرين والتواصل معهم³، ومن جانب آخر؛ يذكر كل من بشار يزيد الوليد وأحمد الخطيب أن خطوات التحكم في إدارة الوقت تتمثل في:-

أ. مراجعة الأهداف والخطط والأولويات: يستلزم على الفرد أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يقدر على تنظيم وقته ويديره إدارة جيدة.

ب. الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل: الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد، هي القيام بوضع برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق الأهداف على المستوى القصير (سنة مثلاً) نوضح فيها الأعمال والمهام والمسؤوليات التي ستجوز، وتواريخ بداية ونهاية إنجازها، والمواعيد الشخصية للفرد، ويجب أن تكون المفكرة الشخصية منظمة بطريقة جيدة تستجيب للحاجات والمتطلبات الخاصة، وتعطينا بنظرة سريعة الفكرة العامة عن الالتزامات طويلة المدى.

ج. وضع قائمة إنجاز يومية: الخطوة الثالثة في إدارة الوقت، هي وجود قائمة إنجاز يومية تفرض وجودها على الفرد كلما تقاعس أو تكاسل، ويجب أن تراعي القائمة اليومية عدة نقاط أهمها مبدأ

¹. أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 2013، ص. 17.

². أحمد الخطيب، وعادل سالم المعاينة، مرجع سابق، ص. 143.

³. دون رينو، الدليل غير الرسمي لإدارة الوقت، تر. مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، 2000، ص. 47.

باريتو (Pareto) المساعد على تحقيق الفعالية الذاتية (يشير مبدأ **باريتو (Pareto)** إلى أن تحديد أهم نقطتين في عشر نقاط، وقمنا بإنجاز هاتين النقطتين، فكأننا حققنا 80% من أعمالنا لذلك اليوم)، وكذلك ضرورة إعطاء النفس راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع¹.

د. سد منافذ الهروب: وهي المنافذ التي نهرب بواسطتها من مسؤولياتنا في إنجاز الخطط (وخاصة الصعبة والثقيلة) ويصرفنا عنها الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس... إلخ.

هـ. استغلال الأوقات الهامشية: والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال مثل: استخدام السيارة، والانتظار لدى الطبيب، والسفر، وانتظار الواجبات، وتوقع الزوار، وهي تزيد كلما قل تنظيم الفرد لوقته وحياته.

و. عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية: لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم، وتسلبه فاعليته ووقته، ويتم ذلك (استسلام الفرد للأمور العاجلة غير الضرورية) عندما يضعف في تحديده لأهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته، ولتجنب ذلك علينا تحديد الأهداف والأولويات ثم تطبيق معايير الضرورة والملاءمة والفعالية².

3. إدارة الوقت في العملية الإدارية

الإدارة هي عملية التفاعل بين جزئيات ومكونات النظام الإداري بهدف الوصول إلى غايات الإدارة المرسومة، وهذا يعني أن تتطلب أي إدارة كانت وظائف 04 وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وذلك لضمان استغلال الموارد واستخدامها بكفاءة وفعالية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال عنصر الوقت الذي يعد أحد عناصر الإنجاز الرئيسية، وأحد الموارد الهامة والمؤثرة بشكل مباشر في إنتاجية المنظمات، وعليه؛ فإن إدارته تتم عن طريق التخطيط لاستخدامه، وتنظيمه، وتوجيهه، والرقابة عليه، وبذلك فإن العمليات الإدارية 04 وما تتضمنها من نشاطات يمكن استخدامها كهيكل عام لإدارة الوقت، بحيث يمكن من خلال تطبيقها توفير جزء من الوقت وتحسين استخدامه³، ولتوضيح الأمر؛ فإن الإدارة وإن شملت أفرادا عديدين في المنظمات، إلا أن هؤلاء الأفراد لا يتساوون في الأعباء والواجبات والمسؤوليات من

¹. أحمد الخطيب، وعادل سالم المعايعة، مرجع سابق، ص. 136.

². بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص. 68 - 69.

³. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 61.

ناحية، ولا في السلطات وحقوق اتخاذ القرارات من ناحية أخرى، ومن ثم فإن الإدارة تنقسم إلى مستويات تعارف الكتاب على تقسيمها إلى:-

- مستوى الإدارة العليا (Top Management).
- مستوى الإدارة الوسطى (Middle Management).
- مستوى الإدارة الدنيا (Lower Management).

ونبادر هنا إلى القول؛ بأن القاسم المشترك الأساس بين هذه المستويات هو أنها جميعا تمارس الإدارة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ومع ذلك فإن هذه الوظائف تختلف بحسب الوقت المخصص لها من قبل المدير والموظف، وذلك تبعا للمستوى الإداري الذي ينتمي إليه، كما هو مبين في الشكل الآتي:-

الجدول 3. التوزيع النسبي للوقت المستغرق في أداء الوظائف الإدارية لكل مستوى إداري

التخطيط	التخطيط	التخطيط
الرقابة والتوجيه	الرقابة والتوجيه	الرقابة والتوجيه
التنظيم	التنظيم	التنظيم
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا

المصدر. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سابق، ص. 167.

إن المهارات التي تساعد في إدارة الوقت هي تحكم الإداري بالوقت، أي الذي يستطيع أن يتصرف فيه بحرية وكما يشاء، إضافة إلى حسن استخدام الوقت الذي لا يخضع للتحكم الإداري لكونهما الفيصل لضمان تحقيق الأهداف التي ينشدها الإداري، ويعد عنصر الوقت عنصرا هاما من عناصر الإدارة، ولكنه عنصر محايد بالنسبة للجميع وليست له مواصفات معينة فيما عدا التقسيمات التي يمكن أن نستفيد منها كمقاييس لإنجاز الأعمال¹، ويرى تشارلز فردير (Ch. Ferderber) في مقالته "الوقت معضلة المدير" مشددا على وظيفتي التخطيط والتنظيم؛ إن سوء التخطيط وسوء التنظيم يصنعان توهما بأن الوقت قصير وغير كاف، ونظرا لكون تلك الوظيفتين تستحوذان على معظم وقت مديري الإدارتين العليا والوسطى، فإن الدراسة سوف تقتصر على مديري هذين المستويين.

¹. محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، بيروت: دار الكتب العلمية، 2012، ص ص. 271 - 272.

إن دراسة الوقت وكذلك أي مورد من الموارد المتاحة للمنظمة، تستلزم التخطيط والتنظيم الجيدين، وأن يتم ذلك على أسس علمية واضحة حتى يتسنى استثماره بشكل جيد وفعال، إضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسات العلمية والميدانية اختلاف توزيع الإداريين لوقت العمل على أنشطتهم بسبب اختلاف المستوى الإداري، وتوصلت إلى تحديد أنشطة رئيسة مهمة تستغرق وقتاً طويلاً من الإداري، إذ يجب عليه إدارتها بشكل فعال ليصل إلى إدارة فعالة لوقت عمله، وتتمثل هذه الأنشطة في إدارة المقاطعات الهاتفية والشخصية والاجتماعات والاتصالات ومكان العمل¹، ويرى أونكن وليام (Oncken William) أن الوقت الإداري يتعدى إلى قدرة الإدارة العليا في رصد واستغلال الفرص الإيجابية التي تسنح في مجال النشاط والتي تعتبر أهم عامل يساعد على نمو وتطوير المنظمة وتعزيز موقعها في المستقبل في مواجهة التحديات بكفاءة واقتدار، بدل أن تبقى تلك الإدارة في دائرة الروتين اليومي ولا تحاول أن تستفيد من وقتها في استشراف فرص المستقبل والاستفادة من عملية الاتصال وما توفره للمنظمة من معلومات في مجال نشاطها²، فالإداري مطالب أن يوازن بين الوقت الذي يستغرقه في الإنتاج وتنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضيه في التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقييم الإنجاز وجمع المعلومات والحقائق وتجهيز المعدات أو مستلزمات المكتب قبل البدء في تنفيذ العمل، فيجب أن يكون هناك عملية توازن ضرورية لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإن لم توجد عملية التوازن هذه فسوف يظهر هنا وقت غير فعال، وهو ناتج عن قصور الإدارة أو عيب في أحد عناصر العملية الإدارية³، وعليه يمكن القول؛ أن أهمية الوقت تظهر في جميع الوظائف والعمليات الإدارية في المنظمة، من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، ونظراً لأهمية تلك الوظائف فإنه لابد من الإشارة إليها بشيء من التفصيل لضرورة أهميتها تجاه استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل وإنجاز متطلباته⁴، ويمكن تناول إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية كما يأتي:-

1.3. تخطيط الوقت (Time Planning)

يرافق الوقت التخطيط في كل عملياته وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو

¹. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سابق، ص ص. 167 - 169.

². صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص. 85.

³. ثائر أحمد غباري، وخالد محمد أبو شعيرة، التكيف: مشكلات وطول، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص.

158.

⁴. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 61.

التوجيه أو الرقابة زماً لبدايتها ونهايتها، وعلى الموظفين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن الخطة الزمنية، كما أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأوقات عليها إلى أوقات تتناسب مع المراحل المحددة بحيث يكون مجموع هذه الأوقات مساوياً للوقت الكلي وأن يختار الوقت المناسب لكل مرحلة¹، ونعني بتخطيط الوقت محاولة التنبؤ بالوقت متاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة²، وذلك يتم بخطوتين رئيسيتين هما:-

■ تسجيل الوقت (Recording Time)

يتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها الموظف أو المدير في مدة زمنية معينة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه المدة³، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه كل نشاط للتعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر من المفروض بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه الموظف فيها، وتلك الأنشطة التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك الأنشطة التي تستغرق وقتاً ويمكن الاستغناء عنها ليصل الفرد في النهاية إلى إعادة توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف، وعرض ذلك في شكل جداول ونسب مئوية أو رسوم بيانية، حيث تبرز الجوانب التي يضيع فيها الوقت بشكل واضح، ومن هنا يتضح أن الهدف من تسجيل الوقت هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط، وإبراز الأنشطة غير المهمة، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه الموظف في الأولى، وزيادة الوقت المخصص للآخرى، وبهدف التعرف على مضيعات الوقت وما يخضع منها لسيطرة الموظف أو أي فرد آخر، ويستهدف التسجيل كذلك تخطيط وقت الموظف وإعادة توزيعه على الأنشطة حسب أهميتها وحسب درجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

■ تحليل الوقت (Time Analyses)

إن تسجيل الوقت وحده لا يكفي لحل المشكلة، ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت ليصار إلى إعادة تنظيمه، ولذلك؛ بعد تسجيل الوقت لا بد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإدارته، لأنها تهدف إلى التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعاً له ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها، على أنه ينبغي أن يكون واضحاً أن تحقيق الفعالية في استخدام الوقت تتطلب أن

¹ محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 304 - 305.

² نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014، ص. 135.

³ أحمد البراء الأميري، أريد أن أعيش أكثر من حياة!! الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2009، ص. 25.

تتوافر القناة لدى الفرد بأن بإمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت، وأنه هو وحده الذي يستطيع أن يزيد من هذه الفعالية، حيث يتم اختبار البيانات والمعلومات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، وذلك لمعرفة المتغيرات الضرورية وغير الضرورية لاستبعادها، لتبسيط العمل وتقليل التكاليف والتخطيط لذلك مستقبلاً¹، وكذلك عليه أن يكون متهيئاً لاستقبال النتيجة، فقد يجد أنه يقضي في المتوسط ساعتين من يوم العمل في الاجتماعات، و20 دقيقة في المتوسط للمكالمات الهاتفية، ويتوقع من تحليل الوقت ما يلي:-

- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للموظف أن يقوم بها وليس لها نتائج مفيدة، وهنا يجب عليه أن يتوقف عن أدائها لأنها تمثل مضيعة للوقت.
- ما المهام التي يقوم بها الموظف حالياً ويستطيع تفويضها للآخرين؟
- ما هي الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت الموظف ويستطيع السيطرة عليها؟ وما هي الأنشطة التي يقوم بها وتؤدي إلى ضياع وقت المرووسين²؟

أ. أهمية تخطيط الوقت

بالرغم من أن معظمنا يؤمن بأهمية التخطيط، فإننا لا نخصص وقتاً كافياً لهذا النشاط المهم، وكثير منا لا يجدون الوقت الكافي للتخطيط، إن عدداً كبيراً من الأنشطة يجب أن تؤدي على الفور، أما التخطيط فيمكنه الانتظار إلى وقت لاحق، وما من شيء أبعد عن الحقيقة والممارسة العلمية من ذلك، فالتخطيط وإن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف³، إن الفشل في التخطيط كالتخطيط للفشل، فإذا فشل الموظف في التخطيط فقد خطط للفشل! وبالتالي توفر كل ساعة تخصص في التخطيط الفعال من 03 إلى 04 ساعات في التنفيذ، وتحقق أفضل النتائج، كما أن الإجراء التوقعي بشكل عام أفضل وأكثر فعالية من الإجراء العلاجي، فالوقاية خير من العلاج، لذا يجب توقع الأمور غير المتوقعة والتخطيط لها، على افتراض أن أي خطأ احتمالي سيحدث فعلاً⁴، صحيح أن بعض الموظفين ربما يكون قد حقق بعض النجاح من غير تخطيط، ولكن ذلك هو محض صدفة أيضاً، إن بيئة العمل المعقدة هي واحدة من العوامل الأساسية التي تفرض التخطيط، ففي مسح أجراه دانيال هوارد (Daniel Howard) على مجموعة من المديرين التنفيذيين، اتضح أن 72% من

¹. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص 63-66.

². ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 329-330.

³. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 48.

⁴. أحمد محمد الشباب، وعنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011، ص 199.

مجتمع الدراسة ما برحوا يشكون من قلة الوقت للتفكير في التخطيط بالرغم من اعترافهم بأن التخطيط للمستقبل من أهم واجبات وظائفهم، ومن جانب آخر؛ يسعى الأفراد إلى إشباع حاجاتهم، ومنها حاجة الشعور بالإنجاز أو الانتهاء من المهام، ولسوء الحظ فإن التخطيط لا يشبع مثل هذه الحاجة في التو واللحظة، فنتائج التخطيط لا نلمسها إلا بعد فترة زمنية وربما لا نلمسها أبداً، وبالتالي فإننا نتردد في القيام بأي عمل لا يؤدي بنا إلى نتائج سريعة، ويعمل التخطيط على تجسير الفجوة بين ما هو قائم فعلاً أو ما نحن عليه الآن وبين ما نستهدف تحقيقه، إنه أسلوب يصل المستقبل بالحاضر، ومع ذلك فنحن لا نحبه لأنه نشاط معقد يتطلب تفكيراً في المستقبل بطريقة منظمة، وتنبؤاً بالأحداث المتوقعة، واستشرافاً للمستقبل، وإذا كان التخطيط كنشاط على هذا النحو، فإن تخطيط الوقت فيه قدر أكبر من الصعوبة، لأنه يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له، ويستمد تخطيط الوقت أهميته من حقيقة أساسية، هي أن المهام أو الأنشطة كثيرة، وأن هناك أشياء لا بد من القيام بها دائماً، وبالتالي؛ يأتي الوقت ليكون المحدد الأساس والعنصر الحرج لما يُعمل وما لا يُعمل، إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم ليعمل الفرد كل الأشياء التي يمكن أن تُعمل¹.

ب. مبادئ تخطيط الوقت

إن النتائج الناجمة عن عدم التخطيط المسبق هي نتاج الحظ والصدفة، فلقد أثبت اليابانيون أن طول الوقت الذي نقضيه في التخطيط يكون له تأثير كبير على الوقت الكلي المأخوذ في الإنجاز وله تأثيره أيضاً على النتيجة النهائية، وحتى لا نترك الأمور تسير على هواها فلا بد من التدخل السليم للحفاظ على كافة جزئيات يومنا واستثمارها بالشكل الصحيح بما يضمن أعلى عائد وأدنى درجات من الضياع²، وهذا عن طريق تخطيط يوم العمل بشكل ذكي وسليم وبما يتفق مع الاحتياجات الشخصية من أجل تحقيق مزيد من النجاح بقدر أصغر من الجهد³، وتتمثل أهم المبادئ الأساسية لتخطيط الوقت في:-

■ مبدأ تحليل الوقت

تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، إذا لم يفهم الموظف كيف يصرف وقته عادة فلن يتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامه، ينبغي عليه أولاً أن يحدد

¹. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص. 49.

². علي خلف حجاجبة، أوراق إدارية، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2008، ص. 135.

³. كريستينه أوتل، وجيته هيرتر، مرجع سابق، ص. 40.

كيف يصرف وقته حالياً؟ وذلك باستخدام الإجراء الشائع والمقبول وهو تحليل استخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت، هذا هو أول مبدأ في التخطيط ويسمى مبدأ تحليل الوقت، إن أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، وينبغي تقسيم وقت الموظف اليومي إلى فترات، وكل فترة إلى 15 دقيقة حتى نستوعب كل الوقت المستخدم، بعد تسجيل كاف يجعل الموظف قادر على معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية، ويمكن القيام بعملية التحليل عندما يجد الموظف أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلاً، بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

■ مبدأ التخطيط اليومي

يؤكد ألين لاكلين (Allen Laclin) على التخطيط المسبق لكل يوم بقوله: "إن التخطيط يجعل من المستقبل حاضراً، لذا يمكننا أن نفعل شيئاً تجاهه من الآن"¹، إنه من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، إن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساس للإدارة السيئة للوقت، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيق الوقت، والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالاً مختلفة، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً، وأن تتألف من قائمة من الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدو أنه عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

■ مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية

يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، ونقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت متاح لإنجازها، والأولويات هي الخطوط العريضة التي تحدد لنا الأهداف، وهي عملية أساسية يمكننا أن نقوم بوضعها في أي مكان في جدولنا اليومي²، إن طريقة تحديد الأولويات قد درست بشمول بواسطة المفكرين الذين اقترحوا تصنيف مهمات العمل إلى 03 طرق تساعد في الوصول إلى تحديد الأولويات، وتعتمد طريقتهم على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائماً مهمة، والأشياء المهمة ليست دائماً ملحة، وقد أوصوا بتصنيف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس

¹. برايان تريسي، *ابدأ بالأهم ولو كان صعباً*، تر. هبة الله الغلاييني، ط4، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2010، ص. 16.

². جيف ديفيدسون، *نظم وقتك في 60 ثانية*، تر. مكتبة جرير، ط3، الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2009، ص. 57.

يتدرج من "ملح جدا" إلى "غير ملح"، ومن ثم يعاد تصنيفها حسب أهميتها على مقياس يتدرج من "مهم جدا" إلى "مهم"، أما التصنيف الثالث فقد أوصى بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها، من الواضح إذن أن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وملحة وفي الوقت نفسه، أي على درجة عالية من الأهمية¹، إن التخطيط هو تحديد الأولويات ومن ثم إدارة الوقت للتعامل مع هذه الأولويات، وحتى يستطيع أي فرد تحديد أولوياته، يجب أن تكون لديه صورة واضحة لأهدافه التي يسعى لتحقيقها ثم المقارنة بين هذه الأهداف والأولويات².

■ مبدأ المرونة

يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسة التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن جدولته المهام فيه، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على اتباعه، إن أي موظف في موقع إداري مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغاليا، فعلى الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت الموظف سيقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة، كما ينبغي أن ندرك أن 50% من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإنجاز في خلال نصف اليوم، وفي الوقت نفسه المخصص لها، فعلى سبيل المثال: إذا كانت هناك مهام مجدولة في خلال فترة ركود أو هدوء من اليوم وتأخذ وقتا أقل من نصف اليوم، فإن الذي يحدث هو أننا نمدد العمل ونتراخي حتى نملاً نصف اليوم المتاح لنا، هذا هو ما يؤدي بنا إلى اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت، وعليه؛ ينبغي الحفاظ على الانضباط الحازم نفسه، وبالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل، وهذه الإجراءات الوقائية ينبغي على المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه لملء الوقت المتاح³.

ج. أنواع تخطيط الوقت

لعل من أهم أهداف تخطيط الوقت توفير الوقت الضائع وحسن استغلال ما لدينا من ساعات ودقائق، وقد يتصور البعض أن عملية تخطيط الوقت تستغرق وقتا طويلا يمكن توفيره واستخدامه في أداء

¹. أحمد الخطيب، وعادل سالم المعايعة، مرجع سابق، ص ص. 131-133.

². كيري جليسون، برنامج الكفاءة الشخصية: كيف تنظم وقتك لتعمل أكثر في وقت أقل؟ تر. نواف الضامن، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2003، ص. 135.

³. أحمد الخطيب، وعادل سالم المعايعة، المرجع نفسه، ص. 133.

الأعمال ذاتها، لكن البحوث تدلنا على أن هناك تناسبا عكسيا بين كمية الوقت الضائع في عملية التخطيط والوقت الضائع في أداء الأعمال، ولتخطيط الوقت 03 أنواع من الخطط يختلف كل منها عن الآخر في درجة الوضوح والتفصيل وهي كالآتي:-

- **النوع الأول:** عبارة عن وضع قائمة من الأعمال التي يجب القيام بها - صغيرة كانت أم كبيرة- في فترة زمنية محددة، وهذه في الواقع لا تعد خطة بمعنى الكلمة، فهي مجرد تذكرة بما يجب على الفرد أدائه من أعمال ويرجع إليها من آن لآخر لمراجعة ما تم إنجازه من القائمة الموضوعية وما بقي فيها من أعمال لم تنجز بعد.
- **النوع الثاني:** وفيه تقسم الأعمال المطلوب إجراؤها إلى مجموعات ويحدد لكل مجموعة حد أقصى من الوقت دون تحديد جزئي لكل مجموعة، وهذا يكون أكثر نفعا في المشروعات البعيدة الأجل بعض الشيء، أي أن هذا النوع من التخطيط يهتم بموعد انتهاء العمل وليس بموعد بدايته أو تفصيل توقيتات مراحل تنفيذه.
- **النوع الثالث:** وهو أكثر دقة وتحديدا، وكثيرا ما يعرف باسم "الجدول"، والجدول يحدد موعد بداية ونهاية كل عمل على حدة، ويستعمل لنواحي النشاط القريبة الأجل والبعيدة على السواء، وتزيد أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد كلما زادت أعمالهم بالنسبة لما لديهم من وقت، وعن طريق هذه الجداول يستطيع الموظف أن يبسط ويسهل أساليب أداء الأعمال والاقتصاد في طرق استعمال الوقت، وهذا النوع من التخطيط يستلزم التريث والتفكير عند اتخاذ القرارات المتعلقة بطرق توزيع الوقت، حتى يوضع الجدول ليخدم من ينفذه على أحسن وجه، ويفيد سجل الأعمال الإدارية في وضع هذه الجداول ويكسبها دقة وواقعية تضمن نجاح تنفيذها، فالسجل يحدد عدد الساعات أو الدقائق اللازمة لكل عمل، وعلى ضوءها يستطيع الموظف تخطيط ما يمكن أدائه من أعمال في فترة زمنية محددة¹.

د. خطوات تخطيط الوقت

- **الخطوة الأولى:** تقديم المهام الحالية والمستقبلية الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة، وهذا يتطلب استقراء المستقبل بخصوص التعرف على:-

¹. وفاء فؤاد شلبي وآخرون، *إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر*، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص ص. 169-170.

- كافة المتغيرات والملايسات الخاصة بالوقت والاستقطاعات الضرورية الواجب أخذها في تخطيط الوقت مثل أخذ إجازة أو مقابلة عميل مهم...إلخ.
- كافة المعوقات المنتظرة لتخطيط الوقت مثل زيارات مفاجئة، اجتماعات طارئة، أمراض...إلخ.
- **الخطوة الثانية:** تحديد أهداف تخطيط الوقت، وهنا ينبغي التنبيه على ضرورة مراعاة ما يلي:-
 - أن تصاغ هذه الأهداف بصورة دقيقة وواضحة ومفهومة.
 - أن يكون الهدف قابل للقياس الكمي حتى يمكن تحديد المسؤولية والمساءلة.
 - أن يكون الهدف متفق عليه وخلاصة فكر العديد من الآراء وليس رأي واحد.
 - أن يكون الهدف متضمن إمكانية التشغيل والتنفيذ وألا يكون ضرب من ضروب الخيال.
 - أن يكون الهدف محاطا بسياج من الإطار الزمني والذي يجب أن يتحقق خلاله.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد الأولويات ويتطلب ذلك ما يلي:-
 - تحديد دقيق لكافة المهام المطلوب تنفيذها والمعايير التي على أساسها يتم تحقيق الهدف.
 - ترتيب المهام على ضوء المعايير، الأهم فالمهم فالأقل أهمية وهكذا، وذلك على ضوء مساهمة كل مهمة في تحقيق الهدف المقصود والمنشود.
- **الخطوة الرابعة:** تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة، وهنا يجب أن يراعى من الفرد القائم بتحديد تلك الإجراءات مراعاة ضرورة ما يأتي:-
 - تحديد كافة الخطوات التفصيلية لأداء كل مهمة، مع فصل الخطوات غير الضرورية عن الخطوات الضرورية.
 - إحداث تسلسل منطقي للخطوات الضرورية قد يدفع إلى الاستغناء عن إجراء كان يعتبر ضروريا.
 - أخذ كافة المعوقات والملايسات المنتظر حدوثها في الحسبان والعمل على التصدي لها ببعض الإجراءات أو تحجيمها.
- **الخطوة الخامسة:** إعداد جدول زمني لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت، وهذا يتطلب ما يلي:-
 - حصر كافة الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل مهمة من المهام المكلف بها.
 - حصر الوقت متاح لتنفيذ المهام المكلف بها، مع إعطاء تقدير زمني لتنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات على ضوء الوقت متاح.
 - إعطاء تقدير زمني للمسموحات والتجاوزات على ضوء المعوقات والظروف البيئية المحيطة.
 - تجميع أوقات الخطوات للتوصل إلى وقت لتنفيذ المهام.

– وأخيرا؛ البدء في التنفيذ¹.

هـ. مراحل بناء خطة (جدول) للوقت داخل المنظمة

- تسجيل جميع الأنشطة المراد أدائها لتحقيق أهداف أفراد التنظيم خلال فترة زمنية معينة.
 - تقسيم الأنشطة السابقة إلى مجموعات تحت ما هو من وما هو غير من فيما تحتاجه من وقت.
 - تقدير تقريبي للوقت اللازم من ساعات ودقائق لأداء كل نشاط ثم لكل مجموعة من الأنشطة المختلفة مع تخصيص فترة للإحماء (التسخين) ومراعاة الواقعية في التقدير.
 - تخصيص وقت للراحة بين الأنشطة المختلفة يتناسب مع درجة ما يحتاجه كل منها من جهد، حيث يزداد وقت الراحة كلما زاد الجهد المبذول.
 - تسلسل الأعمال في القائمة بالدور وطبقا للعلاقات المنطقية بينها.
 - تخصيص وقت للطوارئ أو لتعويض حسابات وتقديرات خاطئة للوقت.
 - تدوين الخطة وموازنتها وذلك بوضع الوقت المقدر إجمالاً والوقت المتاح إجمالاً في توافق وتوازن.
 - مراجعة الخطة للتأكد من واقعيتها وعدم تعارضها بين أفراد التنظيم.
- إذا كانت هناك فردية يجب أن تتداخل مع الخطة الرئيسة في تناسق ومرونة، ويلاحظ من الخطوات السابقة أننا بدأنا بتسجيل الأنشطة المراد أدائها لسد حاجات ورغبات أفراد التنظيم، وهو اتجاه سليم من الجانب النفسي، إذ لا بد من توجيه الأهمية لاحتياجات الأفراد أولاً، ثم البحث عن الموارد اللازمة لتحقيق تلك الاحتياجات، ويتم تقدير الوقت بإحدى الطريقتين؛ إما باستخدام المعايير الذاتية للوقت والتي يكتسبها الأفراد بالخبرة والمران في توقيت الأعمال المختلفة والمتكررة، أو بتقدير تقريبي للوقت مع ترك فترة مناسبة من الزمن احتياطياً للأعمال غير المعتادين عليها².

و. مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط

- غياب الأهداف أو عدم وضوح الأهداف الموضوعة على مستوى الكيانات الإدارية داخل المنظمة يتسبب في ضياع وقت الموظفين الإداريين، ذلك أن الأعباء والمجهودات الإدارية سوف

¹ محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009، ص 409-411.

² وفاء فؤاد شلبي وآخرون، مرجع سابق، ص 170-171.

تتضاعف إذا كانت الأهداف غير موجودة أو كانت غير واضحة بالنسبة للإداريين الذين نجدهم عندئذ يتصرفون على غير علم.

■ عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل أقل لهذا النشاط، ويرى أحد علماء الإدارة أن كل ساعة تتفق في أعمال التخطيط إنما توفر من 03 إلى 04 ساعات عمل من التنفيذ.

■ عدم الاهتمام بوضع برامج جادة للعمل لتحديد الأهداف والمهام والأعمال المطلوبة، وتوضح تسلسلها على نحو يمكن من الاستثمار الجيد للوقت المتاح، وتقليل الوقت المستنفذ في مهام وأعمال غير مجدية.

■ عدم الاهتمام بوضع أولويات يتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية، ذلك أن وقت العمل المتاح نادر ومحدود، ومن ثم فعدم وضع أولويات للإنجاز تبدأ بالأهم فالمهم يترتب عليه عدم الاستثمار الفعال للوقت المتاح¹.

■ عدم التوقيت السليم أو الجدولة الزمنية المناسبة لتنفيذ الخطة، مما قد يؤدي إلى احتمال حدوث تدخل في عملية التنفيذ وضياح الوقت².

■ سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة، بحيث نجد بعض الأعمال تعطي وقتاً أكثر من اللازم، بينما تمنح مهام وأعمال أخرى وقتاً أقل من اللازم، مما يسبب عدم الاستثمار الفعال للوقت المتاح.

■ تطبيق أسلوب الإدارة بالأزمات بسبب ضعف التنبؤ وانخفاض مستوى الكفاءة لدى الرؤساء الإداريين وموظفيهم³.

بناء على ما تقدم؛ ترتبط عملية التخطيط بالوقت في جميع مراحلها، ومراحل العملية الإدارية، إذ يعتبر الوقت من أهم مراحل الخطة، وعند إعداد الموظف لخطة يتطلب منه أن يراعي الوقت في كل مرحلة، وأن يقوم بتوزيع الوقت على كل مرحلة حسب نوع كل مرحلة وأهميتها، حيث يساوي مجموع الأزمنة لجميع مراحل الوقت الكلي للخطة، إذ أن الخروج عن الوقت قد يتسبب في زيادة التكلفة والتي تؤخر تحقيق الأهداف المنشودة.

¹. داييل كارنيغي، فن إدارة الوقت: كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك؟ القاهرة: مكتبة جزيرة الورد، 2010، ص ص. 123-124.

². رضا صاحب أبو حمد آل علي، وسان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة: نظرة عامة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002، ص. 237.

³. داييل كارنيغي، المرجع نفسه، ص. 124.

2.3. تنظيم الوقت (Time Organizing)

يقوم التنظيم بدور حيوي متعاضد في تعظيم الاستفادة من الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل الفعالة التي يستطيع بها المشروع تحقيق الأهداف المخططة، فضلا عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة، ويتم العمل الجماعي في إطار المشروع¹، ويقصد بتنظيم الوقت* الكيفية التي يتم بها ترتيب مورد الوقت²، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للوقت لا يمكن أن تتم بدون تنظيم فعال، ويقوم التنظيم الفعال على تحديد جيد ودقيق للإجابة عن هذه التساؤلات: من...؟ يقوم بماذا...؟ أين...؟ كيف...؟ متى...؟ وما علاقته بالآخرين...؟ وهو ما يطلق عليه توصيف الوظائف، أي أن التنظيم يحدد من سيقوم بالنشاطات، والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ومن سيتولى مساعدته، ومن سيشرف عليه، ولمن سيقدم تقارير الإنجاز والعمل، وما هي صلاحياته وحدود سلطته ومسؤولياته، وما هو الإطار الكلي التنظيمي الذي سيعمل في نطاقه وموقفه من هذا الإطار، ووسائل الاتصالات، وإذا كان التنظيم الجيد يحدد طبيعة كل وظيفة، وحدودها، وعلاقة شاغلها برئيسه ومروؤسيه والمجموعة التي تعمل معه، وأيضا يرسم الإطار الكلي الذي يتكون منه الهيكل والبنيان التنظيمي، والتنظيم بذلك مسؤول عن التنسيق والتناسق الذي يتم بين الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المشروع، وذلك من خلال تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد الذين سيتولون القيام به...، وهو بذلك أحد العناصر الأكثر فعالية في إدارة وتفعيل الوقت، وتنظيم الوقت قائم على عنصرين رئيسيين هما:-

- **العنصر الأول:** تحديد الأفراد؛ وما يتعين أن يقوم كل منهم من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعية، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد.
- **العنصر الثاني:** العلاقات التبادلية والتفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض، والناجمة عن طبيعة ارتباط كل منهم بعمل الآخر³.

تقوم إدارة الوقت تنظيميا على الوعي والإدراك الشامل للتعاون المشترك بين الأفراد ومجموعات العمل وفرق المهام التي تتكون منها المنظمات الحديثة، وبالتالي يتم التغلب على كافة صور الارتباك والارتجال

¹. محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص. 138.

*. قد تحمل كلمة تنظيم الوقت بعض التناقضات، لأن الوقت أصلا منظم، فالدقيقة مقسمة إلى 60 ثانية، والساعة تساوي 60 دقيقة، واليوم يساوي 24 ساعة وهكذا... الأمر الذي دفع بعض الكتاب إلى إطلاق مصطلح تنظيم الذات بدلا من تنظيم الوقت ليشير إلى استثمار وترشيد الوقت بعقلانية وبأقصى فعالية وكفاءة ممكنتين.

². محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 278.

³. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 76 - 77.

في توزيع العمل وتحديد مسؤولياته وأولوياته والقضاء على الازدواجية وسوء الفهم، وبالتالي تتحقق فاعلية الأداء والسرعة والدقة ورفع الإنتاجية وتعظيم الإنجاز، ومن ثم تتحقق الأهداف الآتية:-

- الوفاء بارتباطات وتعهدات التنظيم في تسليم منتجاته في الوقت المحدد والمتعاقد عليه.
- استغلال كافة الموارد والإمكانات المتوفرة لدى التنظيم وعدم وجود أي طاقات عاطلة.
- اكتساب سمعة حسنة وتأكيد هذه السمعة الحسنة في إتمام المعاملات ويتم البناء عليها في أوساط العملاء والمتعاملين وأصحاب الاهتمام¹.

أ. أهمية تنظيم الوقت

يشكل التنظيم حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر وإضاعة للوقت، وتأخير في التنفيذ، وبالتالي فإن التنظيم السيئ يؤثر على أداء المنظمة، أما التنظيم الجيد فإنه يقلص من الوقت المطلوب للإنتاج²، وبالتالي يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية تنظيم الوقت مثل:-

- تحقيق نتائج أفضل في العمل.
- تحسين نوعية العمل.
- زيادة سرعة إنجاز العمل.
- التخفيف من ضغوط العمل.
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
- زيادة الأجور والرواتب.
- تعزيز الراحة في العمل.
- تحسين نوعية الحياة غير العملية³.

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري بعدة نواح منها؛ تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المواتية للعمل، كما أن التنظيم الجيد يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، وتسهيل قيام

¹. محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص ص. 139 - 140.

². قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، المرجع نفسه، ص. 47.

³. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص. 407.

المستويات الإدارية لمهامها الوظيفية وفقا للأوقات الموزعة بين المستويات الإدارية، وبما يتناسب مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى إداري على حدة¹، فضلا على أنه يشجع على تفويض السلطة، مما ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه ضمن الوقت المحدد والمتناسب مع أهمية النشاط²، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج فورية وزيادة الفعالية التنظيمية في العمل بطريقة أفضل وأسرع³.

ب. مبادئ تنظيم الوقت

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم الموظف لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وأبرز مبادئ التنظيم هي:-

- **مبدأ التفويض:** إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل الموظف أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، وكل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي للموظف وقتا حرا يستطيع خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها، ولكي يتم تحديد الأعمال التي ينبغي تفويضها على الموظف أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.
- **مبدأ تقسيم النشاط (العمل):** كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.
- **مبدأ التحكم في المعوقات:** من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية، والفوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة، إذ يجب التقليل من المقاطعات وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسين مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد، وثم تحديد موعد للاجتماعات في وقت مبرمج، كما يحدد وقت الهدوء لتفكير الخاص بالموظف يوميا، عندها تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات، وسيقل عدد المرات الابتداء والتوقف (المعوقات أو المعترضات) في إنجاز

¹. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 75.

². سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص. 32.

³. عاطف عبد الله المكاوي، العلوم الإدارية، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012، ص. 105.

الأعمال، فالمحافظة على عدد مرات الابتداء والتوقف إلى حد بسيط سوف يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام التي ستؤدي إلى توفير الوقت.

■ **مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:** إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيرا، إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت، ولن يستطيع الموظف أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماما، لكن ينبغي الإقلال منها، وتعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه الموظفون في الأعمال الروتينية بين 30% و 65% من الوقت متاح أمامهم¹.

ج. هل نودع تنظيم الوقت؟

لقد باتت مسألة تنظيم الوقت في الأعوام الأخيرة موضع جدل ومحط انتقادات متزايدة، وراجت في الأوساط الإعلامية عناوين من شكلة "التخلص من جنون السرعة" أو "وباء التسابق مع الوقت" أو "ارم بكراس تنظيم الوقت بعيدا"، وقد أخذت بعض الشعارات الجديدة مثل "انزع فتيل السرعة" أو "ابحث عن وقتك الذاتي" أو "أعط الأمر حقه من الوقت لتحافظ على رونقه وجماله!" تفرض نفسها كشعارات مميزة للبيئة الزمنية المعاصرة، وينص ميثاق "جمعية تأخير الوقت" بالولايات المتحدة الأمريكية على تعهد أعضاء الجمعية بالالتزام بإمساك اللسان عن كثرة الكلام وترويج الدعوة إلى التأمل والتفكير...، كذلك فإن "جمعية الوجبة البطيئة" تعمل على محاربة ظاهرة الوجبات السريعة التي تفرغ الطعام من مضمونه، وهي تستقوي في حريها هذه بكل ما يتوفر لها من تنوع المذاق والنكهات الطبيعية في مختلف مدارس الطبخ المحلية والعالمية، وقد بات كتاب "اكتشاف البطء" (The Discovery of Slowness) للكاتب ستين نادولني (Sten Nadolny) واحدا من أعلام الكتب المميزة لبيئة الزمنية المعاصرة؛ ويكتشف بطل الرواية، وهو رجل يعاني من بطء خلقي في حركاته الإرادية، يوما بعد يوم أن إيقاع السلحفاة الذي يلزمه منذ ولادته ليس بمشكلة معيقة بقدر ما هو ينبوع طاقة وإبداع لا حدود لمخزونه، ولم يقتصر "المد السلوبي" على أمريكا، بل انتقل منها إلى أوروبا، وهو اليوم آخذ في الزحف عبر ساحات ألمانيا، وهذا المصطلح الجديد مشتق من العبارة الإنجليزية (Slower But Better) والتي تعني "أبطأ، لكن أجود"، والسلوبيون، كما يسمى أتباع هذا المنهج الجديد، يرفضون اعتماد السرعة كمقياس أوحده للأداء، ويحاولون إظهار الجوانب الإيجابية والخلاقة الكامنة في البطء، لكن هل يعني ذلك حقا أن تنظيم الوقت قد أمسى اليوم أمرا رثا عفا

¹. أحمد الخطيب، وعادل سالم المعاينة، مرجع سابق، ص ص. 134 - 135.

عليه الزمن؟ بالتأكيد لا! إن مجمل ما تقدم يعكس تحولا ملحوظا في النظرة المعاصرة لمسألة تنظيم الوقت، ولكن دون أن ينقص من أهمية تلك المسألة¹.

د. أساليب تنظيم الوقت

يبين بعض الباحثين أن هناك أساليب جديدة لتنظيم الوقت مثل التفويض والإدارة بالأهداف والإدارة الذاتية، وأن صفات الموظف في المستقبل تشمل القدرات الفنية والإدارية والسلوكية والقدرة على التكيف مع تحديات ومتغيرات الوقت الحاضر، بما في ذلك القدرة على تخصيص الوقت وفقا لأهميته وقيمه وتوزيعه على الاستخدامات المتنافسة، حيث أن التنظيم الجيد يساعد في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة، حيث أن عملية التفويض هذه تكون لازمة للمدير لأنها تقلل الوقت الضائع وإن كانت تزيد وقت غيره من المرؤوسين، فمبرر التفويض هو توفير وقت إضافي للمدير ليفكر في مستقبل التنظيم بدل أن يغمس في الأمور البسيطة².

هـ. خطوات تنظيم الوقت

توجد عدد من الخطوات التي يمكن اتباعها لتنظيم الوقت أو تغييرها أو عدم تطبيقها بتاتا، لأن لكل فرد طريقته الخاصة في تنظيم الوقت، المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت، لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت وهي كالآتي:-

- التفكير في الأهداف والنظر في رسالتنا في هذه الحياة.
- النظر إلى أدوارنا في هذه الحياة، فالفرد قد يكون أب أو أم، وقد يكون أخ أو ابن، وقد يكون موظف عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية عائلية وجلسات حوارية، والمنظمة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج.
- تحديد الأهداف لكل دور، وليس من الملزم وضع لكل دور هدفا معينا، فبعض الأدوار قد لا نمارسها لمدة، كدور المدير إذا كان في إجازة³.
- التنظيم، وهو أن نضع جدولا أسبوعيا للأهداف الضرورية أولا فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات القراءة، أو أهداف عائلية كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلا، أو أهدافا لعلاقتنا مع الأصدقاء.

¹. لوثر سايفرت، مرجع سابق، ص ص. 21-22.

². قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 75.

³. فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص ص. 84-85.

- التنفيذ، وهنا نحاول أن نلتزم بما وضعنا من أهداف لأسبوعنا، مع الحرص على المرونة في التنفيذ، فقد نجد فرص لم تخطر ببالنا أثناء التخطيط، وفي نهاية الأسبوع علينا تقييم ما تم إنجازه والنظر إلى جوانب القصور لتداركها.
- وللتذكير؛ يعد التنظيم الأسبوعي أفضل من اليومي، لأنه يتيح لنا مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن نفقد الوقت لتنفيذ أهدافنا وأعمالنا¹.

و. مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم

- مركزية السلطة وعدم تفويضها للآخرين (المرووسين) من أجل تصريف الأمور العادية والروتينية والبسيطة، فعدم التفويض في مثل هذه الأمور يزيد من عبء العمل الملقى على عاتق صاحب السلطة دون مبرر، فالتفويض يتيح له الوقت الكافي من أجل التركيز على الأمور الأكثر أهمية، حيث يكون لديه متسع من الوقت لدراستها بشكل جيد والتعرف حيالها بشكل مناسب.
- البيروقراطية السلبية وتعقيد الإجراءات التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال، فالإجراءات غير المبسطة، وكثرة خطواتها وتفصيلاتها دون مبرر والتمسك بالأعمى بحرفية القوانين والأنظمة يضيع جزءا هاما من وقت العمل الرسمي المتاح.
- ازدواجية السلطة ووحدة الأمر وتلقي الفرد لأوامر وتعليمات من أكثر من رئيس واحد، مما يربكه ويشوشه في تنفيذها، ويضيع وقتا من العودة إلى الرؤساء من أجل الاستفسار والاستيضاح والتنسيق لإزالة التعارض الذي قد يكون موجودا بين أوامر وتعليمات كل رئيس.
- عدم توزيع عبء العمل بشكل متوازن على الوحدات الإدارية وعلى العاملين داخل المنظمة، فعدم التوازن سيكون إدارات وأفراد لديهم عبء أو كمية عمل كبير فوق طاقتهم، في حين إدارات أخرى وأفراد آخرون عبء عملهم قليل ووقت عملهم الرسمي غير مشغول بكامله، وبالتالي يكون هناك وقت ضائع.
- عدم مراعاة الدقة والوضوح في تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات مما يؤدي إلى ضياع الوقت في فهمها والاستفسار عن المقصود بها وتداخلها بين العاملين، وما يصاحب ذلك من مشكلات ومضيعة للوقت.

¹. بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص ص. 161-162.

- تعدد المستويات الإدارية، فبعد قمة الهرم الإداري عن قاعدته وطول خطوط الاتصال، يؤخران من وصول القرارات والأوامر والتعليمات من القمة للقاعدة، كما يؤخر من وصول التغذية العكسية المرتدة من المعلومات عن التنفيذ على شكل تقارير المتابعة والرقابة من القاعدة للقمة.
 - ضعف مستوى التنسيق بين الإدارات من جهة، وبين العاملين من جهة ثانية، فعدم التنسيق قد يضيع وقتا كبيرا من وقت العمل الرسمي من خلال الازدواجية والتضارب من تنفيذها للخطط والأوامر والتعليمات¹.
 - شيوع ظاهرة تضخم أعداد القوى العاملة داخل كل أو بعض الكيانات الإدارية في المنظمة، وتكدس مكان العمل بالمكاتب مما يؤدي إلى الإرباك وتعطل الأعمال.
 - سوء تنظيم وترتيب المكتب إلى الدرجة التي يرتبك معها العمل ويترتب عليها ضياع الكثير من الوقت.
 - سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مع تخلف وسائل الحفظ، مما يترتب عليه استنفاد وقت أكبر لإنجاز المهام والأعمال²
- من هنا فإن تنظيم الوقت؛ عملية محورية بالغة الأهمية ولازمة للتعامل مع متغيرات ومستجدات المهام الوظيفية، ليس فقط من أجل حسن اكتشاف وامتلاك واستغلال الطاقات المتاحة، ولكن - وهو الأهم - الانتقال من هذا كله إلى مراحل الإبداع الحيوي الذاتي، والابتكار الفاعل، والذي يجعل من الفرد عضوا نشطا ومحفزا للآخرين في العمل.

3.3. توجيه الوقت (Time Directing)

يعد التوجيه وظيفة مركبة، تنطوي على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية على المديين القصير وطويل الأجل، ويعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الصعبة والأساسية للمدير والموظف، ويعود السبب في ذلك إلى أن المدير والموظف يتعاملان مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل، كما لا يمكنهما السيطرة والرقابة على الكثير منها³، وتأتي أهمية الوقت في التوجيه من معرفة الموجه نفسه بوقت التوجيه وبنفسية العاملين وظروف المنظمة، فوقت التوجيه ومدته ومراحله مهمة للحصول على نتيجة أفضل، فإن إطالة وقت التوجيه تجعل العاملين في ملل وسأم، أما إذا كانت

¹. رضا صاحب أبو حمد آل علي، وسان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص ص. 237 - 238.

². داييل كارنيغي، مرجع سابق، ص ص. 125 - 126.

³. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 77.

مدته أقصر وعلى فترات متباعدة تعطي ثمارا ونتائج أفضل¹، ويتمثل دور التوجيه في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها الشفهية والكتابية والتقنية، ولا بد أن يقوم المشرف قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة والهدف منها، فضلا عن تحديد الفترة اللازمة للاتصال، وبخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع العمل الإداري، وهذا يقتضي من المشرف مزيدا من الوقت والجهد، ويعد التوجيه ملازما للتخطيط، إذ لا بد أن يكون الموجه على علم بالتخطيط لكي يتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه، ولكي تتحقق الاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة وفي جميع مستوياتها الإدارية، حيث أن نجاح عملية الاتصالات تعتمد بشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل، والسياسة الحافزة الفعالة، وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في إنجاز العمل، وعلى إيجاد علاقات اجتماعية طيبة وتعاون وثقة متبادلة بين العاملين، وعلى توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية.

وعليه؛ فإن هذه الأساسيات في العمل تتيح فرصا جيدة لزيادة التفاهم، وتدعيم الثقة بين العاملين، وتحفيزهم على زيادة مستوى الأداء والإنتاجية، ويمكن للإداري الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك، بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة الخطابات وطبعها وتوقيعها، إضافة إلى عملية دخول وخروج المعلومات من مكتب الإداري، وتنظيم عملية مقابلة الأفراد، وترتيب أفكاره وتحديد هدفه من الاتصال مثلا قبل البدء بعملية الاتصال، وذلك لتقليل وقت المكالمات الهاتفية ما أمكن، وكل هذا من شأنه أن يزيد من فعالية الاتصال، وكذلك من فعالية عملية التوجيه، واستغلال الإداري للوقت اللازم لها بشكل فعال²، ويتمثل دور الوقت في التوجيه بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا في النقاط التالية:-

- يتطلب الوقت من الإداريين المباشرين في المستويات الدنيا الاحتكاك المباشر مع رؤوسهم ومع المنفذين، ليتم إنجاز الأعمال ضمن الوقت المخطط لها، وإذا تقاعس المديرون في التوجيه فإن وقت الإنجاز قد يتأخر عن الوقت المحدد.
- يتطلب الوقت في المستويات الإدارية الدنيا أن تكون دقيقة في عملها طبقا لما وضعته المستويات العليا، وإلا فإن المنظمة ستعرض إلى تشويه في التنفيذ وتأخير زمن الإنجاز.

¹. سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص. 32.

². خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سابق، ص ص. 65 - 66.

- يتطلب الوقت في المستويات الإدارية العليا أن توصل الأوامر والتعليمات إلى المستويات الدنيا في الوقت المناسب والمطلوب، كما أنه يجب على المستويات الدنيا أن تعرض مشاكلها دون تعظيم لها، وإلا فقد هدر الوقت وفُقدت المعلومات أهميتها وقيمتها.
 - يتطلب الوقت من جميع المستويات العمل المشترك من أجل إزالة كافة الحواجز النفسية بين المنفذين وبين مدراءهم، لأن هذه الحواجز تقلل من طاقة العمل، كما تقلل بدورها من كمية الإنتاج، وكلما انخفضت كمية الإنتاج تطلب الأمر وقتاً، أي أنه كلما زادت إنتاجية العمل قل الوقت المطلوب، وكلما انخفضت كمية الإنتاج تطلب الأمر وقتاً أطول، وهذا يعني أن وقت العمل يتناسب عكسياً مع نمو الإنتاج.
 - يتطلب الوقت الفعال أن تسود روح المحبة والتعاون والانسجام بين المشرفين في المستويات العليا وبين المنفذين، أو بين المشرفين في المستويات الوسطى والعليا، وهذه الصفة تخفض من الوقت وتجعل العامل يبذل جهداً وطاقة معينة لتحقيق ذلك.
 - إن مراعاة الوقت يعني مراعاة الحالات الإدارية والاجتماعية والنفسية، وأن أي خطأ أو انحراف أو تفسير خاطئ لمضمون التوجيهات سيؤدي إلى إعادة التوجيه من جديد، هذا بالإضافة إلى أن التفسير الخاطئ يقود إلى تنفيذ خاطئ، وقد يربك الإنتاج والإدارة معاً.
- أ. شروط فعالية عملية التوجيه**
- اختيار الوسيلة التوجيهية المناسبة، وعند القيام بذلك يجب دراسة وتحليل الوسائل التوجيهية جميعها، ثم اختيار الأفضل والمناسب منها، وهذا يعني أنه لا يكفي تحليل الوسائل التوجيهية فقط، بل يجب دراسة ردود الأفعال التي يولدها العاملون في المنظمة، وكذلك شخصية واتجاهات وقيم وأفكار الأفراد الموجهين.
 - اختيار المديرين والمشرفين والموجهين الذين تنطبق عليهم الصفات القيادية من التأهيل والممارسة والسلوك والصراحة والصدق والاستقامة والحزم والمرونة والاستمرار.
 - إيجاد علاقة قائمة على المحبة والانسجام والتعاون بين الموجهين والعاملين، وتعزيز الثقة بينهم، وإزالة كافة التناقضات والخلافات التي يمكن أن تظهر.
 - إدراك المرؤوسين لوسائل التوجيه، وهذا يتوقف على المهارة والخبرة والممارسة لهؤلاء المرؤوسين.
 - إزالة كافة الخلافات والمشاكل التي تعترض سير العملية التوجيهية.
 - التخطيط الجيد للتوجيه، ويجب أن يتناول هذا التخطيط جميع الخطوات السابقة.

ومن هنا نخلص إلى أن للتوجيه دورا هاما في إدارة الوقت، دورا يتعدى نطاق استخدام الوقت إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت، باعتبار أن الزمن والوقت في سباق وتلاحق مستمرين، تلاحق الحياة واستمرارية الوجود¹.

ب. العلاقة بين توجيه الوقت والتحفيز

يرتبط التوجيه بعنصر التحفيز والتشجيع، وبمعنى آخر بالدافعية الذاتية للفرد، والتي تنطلق إلى آفاق الإبداع والخلق والابتكار، ومن ثم فإن تحفيز الوقت وتوجيهه لا يقتصر فقط على القيام بالأعمال المطلوبة وفقا للقياسات المطلوبة للجودة، ولكن وهو الأهم القيام به أفضل من المعايير والمقاييس الموضوعية حتى تصبح العملية الإنتاجية عملية ارتقائية وبشكل يزيد من كفاءة المنظمات، وفي واقع الأمر فإن التوجيه والتحفيز يرتبط بالارتقاء والتطور، ويرتبط بالتحسين، كما أنه يتعلق بالعائد والمردود على المنفذين، فإذا ما كان الفرد العامل في المنظمة مدركا أن المنظمة لا تدخر وسيلة ولا جهدا في سبيل تحسين أوضاعه المادية والتشغيلية فإنه سيقوم ببذل أقصى ما لديه من طاقة لخدمة المشروع، كما أن التحفيز والتوجيه يرتبط بجانبيه المادي الملموس، والمعنوي المدرك والمحسوس أيضا، وهو ما يتم إدراكه من خلال الولاء والانتماء².

ج. مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه

- تمسك الرؤساء الإداريين بالسلطة الموكلة لهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين، إما لأنهم لا يثقون في إمكانيات وقدرات المرؤوسين، أو لأنهم يعتبرون أن المركز المرموق والمكانة داخل بيئة العمل إنما يرتبط بمقدار السلطة التي يتقلدونها، وفي مثل هذه الأحوال تتزايد المهام والأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء الإداريين ويتعرضون لضغوط عمل شديدة، ويصبح الوقت متاح غير كاف لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة.
- التردد من جانب الرؤساء الإداريين في اتخاذ القرارات أو القيام بالتصرفات المطلوبة وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق من شأنه أن يؤخر إنجاز الأعمال ويضيع الوقت³.

¹. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص ص. 78 - 79.

². محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص. 141 - 142.

³. داييل كارنيغي، مرجع سابق، ص ص. 127 - 128.

- ضعف الحفز الإنساني لدى العاملين والمنظمة، حيث يخلق هذا الضعف دافعية فردية سلبية لديهم تجاه العمل والمنظمة والولاء لها، والخوف على ممتلكاتها وخاصة عنصر الوقت الذي يعتبر أثمن الموارد.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، فعدم مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم ومساعدتهم وعدم السماح لهم بذلك عن طريق تقديم آرائهم واقتراحاتهم يؤخر الرؤساء من الوصول إلى القرار المناسب، ويضيع جزءا من وقتهم كان بالإمكان توفيره بعملية السماح بالمشاركة.
- عدم تحلي الإداريين بصفة القيادة الإدارية، ما يؤدي إلى عدم محبة المرؤوسين لرؤسائهم وانخفاض مستوى روح التعاون والفريق والانعزالية في صفوف العاملين وكثرة المشاكل والصراعات بينهم، وعدم قدرة الرؤساء على حلها، ما يؤخر في إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب بسبب ضياع الوقت¹.

ويستخلص مما سبق؛ أن توجيه الوقت يتوقف على حرص الموظف ومعرفته بكيفية أداء العمل، عبر الإرشادات الشفوية أو الكتابية أو غيرها...، التي تملئها طريقة أداء الوظيفة المسندة إليه، ويشترط في القائم على توجيه اختيار الوقت المناسب لذلك وإدراك الحالة النفسية للعاملين وظروف المنظمة، وأن يكون على علم بالتخطيط الإداري على اعتبار أن توجيه ملازم لعملية التخطيط ولا يمكن تجاهله.

4.3. رقابة الوقت (Time Controlling)

تتميز إدارة الوقت بأنها عملية متواصلة ومستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وعن طريق تلك العمليات يتم تحليل الوقت وتقييم الجهود في ضوء مقارنة الخطة الموضوعية والمحدد إنجازها زمنيا بما تم إنجازه من أعمال لمعالجة الانحرافات في إعادة التحليل للوقت بما تم إنجازه²، فكل الأقسام والإدارات في المنظمة لديها أعمال يجب أن تتجزأ في إطار زمني محدد³، بحيث يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيح عادات العمل غير الصحيحة، والتي تستنزف الكثير من الوقت، وهذا يتطلب القيام به بشكل دوري، وحتى تزداد فاعلية استغلال الوقت وتنمية العائد والمردود الناجمين عم هذا الاستغلال، يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام، وللتحقق من **تفعيل الوقت** (Time Effective) وبشكل علمي وعملي سليمين، فالرقابة تعني العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية، بحيث يتطابق الأداء الفعلي مع

¹. رضا صاحب أبو حمد آل علي، وسان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص ص. 238 - 239.

². قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 80.

³. نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة**، إريد: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص. 209.

الأهداف والمعايير المتوقعة¹، وبذلك فهي شاملة ومتكاملة وبالغة الأهمية، ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بمعالجة القصور والانحرافات إن وجدت، ولكن وهو الأهم من وجهة النظر الوقائية الارتقائية التي تخضع لتصورات ارتقائية لتفعيل استثمار الوقت²، وتبرز أهمية الرقابة في الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، ويختلف وقت الرقابة حسب نمط القائد، حيث يكون أطول في حالة تنفيذها من خلال الوعيد والتهديد، مما يؤدي إلى تأخر إنجاز المهام والأعمال والتذمر من العمل وضعف الرضا الوظيفي للعاملين فيها، ومن ثم يقل الولاء والانتماء للمنظمة، بينما إذا كانت الرقابة نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة³، فإن ذلك يدفع الأفراد إلى استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل، والحماس في إنجاز الوظائف والمهام الوظيفية، ومحاولة الارتقاء بخدمات المنظمة⁴.

أ. المبادئ المتعلقة برقابة الوقت

بعد تخطيط وتنظيم وتوجيه العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة بها، يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفعالية، لكي يحقق الهدف كما خطط له، يقارن الإنفاق الحقيقي للموارد بالخطة والجدول، ويتيح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة والجدول والأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء 03 لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها، ويتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية:-

■ **مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت؛** إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا بوجود خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

■ **مبدأ إعادة التحليل؛** ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل 06 أشهر والعودة للعادات السيئة في إدارة الوقت، ويجب إعادة تحليل الوقت مرة كل 06 أشهر على الأقل، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من حين لآخر⁵.

¹. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 80.

². محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص. 142.

³. سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص. 32.

⁴. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، المرجع نفسه، ص. 80.

⁵. أحمد الخطيب، وعادل سالم المعاينة، مرجع سابق، ص. 135.

ب. خطوات رقابة الوقت

يمكن أن تأخذ عملية رقابة الوقت الخطوات المتبعة في النظام الرقابي وهي:-

- تحديد المعايير؛ أي الوقت المخصص لكل مهمة.
- قياس الأداء؛ والتعرف على ما تم إنجازه من مهام وهل كل مهمة تمت في وقتها أم لا.
- تقييم الأداء؛ للتعرف على الانحرافات في استخدام الوقت، فقد يحدد الموظف أداء مهمة معينة في 60 دقيقة وتأخذ 80 دقيقة، أو يحدد أداء 07 مهام في اليوم وينجز 04 فقط¹.
- تحديد أسباب الانحرافات؛ من خلال التعرف على المسببات التي أدت إلى حدوث الانحرافات السابقة، فقد تكون راجعة لأسباب لا يمكن التحكم فيها كالمواصلات، أو راجعة لأسباب يمكن تلافيها.
- تصحيح الأداء والمتابعة؛ من خلال إعادة الجدولة للوقت القادم وتصحيح أي انحرافات حدثت في الماضي وضمان عدم حدوثها مستقبلاً².

ج. كيفية المحافظة على الوقت خلال عملية الرقابة

- اتباع طرق رقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة وأوضاع المنظمة، مع ضرورة مراعاة الربط والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية، بحيث تعمل جميعها لتحقيق الأهداف المحددة، وبذلك يجب على المراقبين فهم الظروف المحيطة والمتغيرات الجديدة، ودراسة العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية بين العاملين، وتحليلها وتطبيق ما قد يلائم العمل وتحقيق الأهداف.
- إن اتباع الطرق الرقابية الفعالة قد يوسع في استخدام التقارير والرسوم والمخططات البيانية، سواء بالنسبة للرقابة الداخلية أم الخارجية، وقد يتطلب ذلك الكثير من الوقت، لذلك يجب اتباع نظام معلومات رقابية فعالة لتحقيق الوقت اللازم للقيام بذلك.
- استخدام معايير نمطية قياسية يمكن بواسطتها تسجيل العمل، وما وصلت إليه المنظمة في زمن محدد، وبذلك يمكن التعرف على أعمال المنظمة وفي أي وقت، ومعرفة التقدم الذي تحرزه، ومقدار العمل الذي أنجزته في الوقت الذي يراد به ممارسة الرقابة.
- إن تنوع العمل وزيادة التخصص يتطلب زيادة عدد المراقبين وتخصصهم، وتوسيع عملية الرقابة، فكلما زاد التخصص وجب زيادة الرقابة، وإن لم تزد الرقابة لا تتحقق المحافظة على الوقت.

¹. سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص. 419 - 420.

². سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال: مناهج التميز التنافسي، مرجع سابق، ص. 175.

- إن اتباع أسلوب مركزية الرقابة لا يحقق المحافظة على الوقت، لأن الرقابة عبر تسلسل قيادي متعدد يؤخرها، ولا تؤدي دورها ضمن الوقت المحدد، حيث أن الرقابة المركزية تقضي على عنصر المرونة وتعيق إنجاز الأعمال، ومن المناسب جدا للمحافظة على الوقت التفرغ لوظيفة الرقابة، وتوزيعها على عدد من المتخصصين، وعدم تركها في أيدي أفراد محددين.
 - التنبؤ الرقابي، حيث إن أهم نقطة في الرقابة هي الكشف عن الأخطاء والانحرافات، وإخبار الجهات المسؤولة في الوقت المناسب والمحدد، لذلك فإن التنبؤ بوقوع هذه الأخطاء واكتشافها قبل وقوعها قد يحقق نتيجة مفيدة، فإذا تم ذلك تكون الرقابة فعالة ومجدية، وبهذا فإن المعلومات يجب أن تصل إلى المدير في الوقت المناسب، وكذلك تقديم البيانات الضرورية واللائمة، وتحديد التصرفات المستقبلية على ضوء التصرفات والأخطاء التي حصلت في الوقت الماضي.
- وبذلك يمكن القول؛ إن الرقابة تعكس صورة الواقع وصورة العمل، وأن أغلب الأدوات الرقابية كالميزانيات وقوائم التكاليف وغيرها، ما هي إلا أعمال تعكس صورة الواقع الذي وجدت فيه، وإن كانت هذه الأدوات الرقابية تتماشى مع الوقت فإن الرقابة تصبح فعالة ومجدية، كما أن هذه الأدوات تختلف وتتطور من وقت لآخر¹.

د. وسائل رقابة الوقت

- يمكن للمدير أو الموظف التأكد من استخدامه لوقته بطريقة فعالة وذلك من خلال ما يلي:-
- التعرف على كيفية استغلال الوقت متاح حاليا وذلك بالاستعانة بسجلات الوقت والمتمثلة في:-
 - **جدول العمل الأسبوعي:** وفيما يلي أنموذج مقترحاً لجدول العمل الأسبوعي موضحاً الأنشطة الهامة والرئيسية المتوقع إنجازها خلال أسبوع، وتوزيعها على الأيام، وداخل اليوم الواحد².

¹. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص ص. 81-82.

². محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص. 178.

الجدول 4. أنموذج لجدول عمل أسبوعي

اسم المدير أو الموظف: الأسبوع: من إلى/.../.....

الأنشطة		السبت		الأحد		الاثنين		الثلاثاء		الأربعاء		الخميس	
		ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص	ظ	ص
اجتماعات الإدارة													
التقرير الأسبوعي													
الرقابة على الجودة													
اجتماع الأمن الصناعي													
أعمال روتينية													
تطوير أساليب العمل													
وضع خطط الأسبوع القادم													

تشير (ص) إلى فترة الصباح، أي ما قبل الساعة 12:00.

تشير (ظ) إلى فترة الظهر، أي ما بعد الساعة 12:00.

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص. 178.

- **جدول العمل اليومي:** هو جدول مطبوع بواسطة القسم أو المشروع وقد يتغاضى عنه بأجندة المكتب، وهو يبين الأنشطة الروتينية واللقاءات والاجتماعات اليومية ويكون ذلك موزعا على ساعات العمل اليومي وهو يوضح كيف يمكن للمدير أو الموظف تنظيم أنشطتهما وتوزيع الموارد المختلفة على الوقت المتاح.

الجدول 5. أنموذج لجدول عمل يومي

اسم المدير أو الموظف: الأسبوع: من إلى/.../.....

المواقيت						الأنشطة
14 - 13	13 - 12	12 - 11	11 - 10	10 - 9	9 - 8	
						تفقد أرجاء العمل
						النظر في البريد
						لقاءات واجتماعات
						أعمال روتينية
						وقت مفتوح للطوارئ

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص. 179.

- **أجندة العمل اليومي:** وهي تشبه أسلوب العمل اليومي، ويمكن أن يستخدمها الموظف في تنظيم وتخطيط وقته اليومي من خلال استخدام الجزء السفلي، حيث يقدم تفصيلا زمنيا بحسب

الساعات، أما الجزء الأعلى فهو متروك لتعليقات المدير وملاحظاته التي يدونها عن أداء الأنشطة.

الشكل 8. أنموذج لأجندة المكتب

31	الأحد Sunday مارس March	31
اليوم/ الشهر/ السنة		

المصدر. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص. 180.

- دراسة وتحليل سجل الوقت لتحليل المشاكل الناتجة عن استخدامه الحالي مثل تحديد الأعمال أو الأنشطة التي تأخذ وقتاً أكبر مما يجب.
- التقييم الذاتي من فترة لأخرى لطريقة استخدام الوقت المتاح.
- متابعة الجدول الزمني لتوزيع الوقت لمعرفة ما قد يتطلب الأمر من إعادة تحليل الوقت وتعديل الجدول الزمني.
- وللتذكير؛ بدون سجل للوقت لا يستطيع الفرد أن يبين أسباب عدم إنجازه لأعمال هامة، وأيضاً من سرق وقته، كما لا يستطيع الفرد أن يحدد بدقة أين يستهلك الوقت، ومن ثم قد يميل الفرد إلى إعطاء وقت أكبر للأعمال غير الضرورية، والاعتماد على التخمين في تحديد الوقت الذي يحتاجه عمل ما¹.

هـ. مضيعات الوقت المرتبطة بالرقابة

- تعدد مستويات أو عمليات الرقابة دون مبرر، فهذا التعدد يكرر عملية الرقابة والتدقيق عدة مرات مما يضيع الوقت.
- عدم وضوح المعايير المستخدمة من عملية الرقابة مما يجعل نتائجها غير واضحة وغير دقيقة ومشوشة، ويستلزم إعادة النظر فيها ثانية والاستفسار عن النقاط الغامضة منها.

¹. المرجع نفسه، ص ص. 179 - 180.

■ ضعف مستوى كفاءة إعداد تقارير الرقابة التي تتضمن نتائجها، والانحرافات التي توصلت إليها، وتحليل أسبابها، مما يستوجب إعادة النظر في هذه التقارير واستيضاح النقاط الغامضة التي توصلت إليها.

■ عدم استخدام أدوات رقابية حديثة تعتمد على التقنية التي تساعد على اختصار الوقت وتوفير معلومات رقابية كافية بسرعة ووقت قصير¹.

■ عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعية يعكس تأثيره على الاستثمار الجيد لوقت العمل².

وفي ضوء مما تقدم؛ يمكن القول أن رقابة الوقت يجب أن تبنى على مفهوم الرقابة الذاتية النابعة من ضمير الفرد ذاته، والقائمة على الولاء للمنظمة والانتماء لها لمنع أي قصور، ومن هنا؛ فإن إدارة الوقت بجوانبها 04 السابقة من تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، تصبح عملية فعالة، فلا يوجد تخطيط بدون رقابة، ولا يوجد تنظيم بدون تخطيط، ولا يوجد توجيه بدون تنظيم، ولا يوجد رقابة بدون توجيه...إلخ، فعملية إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة الجوانب والأبعاد، ولا يجب إغفال جانب منها أو الاهتمام بجانب منها أكثر على حساب الجوانب الأخرى.

¹. رضا صاحب أبو حمد آل علي، وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص. 239.

². داييل كارنيغي، مرجع سابق، ص. 129.

خلاصة

يمثل الوقت العنصر الجوهري والرئيس في حياة الأفراد والمجتمعات باعتباره من أهم العناصر التي يجب الاهتمام به وإعطائه حقه والمحافظة عليه، فإدارة الوقت يتم تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، وإدارته أحد العناصر الأساسية التي يحكم بها على الجودة في كل المجالات، وقد تفهم إدارة الوقت على أنها مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات العمل اليومية، وهذه العوامل كلها عناصر ذات فاعلية كبيرة، إلا أن إدارة الوقت أكثر تعقيدا من ذلك، فهي استعداد للالتزام الشخصي، وهي عملية تركز على استيعاب الفرد وفهمه لكيفية الاستثمار والاستغلال الأمثل من أجل إنجاز أكبر عدد من الأهداف في حياة الفرد اليومية، وبعد الوقت أغلى وأندر مورد إنساني وتنظيمي اهتمت به الإدارة منذ نشأتها كعلم وحتى الآن، حيث ترتبط الإدارة في جميع وظائفها بالوقت، فوظيفة التخطيط ترتبط بالوقت في جميع مراحلها، ومراحل العملية الإدارية، إذ يعتبر الوقت من أهم مراحل الخطة، وعند إعداد الموظف لخطة يتطلب منه أن يراعي الوقت في كل مرحلة، وأن يقوم بتوزيع الوقت على كل مرحلة حسب نوع كل مرحلة وأهميتها، حيث يساوي مجموع الأزمنة لجميع مراحل الوقت الكلي للخطة، إذ أن الخروج عن الوقت قد يتسبب في زيادة التكلفة والتي تؤخر تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن تنظيم الوقت عملية محورية بالغة الأهمية ولازمة للتعامل مع متغيرات ومستجدات المهام الوظيفية، ليس فقط من أجل حسن اكتشاف وإملاك واستغلال الطاقات المتاحة، ولكن؛ وهو الأهم، الانتقال من هذا كله إلى مرحلة الإبداع الحيوي الذاتي والابتكار الفاعل، والذي يجعل من الفرد عضوا فعالا داخل التنظيم، بينما تركز عملية توجيه الوقت على مدى حرص الموظف ومعرفته بالكيفية التي يؤدي بها العمل، عبر الإرشادات الشفوية أو الكتابية أو غيرها...، التي تملئها طريقة أداء الوظيفة المسندة إليه، في حين أن رقابة الوقت يجب أن تبنى على مفهوم الرقابة الذاتية النابعة من ضمير الفرد ذاته والقائمة على الولاء للمنظمة والانتماء لها لمنع أي قصور وظيفي، وإجمالا؛ فإن إدارة الوقت بجوانبها 04 السابقة من تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، تصبح عملية فعالة، فلا يوجد تخطيط بدون رقابة، ولا يوجد تنظيم بدون تخطيط، ولا يوجد توجيه بدون تنظيم، ولا يوجد رقابة بدون توجيه... إلخ، فعملية إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة الجوانب والأبعاد، ولا يجب إغفال جانب منها أو الاهتمام بجانب منها أكثر على حساب الجوانب الأخرى، وهو ما يحيلنا إلى معرفة مخرجات عملية إدارة الوقت وتأثيراتها الوظيفية على المورد البشري، خاصة في الجانب المرتبط بالأداء الوظيفي للأفراد الذي سنتطرق له في الفصل التالي.

الفصل الثالث

البناء المتكامل لمبحثية

الأداء الوظيفي

تمهيد

نال مفهوم الأداء الوظيفي الاهتمام والدراسة لدى كثير من الباحثين والمختصين في شتى العلوم، وذلك لكون المنظمات تواجه تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وتواجه أيضا العديد من التحديات ومن ضمنها المنافسة العالمية الشديدة، فكان لزاما على إدارات تلك المنظمات أن توجه موظفيها إلى مستوى فعال من الأداء حتى تنجح وتستمر وتتطور في ظل التغيرات الكثيرة في عالمنا اليوم، وبذلك تتبلور إشكالية الأداء في منظمات الأعمال الحديثة لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على القيام بالمهام الموكلة لهم، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الأفراد يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة ويطمحون في التقدم والترقي وزيادة الأجور، فإن من الأهمية بمكان أن تقيم أعمالهم، لهذا تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهـم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين يصعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال الإدارية، وأعمال المشرفين، وأعمال البحوث... إلخ، حيث الاعتماد الأساس في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل، إلا أن ما يجب ذكره في هذا الصدد، أن تقدم المنظمات وازدياد أهمية العناصر الإدارية والإشرافية في العمليات الصناعية والإنتاجية والخدمية، استوجب ضرورة ابتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد، ولذا فقد بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم يعد محل التركيز هو صفات الفرد، بل أصبح التقييم منصبا على نتائج الأداء، ومن هذا المنطلق؛ يأتي هذا الفصل للتعرف على ماهية الأداء الوظيفي من حيث أبعاده الأساسية ومكوناته البنائية وأنواعه المتعددة ومؤشرات قياسه والعوامل المؤثرة على انخفاض الأداء بشكل عام، حتى يمكن للقائمين بعملية التقييم من إرساء المبادئ العلمية لقياس كفاءة موظفيهم بشكل موضوعي وعادل، عن طريق بطاقة التقييم الوظيفي المتضمنة للمداخل والمحاور التي تعكس طبيعة المهام والأنشطة التي يؤديها العامل، ومن ثم الاتفاق على الشروط العامة لنجاح هذه العملية، لتسهيل تنفيذ الخطوات الإجرائية والعملية لتقييم الأداء الوظيفي بشكل مناسب وبالكفاءة المطلوبة.

1. محاولة فهم ماهية الأداء الوظيفي

1.1. أبعاد الأداء الوظيفي

لفهم الأداء الوظيفي حسب هيرمان أكوينيس (Herman Aguinis) لابد من التفكير في أنواع عديدة ومختلفة من السلوكيات، بالرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة ومحددة، تنحصر في بُعدين أساسيين هما:-

أ. أداء المهمة: ويرتكز على المهارة والقدرة كما يختلف باختلاف الوظائف، ويتمثل في:-

- الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.
- الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم تخطيط هام، والاستخدام، والإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

ب. الأداء الضمني: ويتضمن السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن

يحدث بها أداء المهمة، ويشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:-

- الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي، كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة مثل: المواظبة، والغياب النادر، وزيادة المجهود الإضافي بالعمل.
- التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسمياً جزء من الوظيفة مثل: اقتراح تحسينات تنظيمية، وعمل اقتراحات بناءة.
- المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل: مساعدة ومساندة العمال والعملاء.
- اتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل: اتباع اللوائح والأوامر، وإظهار الاحترام للسلطة، والالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية.
- المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: الإخلاص التنظيمي، وتمثيل المنظمة بشكل مفضل للأفراد بالخارج¹.

من جهة أخرى؛ يركز بعض الباحثين في تحليلهم للأبعاد التي يتضمنها الأداء الوظيفي على الجانب التنظيمي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب الاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ومتكامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:-

¹. هيرمان أكوينيس، إدارة الأداء، تر. سامح عبد المطلب عامر، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011، ص. 116.

أ. البعد التنظيمي

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المنظمة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تؤدي دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمنظمة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

ب. البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للأداء الوظيفي إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبى لاهتمام المنظمة بالجانب الاقتصادي فقط، وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذا يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلباً على تحقيق المنظمة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المنظمة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا؛ لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المنظمة كالصراعات والأزمات والخلافات... إلخ¹.

2.1. مكونات الأداء الوظيفي

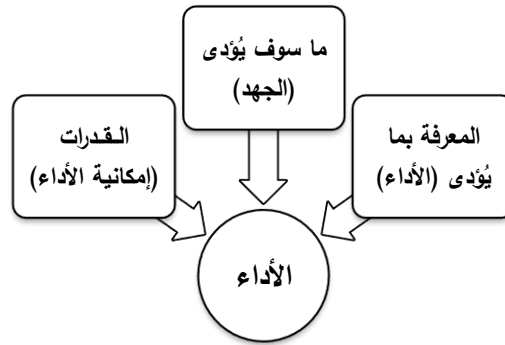
يتكون الأداء الوظيفي من عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون إلى صياغة بعض مكونات الأداء الوظيفي من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين²، ويمكن تلخيص عناصر الأداء في النقاط التالية:-

¹. إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص. 108 - 109.

². مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2016، ص ص. 28 - 29.

- أ. **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
- ب. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- د. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.
- كما أن هناك من حدد 03 مكونات للأداء الوظيفي تتمثل في القدرة على العمل، والرغبة في العمل (الدافعية)، بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:-

الشكل 9. مكونات الأداء الوظيفي



المصدر. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، مرجع سابق، ص. 29، بتصرف.

- أ. **القدرة على العمل:** تمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل) والإدراك في تكوين أداء العامل، وتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج 03 عناصر رئيسية هي: القدرات، والمهارات، والخبرات، فالقدرات تعكس إمكانية قيام الفرد بعمل ما، بينما المهارات فهي مستوى الإنفاق نتيجة مزاوله العامل لوظيفة معينة خلال مدة زمنية طويلة، في حين تؤدي الخبرات السابقة دورا هاما في تكوين القدرات المكتسبة وكذا التأثير على سلوك المستخدمين وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها، وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب.

¹ محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016، ص. 32.

ب. **الرغبة في العمل (الدافعية):** وهي القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام مهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي مثابرتة واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، أما الرغبة فهي مجموع القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، من هنا؛ فالدافعية هي المحرك الأساس لاستخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، فمن خلالها يمكن دفع القوى الكامنة إلى الظهور في شكل طاقات إضافية يستفيد منها الفرد والتنظيم.

ج. **إدراك الدور الوظيفي:** لقد أضيف في مفهوم الأداء الوظيفي جانباً آخر لا يقل أهمية عن الدافعية والقدرة في تحديد مستوى الأداء، ونقصد بذلك الإدراك، ويعود الفضل في ذلك النموذج الذي أتى به فيكتور فروم (Victor Vroom) سنة 1964، والمعروف **بنظرية التوقع (Expectancy Theory)**، حيث أصبح الأداء الإنساني يتحقق بتفاعل الدافعية مع القدرة مع الإدراك، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:-

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية (الرغبة)} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

إن دور الفرد متوقف على مجموعة من الواجبات والتصرفات والمواقف التي يقوم بها، وعليه؛ من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الأنشطة والسلوكيات المتوقعة في أدائه، فالإدراك هو عمليات ذهنية تقوم بالانتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير المطلوبة، ويتفاعل الإدراك مع القدرة والدافعية لتكوين أداء العامل، وبالتالي فهو يؤدي دوراً مهماً من خلال تأثيره على دافعية الفرد ومعرفة الطريقة التي يشغل بها قدراته، ومعرفة المنافع العائدة إليه ومدى توقعه لاحتمال تحقق هذه العوائد، فالإدراك يوفر للعامل الطريقة التي تمكنه من أداء عمله بنجاح¹، وهناك من يحدد مكونات وعناصر الأداء الوظيفي من الناحية الفيزيائية للعمل كما يلي:-

أ. **الموظف:** أي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. **الوظيفة:** أي ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل، كما تحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منها.

¹. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، مرجع سابق، ص ص. 30-32.

ج. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي¹.

وبالتالي يكون الفرد في حاجة إلى دراسة كل هذه المجموعات 03 بحثاً عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها، وقد يؤدي التغيير في إحداها إلى تغيير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج، حيث يفترض في كثير من الأحيان أن أي عجز في الأداء الوظيفي يرجع إلى الأفراد العاملين بالمنظمة².

3.1. أنواع الأداء الوظيفي

أ. أداء المهام الوظيفية: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وإدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كما قد يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو التنظيمي.

ب. الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً يمكن أن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل، من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات، عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد³.

¹. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2009، ص. 33.

². مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، مرجع سابق، ص. 32-33.

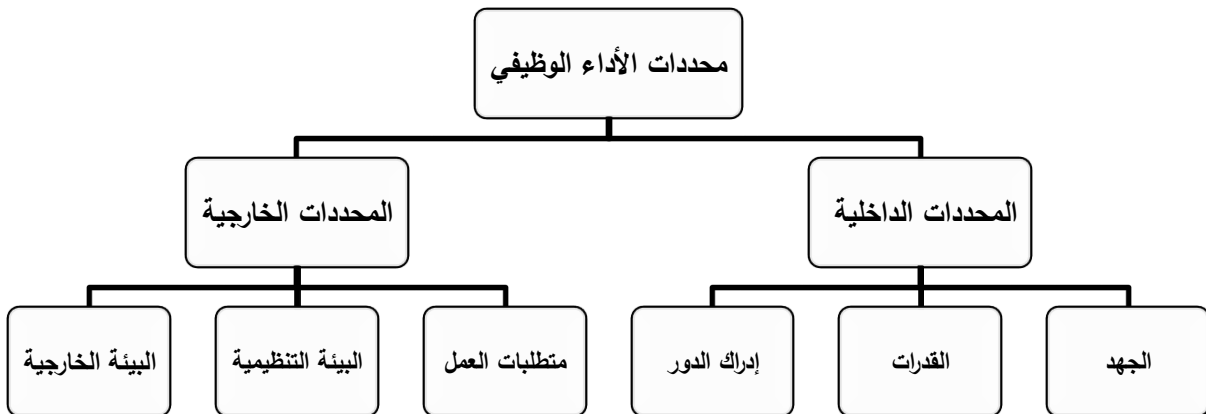
³. نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص. 19.

ج. الأداء المعاكس أو المجابهة: وهو يختلف عن النوعين السابقين، إذ يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخير عن المواعيد أو الغياب، والانحراف عن النظم وقوانين المنظمة والسلوك العدواني العنيف، وروح الانتقام والمواجهة¹.

4.1. محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وأن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء الوظيفي، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين؛ القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كفرد وتسمى بالمحددات الداخلية، والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة، أي خارج سيطرة العامل وتسمى بالمحددات الخارجية، وهو ما يلخصه لنا الشكل الموالي:-

الشكل 10. محددات الأداء الوظيفي



المصدر. من إعداد الباحث.

أ. المحددات الداخلية

■ **الجهد:** وهو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأثر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتنشطه عوامل أخرى، مما ينعكس على الأداء، فهو - أي الجهد - سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

¹. سنية كاظم تركي وآخرون، مرجع سابق، ص. 417.

■ **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي .

■ **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجيه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل، بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته¹.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء الوظيفي، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل عنصر من عناصر الأداء الوظيفي، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، رغم بذلهم الجهد الكبير في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبالطريقة نفسها فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يُقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال آخر؛ وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم، لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال؛ إن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في محدد من المحددات وضعيف في محدد آخر².

ب. المحددات الخارجية

■ **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوار والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

■ **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، والإشراف، وتوفر الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل

¹. إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص. 113-114.

². كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص ص. 88-

التنظيمي، ونظام الاتصال، والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

■ **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات وبيد الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملائه للعمل، إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تؤثر التحديات الاقتصادية على الأداء الوظيفي، فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من منظمة إلى أخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنيها، وإيجاباً في حالة ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلاً هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلاً أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلباً أو إيجاباً، ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف¹.

كما يرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي لا يتحدد إلا بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات 03 رئيسية وهي:-

أ. **الدافعية:** وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

ب. **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

ج. **قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

وهذا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة، لقياس الدافعية ومناخ العمل، والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء الوظيفي، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد، مع العلم بأن المحددات السابقة يجب أن يراعى فيها ما يأتي:-

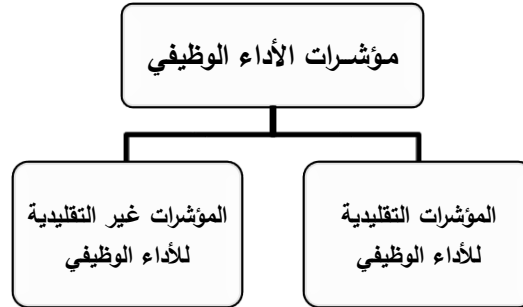
¹. إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص. 114 - 115.

- أ. أن محدعات فئة من العاملين ليست بالضرورة محدعات أداء فئة أخرى.
- ب. أن محدعات أداء العاملين في منظمة معينة ليست هي بالضرورة محدعات أداء العاملين في منظمة أخرى.
- ج. أن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها في تحديد محدعات الأداء¹.

5.1. مؤشرات الأداء الوظيفي

يقسم **بوين (Pyun)** مؤشرات الأداء الوظيفي إلى قسمين هما؛ المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي والمؤشرات غير تقليدية للأداء الوظيفي، وهو ما يلخصه لنا الشكل الموالي:-

الشكل 11. مؤشرات الأداء الوظيفي



المصدر. محمد الرئيس مسلم العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، ص. 57.

أ. المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي

تتعلق المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث يؤكد الباحثين أن كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد، واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم، والمؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم كمية وجودة المخرجات يسهل استخدامها في القطاع السلعي كعمال الإنتاج، أو في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها، بالاعتماد على وحدات معينة، يمكن قياسها من حيث الكم والكيف، كوظيفة رجال البيع، أما في القطاع الخدمي فيصعب استخدام هذه المؤشرات التقليدية، لذا فإنه من الواجب استخدام مؤشرات أخرى، وهذه المؤشرات هي:-

- توافر القدرة على أداء الوظيفة.

¹. فاروق عبده فليه، والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص. 266.

- الدقة في أداء الوظيفة
- حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية.
- الإلمام بكل جوانب الوظيفة.
- الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد.
- الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفة¹.

ب. المؤشرات غير التقليدية للأداء الوظيفي

وتتمثل في أن يقوم الفرد بممارسة سلوكيات الدور الإضافي مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية وحماية البيئة، وهذه المؤشرات عكس المؤشرات التقليدية التي تقوم على ممارسة سلوكيات الدور الأساس².

6.1. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي:-

أ. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداءها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات الإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي، لدى هؤلاء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ج. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء الوظيفي والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل

¹ محمد الرئيس مسلم العامري، مرجع سابق، ص ص. 57-58.

² مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، ومحمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015، ص. 44.

التحفيز مؤثرة على العاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين، ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول، والموظف غير المنتج.

د. **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن، والمؤهل العلمي، والجنس، والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات، ونظام الترقيات، والحوافز في المنظمة.

هـ. **التسبب الإداري:** فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة¹.

7.1. أسباب مشكلات (انخفاض) الأداء الوظيفي

قد يتساءل البعض عن أسباب تراجع أداء بعض الموظفين مقارنة مع غيرهم، فمن غير الممكن عدم وجود أسباب واضحة لتراجع أدائهم في العمل، فربما يكون مصدرها الموظف نفسه أو الأسلوب الإداري المتبع، وهنا يتعين على المدير تحديد من الذين ينخفض أدائهم، ويتعرف على أسباب ذلك، ويحاول علاجه، وتجدر الإشارة إلى أن تأجيل المدير لمشكلة انخفاض أداء العاملين لن يحل المشكلة، وإنما سيزيد من تفاقمها، لذا لا بد أن يقتنع المديرون أن تأجيلهم لمواجهة مرسومهم، يجعل الموظفين عرضة للتسبب الإداري، كما أن انخفاض مستوى الأداء يعد أحد الأمراض الإدارية السارية التي تنتقل بالعدوى، وإن لم يعالجه فستكون العواقب وخيمة، حيث سينتقل هذا المرض إلى سائر العاملين في الإدارة، وبما أن سلوك الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة، لذا يمكننا تقسيم أسباب مشكلات الأداء الوظيفي إلى:-

أ. الأسباب الداخلية: وتتمثل في:-

- عدم كفاية القدرات الفعلية والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.
- الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة، مثل القلق الحاد أو الإحباط.

¹. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، 2015، ص. 282.

- تحديد الفرد لمستوى نجاحه.
- انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل.
- عدم كفاية طاقة الفرد أو عدم التناسق في حركاته، أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه لقيمة الوقت.

ب. الأسباب الخارجية: وتتمثل في:-

- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، والافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الافتقار إلى الخبرة في نوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل ونقص الإنتاج أو نبذ الفرد للجماعة أو من الجماعة.
- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفير المعلومات المرتدة التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.
- الأزمات العائلية، حيث أن المواقف العائلية غير العادية تتداخل، لتمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض، والطلاق، ووفاة أحد أفراد العائلة).
- الاهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل، وذلك في الأوقات التي تخلوا من الأزمات العائلية¹.

ويحدد البعض أسباب انخفاض الأداء الوظيفي في 04 عوامل أساسية وهي:-

- أ. **المعرفة:** وتتكون من التعليم الأساس ومن الخبرة المكتسبة أثناء العمل، وتختلف من فرد لآخر حسب قدراته واستيعابه واهتماماته وجديته.
- ب. **المهارات:** وهي الأصول المهنية التي تستغرق وقتاً لتكوينها، ومن شروطها توفر معرفة التوجيه والتدريب من المشرف أو الخبير.

¹. فاروق عبده فلي، والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص. 278 - 279.

- ج. **الموقف:** ويراد بها السمعة الشخصية التي يتميز بها كل فرد عن الآخر، والموقف يتغير تدريجيا مع مرور الوقت وليس بشكل مفاجئ.
- د. **الشخصية:** وتختلف من شخص لآخر، ويصعب معالجتها، حيث تتشعب وسائل التغيير وتصبح معقدة، حيث يمكن أن يكون الفرد منبسط أو انطوائي أو عصابي أو مستقر عاطفيا، وبالتالي سيعرف أداءه الوظيفي تقلبات حسب حالته النفسية التي يمر بها¹.
- كما أورد سيد محمد جاد الرب أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة، ومن هذه الأسباب ما يلي:-
- أ. أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
- ب. البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.
- ج. بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظام الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.
- د. أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد²، والجدول الموالي يفصل الأسباب 04 السابقة:-

¹. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص ص. 35-36.

². سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، القاهرة: مطبعة العشري، 2009، ص. 94.

الجدول 6. أسباب انخفاض كفاءة الأداء الوظيفي

أولاً. السياسات والممارسات التنظيمية	ثالثاً. الأسباب المرتبطة بالوظيفة
1. عدم كفاءة التعيين في الوظائف. 2. عدم كفاءة التدريب في الوظائف. 3. التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء. 4. انخفاض كفاءة نظم الاتصال. 5. عدم وضوح العلاقات الوظيفية. 6. عدم كفاءة الإدارة (عدم البراعة) 7. ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين.	1. عدم وضوح متطلبات تغيير العمل. 2. التغيير المستمر في الأعمال والوظائف. 3. الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الوظيفي. 4. الصراع بين الإدارة والموظفين. 5. عدم أمان ظروف العمل. 6. عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات والمواد الخام ومستلزمات العمل. 7. عدم القدرة على أداء الوظيفة. 8. قصور المهارات الوظيفية.
ثانياً. المشكلات الشخصية	رابعاً. العوامل الخارجية
1. المشكلات الزوجية والعائلية والمالية. 2. الاضطرابات العاطفية والمعنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد. 3. الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية أو العائلية. 4. القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها. 5. ضعف أخلاقيات العمل، وانخفاض المجهود. 6. عدم النضوج وقصور التفكير.	1. قصور أو زيادة حدة المنافسة. 2. القيود القانونية. 3. الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة. 4. الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.

المصدر: سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مرجع سابق،

ص. 95.

ومن ناحية أخرى؛ قد يكون القصور في الأداء الوظيفي راجعاً إلى 03 عناصر أساسية هي:-

أ. انخفاض المجهود والذي قد يكون راجعاً إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد.

ب. انخفاض ونقص المهارات الوظيفية مثل نقص المعرفة والقدرات والمهارات الفنية لأداء العمل.

ج. المعوقات الخارجية مثل ضعف الظروف الاقتصادية ونقص الطلب وانخفاض حجم المبيعات.

وأي من هذه العناصر يمكن أن يسبب صعوبة ونقص كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي

ضعف الأداء التنظيمي ككل¹، وتجدر الإشارة كذلك، أن ردود الفعل التي يبديها المرؤوس عند مواجهة

مشكلة تدني الأداء الوظيفي، هي أيضاً لها تأثير على انخفاض أداء العاملين، فهناك ردود فعل نفسية

¹. المرجع نفسه، ص. 96.

وسلوكية يظهرها المرؤوس عند مواجهته بيانات تشير إلى وجود مشكلة أداء تتسم بالخطورة، وتتلخص ردود هذه الأفعال في:-

أ. **الإنكار:** ففي كثير من الأحيان يكون الإنكار هو رد الفعل الأول، حيث يتجاهل المرؤوس بشدة، ويفند حجج المدير بهدف إنكار الواقعة، ويلجأ المرؤوس لهذه الوسيلة الدفاعية بسرعة، وبصورة متكررة لكي يحمي نفسه - ولو بصورة لحظية- من فقدان التقدير والثقة والكرامة، وقد يرجع إنكار المرؤوس إلى عدم الرغبة في بذل الجهد والوقت في تصحيح وتحسين آرائه، وإذا كان الإنكار هو رد الفعل الطبيعي من المرؤوس، فإن المدير يجب أن يتوقعه، ويجهز نفسه لمواجهته ويعمل على اجتياز هذه المرحلة من الدفاع عن النفس.

ب. **الإخفاء:** ويتضمن محاولة المرؤوس إخفاء مختلف جوانب المشكلة، بهدف حجب أعراض المشكلة عن نظر الرئيس، وعادة ما يلجأ المرؤوس إلى هذا، عندما يتأكد من أن الإنكار غير ممكن لوجود أدلة واضحة.

ج. **التبرير:** ويتضمن اعتراف المرؤوس بالمشكلة، لأنه لا يستطيع إنكارها أو إخفائها، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته، والتقليل من أهميتها (أهمية المشكلة).

د. **إلقاء المسؤولية على الآخرين:** حي أنه إذا لم يفلح المرؤوس في الأفعال أو الاستراتيجيات السابقة، فإنه يحاول إلقاء عبء مسؤولية المشكلة على فرد آخر، أو جهة خارجية، وغالباً ما تحدث ردود الفعل السابقة من المرؤوس، مما يُقيد من قدرة المدير على التعامل مع مشكلة الأداء الوظيفي، في حالة غموض أهداف العمل، وعدم وضوح السلوك المتوقع من المرؤوس أو عندما يشعر بأن اعتراضه سيؤدي إلى عقابه¹.

2. المميزات والشروط العامة لتقييم الأداء الوظيفي

1.2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي

الموارد البشرية هي أهم الموارد التي يمكن أن تثري بها منظمة من التنظيمات، كما يعتبر الأداء السليم لهذا الفرد أهم ما يمكن أن يساهم في هذا المجال، ولمعرفة مدى مساهمته في دفع العملية الإدارية والإنتاجية بالمنظمة تتم عملية تقييم أدائه²، والتي يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية، وعلى أساس

¹. فاروق عبده فلي، والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص. 279 - 280.

². مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، ص ص. 115 - 116.

من العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل¹، وتتضح أهمية تقييم الأداء الوظيفي من خلال ما يلي:-

أ. الارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته، وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم بالعمل ونقاط قوتهم وضعفهم في هذا المجال، مما يدفعهم إلى تلافي نقاط الضعف ومعالجتها.

ب. ترقية العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة، فبناء على قياس الأداء يمكن ترقية بعض العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، ويتم في الوقت ذاته إعداد استراتيجية علاجية لذوي الأداء المنخفض.

ج. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها، ويمكن أيضا اقتراح نظام حوافز معين لهم.

د. تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم، إذ يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم المبذولة في أدائهم لعملهم مكان تقدير واهتمام رؤسائهم.

هـ. تنمية كفاءة المشرفين والمديرين، إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المشرفين والمديرين، وإكسابهم مهارتي الرقابة الفعالة المستمرة، والقيادة الصالحة الرشيدة.

و. رفع الروح المعنوية للعاملين، فوجود نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية، يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أساس كفاءته وجهده، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه.

ز. الكشف عن حاجات التدريب، إذ يعد قياس الأداء أداة مهمة للكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة².

ح. استمرار الرقابة والإشراف، ذلك أن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد دقيقة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين

¹. يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، 2006، ص. 227.

². ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص ص. 163 - 164.

ملاحظتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

ط. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطاءهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ي. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين¹.

2.2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي

حيث أن تقييم الأداء الوظيفي يشمل زاويتين رئيسيتين هما **الفعالية والكفاءة** واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق الأهداف التالية:-

أ. أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة

- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- التوثيق المنظم لتطور أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد².

¹. يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص. 228.

². مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص. 239.

ب. أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المديرين

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم الوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم¹.
- تحسين عملية الإشراف والتوجيه، حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب².

ج. أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المرؤوسين

- إرجاع الأثر (التغذية العكسية) للمرؤوسين عن كيفية أدائهم لأعمالهم واقتراح التغييرات المطلوبة.
- تحفيز المرؤوسين سواء بالاعتراف بالأداء الجيد أو الحث على تحسين الأداء المتواضع.
- تبرير الزيادة أو النقص في الراتب، أو إعطاء الحوافز أو منعها، أو الترقية أو عدم تنفيذها، أو الاستمرار في الوظيفة أو خفض الدرجة الوظيفية أو إنهاء الخدمة، أو الاستمرار في الموقع والمكان نفسه أو آخر³.
- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة⁴.

عموماً يمكن القول؛ أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تسعى لتحقيق هدفين هما:-

أ. **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

ب. **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم، وبالرغم

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص. 209.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص. 138.

³ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سابق، ص. 140.

⁴ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 240.

أن معظم المنظمات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.

أما لدى المشرع الجزائري، فأهداف تقييم الأداء تحددها كل من المواد 97 إلى 103 من الأمر رقم 03-06 والمؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المرفق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 14 نوفمبر 2006، والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، الإجراءات القانونية لتقييم الموظف، بحيث يهدف تقييم أداء الموظف إلى:-

أ. الترقية في الدرجات.

ب. الترقية في الرتبة.

ج. منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

د. منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

ويرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:-

أ. احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

ب. الكفاءة المهنية.

ج. الفعالية والمردودية.

وتعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، ويتم التقييم بصفة دورية، ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، وتبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، كما تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف¹.

3.2. أسباب تقييم الأداء الوظيفي

يذكر جاري ديسلر (Gary Dessler) أن هناك 04 أسباب تكمن وراء تقييم الأداء الوظيفي للعاملين

وهي:-

أ. إن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.

ب. إن تقييم الأداء يوفر الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.

ج. يعتبر تقييم الأداء جزءا من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

¹. نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية: سند خاص بالتكوين المتخصص، الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، 2011، ص ص. 148-149.

د. يوفر تقييم الأداء أساسا قويا يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة¹.

4.2. خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي

تتميز عملية تقييم الأداء الوظيفي بـ 05 خصائص هي:-

- أ. أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- ب. أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- ج. أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- د. أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
- هـ. وأخيرا؛ فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف، وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي أحيانا.

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي في الوقت الحاضر جزءا أساسا من منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، وهي منهجية تؤكد على ضرورة الاستمرار في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم الوظيفي، إذ أن الفعالية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها، متوقعة على جودة الأداء الوظيفي وتحسينه المستمر².

5.2. مداخل، ومحاور تقييم الأداء الوظيفي

أ. مداخل تقييم الأداء الوظيفي

- **المدخل الكلي:** الذي يتعامل مع كافة المتغيرات المتعلقة بالموظفين لإعداد تقييم شامل لكل منهم.
- **المدخل الجزئي:** الذي يتعامل مع الموظفين لإعداد تقويمات خاصة تتطلبها عمليات تنفيذ الأهداف الجزئية، وهنا يكون التركيز على المتغيرات ذات الصلة بالهدف المطلوب.

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تر. محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2015، ص ص. 444-445.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص. 238-239.

- **المدخل التفصيلي:** الذي ينظر إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي على أنها عملية قياس مباشرة، هدفها الوصول إلى نتائج ومحددات نهائية وتفصيلية.
- **المدخل التنظيمي:** الذي ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها نظام، تحكمه متغيرات مختلفة ومتفاعلة، ويهدف إلى تقديم نظرة إجمالية إلى الحالة المعنية، والمتغيرات التي تتصل بها، والانتفاء إلى الحكم عليها.

وليس من السهل التحيز لأي مدخل من هذه المداخل دون الآخر، حيث أن الاختيار بينها يعتمد على طريقة التقييم المتبعة، والهدف منها، فإذا كنا أمام مسألة عامة، وليس من السهل تحديد متغيراتها بصورة نهائية، أو غير قابلة للقياس، كقياس الاستقلالية، أو المبادأة، أو الصدق، فإنه يمكن الاستفادة بالمدخل النظمي، أما إذا كنا أمام مسألة تصميم نماذج مفصلة لقياسها، وكانت الحالة التي يتم تقييمها تقتض الاستغراق في التفاصيل، كقياس حالات الانتظام والدوام الرسمي أو معدلات الدوران الوظيفي فإنه يفضل استخدام المدخل الكلي، في حين؛ إذا كنا بصدد تقييم العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، حيث التركيز - في هذه الحالات - على الخصائص ذات الطابع الشمولي والعام وعلى القدرات التجريبية، فإنه يكون من الأفضل استخدام المدخل النظمي، أما في حالة الوظائف الفنية والتخصصية، فيمكن استخدام المدخل الكلي على أساس أن نجاح العمل في هذه المستويات يعتمد على القدرات التخصصية والفنية الدقيقة¹.

ب. محاور تقييم الأداء الوظيفي

وهي مجموع المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:-

- **محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، ويؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المنظمة لمعدلات أداء واحدة، مما يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.
- **محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة، أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو

¹. فاروق عبده فلي، والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص. 268 - 269.

دقته في الأداء أو حرصه على مصلحة المنظمة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، وما يؤخذ على هذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل الصفات التي يفترض توافرها في الموظفين، واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

■ **محور الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، أين تسعى المنظمة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف حسب الفترة الزمنية المحددة، ومن سلبيات هذا المحور صعوبة قياس كل الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

■ **محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تتشدها إدارة المنظمة، ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تحقيق الربط بين أهدافه وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع، إضافة إلى مدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المنظمة، ويؤخذ على هذا المحور، عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدوا فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا؛ فإن المحور يتلافى النقص الرئيس في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية¹.

6.2. أسباب، ونتائج فشل نظام تقييم الأداء الوظيفي

أ. أسباب فشل نظام تقييم الأداء الوظيفي: هناك مجموعة من الأسباب تؤدي إلى فشل نظام تقييم الأداء الوظيفي منها:-

- عدم إقناع المديرين بأهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي.
- عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم وإدارة نظام تقييم الأداء الوظيفي.
- تأثر المقيمين بعوامل اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي.

¹ المرجع نفسه، ص ص. 269 - 270.

- كراهية بعض المدراء لنظام التقييم نظرا لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم.
- ب. نتائج فشل نظام تقييم الأداء الوظيفي: يترتب على فشل نظام تقييم الأداء الوظيفي أو التهاون أو التكاثر في التزام الموضوعية والأمانة في هذه العملية نتائج خطيرة من أهمها:-
- بقاء موظف غير صالح للعمل في وظيفته، مما يترتب عليه انهيار مستوى الأداء وتصدع معنويات زملائه في العمل.
- وجود موظفين أكفاء في وظائف لا تتناسب مع مستوى كفاءتهم مما يتسبب في حدوث إحباط وعدم رضا وإهدار كفاءتهم.
- اتخاذ قرارات بنقل أو ترقية أفراد إلى وظائف هم أقل قدرة وكفاءة من أن يتحملوا أعباءها ومسؤولياتها.
- استحداث أساليب عمل جديدة أو معدات وأجهزة متطورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوافرة حقيقة في الأفراد القائمين بالعمل.
- اتخاذ قرارات بإدخال تعديلات جديدة على نظم وأساليب العمل لا تتناسب وكفاءة الأفراد، مما يترتب عليه ردود فعل عكسية على مستوى الأداء الوظيفي¹.

7.2. شروط فعالية تقييم الأداء الوظيفي

- يعد تقييم أداء الفرد من أصعب المهام الرقابية، حيث أن معايير التقييم نادرا ما تكون موضوعية ومباشرة، فمعظم الوظائف الإدارية وغير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها وتقييمها بشكل موضوعي، وهناك شروط عديدة لا بد من مراعاتها عند وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين من بينها:-
- أ. تبني نظرة شمولية كلية لعملية تقييم الأداء الوظيفي، فتقييم الأداء نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وهو جزء من نظام إدارة الموارد البشرية يتفاعل مع أجزائه وأنظمتها الفرعية، ومن هنا يرتبط تقييم الأداء الوظيفي بالمناخ التنظيمي وبطبيعة محتوى الوظيفة، ونظام الأجور، ونظام الدوافع والحوافز، وتخطيط الموارد البشرية وتنميتها².
- ب. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تقييم الأداء التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس والتقويم، وتشير الأهداف إلى الطرق والأساليب التي سوف تستخدم في

¹. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 236.

². عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص. 289.

عملية التقييم، حيث تختلف هذه الطرق والأساليب باختلاف الأهداف والأغراض المطلوب تحقيقها، وقد يكون الهدف من التقييم هو تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد، وقد يكون استخدام التقييم في تطبيق نظام الحوافز أو زيادة أجور العاملين أو ترفيتهم إلى مناصب أعلى أو تخفيضهم إلى مناصب أقل، وهذا يتطلب استخدام طرق وأساليب تختلف عن بعضها.

ج. تحديد أنواع الوظائف التي سيقم شاعلوها والمستويات الإدارية لهذه الوظائف والتي تساعد في تحديد واختيار أفضل الطرق والمقاييس لإجراء قياس دقيق للأداء، فمن الصعوبة الاعتماد على مقاييس موحدة لتقييم أداء العاملين في الوظائف المختلفة ولجميع المستويات الإدارية، وذلك لاختلاف التخصصات والمهارات والجوانب الفنية لكل وظيفة واختلاف الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل مستوى إداري.

د. تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقييم أداء العاملين من خلالها، وتحدد هذه العناصر في ضوء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة، ويعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حتى يمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر والتعرف على أداء الفرد لها.

هـ. التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة، ويتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف ووصفها، وتوضع المقاييس والمؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الأداء بالنسبة لكل مكون من مكونات العنصر، وبحيث تكون هذه المقاييس والمؤشرات مؤسسة على مجال العمل بالنسبة للفرد شاعل الوظيفة¹، هذا ويمكن إضافة الشروط التالية:-

أ. أن يكون نظام تقييم الأداء قادرا على وضع نظام فعال للتقييم يتصف بالشروط التالية:-

- تحديد العمل أو الأداء المراد تقييمه.
- تحديد القائمين بهذا الأداء.
- التعرف على القائمين بالأداء (تحليل الأفراد من حيث المعارف، والمهارات، والاتجاهات).
- تحديد الجوانب التي سيتم قياسها (تحليل العمل).
- تحديد معايير أو مؤشرات القياس والتقييم.
- تحديد مواصفات الأداء الأمثل.
- القيام بعملية القياس بدقة وموضوعية.
- تسجيل الانحرافات بدقة.

¹. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سابق، ص ص. 143 - 144.

- وضع الحلول المناسبة لمعالجة انحرافات الأداء الوظيفي.
- ب. التدعيم والتطوير المستمرين لنظام تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، ويتم ذلك عن طريق ما يلي:-
- ابتكار طرق جديدة لتهيئة الموظف للأداء الفعال داخل العمل، بحيث تؤدي هذه الطرق إلى توفير سبل القدرة والرغبة في العمل، وأن تجعل العمل المطلوب منه ميسرا، وأن تجعله هو متهيئا لأدائه بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة.
- توفير المزيد من البيانات والمعلومات للفرد عن العمل المطلوب، وبصفة مستمرة.
- توفير المزيد من المعلومات أمام الرؤساء عن خصائص وسمات ومعارف ومهارات الأفراد، وتأثير هذه العوامل في أداء الأفراد (بحوث الأفراد).
- توفير المزيد من آليات الملاحظة والقياس في أثناء تنفيذ الأداء (بحوث ودراسات العمل).
- التعرف المستمر على المعوقات والمشاكل التي تقف أمام الأداء الوظيفي الفعال للأفراد في مختلف الأنشطة.
- توفير آليات المقارنة سواء بين مختلف الأفراد في النشاط أو الوظيفة الواحدة أو بين أداء الفرد ونفسه خلال فترات مختلفة.
- دراسة أسباب كف الأفراد عن استخدام ما تعلموه، وما تدربوا عليه في أعمالهم (بحوث الأفراد، والعمل، والتدريب).
- الدراسة المستمرة للمعلومات، والتغذية المرتدة لنتائج مقابلات تقييم الأداء الوظيفي¹.

3. الخطوات الإجرائية لتقييم الأداء الوظيفي

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من العوامل، لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين، إلا أننا نستطيع وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:-

1.3. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه

على إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع الإدارات الأخرى، أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية ما هي العناصر المطلوب قياسها؟ ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة؟ وما الهدف من عملية التقييم؟

¹. محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2014، ص ص. 390-

ولابد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على حد سواء¹، ومثل هذا الإجراء يساعد على تجاوز الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

2.3. تحديد معايير قياس الأداء الوظيفي

ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة²، ومعايير الأداء الوظيفي هي الأساس الذي ينسب إليه عمل الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يجب ألا يقل الأداء عنها، حيث يكون جيدا ومرضيا، وتتضمن المعايير عادة جوانب كمية ووصفية أو كليهما معا يمكن من خلالها تقييم الأداء الوظيفي، ذلك أن أي نظام موضوعي لتقييم الأداء يجب أن تكون ركيزته الأساس عملية وضع معايير الأداء حيث أنها تعطي للإدارة والعاملين صورة واضحة عما هو مطلوب أدائه بالضبط من العاملين في مختلف الوظائف، والنتائج المنتظرة من هذا الأداء، وهو ما يعتمد عادة على نتائج تحليل ووصف الوظائف، وتكتسب معايير الأداء قيمتها من إدراك وقبول العاملين لها، وهو ما يتحقق من خلال اشتراك العاملين في مجموعات عمل مع العاملين ذوي الخبرات الطويلة في أعمالهم في صياغة هذه المعايير، والتي غالبا ما تتصل بكمية الإنتاج أو طريقة تقديم الخدمات وجودتها، أو الالتزام بإجراءات أداء محددة، إضافة إلى جوانب أخرى سلوكية، علما بأنه كلما ازدادت الوظائف تعقيدا، كلما أصبحت هذه المعايير التقليدية غير مناسبة، حيث أنها لا تستطيع قياس الإبداع والابتكار وغيرها من متطلبات تفرضها المتغيرات الحادثة، الأمر الذي يتطلب الأخذ بمفاهيم جديدة عند وضع معايير الأداء، فعلى سبيل المثال؛ فرض فكرة الجودة الشاملة في مختلف المجالات الصناعية والخدمية معايير جديدة لتقييم الأداء منها قدرة العاملين على التحسين والتطوير المستمرين لأعمالهم وقدرتهم على حل المشكلات والمواقف الصعبة وقدراتهم على الإنجاز في ظل العمل الجماعي... وغيرها³، ويمكن القول بصفة عامة؛ أن معايير الأداء الوظيفي تنقسم إلى:-

¹ محمد جاسم الشعبان، ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة والهندسة، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص. 271.

² عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص. 280.

³ سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، القاهرة: دار الكتب القانونية، 2011، ص. 220-221.

أ. **معايير كمية:** ويتم بموجبها الربط بين كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والوقت المرتبط بهذا الأداء، كأن يكون المعدل هو إنتاج 100 وحدة في الساعة، أو كتابة 05 صفحات على الآلة الكاتبة.

ب. **معايير نوعية:** وهي تعني وصول الموظف إلى مستوى إنتاج معين من الجودة، والدقة، والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها هذا الموظف، كأن تحدد نسبة خطأ 02% في الكتابة على الآلة الكاتبة، أو نسبة خطأ 01% في إنتاج سلعة معينة، بحيث لا تزيد نسبة السلع المعيبة أو المرفوضة عن 01%.

ج. **المعايير الكمية والنوعية:** وهذه المعايير هي مزيج من النوعين السابقين، حيث تستوجب أن يصل إنتاج الموظف إلى مستوى معين خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة. وحول أفضلية الأنواع 03، لا يمكن القول بأن واحدا أفضل من الآخر إذ من المحتمل أن يكون المعدل النوعي - على سبيل المثال - مناسباً وملائماً لطبيعة عمل تنظيم ما، وفي الوقت نفسه غير ملائم بالنسبة لتنظيم آخر، نظرا لاختلاف طبيعة العمل فيها والخدمات التي تقدمها، فقد يعتمد العمل في تنظيمات معينة على الدقة والجودة في العمل، بينما يعتمد في أخرى على الكم¹، وبعد تحديد المعايير المطلوبة، قد يتساءل البعض: هل سيتم التركيز على الأداء الفردي أم الجماعي؟ ولعلاج هذه المشكلة يجب أن يتم تقييم الأداء على مستويين:-

أ. قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة.

ب. قياس أداء الجماعة أو فريق العمل ككل.

ولا بد أن يكون معروفا مسبقا لأعضاء فريق العمل نوعية المقاييس التي سوف تستخدم لقياس الأداء الفردي، وتلك التي سوف تستخدم لقياس الأداء الجماعي، كما يفترض أن تحتوي مقاييس الأداء الفردي على معايير تقيس سلوك التعاون مع الآخرين، وتبادل المعلومات والخبرات، والالتزام، والولاء... وغيرها، كما تحتوي أيضا على مقاييس لنواتج وجودة الأداء الفردي²، ومن الأسس الواجب مراعاتها عند وضع معايير للأداء الوظيفي ما يلي:-

¹. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص. 43.

². صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص. 257.

أ. **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات المنظمة وغاياتها وأهدافها وثقافتها، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفر الإرشاد والتوجيه، حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي¹.

ب. **الصدق (Validity):** يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس، وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير، إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي (الشمولية وعدم القصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعية متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية².

ج. **الثبات (Reliability):** نعني بالثبات توفر درجة من الاتساق، أو الانسجام في المعلومات، أو النتائج التي نحصل عليها عندما نستخدم أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين، معنى هذا؛ أنه لو كانت هناك استبانة لقياس أداء الموظف، فيجب أن تكون عبارات ذلك واضحة بحيث نصل إلى النتائج نفسها لو قيمنا أداء الموظف في الصباح، أو في المساء، أو لو استخدمنا المشرف "أ" أو المشرف "ب" لتقييم أداء الموظف نفسه³.

د. **القدرة على التمييز (Discriminating):** نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل واحد منها وماذا تهدف؟ بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها⁴، وبلغة سهلة لا تحمل أي غموض أو إمكانية التحريف والتأويل في المعنى، وبهذا الشكل نضمن إمكانية تمييز المقاييس عن بعضها البعض من حيث المعنى أو التسمية، فتمنع التداخل

¹ محمد جاسم الشعلان، ومحمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص. 267.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص ص. 142-143.

³ عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سابق، ص. 278.

⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص. 150.

في معانيها وفهمها من قبل المقيم، الأمر الذي يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج، وتكون عملية تقييم الأداء سهلة من قبل المقيم¹.

هـ. **القبول (Acceptance):** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحدد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس **النتائج المنجزة من قبلهم** (Activités and Behaviors Résulte)، والمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يُبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس، ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة².

3.3. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم

إن اختيار الطريقة المناسبة للتقييم أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقات بين الموظف ورئيسه، ذلك أن نماذج وطرق التقييم قد تختلف أحياناً في إطار المنظمة الواحدة، فقد يختلف نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج تماماً عن نموذج تقييم أداء رجال المبيعات، أو أداء الموظفين الإداريين أو المهندسين، كما يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقييم وأهدافه والعناصر التي يركز عليها، والفوائد المتوقعة الحصول عليها، وانعكاسها على مستقبل الموظف³، وسنتناول فيما يلي الطرق المختلفة لتقييم الأداء الوظيفي، والتي يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كالتالي:-

1.3.3. الطرق التقليدية

أ. طريقة الميزان أو الدرجات (Graphic Rating Scale)

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، وكمية الأداء، والمعرفة بطبيعة العمل، والمظهر، والتعاون...إلخ، وتحدد الدرجات على أساس 1-5 أو 1-3، حيث يمثل الرقم 1 أقل درجة للتقييم، و5 أو 3 أعلى درجة، ويوضح الجدول الموالي أنموذج لهذه الطريقة.

¹. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سابق، ص. 278.

². سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص. 143.

³. محمد جاسم الشعبان، ومحمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص. 271.

الجدول 7. أنموذج لتقييم أداء الموظفين على طريقة الميزان أو الدرجات

الشركة العامة.....					
استمارة تقييم أداء الموظفين					
اسم الموظف..... عنوان الوظيفة..... التاريخ.../.../.....					
القسم..... القائم بالتقييم.....					
درجات التقييم					العناصر
متميز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
5	4	3	2	1	
					نوعية الأداء (الدقة / الموضوعية)
					كمية الأداء
					الحاجة للإشراف والتوجيه
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء والرؤساء
					التزام التعليمات والأنظمة
رئيس القسم التاريخ.../.../..... التوقيع					
مسؤول إدارة الموارد البشرية التوقيع					

المصدر. مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 245.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها، إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم، وأخيرا؛ قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها¹.

ب. طريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution)

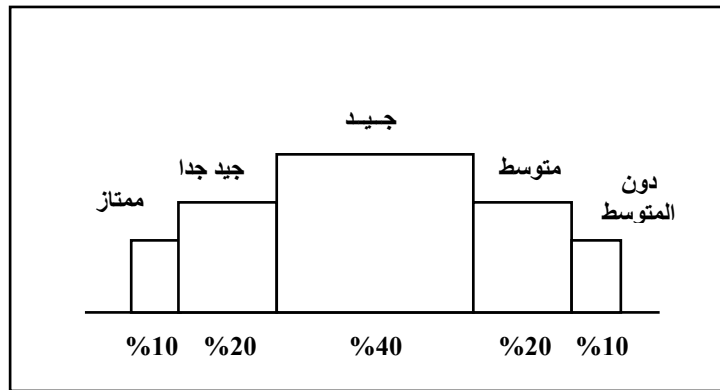
تأخذ طريقة التوزيع الإجباري شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، لكن الترتيب هنا يتم على أساس مجموعات وليس أفراد، إذ يقوم المشرف بكتابة أسماء مرؤوسيه المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة بحيث يكون لكل اسم بطاقة واحدة فقط، ثم ترتيب هذه البطاقات على مجموعات وفقا لظاهرة التوزيع الطبيعي وذلك بعد مقارنة أداء الأشخاص بعضهم ببعض²، من هنا يكون المطلوب من المشرف أن يوزع البطاقات على 05 مجموعات كالتالي:-

¹. مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص. 244 - 245.

². المرجع نفسه، ص. 250.

- المجموعة الأولى - ضعيف.
 - المجموعة الثانية - أقل من المتوسط.
 - المجموعة الثالثة - متوسط.
 - المجموعة الرابعة - أعلى من المتوسط.
 - المجموعة الخامسة - جيد جدا.
- وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يقيم الأفراد بين تلك المجموعات 05 بالنسب التالية:-
- المجموعة الأولى - 10% من الأفراد.
 - المجموعة الثانية - 20% من الأفراد.
 - المجموعة الثالثة - 40% من الأفراد.
 - المجموعة الرابعة - 20% من الأفراد.
 - المجموعة الخامسة - 10% من الأفراد¹.

الرسم البياني 1. أنموذج لطريقة التوزيع الإجمالي (Forced Distribution)



المصدر. من إعداد الباحث.

ورغم أن هذه الطريقة تتلافى عيوب التساهل والتعميم، وهي كذلك تتميز بالبساطة، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ضعيف ومتوسط وممتاز، وهذا افتراض غير صحيح، فقد نجد مجموعة من الباحثين أو رجال البيع مثلا يتصفون جميعا - أو معظمهم على الأقل - بحسن الأداء والامتنياز في العمل، فليس من العدل إذن أن يضطر المشرف إلى تصنيفهم إلى ضعيف ومتوسط وممتاز، الأمر الذي يقتل روح المنافسة بينهم، أو يشجع المنافسة غير الصحيحة، على حد تعبير ستراوز

¹. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص. 278.

(Strauss) وسيلز (Sills)، وذلك بأن يحاول العامل أو الموظف أن يكون مجرد أحسن من غيره أو يظهر غيره بأنه أسوأ منه¹.

ج. طريقة الترتيب العام (General Ranking)

طبقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم، أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيلاً كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم، وتعتبر هذه الطريقة هي أبسط الطرق المستخدمة جميعها وأيسرها بالنسبة للقائم بالتقييم، كما أنها لا تلزم المقيم بأن يميز بين مستويات أداء مختلفة - مثلاً كما يحدث في طريقة التوزيع الإلجباري (Forced Distribution)-²، وتفترض هذه الطريقة أن الاختلافات موجودة بين أداء الموظفين وأنه من السهل تمييز تلك الاختلافات³، غير أن هذه السهولة والحرية تقابلها بعض العيوب الرئيسة الملتصقة باستخدام هذه الطريقة، وأول هذه الانتقادات هو عدم وجود معايير محددة يتم تقييم أداء العاملين طبقاً لها، كما أنها لا تسمح بإمكانية إجراء مقارنات بين العاملين في الإدارات المختلفة أو الوظائف المختلفة داخل التنظيم، يضاف إلى ذلك فإن التقييم الكلي للأداء بهذه الطريقة العامة يفترض ضرورة وجود حد أعلى لمعدل الأداء يتم المقارنة به لترتيب الفرد ذو التقييم الأعلى ثم الأقل وهكذا، وهذا غير سليم فقد تكون كل المجموعة المطلوب تقييمها تقع تحت المستوى المتوسط للأداء أو أعلى من المستوى المتوسط للأداء⁴.

د. طريقة القوائم (Check Lists)

تعتمد هذه الطريقة في أبسط صورها على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية، وأمام كل عبارة يوجد مربعان، يسجل على أحدهما كلمة "نعم" وعلى الآخر كلمة "لا"، ويقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المروؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، ولدى الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة، مثال: "نعم" تعطى درجة واحدة، و"لا" تعطى صفراً، ويتم بعد ذلك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة، وتتميز هذه الطريقة بسهولةها، إلا أن دور المقيم فيها يكون

¹. حسن راوية، ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، وتقييم الأداء، والمتغيرات البيئية، وتعويضات الأفراد، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2014، ص. 259.

². مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص. 289.

³. آمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2018، ص. 73.

⁴. مصطفى مصطفى كامل، المرجع نفسه، ص. 290.

محدودا ويتركز على إخطار إدارة الموارد البشرية في المنظمة بسلوك المرؤوسين وتصرفاته في الأداء، ولا يتعداه ليقوم مساهمة المرؤوس في تحقيق الأهداف الموضوعية¹.

الجدول 8. طريقة القوائم (Check Lists)

رقم السؤال	الأسئلة	التقييم
1	يظهر تقدما في عمله	نعم ☐ لا ☐
2	إنتاجه يتميز بالجودة	نعم ☐ لا ☐
3	يقدم مقترحات بناءة	نعم ☐ لا ☐
4	علاقته بزملائه طيبة	نعم ☐ لا ☐
إلخ...	إلخ...	إلخ...

المصدر. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص. 168.

هـ. طريقة مقارنة أزواج من العاملين (Pair Comparison)

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج (Pair) من العاملين، وهي شبيهة للطريقة السابقة، حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة، مما يسهل عملية المقارنة وربما يجعلها أكثر دقة، ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز (أو لا يمتاز) فيها عن أقرانه، وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الأفراد في المجموعة، وبحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج، وتستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية وبالتالي عدد الأحكام²:-

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث (n) هي عدد الأفراد المطلوب تقييمهم، وعلى هذا إذا كان لدينا 05 أفراد هم: أ، ب، ج، د، هـ، فإنه يصير تكوين 10 مجموعات على الشكل التالي:-

- أ ب، أ ج، أ هـ، أ د.
- ب ج، ب د، ب هـ.
- ج د، ج هـ.
- د هـ.

¹. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص. 167 - 168.

². حسن راوية، ومحمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص. 254.

وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل مجموعة ثنائية مثلا "أ، ب" وتقرير من الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر هذا بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما يظهر في الجدول الآتي:-

الجدول 9. تقييم الأداء وفق مقارنة أزواج من العاملين

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	4

المصدر. حسن راوية، ومحمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص. 255.

من ذلك الجدول يتضح أنه بمقارنة كل عامل مع آخر، فإن العامل "ب" قد ذكر على أنه الأفضل في 04 مرات، وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد وهكذا، وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى النتائج نفسها تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة، إلا أن العيب الأساس لتلك الطريقة هو أن فعاليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، إذ لو كان هذا العدد 25 مثلا لكان على المشرف أن يقوم بـ 300 مقارنة، وإذا زاد العدد إلى 30 مثلا لأصبح عدد المقارنات 435 مقارنة، أي أن زيادة قدرها 05 في الأفراد المطلوب تقييمهم أدت إلى زيادة قدرها 135 في عدد المقارنات، ومن ناحية أخرى؛ فإن فائدة تلك الطريقة قد لا تصلح لأغراض الترقية مثلا، حيث لا تبين السبب الذي من أجله تم تقييم أحد الأشخاص تقييما عاليا أو منخفضا، وبالمنطق نفسه فإنها لا تصلح لأغراض النقل، والتدريب أو الفصل، والغرض الوحيد الذي تصلح له تلك الطريقة هو في اختيار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين في اختيار الأشخاص المناسبين¹.

¹. المرجع نفسه، ص ص. 255 - 256.

2.3.3. الطرق الحديثة

أ. طريقة الاختيار الإلجباري (Forced-Choice)

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة فيها في أداء هذا المرؤوس، والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً - وبالتالي يتوهم المشرف- أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، لذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الفرد في الوظيفة، وأما الحقيقة فإنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين يبدوان كمقياس للصفات المرغوبة هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن هذه الصفات، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها منها سيحسب في صالح الموظف، وأيها منها سيحسب ضده¹، إذ أنه من المزايا الرئيسية لطريقة الاختيار الإلجباري (Forced-Choice) هو القضاء على مشكلة تحيز الرئيس المباشر نظراً لعدم معرفته بالجمل التي في صالح المرؤوس والجمل التي ليست في صالحه²، وتجرى إدارة الموارد البشرية عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد، ولتوضيح ما سبق لدينا الجمل التالية:-

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.
- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضاً.
- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.
- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارتان الأولى والثانية الصفات المرغوبة في أداء المشرف، بينما تصف العبارتان الثالثة والرابعة الصفات غير المرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف، وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما، وبذلك ينعدم أو يقل

¹ المرجع نفسه، ص ص. 259 - 260.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص. 139.

تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم، وقد اخترع علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملتها في تقييم أداء عاملها، وتعتبر الميزة الرئيسة لهذه الطريقة أن تقييم الأداء يتم بموضوعية (Objectivity) مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم، إلا أن عيوب هذه الطريقة تتلخص في أن المشرف لا يعلم أوزان الجمل أو قيمها، وبالتالي لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم، كما أنها كذلك طريقة مكلفة، لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدة، وهذا يختلف من قسم لآخر ومن وظيفة لأخرى، وتصبح تكاليف هذه الطريقة كبيرة جدا إذا شمل التقييم عددا هائلا من الأفراد، وقد يستعمل الحاسب الإلكتروني لهذا الغرض، كما يوحي استعمال هذه الطريقة أن الإدارة لا تثق بالمشرف وتريد أن تتفادى تدخله أو انحيازه الشخصي للمرووسين، زد على ذلك أن هذه الطريقة لا تسمح أن يناقش المشرف التقييم مع مروؤوسيه، الأمر الذي يكون مهما في بعض الأحيان، وخصوصا إذا المرووسين في حاجة لتحسين أدائهم¹.

ب. طريقة الأحداث الحرجة (Critical Incidents)

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة أو السيئة، ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته، فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل والقاء عبء أكبر من المعتاد على العامل، ولكن المهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفايته)، أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء (وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفاءته)، ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث، وهو يقيد هذه المعلومات في أجندة أو قائمة خاصة، وتقسم هذه القائمة أو كل صفحة من صفحات الأجندة إلى قسمين؛ واحد للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته، وقد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمروؤوسيه، كالدقة والمبادأة وجودة العمل، والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل، وقد تبدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت، إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن

¹. حسن راوية، ومحمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص. 260 - 261.

يبدأ فيها، ويصبح جزءا من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم، وتتميز طريقة الأحداث الحرجة، والتي تم وضعها أساسا للتغلب على مشكلات طرق التقييم، سواء تلك التي تعتمد على صفات لا تمت لأداء المرؤوس بصلة مباشرة، أو تلك التي تعتمد على فكرة المقارنة بين العاملين على أساس الأداء العام، وبشكل لا يوفر أي معلومات مرتدة عن نقاط القوة أو الضعف في الأداء - بقدرتها الفائقة على توفير تغذية مرتدة عن نقاط القوة أو الضعف في الأداء عن الأداء الفعلي للمرؤوس، ومواطن التميز التي يلزم التركيز عليها، ومواطن الضعف التي تحتاج إلى تطوير، الأمر الذي يجعلها أكثر ملاءمة عندما يكون الهدف العام لتقييم الأداء تنمويا أكثر منه إداريا أو رقابيا- أما عيب طريقة الوقائع الحرجة الرئيس - بالإضافة إلى عيوب الوقت والجهد والتكاليف- هو أن تطبيقها وما يحتاج إليه من الملاحظة الدقيقة من جانب الرئيس المباشر لمرؤوسيه، قد يترتب عليه تدمير العاملين من الإشراف الدقيق، وبالتالي انخفاض معنويات هؤلاء العاملين إذا ما شعروا أن كل شيء يقومون به يتم ملاحظته وتسجيله¹.

ج. طريقة التقرير الحر المكتوب (Free-Form Essay)

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها، إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلكه المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين².

د. طريقة الإدارة بالأهداف (M.B.O) - (Management By Objectives)

إذا كانت طرق تقييم الأداء السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين من خلال حكم المشرف على أداء مرؤوسيه في فترة خلت - سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك- كما أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها، فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيه طبقا لهذه المقاييس، فإن طريقة الإدارة بالأهداف تركز على لأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضا إلى إشراك

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2013، ص. 145.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 247.

العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله، ويلخص دوجلاس ماجريجور (Douglas Magergor) هذه الطريقة في الخطوات التالية:-

- يعد الموظف ملخصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها المنظمة، ويناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقا على صياغة نهائية للمسؤوليات الرئيسة في الوظيفة.
- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة لفترة زمنية محددة، مثلا 06 أشهر، وقد تكون هذه الأهداف إنتاج قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات...إلخ، ويناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه، ويحددان معا سبل الوصول إليها، ويتفقا على الواجبات التي يقوم بها لبلوغ هذه الأهداف، وما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات.
- بعد أن تنتهي فترة 06 أشهر، يقوم المرؤوس بتقييم نفسه، موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، معززا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه وثبتت صحته، ثم يجتمع المرؤوس مع رئيسه ليناقشا هذا التقييم وسبل تحسين الأداء في المستقبل، ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء، وكيف يمكن علاجها أو تفاديها؟ ثم يتفقا على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترات مقبلة.
- وللمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف، أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا، وباختصار؛ فإن مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي:-

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجب أن يكون الهدف واضحا بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.
 - وضع خطة عملية للتنفيذ.
 - قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه.
 - القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس¹.
- فطريقة الإدارة بالأهداف إذن تولي اهتمامها الرئيس للأداء المستقبلي للفرد، وهي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه،

¹. نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص ص. 155 - 156.

وبالإضافة إلى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد، وتتخاشى الاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه، زد على هذا وذلك أن هذه الطريقة تقيم المشرف في الوقت نفسه الذي يقيم فيه المرؤوس، كما أنها تعتبر تدريباً للمشرف وتنمية لمهاراته، ذلك أن مناقشة المشرف مع مرؤوسيه في الأهداف الموضوعية وطرق بلوغها تتطلب مهارة من جانب المشرف في دراسة هذه الطرق وتلك الأهداف، والتنبؤ بما يمكن أن يستجد من صعوبات أو مشاكل في سبيل بلوغ الأهداف المقررة، وتتطلب أيضاً قدرة كبيرة الشأن في توجيه المرؤوس ومساعدته على بلوغ مستويات أرقى للأداء، وواضح أن كفاءة المرؤوس تتأثر بكفاءة رئيسه وتعتمد عليها إلى حد كبير، وأخيراً؛ فإن طريقة الإدارة بالأهداف - بما فيها من مقابلات دورية بين الرئيس والمرؤوس - تحسن الاتصال بين الاثنين وتقوي علاقتهما، لأنها تساعد الطرفين على تبادل وجهات النظر والتعرف على ما يدور في ذهنيهما من أفكار وآراء ومقترحات، وبالرغم من كل تلك المزايا، فإن هناك عدداً من المشاكل التي تصادف طريقة الإدارة بالأهداف كواحدة من الطرق الحديثة للتقييم، ويلخصها أوديورني (Audiorney) في:-

- رغم أن هذه الطريقة توجه اهتمامها للأداء المستقبلي للفرد، إلا أنها تقيس أدائه في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى، أو في مجالات الأعمال التي يمكن أن يقوم بأدائها في المستقبل.
- تفترض هذه الطريقة أن الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة مع خطة المنظمة، ومنسجمة مع الأهداف العامة لها، ومناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها على وجه العموم.
- تفترض هذه الطريقة أيضاً أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيداً، ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات.
- حين تطبق هذه الطريقة في الواقع، نجدها تركز على النتائج التي حققها الفرد، وتعطي قليلاً من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المرغوبة.

ونضيف إلى ما تقدم؛ أن طريقة الإدارة بالأهداف كما تم عرضها قد تصلح لأنواع معينة من الوظائف، وخصوصاً تلك التي تقع على مستوى إداري عال أو متوسط، أو تلك التي تتضمن قدراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء، وكذلك قد تكون أنسب في حالة الموظفين الذين تتوقع الإدارة أن يرقوا إلى مناصب قيادية، عنها في حالة العمال أو أولئك الموظفين الذين لا تتوقع الإدارة أن لا تخطط لهم أن يشغلوا مناصب قيادية في المستقبل، غير أن هذا لا يعني أن هذه الطريقة صعبة التنفيذ في

مستويات أدنى على الهيكل التنظيمي، فقد يمكن في الحقيقة تطبيقها في كل المستويات، إلا أن ذلك يتطلب تدريباً للعاملين وتدريباً للمشرفين على السواء، فأما العاملون فيجب أن يتقنوا أولاً أعمالهم من الناحية الفنية ويفهموا أعباء وظائفهم ويلموا إلماماً شاملاً بطرق أدائها والأدوات المستخدمة فيها وعلاقتها بالوظائف الأخرى في الأقسام ذاتها وفي باقي الأقسام، وبالإضافة إلى ذلك فيجب أن تنمي فيهم القدرة على الحكم على الأشياء والحرية في التصرف والعمق في تحليل الحقائق والمعلومات، وذلك حتى يستطيعوا أن يحددوا لأنفسهم أهدافاً واقعية عملية لا تتعارض مع الأهداف الأخرى للعاملين الآخرين أو أهداف القسم أو المنظمة عموماً، وأن يرسموا طرق بلوغ هذه الأهداف وبدائل هذه الطرق، ويتعرفوا على مزايا ومشاكل كل طريقة منها، وأما المشرفون فيجب أيضاً أن تنمي فيهم مهارات الاتصال، والقدرة على تحليل المشاكل ودراسة أسبابها وإيجاد حلول عملية لها، كما يجب أن تنمي فيهم مهارات التوجيه والقيادة، حتى يمكن لهم أن يفكروا مع مرؤوسيهـم في أحسن الأهداف وأنسب الطرق للوصول إليها، وأن يساعدوا مرؤوسيهـم على بلوغ مستويات أرقى للأداء¹.

ويتضح من هذه الحقائق الأهمية القصوى للأهداف في العمل الإداري، بل في كل أنواع النشاط الإنساني، ذلك بأنها تقوم بدورين أساسيين في إرشاد القائمين بالعمل، الدور الأول؛ أنها توجه وترشد الأداء إلى الاتجاهات الصحيحة، والدور الثاني؛ أنها تساعد في تقييم الأداء والتأكد من مسار العمل في الاتجاهات السليمة، وبالتالي كل ما يتم تداوله من أفكار ونظريات ومحاولات مهما اختلفت أسماؤها إلا أنها تدور حول المنطق الأساس في مفهوم الإدارة بالأهداف²، وللمقارنة بين الطرق التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي وطريقة الإدارة بالأهداف يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:-

¹. حسن راوية، ومحمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص. 264 - 299.

². علي السلمي، الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص. 76.

الجدول 10. مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء الوظيفي

عنصر المقارنة	طرق التقييم	
	طريقة الإدارة بالأهداف (M.B.O)	الطرق التقليدية
اتجاه التركيز	الأداء السابق	الأداء الماضي والمستقبلي
الهدف	إصدار حكم عليه	تحسين الأداء وتنمية الفرد
المعايير المستخدمة	عامة	خاصة
دور رضا الفرد عنها	منخفضة	عالية
دور الرئيس	إصدار الحكم والتقييم	المساعدة والنصح والإرشاد
دور المرؤوس	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا	المشاركة في التقييم بهدف التعلم
معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم	نادرا ما يعرفها لأنها سريعة في الغالب	يعرفها مسبقا
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	منخفضة	عالية
التماسك من الرئيس والمرؤوس	ضعيف	عال بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر

المصدر. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 253.

بناء على ما سبق؛ يمكن القول بأنه لا توجد طريقة مثلى يمكن اعتمادها في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وأن اعتماد أي منها يتوقف على الموقف، إذ تبين أن اعتماد طريقة ما، قد يكون مناسبا أكثر في موقف معين من الطرائق الأخرى، فعلى سبيل المثال؛ لو كان بالإمكان وضع أهداف قابلة للقياس، ففي مثل هذه الحالة يفضل استخدام الإدارة بالأهداف في عملية التقييم، أما إذا أردنا إجراء مقارنة بين العاملين بهدف تحديد الزيادة في الأجور، أو ترقية أحد الموظفين، ففي مثل هذه الحالة فإن الأمر يتطلب قاسم مشترك للمقارنة بين العاملين المعنيين، مما يستلزم استخدام مقياس رقمي للأداء، كطرائق الترتيب بدلا من استخدام الإدارة بالأهداف، وهكذا فإن تقييم الأداء يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار عند اختيار الطريقة المناسبة للتقييم¹، ونلخص ما سبق؛ ونقول أن تفضيل طريقة دون الأخرى يعتمد على المحددات التالية:-

- الأهداف المتوخاة من التقييم.
- الوظائف المطلوب تقييم أداء العاملين فيها.
- كفاءة وخبرة ومقدرة القائمين بالتقييم.

¹. نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص. 383.

- التوقيت المطلوب فيه إنجاز عملية التقييم، والوقت الذي تستهلكه هذه العملية.
- التكاليف المنفقة لإنجاز التقييم.
- كفاءة نظم التقارير ونظم المعلومات المستخدمة في التقييم.
- محددات الدقة والثقة والاعتماد على نتائج التقييم.
- درجة الاستفادة من نتائج التقييم (التغذية المرتدة).
- مشاركة العاملين في تصميم وتنفيذ إجراءات الطريقة المستخدمة¹.

4.3. تحديد دورية التقييم

يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم، وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا، وبوجه عام؛ يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث مثلا، هذه تتطلب فترة قياس طويلة نسبيا، في حين أن هناك أعمالا تتضح إنتاجيتها وكذلك سلوكية من يقوم بها في فترة زمنية أقصر، وبالتالي يكون الفاصل الزمني أقصر في هذه الحالة².

5.3. تحديد المقيم

المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد، أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق³، وقد يظن البعض للوهلة الأولى أن المشرف المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم الدوري لأداء الموظف، لكن الأمر ليس كذلك دائما، رغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الأساس في هذه العملية، وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم:-

أ. المشرف المباشر (Supervisor)

يتطلب عادة تقييم أداء الموظف شخص قريب منه ويلاحظ أدائه طوال الوقت، ومن الشائع في الحياة العملية أن يقوم المشرف المباشر بتقييم أداء مروضيه، وذلك لعدة اعتبارات منها أن المشرف المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه، وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات ويوجه المروضين

¹. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، السويس: حقوق الطبع والنشر للمؤلف، 2009، ص ص. 545-546.

². عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سابق، ص. 280.

³. المرجع نفسه، ص ص. 280-281.

ويراقب التنفيذ لأعمالهم، كذلك يكون المشرف المباشر على صلة مستمرة، ومتواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه، وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم، ويكون بذلك أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي¹، ومع ذلك فإن المشرف المباشر قد يتحيز لصالح أو ضد هذا المرؤوس أو ذاك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحابة.

ب. رئيس المشرف المباشر

تتطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء الوظيفي، أو حتى بعملية التقييم أحياناً رئيس المشرف المباشر، بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها، وفكرة قيام رئيس المشرف المباشر بعملية المراجعة والتقييم نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة العليا التي تحرص على أن يحقق الموظف الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا، وأن هذا الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها، ولديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل.

ج. تقييمات الأقران (Co-Workers)

ويسمى أيضاً بنظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري، ويتخذ هذا التقييم 03 أشكال هي:-

- طريقة الترتيب: وتتمثل بترتيب أفراد المجتمع من الأحسن إلى الأسوأ.
- طريقة التقديرات: وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير.
- طريقة الترشيحات: حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين أو صفة معينة، كما قد يطلب من الموظف تسمية أسوأ الأشخاص بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصة.

إن هذا النوع من التقييم يكون مفيداً في المواقف التي تتوفر فيها لأعضاء المجموعة المعلومات الكافية عن أداء بعضهم البعض، إلا أن لهذه الطريقة سلبياتها، فقد لا تتوفر الثقة بين العاملين في المجموعة، كما أن الزملاء قد يحكمون على الموظف على أساس درجة تعاونه معهم بدلاً من مدى مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه، وقد تضرر هذه الطريقة بالعلاقات المستقبلية بين أعضاء

¹. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001، ص. 261.

المجموعة¹، إضافة إلى مقاومة العاملين له، وعدم ارتياح بعضهم لبعض، مما يعني شيوع روح المجاملة فيما بينهم غالباً، ما يؤدي إلى عدم توافر الموضوعية أو الحياد الذي يضمن دقة النتائج وصحتها².

د. اللجان (Committees)

قد تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم، ولا يمنع تشكيل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وطبيعة أعمالهم وإنجازاتهم السابقة، وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة الموضوعية في عملية التقييم فإن احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يظل قائماً، إن المعلومات الكثيرة التي تتوفر للجنة لا يعني بالضرورة معلومات أفضل، وإذا لم يتم استخدام بيانات حقيقية وبشكل صريح فسوف يخيم على بعض أعضاء المجموعة الجهل بما يجري في حقيقة الأمر³، ومن المفضل أن يكون مدير الموارد البشرية أو من ينوب عنه مشتركاً في هذه اللجنة، حتى يمد اللجنة بكافة البيانات عن الموظف المراد تقييمه من واقع السجلات التي تحتفظ بها إدارة الموارد البشرية، ولا بد أيضاً أن يكون من أعضاء اللجنة المشرف المباشر⁴.

هـ. التقييم الذاتي (Self-Evaluation)

نُبت من خلال الممارسة الفعلية صعوبة جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية عالية، لسبب بسيط وهو معرفته المسبقة بأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، والحوافز، والنقل...إلخ، لذلك ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، اتجهت بعض المنظمات إلى جعل الفرد يُقيم نفسه ذاتياً ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد بهدف تنمية وتحسين الأداء فقط، وليس بهدف اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبله الوظيفي، وتشير البحوث الميدانية إلى أن هذا الأسلوب يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل أو الموظف نحو تحسين أدائه، خاصة عندما يكون أدائه متدنياً، وبالمقابل فقد يقوم تقييم الذات إلى التساهل أكثر في عملية التقييم مقارنة مع الطرق الأخرى، وقد يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار العاملين.

¹. مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص. 258 - 259.

². نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص ص. 391 - 392.

³. مؤيد سعيد السالم، المرجع نفسه، ص. 259.

⁴. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص. 262.

الجدول 11. أنموذج توضيحي لفقرات تقييم الأداء الذاتي

إيجابيات الأداء	التقييم	سلبيات الأداء	التقييم
- أحب تحمل المسؤولية	+	- لا أحب العمل مع الآخرين	-
- أحب التحدي في العمل	+	- أفضل العمل الروتيني	+
- أحب العمل الجماعي	+	- لا أثق كثيرا في نفسي	-
- أحب مساعدة الآخرين	-	- أشعر بالغيرة من المتفوقين	+
- أحب الدقة في عملي	-	- أفقد السيطرة على نفسي أحيانا	+
- أحب التعامل مع الجمهور	+	- عند وجود ضغوط في العمل	+
ملاحظة: كن صادقا ولا تجعل الأنانية تفرض نفسها عليك، تذكر أن هذا التقييم لن يستخدم إلا لمصلحتك.			

المصدر. مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 260.

وفي ضوء نتائج التقييم؛ يقوم كل من الرئيس المباشر والمرؤوس باستعراض هذه النقاط التي اشتملت عليها القائمة ومناقشتها معا، بهدف الاتفاق على حلول محددة تعالج الثغرات ونقاط الضعف وتعزز من نقاط القوة مستقبلا.

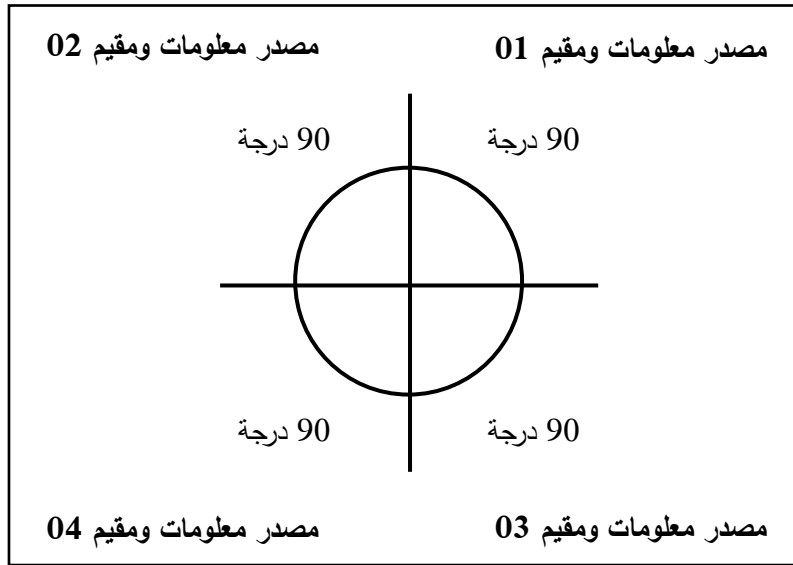
و. خبراء إدارة الموارد البشرية

يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المنظمة في تقييم أداء الموظفين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها، ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم عليها، ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم، ثم شرح مضامين التقييم المطلوب، والطريقة المطلوبة في التقييم، وأسلوب القياس والتقدير، ويطلب بعدئذ منهم اتخاذ الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في طريقة التقييم الميداني للأداء الوظيفي.

ز. تعددية المقيمين ومصادر المعلومات (التقييم بدرجة 360⁰)

يهدف تحقيق الموضوعية والعدالة والدقة في تقييم أداء العاملين وتجنب المشاكل التي يمكن أن تحدث في حالة المقيم الواحد، بدأ التوجه مؤخرا إلى اعتماد أكثر من مقيم ومصدر للمعلومات في عملية التقييم، ومبررات هذه التعددية هو النقص في أحد مصادر جمع المعلومات يعوضه مصادر المعلومات الأخرى، لأنها تكمل بعضها البعض، وتشكل في النهاية دائرة كاملة من المعلومات مقدارها 360 درجة كما هو موضح في الشكل التالي:-

الشكل 12. تعددية مصادر معلومات التقييم بدرجة 360⁰



المصدر. مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 261.

وتشير تعددية المقيمين ومصادر المعلومات إلى حالة التقييم المشترك الذي لا يعتمد على مقيم واحد أو مصدر معلومات وحيد في تقييم أداء العاملين، وعادة يكون الرئيس المباشر هو المسؤول الأول والمباشر عن تقييم أداء مرؤوسيه في العمل، يساعده مقيمين آخرين ومصادر معلومات أخرى كزميل المرؤوس، والمستهلك... إلخ، وهؤلاء يقيم كل منهم أداء المرؤوس بشكل منفصل وبمعزل عن المقيمين الآخرين بهدف الحصول على موضوعية ومعلومات أكثر في التقييم، والوصول إلى تقييم أكثر دقة وعادلة وتستخدم هذه الطريقة في شركات عالمية من بينها شركة جنرال موتورز (General Motors)¹، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه، كما يعاب عليها أنها تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل².

6.3. تدريب المقيم للتقليل من مشكلات وأخطاء تقييم الأداء الوظيفي

يجب تدريب المقيمين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جداً، ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم، نظراً لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية والمكافآت والعلاوات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً، والهدف من التدريب هو تلافي مشكلات وأخطاء تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، ذلك

¹. مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص. 257 - 262.

². أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص. 428.

أن تقييم الأداء الوظيفي هو حكم بشري، يصدره الفرد بشأن أداء فرد آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من المشكلات والأخطاء، ومع كثرة الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء وإكسابه قدرا من الموضوعية وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له، ومازال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدور حول 04 محاور أساسية؛ إذ يتعلق **المحور الأول** بمعارضة المقيم لعملية التقييم نفسها، ويتصل **المحور الثاني** بالمقيم نفسه، بينما يرتبط **المحور الثالث** بأداة التقييم، ويأتي **المحور الرابع** والأخير ليغطي بيئة الإدارة الداخلية التي تتم فيها عملية التقييم¹، وسنتناول فيما يلي كل محور من هذه المحاور كالتالي:-

1.6.3. معارضة المقيم لعملية التقييم: ثمة مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تنكسر روح

المعارضة لدى المقيم وهي:-

أ. عادة ما يعارض المقيم عملية التقييم لأنه ينظر إليها على أنها نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس، وبالتالي فهو يعمد إما إلى تفاديها، وإما إلى مقاومتها بشتى الطرق التي تسلب النظام فعاليتها، ومن ذلك اللجوء إلى الأسلوب المريح في تقييم أداء العاملين ذوي الأداء المنخفض كمستوى "متوسط" أو "فوق متوسط" تجنباً للضرر الذي يمكن أن يصيب كبارهم وكبرياء مرؤوسيه، وكى لا تكون نتيجة التقييم كذلك مثار تساؤلات، وهو بذلك يتفادى المواجهة التي ينطوي عليها التقييم الذي يضعه موضع القاضي عند إجراء المقابلة مع المرؤوس، وفي الوقت نفسه إن الموظف الخاضع للتقييم ينظر للعملية بأنها ليست ذات فائدة، فهي بالإضافة إلى عدم دقة نتائجها تعمل على إضعاف إنتاجيته وما يتبعها من إضعاف العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وإثارة النزاعات بينهما.

ب. التعارض بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة، فالموظف يرغب في إعطاء صورة إيجابية عن نفسه، كما يرغب في الحصول على مكافأة من المنظمة تتمثل في الترقية أو زيادة الراتب، أما المنظمة فتتطلب في أن يستجيب الموظفون للمعلومات السلبية عن أنفسهم حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم وزيادة فرصهم للتقدم، وعندها يكون الخلاف حول صحة المعلومات المتبادلة، وما دام الموظف يدرك أثر التقييم عليه فإنه لن يكون مستعداً للدخول في حوار غايته التطوير

¹. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 364-365.

الشخصي، وكلما كان أداء الموظف متدنيا احتدم الخلاف وقلت فرص تبادل المعلومات الصحيحة.

ج. يفرض التقييم عادة ملاحظة المستهدف من التقييم لما يقوم به المقيم، وإلا فلن يستطيع العامل معرفة ما يفعله المقيم خاصة في ظل إشراف واسع، ومثل هذا الأمر يتطلب جهدا ووقتا من جانب المقيم قد لا يستطيع أن يبذله أو يخصصه.

د. إن مقابلة التقييم التي يفترض أن تكون أحد أهم أوجه عملية التقييم وأكثرها إيجابية أصبحت إحدى مشكلاتها، وحتى مع استخدام أساليب المشاركة، فإن مقابلة التقييم تفسد العلاقة الحميمة التي يجب أن تسود بين الرئيس والمرؤوس، فالمقابلات غالبا ما تتجه إلى تأكيد مكانة الرئيس¹.

2.6.3. مشكلات وأخطاء مرتبطة بالمقيم: وتتمثل هذه المشكلات والأخطاء في الآتي:-

أ. التحيز أو التفضيل الشخصي (Bias)

قد يفضل المشرف عاملا أو موظفا أو عدد منهم عن بقية العمال أو الموظفين فيعطيههم تقديرا حسنا، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيههم تقييما في غير صالحهم، وقد يجد المشرف أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله ووجهات نظره (كتشجيع نادي رياضي مثلا، أو تفضيل نوع من الموسيقى²، أو التحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد)³، فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مخالفة، كما قد يتأثر المشرف في تقييمه بعائلة الموظف أو نسبه أو بلده أو مقدار تعليمه أو خصائص أخرى غير موضوعية، وقد يكون للعلاقات الشخصية تأثير في حكم المشرف على كفاءة مرؤوسيه، فقد يتساهل المشرف في التقييم إذا قويت هذه العلاقات ويتشدد إذا ضعفت، وقد تتأثر عملية التقييم بمقدار التملق الذي يمارسه المرؤوس، أو الهالة (Halo) التي يحيط بها المرؤوس رئيسه، كذلك قد نجد أن عددا من المشرفين يعطون تقييمات مختلفة للأشخاص أنفسهم الذين يجري تقييمهم، وتنتج هذه الاختلافات في التقييم من خلافاة شخصية بين الرؤساء أنفسهم، فقد يأتي رئيس جديد لقسم من الأقسام ويغير في تقييم المرؤوسين الذين قيمهم الرئيس السابق، ويعطي للمجد منهم

¹. المرجع نفسه، ص ص. 365-366.

². حسن راوية، ومحمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص. 244.

³. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص. 196.

تقييما ضعيفا، والضعيف منهم تقييما حسنا، حتى يظهر للإدارة أن الرئيس السابق كان مخطئا أو مقصرا أو غير ملم بحقائق الأمور¹.

ب. التساهل والتشدد (Leniency and Strictness)

يميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسيه وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها، تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك، يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة ما يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم، واعتقاده بأن المرؤوس عادة أقل منه كفاءة ومهارة².

ج. الميل إلى الوسط أو النزعة المركزية (The Central Tendency)

تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القائمون بالتقييم الاقتراب من طرفي المقياس المدرج، وبمعنى آخر؛ يركزون تقييمهم على نقطة وسط من المقياس³، من هنا يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيه تقديرات متوسطة، وهذا الخطأ في الواقع هو أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء، وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيه، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن "يظلموا" أحدا أو يقفوا في طريق ترقية أو زيادة أجره، أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد، ولا يريدون "انقساما" في مجموعاتهم بتمييز المُجدين من الضعفاء، أو لأنهم لا يريدون أن يظهر الضعفاء أمام الإدارة حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتدريبهم وعلاج ضعفهم؟... إلخ.

د. خطأ تعميم الصفات (Halo Error)

ويحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس، فإذا وجده جيدا أو ضعيفا في خاصية معينة، يعتبره جيدا أو ضعيفا في بقية الخصائص، فإذا أعطي المشرف موظفا من موظفيه تقديرا عاليا في "الحضور في المواعيد" مثلا، فهو يعطيه تقديرا عاليا أيضا في "التعاون مع الزملاء" و"السرعة في

¹. حسن راوية، ومحمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص. 244.

². صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص. 371.

³. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سابق، ص. 168.

إنجاز الأعمال" وغيرها من العوامل التي لا ترتبط بالضرورة بالحضور في المواعيد، وهكذا فإن هذا الخطأ يعكس عدم قدرة المقيم على التفرقة والتمييز بين صفات أو جوانب الأداء المختلفة للفرد¹.

هـ. التأثير بآخر تقييم أو تأثير الحادثة (Recency of Events Error)

من المفروض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار فترة التقييم، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكن يحدث عادة أن يتأثر الرئيس بالوقائع الأكثر حداثة في ملاحظته لأداء المرؤوس، فالفرد يتذكر عادة الأحداث القريبة وينسى الأحداث البعيدة²، فمثلاً إذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتازاً يعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق³.

و. تأثير التناقض (Contrast Effects)

عادة ما تتم إجراءات التقييم في فترة زمنية قصيرة، وفي هذه الحالة، فإن تقييم الرئيس للمرؤوس يتأثر بتقييمه للمرؤوس السابق، فمثلاً إذا كان الأداء الفعلي للمرؤوس يستحق تقدير "متوسط"، فإنه إذا ما تم تقييم هذا المرؤوس مباشرة عقب تقييم فرد آخر حصل على تقدير "ضعيف"، فقد يعطي الرئيس هذا المرؤوس تقدير "جيد"، ويأتي ذلك نتيجة للتناقض الذي يحدث بين الأداء الضعيف والأداء المتوسط، وبالمثل فقد يحدث التأثير العكسي إذا تم تقييم الفرد الذي يستحق تقدير "متوسط" عقب تقييم فرد آخر حصل على تقدير "ممتاز"، عندها قد يعطي الرئيس للفرد تقدير "ضعيف"⁴، ولمعالجة مشكلات وأخطاء تقييم الأداء الوظيفي المرتبطة بالمقيم، أو التخفيف منها على الأقل، يجب أن يدرّب المشرفون تدريباً شاملاً على عملية التقييم، ويقترح ستراوز (Strauss) وسيلز (Sills) طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل على تلافيها، فعن طريق الاجتماعات أو الندوات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لاتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيه، والعوامل التي يجب أن يركزوا عليها في تقييم هؤلاء المرؤوسين، ويقترح ستراوز (Strauss) وسيلز (Sills) أيضاً أن يعطي المشرفون أمثلة افتراضية لوظائف معينة وما تتضمنه هذه الوظائف من أعباء، وسلوك الموظفين فيها، ويطلب منهم أن يقيموا هؤلاء الموظفين، ثم تقارن تقييماتهم وتناقش الاختلافات بينها، وتعرف مصادرها

¹. حسن راوية، ومحمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 246-247.

². نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 368.

³. حسن راوية، ومحمد سعيد أنور سلطان، المرجع نفسه، ص 247.

⁴. نادر أحمد أبو شيخة، المرجع نفسه، ص 369.

حتى يتضح ما إذا كانت الاختلافات في التقييم قائمة على أساس اختلافات فعلية في مستويات الأداء الوظيفي، أم راجعة لتحيز المشرفين، أو تأثرهم بعوامل شخصية في التقييم¹.

3.6.3. مشكلات تتعلق بأداة التقييم: وتتمثل هذه المشكلات في الآتي:-

أ. صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم، ويمكن الحد من آثار هذه المشكلة عن طريق:-

- تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها.
- تحديد أهمية كل عنصر من عناصر التقييم.
- توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر، وقد تكون الخبرة الشخصية للمقيم عاملاً مساعداً في تحقيق توزيع عادل وموضوعي للأوزان على مختلف العناصر.
- ب. صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف، خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف، ويمكن تخفيف حدة هذه المشكلة من خلال:-
- تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من وظائف.
- ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها.
- عرض هذه العناصر على الخبراء والموظفين الذين سيقوم أداؤهم وفقاً لها لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء الوظيفي.
- اختيار عدد من العناصر يتراوح بين 10 عناصر و15 عنصراً لكل وظيفة أو مجموعة وظائف.
- ج. صعوبة أو عدم قابلية بعض عناصر التقييم للقياس، مثل عناصر؛ الاهتمام بالعمل، والإخلاص، والاتجاهات، ولا بد هنا للمقيم أن يسأل نفسه السؤال التالي عند تقييمها؛ ما الذي رأيته أو سمعته بحيث توصلت إلى استنتاج أن هذا الموظف ينقصه الاهتمام بالعمل أو لديه اتجاهات سلبية للعمل²؟

4.6.3. مشكلات تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة: وتتمثل هذه المشكلات في الآتي:-

أ. عدم وجود التأييد الكافي من جانب الإدارة³.

¹. حسن راوية، ومحمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص. 248-249.

². نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص. 370-371.

³. شريف ماهر هيكل، مدخل استراتيجي لإدارة موارد النقل البشري، القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2007، ص. 211.

ب. عدم تفهم المقيمين لما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الموظف أو العامل والمنظمة، وتعالج هذه المشكلة من خلال:-

■ ربط نتائج التقييم بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز والترقيات والمكافآت، وأن يكون هذا الربط واضحا ومباشرا ومعروفا لدى العاملين.

■ إعلام العاملين بنتائج التقييم وما يترتب عليها من جزاءات.

■ إشراك المديرين في تصميم نظام التقييم، باعتبار أن ذلك وسيلة تدريب أساسية، أو على الأقل إجراء مقابلات لتوضيح الإطار العام والمفاهيم التي تتضمنها الإجراءات الرئيسية لتنفيذه.

ج. سرية التقييم وغلبة الصفة العقابية، ولعلاج هذه المشكلة يمكن إجراء التقييم بأسلوب المناقشة المباشرة بين المقيم والموظف، بما يؤدي إلى تبيان نقاط القوة والضعف لدى الموظف خلال فترة التقييم والمستوى المطلوب أدائه من الموظف مستقبلا.

د. إعطاء بعض العناصر أهمية في التقييم، بالرغم من أنها ليست ذات علاقة بالوظيفة التي يشغلها المقيم، أو لوجود صعوبة في قياسها، وقد يرجع ذلك إلى غياب نظام الوصف الوظيفي أو عدم تحديثه في حالة وجوده، أو لطبيعة الوظيفة نفسها وصعوبة وضع مؤشرات أداء قياسية لها.

هـ. التقييم من أجل التقييم دون النظر إلى تحقيق غرض مباشر من التقييم، ويترتب على ذلك أن يتم إعداد التقارير ووضعها في ملف خدمة الموظف ثم تنسى، وتتخذ القرارات المتعلقة بالموظفين من غير الرجوع إلى هذه التقارير¹.

7.3. تحديد علنية أو سرية نتائج التقييم

تتساءل بعض المنظمات، هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم؟ أم عدم إخبارهم؟ وهو الأمر الذي يطلق عليه أحيانا بعلانية وسرية نتائج التقييم، حيث تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، وذلك لأنه أأمن من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، وفي علاقات الزملاء بعضهم ببعض، وتميل المنظمات العسكرية والأمنية إلى اتباع هذا الأسلوب لما يوفره من تلك المزايا، إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، وذلك لعدة أسباب من أهمها، أن المرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه، ويود أن يعرف رأي رئيسه المباشر في عمله، ويود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي، كما أن العلانية

¹. نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص. 371-372.

تشيع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل¹، ويقترح جيل (Gill) أن الأعوام القادمة سوف تشهد اتجاها أكبر نحو جعل تقارير الأداء غير سرية بل معلنة، وذلك حيث تغير المناخ الاجتماعي، وزيادة تأثير النقابات العمالية خاصة نقابات المهنيين والإداريين، وتزايد استخدام طريقة التقييم بالنتائج أو الأهداف، إذ أنه من الصعب على التنظيم حجب أو منع معلومات تقييم الأداء عن العاملين في ظل التفكير الاجتماعي الحالي والذي لا يجيز الاحتفاظ بملفات سرية عن العاملين، فمثلا النقابات المهنية في المملكة المتحدة (United Kingdom) تقدمت فعلا بطلبات توضح فيها ضرورة اطلاع أعضائها على تقارير الأداء التي تعد عنهم بواسطة الإدارة، كما أنه قد يكون من غير المعقول على تنظيم يتبع طريقة التقييم بالأهداف بدون أن تكون علنية، ذلك أن وضع الأهداف والاتفاق عليها هي عملية مشتركة ومفتوحة أمام الأفراد الذين سيتم تقييمهم عليها، والمناقشات التي تدور الآن حول عدم سرية تقارير تقييم الأداء تؤكد على أهمية التغذية المرتدة أو العكسية والتي تساعد في تحديد نقاط القوة أو الضعف للمؤوسين في أدائهم الحالي، والذي بدون لا يمكن تحسين الأداء المحتمل لهم، وهنا قد نتساءل: كيف يسعى الفرد إلى تحسين أدائه الحالي وهو لا يعلم ما هي نواحي الضعف فيه؟ لقد توصل فليتشر (Fletcher) إلى بعض النتائج من دراساته التي قام بها تؤكد أن توافر التغذية المرتدة في مجالات تقييم الأداء، تساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة عالية من الفعالية، وتساعد أيضا على تحسين نظرة العاملين لعملية تقييم الأداء ككل، وأيد وولكر (Walker) نتائج فليتشر (Fletcher) حيث أثبت أن التنظيمات التي تتبع سياسة عدم سرية تقييم الأداء يكون لديها مشاكل أقل².

8.3. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين (مقابلة التقييم)

لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم، بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء الوظيفي، وتكمن أهمية المناقشة في التخفيف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين³، وذلك من خلال الاستماع إلى الموظف وملاحظة ردود أفعاله ورؤيته لواجبات ومسؤوليات وظيفته وتقييمه لأدائه، وعندما يحدث توافق بين رؤية الرئيس ورؤية المرؤوس لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته فإن الأخير غالبا ما يدرك ويفهم ما توقعه

¹. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 429.

². مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص. 295 - 296.

³. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص. 145.

الرئيس منه، ومقابلة التقييم على أنواع، فقد تكون مقابلة إخبار وإقناع (Tell & Sell)، وقد تكون مقابلة إخبار وإنصات (Tell & Listen)، وقد تكون مقابلة حل مشكلات (Problem Solving)¹، ولصياغة وتصميم مقابلة المناقشة يمكن تحديدها بفاعلية من خلال التعرف على الهدف من المقابلة، وأيضا نوع نظام التقييم المستخدم، بالإضافة إلى تنظيم شكل ومكونات المقابلة، وأيضا نوع نظام التقييم المستخدم، زيادة على تنظيم شكل ومكونات المقابلة، ومعظم القائمين بتقييم الأداء يعكسون التغذية المرتدة عن تقييم الأداء ويعرضونه على الموظفين، وبذلك يتم التركيز إما على تحسين أداء الوظائف أو وضع خطة للتحسين والتقدم المستقبلي، هذا ويجب جدولة المقابلات بما يسمح للمتقابلين (Interviewees) وأيضا المقابلين (Interviewers) أن يجهزوا ويعيدوا للمناقشات الجيدة²، وهناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء، وأهم هذه القواعد هي:-

- أ. الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوس.
- ب. تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.
- ج. إقناع المرؤوس بالنتيجة، وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل، والحسم في إدارة المقابلة.
- د. الديمقراطية، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس لكي يعبر عن رأيه، أي أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع إلى مرؤوسه.
- هـ. المقابلة هي وسيلة لحل المشاكل، وتطوير وتحسين الأداء، وهي وسيلة أيضا لتنمية المرؤوس في عمله.

ولزيادة فعالية مقابلات التقييم من خلال استخدام المبادئ السابقة، لابد من اتباع الخطوات التالية:-

- أ. يفضل أن تكون مدة المقابلة في حدود 15 إلى 20 دقيقة.
- ب. تبدأ المقابلة بتحية قصيرة وغير رسمية، وذلك لامتصاص أي مشاعر سيئة أو توتر.
- ج. يتم عرض الجوانب الحسنة أولا، ويخصص وقت أطول للمدح كلما ارتفعت الكفاءة.
- د. يلي ذلك عرض لجوانب الأداء الضعيفة، والتي تحتاج إلى تطوير، ويتم ذلك باستخدام أكبر قدر ممكن من الأدلة، وعدم استخدام النقد.
- هـ. يجب إعطاء فرصة للمرؤوس أن يشرح وجهة نظره، وعلى الرئيس أن يستمع له.

¹. نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص. 360.

². سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مرجع سابق، ص. 547.

و. يتم التركيز على تصحيح الأخطاء، وأوجه الضعف، وذلك بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً، وعلى الرئيس أن يحصل على تعهد من المرؤوس بأنه سيحسن أداءه بشكل معين، وأن الرئيس سيساعد المرؤوس على تحقيق ذلك.

ز. يتم تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية، أو اتفاق به خطوات لتحسين الأداء، وأزمنة يتحقق فيها التحسين¹.

9.3. التظلم من نتائج تقييم الأداء الوظيفي

وتناقش هذه الخطوة موضوع تساؤل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ يعتبر التظلم حق تكفله قوانين العمل في أغلب دول العالم، وأن الإدارة ترغب في تحقيق العدالة بين العاملين، إذ يستطيع الموظف المعني بالتظلم تقديم طلب رسمي إلى إدارة الموارد البشرية التي تطبق الإجراءات الخاصة بحق التظلم التي يتضمنها نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة، وإدارة الموارد البشرية الحق في اتخاذ كافة الإجراءات التحقيقية للتأكد من صحة التظلم المقدم إليها، فإذا وجدت أن التقييم لا غبار عليه، يرد الطلب إلى صاحبه ولا يجوز له أن يتقدم بتظلم آخر للتقييم السابق نفسه، أما إذا اكتشفت أن هناك تحيزاً أو وجود خطأ في عملية تقييم أداء الموظف، ففي هذه الحالة تستدعي المقيم وتواجهه به، من أجل إتاحة الفرصة له لكي يبرر تقييمه بشكل موضوعي، وإذا لم يكن التبرير مقنعاً، تعد الإدارة تقريراً بذلك وترفعه للجهة المعنية لمحاسبة المقيم، وهنا يعاد تقييم أداء الموظف من جديد²، وقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح باب التظلم، لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعاً من سوء استعمال هذا الحق، والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم، ذلك لأنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعوراً بعدالة التقييم³.

10.3. اتخاذ القرارات الإدارية

وتتمثل هذه القرارات في نواح عديدة مثل النقل أو إعادة التكيف الوظيفي، أو الترقية، أو تنزيل الدرجة، أو الفصل⁴، أو تقديم المكافآت الخاصة بالأداء، إذ يعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية، حيث يشتمل على بعض الأمور مثل الإشادة أو توفير فرص أفضل للتدريب والتطوير

¹. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص. 430 - 431.

². مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 263.

³. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سابق، ص ص. 281 - 282.

⁴. محمد جاسم الشعبان، ومحمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص. 272.

أو الترقية، وفي أغلب الأحيان فإن أحد الأشياء التي يحتاج إليها الموظف بشكل أكبر يتمثل في الاعتراف بأنه يقوم بعمل جيد، وعندما يتم التعبير عن ذلك، عل سبيل المثال، من خلال العلوات، فإن ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية وليس المال فقط¹.

11.3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين، الأول؛ سريع ومباشر، إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ التدابير المناسبة لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني؛ فيتضمن الإجراءات التصحيحية الأساسية (Basic Corrections) المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء الوظيفي²، عموماً؛ يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال الخطوات التالية:-

أ. تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الأداء الوظيفي

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في الأداء الوظيفي للعاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء الوظيفي عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء الوظيفي، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي سلماً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب، وظروف العمل، إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي، لذلك لا بد من دراسة العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض الأداء الوظيفي.

¹. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، تر. قسم الترجمة بدار الفاروق، ط2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص.

107.

². سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص. 145.

ب. تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء الوظيفي، ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين، من جهة؛ والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، من جهة أخرى؛ فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء الوظيفي مباشرة إلى العاملين، تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء الوظيفي.

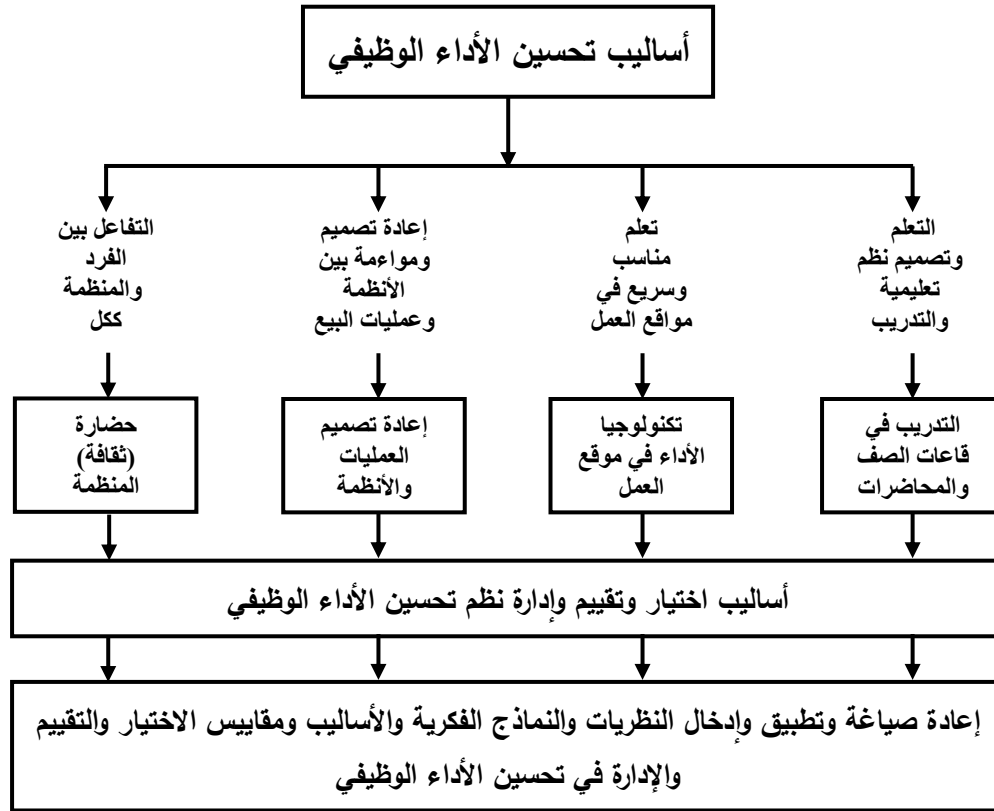
ج. الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء الوظيفي، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة، دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء الوظيفي، كسؤالهم "هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء؟"، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين، وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي، لكي يسهل الأمر على العامل كقوله: "حصل الشيء نفسه لي في الماضي"، "إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء"، فمثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية، وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين¹، وفي حالة استمرار انخفاض كفاءة الأداء الوظيفي، يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الانضباط مثل النقل، والجزاءات، وأي وسائل أخرى للتأديب والعقاب، وفي جميع الأحوال يجب ألا تكون هذه المعالجات غير موضوعية أو تثير القلق والخوف لدى العاملين، ويجب أن تشعرهم بالانتماء والولاء والاندماج في العمل وفي المنظمة ككل²، ومن نماذج تحسين الأداء الوظيفي لدينا نموذج بيتر دين (P. Dean)، ودايفيد رايبلي (D. Ripley)، الذي يلخصه الشكل الموالي:-

¹. المرجع نفسه، ص ص. 157-159.

². محمد سيد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مرجع سابق، ص. 96.

الشكل 13. أنموذج بيتر دين (P. Dean) ودايفيد رايبلي (D. Ripley) لتحسين الأداء الوظيفي



المصدر. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سابق، ص. 171.

يتضح من هذا النموذج الفكري الشامل أن هناك 04 مستويات للنظر والتفكير والعمل لتحسين الأداء البشري وهي:-

أ. المستوى الأول: ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها عدد من رواد الحركة.

ب. المستوى الثاني: ويتضمن أساليب تحسين الأداء الوظيفي وتدخلاته (Interventions)، وتشمل 04 عناصر هي:-

- التدريب في قاعة الصف والمحاضرات، وتتبع عن التعلم وتصميم نظم تعليمية والتدريب.
- تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل، وتتبع عن التعلم السريع في مواقع العمل.
- إعادة تصميم العمليات والأنظمة، وتتبع عن إعادة تصميم ومواءمة بين الأنظمة وعمليات العمل.
- حضارة (ثقافة) المنظمة، وتتبع عن التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل.

ج. المستوى الثالث: ويتضمن مقاييس اختيار وتقييم وإدارة أنظمة تحسين الأداء الوظيفي.

د. المستوى الرابع: ويتضمن تصورا لإعادة النظر أو صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج الفكرية والأساليب والمقاييس المتعلقة باختيار أنظمة تحسين الأداء الوظيفي، وتقييمها وإدارتها، وتصيب هذه العملية في المستوى الأول من النموذج، لتكون عملية وضع النماذج الفكرية وأساليب الاختيار ومقاييسه عملية نامية مستمرة¹.

ومثل هذه الإجراءات الرامية لتحسين الأداء الوظيفي، لن تحقق الفعالية إلا بتوافر مجموعة من الشروط وهي:-

- أ. يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطرأ على المنظمة، حتى وإن كانت في أقسام أخرى.
- ب. يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.
- ج. العمل على تشجيع العاملين وخاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد، عن طريق منحهم بعض المكافآت، والإجازات أو ترقيةهم.
- د. خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد، وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.
- هـ. إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.
- و. إشراك العاملين والاتصال معهم يسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- ز. تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل.
- ح. العمل من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.
- ط. إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها والتفكير فيها من زاوية جديدة، وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة².

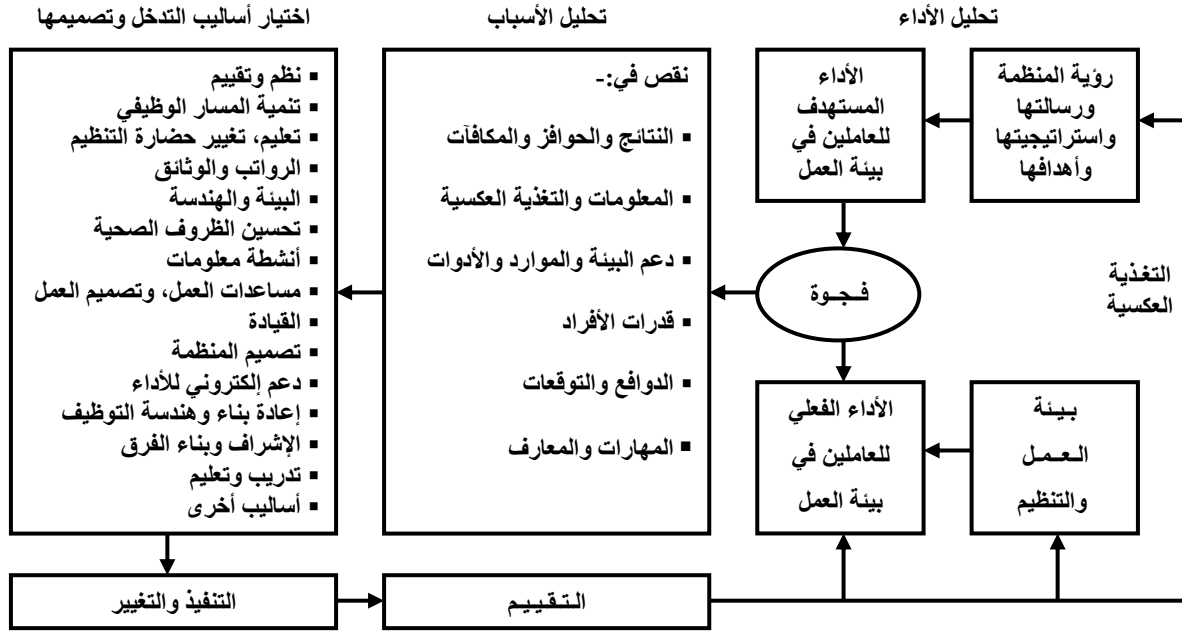
كما تحدث روجر أديسون (Roger Addison)، وهو أحد رواد حركة تحسين الأداء الوظيفي، في ندوة خلال المؤتمر العام الذي عقدته الجمعية الدولية لتحسين الأداء (The International Society For

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، مرجع سابق، ص ص. 74 - 75.

² محمد الرئيس مسلم العامري، مرجع سابق، ص. 58.

Performance Improvement) في شيكاغو (Chicago) في الفترة من 24 إلى 27 مارس 1998، عن أنموذج فكري لتحليل الأداء الوظيفي وأساليب تحسينه كالتالي:-

الشكل 14. أنموذج روجر أديسون (Roger Addison) لتحسين الأداء الوظيفي



المصدر. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سابق، ص. 172.

يتبين لنا من الشكل السابق؛ أن هناك 06 خطوات لتحسين الأداء الوظيفي هي: تحليل الأداء (Performance Analysis)، وتحليل الأسباب (Causal Analysis)، واختيار التدخل (الأسلوب) المناسب وتصميمه (Sélection and Design of Appropriate)، والتنفيذ (Implémentation)، وإدارة التغيير (Change Management)، والتقييم (Evaluation)، وعليه؛ فتحسين الأداء الوظيفي يبدأ بتحليل أداء المنظمة في ضوء رسالتها وأهدافها وقدراتها، ويتجه التحليل إلى تحديد أوجه النقص الحالية والمتوقعة في أداء وقدرات الموارد البشرية في المنظمة، أما تحليل الأسباب فتحدد فيها الأسباب التي أسهمت في إيجاد فجوة الأداء، ومن الواضح في هذا النموذج الفكري أن أسباب الفجوة بين الأداء المرغوب فيه والمتوقع أسباب متعددة، فهي تتراوح بين النقص في الحوافز والمكافآت إلى نقص المعلومات والتغذية الراجعة للعاملين وانتهاء بنقص مهاراتهم ومعارفهم، أما اختيار أساليب التدخل وتصميمها فتتضمن استجابة شاملة ومتكاملة ودقيقة لمشكلات الأداء وأسبابها وفرص تحسين الأداء، واختيار تلك الاستجابات لمشكلات الأداء وفرصه يعتمد على الكلفة والمنفعة المترتبة للمنظمة، وتقليص فجوة الأداء الأصلية التي تقاس في إطار تحسين الأداء والنتائج المحصلة للمنظمة، فالتدخلات الشاملة والمقترح عدد منها في

النموذج، تحدث تغييرات أساسية في المنظمة، ومن ثم فإن تنفيذ أي تدخل (أو حل) يجب أن يأخذ في الاعتبار تغيير قضايا الإدارة ليضمن قبول جميع المستويات للحلول المقترحة، وفي النهاية؛ فإن تقييم جميع هذه التغييرات يزود أصحاب العلاقة بمعلومات جديدة لعملية التحليل المستمرة¹.

¹. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، مرجع سابق، ص ص. 77-78.

خلاصة

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، ولفهم ماهية الأداء الوظيفي ينبغي معرفة أبعاده التنظيمية والاجتماعية ومكوناته الوظيفية المساعدة على قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية أداء موظفيها، ويقسم الباحثين أنواع الأداء الوظيفي إلى أداء المهام الوظيفية والأداء الظرفي والأداء المعاكس أو المجابه، ويسمح كل منها بمعرفة السياق الذي يؤدي فيه الأداء والباعث التنظيمي له والتجليات السلوكية الصادرة عنه، الأمر الذي سيتيح للمسيرين ضبط محددات أداء موظفيهم، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين؛ القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كفرد وسميهاها المحددات الداخلية، والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة، أي خارج سيطرة العامل وسميهاها بالمحددات الخارجية، كما يقسم الباحثين مؤشرات الأداء الوظيفي إلى مؤشرات تقليدية وأخرى غير تقليدية، فالمؤشرات التقليدية تتعلق بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، والمؤشرات غير التقليدية المتمثلة في قيام الفرد بممارسة سلوكيات الدور الإضافي مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية وحماية البيئة، وتجدر الإشارة أن الأداء الوظيفي ليس بمعزل عن المؤثرات التنظيمية والذاتية كغياب الأهداف وعدم مشاركة العاملين في الإدارة والتسيير وتباين مستويات أداء العاملين ورضاهم النفسي ودرجة التسبب الإداري واللامبالاة، وهي كلها أسباب تحول دون تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من العاملين، وبعد تقييم الأداء من الآليات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم في المنظمات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز أو السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون، إلا أنه قد يكون مصدرا لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين، بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء، وعلى الرغم من تركيز الأداء الوظيفي على الأفراد، فإنه ينبغي العلم أيضا أن مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين في المنظمة يعتمد على المنظمة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة، ويبقى الغرض من أي نظام لإدارة الأداء هو دعم وتوفير إطار لدور القيادة الإدارية الخاص بالتشجيع على إيجاد الأنموذج الجديد والمطلوب، والذي يجب أن يكون أنموذج للأداء المرتفع والمبني على قيمة وفلسفة احترام الوقت، وضرورة إيجاد طريقة فعالة لمراقبة وتقييم وتسجيل الأداء الزمني للأفراد وجعل هذه العملية تنموية بالنسبة لهم وللمنظمة على حد سواء، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي وهو ما سيتم تناوله في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

التأصيل العلمي لإدارة الوقت

والأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر الوقت موردا هاما من موارد الفرد، ويتميز بأنه المورد الوحيد المتساوي لجميع الأفراد، وهو أكثر الموارد تحديدا، إذا أن كل فرد يمتلك 24 ساعة كل يوم، ولا يستطيع أي فرد زيادة هذا المورد مهما أوتي من الذكاء والمال، ويؤدي تحديد الوقت بهذه الصورة إلى صعوبة إدارته وفي الوقت نفسه إلى أهمية إدارته إدارة رشيدة وحكيمة ومعقنة، وهناك عامل آخر يسبب صعوبة إدارة مورد الوقت، هو ارتباط هذا المورد ارتباطا وثيقا بمورد آخر وهو الطاقة البشرية أو الأداء الوظيفي، فكل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به، فكل فرد قدرة وطاقة محدودة على العمل الفكري والعقلي ويتوقف ما يستطيع الفرد إنجازه من أعمال وأنشطة وظيفية على مقدار ما لديه من وقت لأدائها، كذلك فإن وقت الفرد يتسع لقدر معين من الأعمال، ويتوقف مدى هذا الاتساع أو الضيق في الوقت، على مقدار ما يتمتع به الفرد من طاقة وقدرة على إنجاز تلك الأعمال، فهما موردان مرتبطان ويعتمد كل منهما على الآخر، لذلك يتحتم عند إدارة أي منهما وضع الثاني موضع الاعتبار، وتعد قضية إدارة الوقت مسألة أساسية لأداء العمل الوظيفي لأن فعالية التنظيمات الحديثة اليوم تقلصت وأصبحت مرتبطة بفعالية الأفراد، وقد كان الاهتمام بالعلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي محصورا في البداية على العمال اليدويين، وهو ما جسدهت إسهامات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم وجهود **فريدريك تايلور** (Frederick Taylor) وأتباعه فيما بعد لدراسة الوقت والحركة دراسة علمية للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء عمل ما، ثم انتقل هذا الاهتمام إلى العمال الذين يؤدون مهام كتابية وإدارية عبر تأطير جهودهم وفق أساليب علمية ومنهجية حديثة، ولم تلق أهمية استخدام الوقت بالنسبة للمراتب الإدارية والمهنية اهتماما كبيرا إلا في وقت متأخر من الزمن، وسنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم النظريات العلمية التي عالجت العلاقة بين متغيري إدارة الوقت والأداء الوظيفي، بدءا بالإسهامات العلمية الأولى والمبكرة للباحثين في هذا المجال، مروراً برواد المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الحديثة للتنظيم، وصولاً إلى محاولة تحديد الإطار المرجعي الموجه لدراستنا هاته أو عدم إمكانية ذلك، وسنتطرق أيضا إلى السياقات العلمية والجهود البحثية في دراسة الحركة والوقت وأثرها على الأداء الوظيفي وكيفية وضع معدلات ومعايير هذا النوع من الدراسات، ومدى قدرة الوقت المستقطع على تحسين الأداء الوظيفي للأفراد، والتعرف على متطلبات إدارة وقت العمل الإداري عبر مناقشة آلياته التنظيمية وكيفية توفير الوقت واستغلاله بعقلانية، وفي الأخير؛ سنسلط الضوء على نظامي وقت العمل المرن، ونظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT).

1. النظريات العلمية لإدارة الوقت والأداء الوظيفي

ساهمت النظريات الفكرية في إدارة الوقت إسهاما فعالا في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء، حيث تطور الفكر الإداري حول موضوع إدارة الوقت عبر مخاضات فكرية متعددة، ابتدأت منذ آدم سميث (Adam Smith)، ورواد حركة الإدارة العلمية، ولم تنتفك تلك الممارسات الفكرية في إدارة الوقت في حدود ضيقة وإنما بدأت محصلة الفكر الإداري تتطور عبر العديد من الاتجاهات الفكرية والفلسفية التي يدين بها هذا الباحث أو ذاك، لتواصل معالم الفكر الإداري للوقت تجلياتها بوضوح بعد تجارب هاوثورن (Hawthorne) الشهيرة، وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relation School)، إذ أصبح الاهتمام بإدارة الوقت والأداء الوظيفي يتخذ أبعادا أوسع مما حفل به الفكر العلمي لـ فريدريك تايلور (Frederick Taylor)¹، لتأتي بعدها المدرسة الحديثة في إدارة الوقت مستفيدة من تجارب الأخطاء السابقة، ممثلة في نظرتي اتخاذ القرار (Decisions Making Theory)²، والنظرية الإدارية اليابانية، إن قناعة الباحثين والمسيرين بأن كل حركة يقوم بها العامل إلا كانت ضمن وقت محدد ومخصص للقيام بها، فالإدارة هي أساسا حركة ووقت أو وقت وعمل وهي وسيلة حركية ونهائية، وهناك وقت يجب أن ينفق على العمل الإداري³، وانطلاقا من هذه القناعة ظهرت عدد من الإسهامات الفكرية والنظريات العلمية، سيتم التطرق إليها كالتالي:-

1.1. الإسهامات المبكرة في دراسة إدارة الوقت والأداء الوظيفي

تعتبر كتابات آدم سميث (Adam Smith) البدايات الأولى التي أشارت إلى مسألة الاهتمام بالوقت في العملية الإدارية والتصنيعية وتأثيرها على زيادة الأداء الإنتاجي، وعلى الرغم من ارتباط اسم آدم سميث (Adam Smith) بشكل رئيس بعلم الاقتصاد باعتباره أبو المذهب الرأسمالي، أكثر مما يرتبط بعلم الإدارة، ولكنه كان أيضا سباقا في تحديد زيادة الإنتاج وتحسين الأداء⁴، وهو بصدد البحث عن أسباب ثروة الأمم وتقدمها، أكد في مؤلفه الشهير الصادر عام 1776 بعنوان "بحث في أسباب وطبيعة ثروة الأمم"⁵، وجود مبادئ أساسية رأى أن تطبيقها ضروري لزيادة الإنتاج كما وكيفا، فقد أكد على ضرورة مراعاة مبدأي "تقسيم العمل" (Division of labour) و"التخصص في العمل" (Specialization of)

¹. خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، عمان: اقرأ للنشر والتوزيع، 2009، ص. 43.

². شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص. 76.

³. زيد منير عوي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص. 17.

⁴. هيثم حمود الشبلي، ومروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص. 60.

⁵. عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص. 14.

(Labour) باعتبارهما شرطان ضروريان لتحقيق هدف زيادة الإنتاج، فقد ذكر في إشارته لأهمية تقسيم العمل والتخصص، أن مصنعا "للمسامير" يوظف 10 من العمال يمكنه أن يصنع 48000 مسمار، وبمعدل 4800 مسمار لكل عامل إذا تم تقسيم مراحل الإنتاج بشكل دقيق، بينما لا يتمكن العامل الواحد من إنتاج أكثر من 10 مسامير إذا قام كل عامل منفردا بكافة عمليات التصنيع، وقد تم تطبيق هذه المبادئ المهمة على خطوط الإنتاج المختلفة والتي أثبتت نجاعة وفعالية في الأداء، حيث مكن تقسيم العمل مختلف الصناعات من تقليل تكاليف الإنتاج عن طريق تشغيل العمال غير المهرة وبأجور رخيصة، وذلك للطبيعة الروتينية للأعمال التي يقومون بها، بفضل التقسيم الدقيق للأعمال واقتصار المهمات على أعمال جزئية لا تستدعي إلا تطبيق التعليمات بالحرفية المطلوبة، وهذا ما سيؤدي إلى تقليص وقت الإنتاج وضمان حسن الأداء¹، كما استطاع آدم سميث (Adam Smith) في كتابه "مسببات التحسين في القوى الإنتاجية للعامل" أن يرسى الأساس لتبسيط العمل الحديث ودراسة الوقت، مؤكدا مرة أخرى على أن تقسيم العمل يزيد من إنتاجية العاملين ومستوى أدائهم، وذلك لـ 03 أسباب هي:-

- أ. تتكون لدى كل عامل براعة متزايدة في أداء مهمة واحدة بسيطة مرات ومرات.
- ب. يتم توفير الوقت إذا كان العامل ليس في حاجة للتحويل من نوع عمل إلى نوع آخر.
- ج. يمكن ابتكار آلات لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، حيث أن مهمة واحدة يمكن تبسيطها وجعلها روتينية بواسطة تقسيم العمل².

ويعتبر آدم سميث (Adam Smith) أن المزايا المكتسبة جراء توفير الوقت الذي يهدر عادة خلال عملية الانتقال من نوع من الأعمال إلى عمل آخر، هي في الواقع أكبر مما يتبادر إلى أذهاننا للوهلة الأولى، فمن المستحيل أن ينتقل المرء بسرعة من نوع من الأعمال إلى نوع آخر وبأدوات مختلفة تماما، "فالحائك الريفي" الذي يعمل بمزرعة صغيرة يهدر الكثير من الوقت في الانتقال من نوله إلى الحقل ومن الحقل إلى النول، أما إذا أمكن القيام بحرفتين في المشغل نفسه، فالوقت المهدور سيكون أقل بكثير، وحتى في هذه الحال فالوقت المهدور كثير جدا، فالعامل عادة ما يتلأ قليلا عندما ينقل يده من نوع من الشغل إلى نوع آخر، وهو قلما يكون حيويا ومتحمسا عندما يشرع في الشغل الجديد، فذهنه لا ينصرف إليه، -كما يقال- وهو يتهاون قليلا قبل أن يعمل بجدية، فعادة التلكؤ والتكاسل التي يكتسبها، بالطبع أو

¹. هيثم حمود الشبلي، ومروان محمد النصور، مرجع سابق، ص. 60.

². إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم: سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2008، ص. 26.

بالضرورة، كل عامل يضطر إلى تغيير شغله وأدواته كل نصف ساعة، وأن يستعمل يده في 20 طريقة مختلفة كل يوم من أيام حياته تقريبا، هذه العادة تجعله في أكثر الأحيان خمولا كسولا وعاجزا عن الكد والجد حتى في أكثر المناسبات إلحاحا، لذلك وبمعزل عن تقصيره في مجال الأداء، فإن هذا السبب وحده كفيل بأن يحد كثيرا من كمية العمل الذي لم يستطع القيام به¹.

أما في المقلب الآخر؛ فإن شارلز بابيج (Charles Babbage) على الرغم من مرضه وضعف جسمه فقد تمتع بقدرات عقلية متميزة، لاسيما في مجال الرياضيات، فهو الذي اخترع الآلة التحليلية (Analytique Machine) التي كانت أساس اختراع الآلة الحاسبة، وكان من أبرز مساهماته الفكرية تلك المتعلقة بمسألة تقسيم العمل الفكري والجسدي في المصانع لما له من أثر بالغ على أداء الفرد وتقليصه للوقت، فإذا كان الاختصاص في المهام أمرا عاديا وبديهيا في الأيام الراهنة، فإن الأمر لم يكن كذلك في القرن 18، فالاختصاص في نوع معين من الأعمال لم يكن معطى مقبولا بالبداية في تلك الفترة²، وقد نشر بابيج (Babbage) ما توصل إليه من نتائج حول هذه المسائل في مؤلف شهير صدر تحت عنوان "فن الصناعة" (The Art of Manufacture)، ولا يزال هذا المؤلف مرجعا أساسيا للمهتمين بالإدارة والعمل في مجال الصناعة الإنتاجية في الوقت الراهن³، كما قام شارلز بابيج (Charles Babbage) بتطوير مجموعة من المفاهيم وذلك اعتبارا من عام 1830، أين تصدى للعديد من المشكلات الناجمة عن الأداء الوظيفي والإنتاجي بشكل عام، فقد حاول التمييز بين المشاكل الفنية التي تتعرض لها المنظمة الصناعية والمشاكل الإدارية، وأكد على أهمية الوقت في إنجاز الأداء مركزا على ضرورة الاهتمام "بالوقت الضائع" (Lost Time)⁴، إلى جانب دراسة الوقت باستخدام الساعة، وهو الأسلوب الذي استخدمه تايلور (Taylor) فيما بعد في دراسة الوقت والحركة، كما أشار بشكل عام إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص أوجه الإهمال التي يتعرض لها العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة، وأكد من جهة أخرى على ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة وإيجاد الرقابة المحكمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى

¹. آدم سميث، بحث في أسباب وطبيعة ثروة الأمم، تر. حسني زين، بغداد: معهد الدراسات الاستراتيجية، 2007، ص ص. 17-18.

². عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص. 41.

³. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص ص. 69-70.

⁴. خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص. 46.

تناول العديد من الجوانب الإدارية بما فيها بعض أسس التسويق (كالتسعير وأساليب البيع... إلخ) وعددا من الجوانب الإدارية الأخرى في المنظمة¹.

تأسيسا على ما سبق؛ تعتبر أفكار كل من آدم سميث (Adam Smith) وشارلز بابيج (Charles Babbage) الإسهامات العلمية الأولى في مجال إدارة الوقت والأداء الوظيفي بالنظر إلى الأطروحات والمقاربات اللتان قدمهما هذين الباحثين في تلك الفترة، ممهدة بذلك الطريق لظهور مداخل ونظريات أخرى استفادت كثيرا من أفكارهما حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي، أين سيتم التطرق لها كالاتي:-

2.1. المدرسة الكلاسيكية* (Classical School) 1890 - 1930

تقوم المدرسة الكلاسيكية في معالجتها لإدارة الوقت والأداء الوظيفي، أساسا، على ذات الأفكار التي نشأت في نهاية القرن 19، المرتكزة على الفرضية الكلاسيكية لـ آدم سميث (Adam Smith) "تقسيم العمل بغرض تقليص الوقت وتحسين الأداء"، وتعرف هذه المدرسة بالكلاسيكية في الإدارة باعتبارها بدايات اتباع المنهج العلمي التجريبي في دراسة كيفية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وتشمل هذه المدرسة نظريات فرعية تشترك في مجموعة من الافتراضات² كالرشد والعقلانية، والتخصص، وتقسيم العمل وتوزيعه وتنسيقه، وتحديد السلطات والتسلسل الرئاسي وغيرها...، وذلك من أجل تحقيق أداء كفاً وفي وقت قياسي³، وسنتناول في هذه المدرسة نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management) لفريدريك تايلور (Frederick Taylor)، ونظرية العمليات أو المبادئ الإدارية (Principles Administrative) لهنري فايول (Fayol Henry)، والنظرية البيروقراطية (Bureaucracy Theory) لـ ماكس فيبر (Max Weber) بشكل عام، وكيف أدارت وقت العمل والنشاط البشري لغاية زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الأفراد بشكل خاص، لكن قبل التطرق لهذه النظريات الفكرية، تجدر الإشارة إلى أهم الافتراضات الصريحة والضمنية التي اعتمدتها المدرسة الكلاسيكية وهي:-

¹. خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص. 46.
* تنعت هذه المدرسة بالكلاسيكية لأن رواد هذه المدرسة كانوا الأوائل الذين قدموا بناء متناسقا ومدرسا حول التنظيم والإدارة، وانطلاقا من أعمال هؤلاء، جرى إدخال التعديلات اللاحقة وتطويرها، وحتى السبعينات بل وحتى اليوم فإن جميع الكتاب والمؤلفين في نظرية التنظيم يرجعون إلى كتابات هؤلاء الكلاسيكيين إما لنقدها، في غالب الأحيان، وإما للقول بأن أعمالهم هي امتداد لأعمال أولئك الرواد، وجاءت حقيقة التجارب لتثبت أن مفاهيم الكتاب الكلاسيكيين هي على جانب من الصحة. أنظر، عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص. 48.

². هيثم حمود الشبلي، ومروان محمد النصور، مرجع سابق، ص. 61.

³. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، والعمليات الإدارية، ووظائف المنظمة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص. 51.

- نظرت إلى الفرد نظرة ساذجة محدودة واعتبرته "كائن اقتصادي"، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
 - نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة.
 - اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.
 - اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات.
 - رأت أن هنالك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً¹.
 - اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج².
- وانطلاقاً من الافتراضات السابقة؛ طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها التي سنعرضها كالتالي:-

1.2.1. نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)

لقد تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن 20 وقد كانت أمريكا في هذه الفترة تشهد تطوراً كبيراً في أساسها الاقتصادي، حيث التوسع الملحوظ في شبكة الطرقات ووسائل المواصلات الحديثة، إلى جانب النمو السريع للمدن التي عرفت زيادة وتركيزاً في المكان، إن هذا التوسع الهائل في التصنيع كان على حساب الزراعة، إذ عرفت هذه الأخيرة انخفاضاً واضحاً في عدد المشتغلين فيها، مما أدى إلى نقص الاعتماد على الدخل المحصل عليه من الزراعة³، والدخل الناشئ منها، وقد تطورت حركة التصنيع نظراً لتوفر عدد من العوامل المساعدة مثل الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية عدد العاملين واتساع الأسواق الداخلية والزيادة في أسواق التصدير وتطور التكنولوجيا وظهور فئة من المنظمين أو **المقاولين** (Entrepreneurs)، الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم، ولقد أدى تطور هذه المؤسسات الكبيرة وتعقيد نشاطاتها وتضاعف الاهتمام في التخصص وتقسيم العمل إلى خلق كثير من مشاكل التنسيق والتعاون، وقد أصبح من الصعب الاهتمام بأسلوب "الإدارة التقليدية" في معالجة التنظيم الداخلي لهذه المؤسسات المنظمة، بما يعنيه ذلك من إدارة الأفراد والعناصر

¹. حسين حريم، *إدارة المنشآت: منظور كلي*، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص. 20.

². حسين حريم، *مبادئ الإدارة الحديثة*، مرجع سابق، ص. 61.

³. علي غربي وآخرون، *تنمية الموارد البشرية*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص. 29.

المادية للإنتاج¹، هذا من جهة، كما أن ضآلة حجم القوى العاملة دفع بالمديرين إلى الاستفادة القصوى من العمالة المحدودة المتوافرة عن طريق تشغيلها بكفاءة أعلى من جهة أخرى²، من هنا برزت الحاجة لترشيد علاقة الفرد بالآلة، والفرد بالفرد في المؤسسات الصناعية³، مما استرعى ذلك أنظار بعض الباحثين والمهندسين أمثال:-

أ. فريدريك تايلور (Frederick Taylor) 1856 - 1915

يعتبر تايلور (Taylor) رائد الإدارة العلمية ويطلق عليه البعض "الأب الروحي" لها، حيث بدأ حياته تلميذاً صانعاً للمصابيح وكصانع آلات في ورشة صغيرة في فيلادلفيا (Philadelphia)، وأصبح في عام 1878 بارعاً في تصنيع الآلات والمصابيح، عين في ذلك العام في شركة ميدفال للصلب (Midvale Steel Work) في ولاية بنسلفانيا (Pennsylvania) في أمريكا كعامل عادي، وفي غضون 08 سنوات ارتقى من عامل عادي إلى مراقب عمال وميكانيكي وضابط وقت ثم مساعد مهندس للعمل، إلى أن تحصل على شهادة الهندسة الميكانيكية عن طريق المراسلة من معهد ستيفنز (Instutite Stevens)⁴، وبحكم عمله فقد ركز اهتمامه وتجاربه على مدراء الخط الأول وعلى مشكلات العمال اليدوية، وكان يعتقد بأن الهدف الأساس للمدير هو وجوب تحقيق أقصى ازدهار منفعة لصاحب العمل، يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل، والرسالة التي كان يعبر عنها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الإدارة والعمالين، وقد لاحظ تايلور (Taylor) أثناء العمل تدني إنتاجية العامل بسبب "أسلوب الإدارة التقليدية" المتميز ب:-

- التقدير الذاتي أو الحدسي؛ ففي الماضي كانت القرارات تبنى على أساس المشاعر والأحاسيس والآراء والخبرة التقليدية السابقة وليس على أساس البحث العلمي والمنهجية العلمية.
- كانت الأعمال تنجز وفقاً لحكم التجربة وليس وفقاً لمواعيد أو أساليب معيارية.
- كانت الممارسات السائدة تعتبر أمراً مسلماً بصحته، ولم تبذل أي جهود لتقديم أساليب جديدة ومبتكرة في الإدارة.
- كان التدريب يتم بنظام الصببية المتدربين ولم توجد أساليب منهجية لتطوير المهارات المهنية.

¹ سعادة راغب الخطيب، وعبد الرزاق سالم الرحاطة، المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 155.

² حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت: دار النهضة العربية، 2005، ص. 75.

³ سعادة راغب الخطيب، وعبد الرزاق سالم الرحاطة: المرجع نفسه، ص. 155.

⁴ إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سابق، ص. 11.

■ كانت الإدارة عبارة عن مجموعة من المشرفين بصفة عامة وليس مجموعة من الواجبات الفريدة المراد إنجازها¹.

من جانب آخر؛ لم يكن تايلور (Taylor) غافلا عن التعارض القائم بين العمال وأرباب العمل نتيجة للأسباب التالية:-

- هناك اعتقاد خاطئ لدى العمال بأن زيادة الإنتاج تؤدي إلى البطالة.
- هناك أنظمة سيئة في الإدارة تجبر العامل على الحد من إنتاجيته لحماية مصالحه، ذلك بأنه عندما يزيد من وتيرة عمله فإن رب العمل يبقى مع ذلك يمانع في زيادة أجره.
- هناك طرقا في العمل تؤدي إلى أن يبذل العمال جهدا ضائعا، فقليلا ما كان العمال يتلقون المساعدة أو يسدى إليهم النصيح من قبل الإدارة².

من هنا ركز تايلور (Taylor) اهتمامه على استبدال الإدارة التقليدية بالإدارة العلمية، وقد كان متأكدا من أنه يمكن زيادة وتحسين هذه الإنتاجية، وقد دفعه حماسه الشديد للعلم إلى تطبيق المنهج العلمي (البحث والتجريب) في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة والتعاون والحافزية³، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، وللتحقق من صحة هذه الافتراضات، قام بعدة تجارب منها:-

■ تجربة رفع الكتل المعدنية

قام تايلور (Taylor) للتحقق من صحة الافتراض بتدني معدل إنتاجية العاملين بأخذ الضوء الأخضر من إدارة المصنع للاستغناء عن العمال غير المناسبين وتعيين عمال أكثر تناسبا مع الأعمال بدلا منهم⁴، حيث اختار تايلور (Taylor) في تجربته الشهيرة أحد العمال الأكفاء يدعى سميث (Smith)، والذي يتمتع بالإضافة إلى ذلك بصحة وقوة، ودربه على الخطوات العلمية للعمل، انطلاقا من طريقة رفع سبائك الحديد ونقلها إلى المكان المخصص لذلك، وما على العامل سميث (Smith) إلا العمل وفقا لما يأمره به دون زيادة أو نقصان، وبالمقابل فقد حفزه تايلور (Taylor) بالمكافأة المالية كلما حقق الأهداف المرسومة له، وتمكن تايلور (Taylor) عن طريقه من تحقيق زيادة في الإنتاج من 12.5 طنا في اليوم

¹. زيد منير عبوي، وسامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص. 18.

². عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص. 49.

³. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص. 52.

⁴. هيثم محمود الشلبي، ومروان محمد النصور، مرجع سابق، ص. 62.

إلى 47.5 طناً في اليوم¹، من هنا اكتشف تايلور (Taylor) أنه يمكن زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء مع تقليص وقت العمل إذا استخدمنا المنهج العلمي في الإدارة، وبذلك أكد على ضرورة اهتمام الإدارة باختيار العاملين المناسبين للأعمال التي يقومون بها، وعدم الاعتماد على معدلات الإنتاج المتعارف عليها والتي لا تقوم على أسس علمية.

■ تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج

انتقل تايلور (Taylor) في سنة 1889 إلى مصانع بيتلهم للحديد والصلب (Bethlehem Steel Works) في ولاية بنسلفانيا (Pennsylvania) في أمريكا، حيث أجرى دراساته الهامة في نقل خامات الحديد والفحم، وفي التجريف في أكوام، وكان ذلك في عام 1889، فقد لاحظ تايلور (Taylor) أن العمال الذين يقومون بتجريف ونقل الخامات من عربات السكة الحديدية إلى الأفران في المصنع، يستخدمون أنواعاً مختلفة من المجارف، ولاحظ أنه لم يحدد أحد من قبل (من المشرفين أو المهندسين) ولم تجر أية دراسة على أحسن نوع من أنواع المجارف التي يجب أن تستخدم في العمل، ولذا فإن تايلور (Taylor) أخذ على عاتقه أمر اكتشاف أفضل جاروف (مجرفة) يمكن استخدامه في العمل، بحيث يتيح للعامل أن يعمل بنشاط وبدون إرهاق طيلة اليوم، وبحيث يكون إنتاجه أكبر قدر ممكن، ولتحقيق ذلك فإن تايلور (Taylor) استخدم في التجربة عدة أنواع من المجارف، ذات أوزان وأحجام مختلفة (جاروف يحمل 38 رطلاً إنجليزياً، 34، 30، 21، 20، 18)، وقد اكتشف نتيجة تلك الدراسة أنه كلما نقصت سعة الجاروف ووزن الحمل من المادة الخام عن 38 رطلاً إنجليزياً (وهو وزن سعة الجاروف الذي كان مستخدماً في السابق)، كلما زاد الإنتاج في اليوم الواحد، وأن الإنتاج يستمر في الزيادة كلما نقص حمل الجاروف حتى يصل 21 رطلاً للجاروف الواحد، وبعدها يأخذ الإنتاج اليومي في التناقص، وبذلك استنتج تايلور (Taylor) أن أفضل جاروف يمكن استعماله لتحقيق أكبر إنتاج للعامل في اليوم هو الجاروف الذي يسع ما وزنه 21 رطلاً إنجليزياً مهما تكن المادة الخام، وتلا ذلك أن قام المصنع بتوفير المجارف اللازمة للعمال، ووضعها في غرفة خاصة في المصنع، وأصبح المعمل يزود العامل في مكان العمل بالجاروف المناسب لنوع المادة التي سيقوم بتجريفها في ذلك اليوم²، كما استخلص تايلور

¹. بوبكر بوخرية، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح: مقدمة في سوسيولوجيا التنظيمات الصناعية، قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص. 117.

². محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط7، جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، 1987، ص. 423-424.

(Taylor) من ذلك ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال على استعمالها.

■ تجربة تغذية الآلات

كذلك لاحظ تايلور (Taylor) أن تعامل العاملين مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقاً لذلك، وقد أدى ذلك لزيادة الإنتاج بشكل ملحوظ¹، وعلى ضوء هذه التجارب قام تايلور (Taylor) بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (Principles of Scientific Management) عام 1911، وضع فيه مجمل أفكاره حول التنظيم العلمي للعمل وكيفية التخلص من هدر الوقت وتبذير الأموال والمواد الإنتاجية، ويمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي:-

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل بدلاً من الأوامر التنفيذية.
- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للفرد الذي هو كفؤ له.
- تتحمل الإدارة مسؤولية العمل، إذ أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل وتمكينه من جمع المعلومات وتبويبها ثم حفظها في سجل للعمل يتضمن جميع القوانين المتعلقة بأساليب العمل وكيفية أدائه.
- تعليم وتدريب العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية تساعد في نهاية الأمر على تحقيق أمانيه ورفاهيته².
- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل.
- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة أو المعدل المطلوب.
- الاستعانة بالخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل³.
- انحصار دور الإدارة في عملية التخطيط والإشراف، بينما يقوم العمال بالتنفيذ⁴.

وبصفة عامة؛ فإن تايلور (Taylor) كان يرى أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريق الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على أجور مرتفعة، وكذلك إرضاء أصحاب المصانع الذين

¹. هيثم محمود الشلبي، ومروان محمد النصور، مرجع سابق، ص. 62.

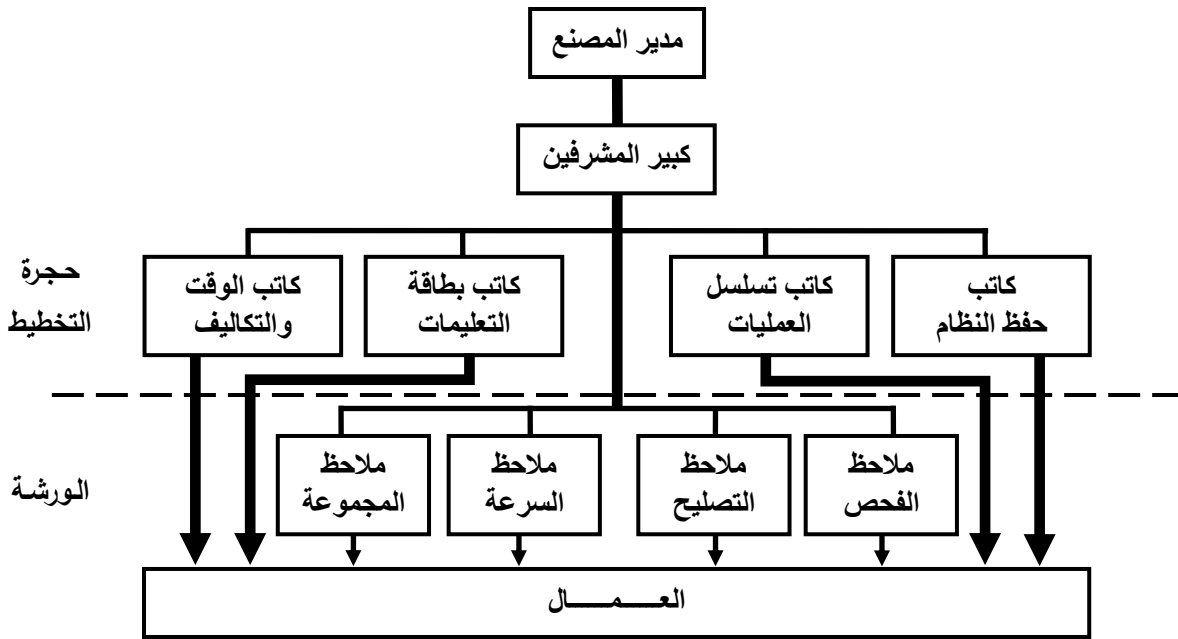
². عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن العشرين 20، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص. 8-9.

³. سعادة راغب الخطيب، مرجع سابق، ص. 156.

⁴. هيثم محمود الشلبي، ومروان محمد النصور، المرجع نفسه، ص. 63.

يحاولون بكل وسيلة تخفيض تكاليف العمل، كما أنه كان من المحبذين لفكرة التعاون بين العمال وإدارتهم، لأن مصلحة العامل ومؤسسته تقضيان رفع الإنتاج والتفاني في أن يخدم بعضهما بعضاً، وقد أثبتت تجاربه في المصنع بأن مراقبة العامل باستمرار لا تجدي نفعاً، لأنه قد يتظاهر ببذل أقصى جهده في الشغل أثناء عمليات المراقبة من طرف رئيسه في العمل، ولكنه يتباطأ بمجرد ابتعاد هذا الأخير عنه، وأكثر من ذلك فإن العامل الذي يتقاضى راتباً زهيداً قد لا يرتفع أجره إن هو أرهق نفسه في العمل وضاعف من إنتاجيته فقد يلتجئ إلى استعمال بعض الحيل ويتظاهر بالتمارض وقلة الحماس في عمله، وذلك بقصد التهرب من القيام بمسؤولياته على أحسن وجه¹، إن التنظيم التaylorي يتخصص فيه الرؤساء كل في وظيفة معينة، ويقترح تايلور (Taylor) لورشة العمل الهيكل التنظيمي التالي:-

الشكل 15. الهيكل التنظيمي لورشة العمل عند تايلور (Taylor)



المصدر. عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص. 347.

يتضح من الشكل أن هناك 08 رؤساء وظيفيين على العمال، لكل منهم سلطة وظيفية على العمال، حيث يوجد 04 ملاحظين في الورشة وهم؛ ملاحظ الفحص (Inspector)، وملاحظ التصليح (Repair Boss)، وملاحظ السرعة (Speed Boss)، وملاحظ المجموعة (Gang Boss)، كما يقترح تايلور (Taylor) وجود الكتبة الآتي بيانهم في حجرة التخطيط (الإدارة) وهم:-

▪ كاتب حفظ النظام والتأديب (Shop Disciplinarian).

¹. عمار بوحوش، مرجع سابق، ص. 09.

- كاتب تسلسل العمل وخط السير (Clerk Order of Work & Route).
- كاتب بطاقة التعليمات (Instruction Card Clerk).
- كاتب الوقت والتكاليف (Clerk Time and Cost)¹.

وبذلك يفصل تايلور (Taylor) بين العمل الفكري الذي يمارس في حجرة التخطيط والعمل التنفيذي داخل الورشة، أما إذا انتقلنا إلى إسهامات تايلور (Taylor) في دراسة إدارة الوقت والأداء الوظيفي، فقد تمثلت في دراسته للحركة والوقت (Time and Motion Study) ابتداء من عام 1881 في شركة "مدفيل للفولاذ"، وبذلك تكونت دراسة الوقت عنده من جزأين للعمل هما: "العمل التحليلي" و"العمل الإنشائي"، وتضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:-

- تقسيم أي عمل يقوم به الفرد إلى حركات بسيطة.
 - التخلص من الحركات غير الضرورية.
 - دراسة الحركة المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد.
 - تحديد نسب مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات وغيرها لإضافتها إلى الوقت الفعلي.
 - تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.
 - تحديد نسب مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي.
 - تحديد نسب مئوية تمثل بطء الفرد في أداء العملية عندما يبدأ بها لإضافتها إلى الوقت الفعلي².
- أما العمل الإنشائي فقد تتضمن الخطوات التالية:-
- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في مجال العمل، مع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة.
 - يمكن من خلال هذا التوصيف اختيار مجموعة الحركات التي يمكن أن يستخدمها الفرد لأداء أي عملية، وتجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها، وبالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء أي عملية، وإضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به.

¹. عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص. 346.

². زيد منير عبوي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص ص. 17-18.

■ وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد، ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها وكيفية التنسيق بين طاقاتها الإنتاجية¹.

إجمالاً؛ لقد ركزت هذه النظرية على مبدأ احترام الوقت واستثماره استثماراً جيداً لغايات تحقيق أكبر قدر من الأهداف المرسومة وتقليل التكاليف، خاصة تكاليف الإنتاج بشكل يساعد على زيادة حجم الوفورات اللازمة لاستخدامها في مشاريع استثمارية جديدة تساعد على إشباع حاجات الأفراد المتزايدة باستمرار²، من هذا المنطلق درس **تايلور** (Taylor) استخدام الحركة (يمكن اعتبار الحركة هنا جزء من الأداء) كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت، وهذا يتطلب دراسة الوقت الكامل الذي يؤدي مع تحديد أوقات العطل والأعياد، وأوقات للراحة والأوقات الضائعة أيضاً، إذ أن الفرد لا يمكن أن يكون مطلقاً، فأى عمل يقوم به لا بد وأن ينتج عنه وقت ضائع، كما أنه يحتاج إلى قليل من الراحة لضمان استمراره فيه، ولكن هناك فترات محددة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية، وإذا زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدراً في الوقت³، كما أنشأ **تايلور** (Taylor) في حجرة التخطيط مستوى وظيفي جديد لم يكن موجود من قبل، وهو كاتب الوقت والتكاليف، الذي يسهر على رقابة وضمان سير المهام المجدولة زمنياً في مواعيدها المحددة، وتحديد أساليب العمل المثلى للقيام بعمل ما في أقصر وقت ممكن.

ب. هنري لورانس غانت (Henry Laurence Gantt) 1861 - 1919

بالإضافة إلى **تايلور** (Taylor)؛ قام **هنري غانت** (Henry Gantt) بمساهمة هامة في الإدارة العلمية، فقد تخصص **غانت** (Gantt) في مجال الهندسة وكان صناعياً بارزاً حيث بدأ في عام 1884 كمصمم لدى منشأة هندسية، وبدأ تخصصه في عام 1887 عندما انضم إلى **تايلور** (Taylor) رائد الإدارة العلمية كمساعد له في شركة "ميدفيل للصلب"، ويعتبر **غانت** (Gantt) أحد المعاصرين لـ **تايلور** (Taylor) وكان تحت رعايته، وشكل انضمامه له في شركة "ميدفيل" بداية علاقة عمل امتدت إلى 14 عاماً بينهما، كان لـ **غانت** اهتمام مشترك في تطوير العلم في مجال الإدارة، وبالرغم من حدوث بعض التضارب بينهما في بعض الأوقات فإن **غانت** (Gantt) كان من المناصرين لـ **تايلور** (Taylor) وترك العمل لدى شركة "ميدفيل" بعد أن قضى 03 أعوام، وارتبط بعدد من الشركات لعدد من السنين، وانضم مرة أخرى إلى **تايلور** (Taylor) في عام 1897، كان ذلك أولاً في شركة "سيموند" لآلات لف الحديد، حيث أصبح

¹. شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص. 77.

². موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص. 49.

³. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص. 47.

مراقبا لقسم الصب، والثاني في شركة "بيثليهم" للصلب، وفي هذه الشركة ركز كل إمكاناته وطاقاته في تطبيق طرق علمية للعمليات الصناعية¹، إذ طور تقانات جديدة تحسن من إنتاجية العمال، مستبدلا بذلك نظام تايلور (Taylor) "الأجر مقابل الإنتاج" بما سماه "نظام أجر المهمة والمكافأة" (Task and Bonus Wage System) والذي يكافئ العامل الذي يحقق أهداف الإنتاج، أما العامل الذي يتخلف عن إصابة الهدف فيحصل على الأجر وليس على مكافأة إضافية، ودعا غانت (Gantt) إلى استفادة المديرين من هذه المكافآت، كون هؤلاء يراقبون الأداء ويتابعون تدريب العمال لكي يحققوا الأهداف المتوخاة، وبموجب نظام غانت (Gantt) فإن العامل الذي ينهي واجبه العملي اليومي يحصل على مكافأة 50 سنتا، كما أن المدير الذي يرأس أعمال هذا العامل يحصل على مكافأة بدوره يضاف إليها مكافأة أخرى إذا حقق باقي العمال الذي يت رأس أعمالهم الأهداف المحددة لعملهم، ونشأ هذا النظام من اعتقاد غانت (Gantt) بأن أكثر طريقة فعالة لتحفيز الاهتمام في العاملين بصورة عامة هي تحديد المهمة والهدف²، كما قدم غانت (Gantt) في عام 1908 بحثه حول "تدريب العمال على أعراف الصناعة والتعاون" للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين (ASME)، وشدد في هذا البحث على أن العمال بشر وليسوا آلات، وأن سياسات تسيير العمال يجب أن تعطي فرصة لسياسة القيادة...، إن سيكولوجية علاقات صاحب العمل تم تعريفها هنا مع فكرة أن الإدارة تتحمل مسؤولية تعليم وتدريب العمال، وكانت عملية غرس هذه "الأعراف" أجورا عالية وزيادة في المهارات وكسبا بالنسبة للعامل، توازنها تكاليف أقل وإنتاجية عالية لصاحب العمل، وقد عارض تايلور (Taylor) هذا البحث بقوة، مما سبب جرحا عميقا في صداقتهما لم يندمل طيلة فترة حياتهما، ومن جانب آخر؛ دافع غانت (Gantt) عن فكرة "الخدمة بدلا من الربح" (Service Hather Than Profit) معتبرا أن المجتمع يحتاج إلى الخدمة أولا، بغض النظر عن سيجني الفائدة، لأن حياة المجتمع تعتمد على الخدمة التي يحصل عليها³.

وبيرز اهتمام غانت (Gantt) بإدارة الوقت والأداء الوظيفي من خلال عنايته البالغة بخرائط الإنجاز والجدولة، فقد اقترنت باسمه خرائط غانت (Gantt Chart) حيث حدد من خلالها العلاقة بين مراحل الإنجاز والوقت المستغرق في الأداء⁴، باستخدام كافة الأدوات البسيطة لتخطيط الوقت، أو مراقبة الوقت اللازم لتنفيذ عمل معين، ويتم صياغتها وتصميمها في شكل جداول زمنية للوقت، وتقوم فكرة جداول

¹. إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سابق، ص ص. 33-34.

². حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص. 80-81.

³. إبراهيم بن علي الملحم، المرجع نفسه، ص ص. 35-36.

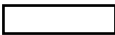
⁴. خضير كاضم حمود الفريجات، مرجع سابق، ص. 49.

الوقت على أساس إظهار وتوضيح كامل الوقت المخطط للقيام بهذا العمل، والوقت الفعلي الذي تم إنجاز العمل فيه، ومقارنة الوقت المخطط، بالوقت الذي استغرقه التنفيذ الفعلي، ويتكون هذا الجدول مما يلي:-

- المحور الأفقي يوضح الوقت اللازم للتنفيذ.
 - المحور الرأسي يوضح الأنشطة المختلفة.
 - المستطيل الأبيض يوضح الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط.
 - المستطيل الأسود يمثل الجزء من النشاط الذي تم تنفيذه.
- وفيما يلي عرض مبسط لخريطة غانت (Gantt Chart) في الجدول التالي:-

الجدول 12. خريطة غانت (Gantt Chart) للتخطيط والجدولة الزمنية

الأسبوع الخامس	الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول	الأنشطة
					توفير المواد الخام
					اتبع الجزء أ.
					اتبع الجزء ب.
					اتبع الجزء ج.
					التجميع النهائي
					فحص واختبارات الجودة

وقت تقديري معياري  وقت فعلي تنفيذي 

المصدر. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص. 63.

يتضح من الشكل السابق أن هذه الخريطة تساعد متخذ القرار الإداري في المشروعات على مراقبة العمل والتحكم في الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، وذلك بمجرد تحديد الأنشطة والوقت الذي استلزمته عملية إنجازها، ومعرفة مقدار التقدم في الإنجاز، والتدخل السريع الفوري لمعالجة أي مشاكل قد تحدث وتؤثر على الإنجاز¹، وخريطة غانت (Gantt Chart) سهلة الاستخدام والفهم حتى لدى الموظفين الإداريين وغيرهم، وهؤلاء يرون فيها وسيلة لإنجاز أعمالهم في التواريخ المحددة على خريطة غانت

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص. 62 - 64.

(Gantt Chart) نفسها¹، بالإضافة إلى هذه الخريطة؛ فقد طرح **غانت** (Gantt) مجموعة مساعدة أخرى من الخرائط مثل:-

- **خريطة سجل الآلة** (The Machine Record Chart).
- **خريطة سجل العامل** (The Man Record Chart).
- **خريطة التصميم** (The Layout Chart).
- **خريطة مقدار العمل** (The Load Chart).
- **خريطة التقدم** (The Progress Chart).

تظهر **الخريطة الأولى** الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المصنع، و**خريطة سجل العامل** تبين ما إذا قام كل عامل من العمال بعمل يومه أم لا، أما **خريطة التصميم** فهي تختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والعدد والآلات حتى يتم العمل طبقاً لتسلسل أهميته وبناء على الخطة المرسومة، أما **خريطة مقدار العمل** فتبين كمية العمل المطلوب بالوحدات أو الساعات، سواء أكان ذلك للمصنع كله أو لجزء منه، أما **خريطة تقدم العمل** فهي تبين مقارنة بين ما تم عمله وبين المطلوب عمله²، والهدف من هذه الخرائط توضيح مراحل تقدم العمل في المشروع، وما تم إنجازه فعلياً وما ينبغي إنجازه حسب الخطة الموضوعية، فالخارطة تبين توزيع الوقت على العمليات المتتابعة والمتزامنة وتتابع التقدم وخط سير العمل والجدولة والمهام في الأوقات المتقطعة³، كما أن استخدام **خريطة غانت** (Gantt Chart) مازال حتى يومنا هذا خاصة في المشروعات الكبيرة والضخمة، بحيث أفاد استخدامها عدة شركات ومؤسسات تعمل في القطاعين العام والخاص، وخاصة لأغراض إدارية منها تخطيط العمليات الإنتاجية ومراقبتها، ومراقبة الفترات الزمنية المحددة لها، وقد أسهم **غانت** (Gantt) إلى حد كبير في إدخال تقنيتين مهمتين في عالم الإدارة وهما:-

- **تقانة المسار الحرج** (CPM) (Critical Path Method).
 - **تقانة تقييم البرنامج ومراجعته** (PERT) (Program Evaluation and Review Technique)⁴.
- لقد اعتقد **غانت** (Gantt) أنه لكي يتوصل العامل إلى درجات عالية من الكفاءة الصناعية فإنه يتعين على المديرين أن يطبقوا بعناية على جميع دقائق العمل بالتحاليل العلمية نفسها التي يطبقها الكيميائيون

¹. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص. 123.

². عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص. 353.

³. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص. 54.

⁴. حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص. 81.

على عملهم، وكان يرى أن التحسينات في الإدارة تتطلب التخلص من اعتماد الفرص والمصادفة، فالإدارة الناجحة هي تحقيق الأهداف من خلال استخدام المعرفة المستمدة من التطبيق العلمي، وهذا هو الذي يكسب الإدارة شرعيتها، كما تبنى غانت (Gantt) فكرة التحليل والتركيب للأداء الوظيفي التي اعتمدها قبله تايلور (Taylor) ودعا إلى دراسة العمليات المركبة بتفتيتها إلى مكوناتها البسيطة ثم تحليل كل واحدة منها، وعندما يتم تحليل كل عنصر يعاد التجميع بكل المكونات أو المركبات البسيطة إلى أن يتم تكوين أكثر صور العملية المعقدة فاعلية وكفاءة والتعرف عليها واستخدامها¹.

ج. جلبرث فرانك بنكر (Gilbreth Frank Bunker) 1868-1924 ومولر ليليان (Moller Lillian) 1878-1972

لقد تخرج جلبرث (Gilbreth) من معهد مساتشوستس للتكنولوجيا (Massachusetts Institute of Technology)، ثم اشتغل في البناء، ولقد تحمس جلبرث (Gilbreth) للمدخل العلمي عند تايلور (Taylor) وبسط نطاقه على دراسة الوقت والحركة، فإذا كان تايلور (Taylor) قد ركز بصفة خاصة على دراسات الوقت وعلى تحديد كمية العمل التي يمكن لعامل ماهر إنجازها في مدة محدودة، فإن جلبرث (Gilbreth) أيد فكرة دراسة الوقت ولكن فقط بعد الوثوق من أن الحركات المؤداة على الشغل قد اختزلت وأنه قد تم الاستقرار على الطريق الأوضح والأفضل لأداء شغل معين، ولقد تزوج جلبرث (Gilbreth) وهو في سن 36 سنة من مولر ليليان (Moller Lillian) عام 1904، وهما أبوان لـ 12 طفلا، كان قد عملا معا مهندسين استشاريين ورائدين في دراسة الوقت والحركة، لقد أسس جلبرث (Gilbreth) عدد من المنظمات التي كرست الإدارة العلمية والفعالية الصناعية وظروف العمل واختراع أيضا العديد من التقنيات والعمليات لتحسين فعالية الأداء الوظيفي والتقليل من هدر وقت العامل ومن تعبته وجهده²، وقيامه بحركات غير مفيدة للأداء الجيد، وبهذا تقوم الإدارة العلمية على أسلوب القياس وهدفها الحيلولة دون خسارة العمل مع الحد من الإجهاد، ولكي تستحق الإدارة أن تحترم كفن وعلم، فهي بحاجة إلى تناول المشكلات بطريقة علمية، بمعنى تقسيم المشكلة حسب عناصرها، ثم أخذ كل عنصر بالدراسة التفصيلية، ومن خلال التحليل المنقن التي تؤدي في بناء الحائط، تمكن جلبرث (Gilbreth) من زيادة عدد القوالب التي يتسنى لفرد إقامتها لتصل من 17 إلى 30 في الساعة، وبذلك زادت الإنتاجية 100%³، أما زوجته

¹. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص ص. 90-91.

². إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سابق، ص. 16.

³. عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع نفسه، ص ص. 91-92.

ليليان (Lillian) التي تحصلت على 13 درجة "ماجستير" و"دكتوراه"، استعانت بخبراتها في علمي النفس والإدارة لتكمل بها خلفية وخبرة زوجها¹، وشددت على فائدة استخدام متغيرات علم النفس ومعطياته في التطبيقات العلمية للإدارة، وقد ركزت في جانب كبير من كتابها "علم النفس والإدارة" الصادر سنة 1921 على تعريف الإدارة العلمية من خلال التركيز على **عنصري التحليل والتركيب** معا، فالأول يساعد المديرين على تقسيم النشاط الوظيفي إلى أجزاء وعناصر محددة في حين يركز العنصر الثاني على ترتيب المديرين وتركيبهم للعناصر الجوهرية التي تخدم الأداء الجيد لإنجاز العمل²، ويعامل الزوجان كمية العمل (الأداء) كمتغير تابع، وهما يقيسان تأثير المتغيرات المستقلة المتعلقة بالعامل مثل (القدرة الجسمية، والخبرة، والإرهاق، والبيئة المحيطة، والمعدات، والملابس، والإضاءة، والحركة، والتعبيل، والسرعة)، وينفقان على أنه إذا كانت الإدارة قائمة على قواعد متبعة تعين على الممارسة، يأخذها عامل عن عامل أو عن مشرف فإنها تصنف "إدارة تقليدية"، ويمكن تلخيص الأسس التي بنيت عليها دراسة **جلبرث (Gilbreth)** وزوجته كالتالي:-

- تحديد الحركات الضرورية للأداء الوظيفي وتدريب العاملين عليها، واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية في الأداء الإنتاجي.
- تبسيط حركات الأداء الوظيفي وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمليات الإنتاجية.
- استخدام التقنيات والأدوات المساعدة على الأداء الوظيفي وتحديد طرق استخدامها بغية تقليص كلفة الإنتاج.

وقد توصل **جلبرث (Gilbreth)** وزوجته **ليليان (Lillian)** من خلال أبحاثهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل وتقليل التعب وإعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي الوصول إلى حالة الإجهاد وإيجاد الطرق المثلى لإنجاز العمليات الإنتاجية تحقيقاً لأهداف المنظمة الصناعية³، ومن ثم استطاعا تطوير نظام "البطاقة البيضاء" السابق لنظام الجدارة الحالي، وهو نظام لنتبع العاملين الأجدر للتأكد من حصولهم على معاملة مميزة في حالة حدوث تخفيض القوة العاملة، وتخدم "البطاقة البيضاء" هدفين؛ الأول هو معرفة ما يفكر فيه رئيس العمال عن أحد العاملين، والثاني

¹. إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سابق، ص. 16.

². حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص. 81.

³. خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص. 49.

لكي يشعر العامل بالرضا حينما يعرف أن جهوده قد لقيت التقدير بشكل كاف، ولاحظا أنه بينما تأخذ الشركة في النمو يفقد العاملون التواصل الشخصي مع أصحاب العمل، ويتيح نظام "البطاقة البيضاء" الفرصة لتتبع أفضل العاملين، وكانت بداية **جلبراث** (Gilbreth) في دراسة الوقت والأداء الوظيفي كبناء مبتدئ، أين قام بدراسة حركة البنائين، ومكنه ذلك من ابتكار نظام يستطيع بواسطته الفرد الواحد زيادة إنتاجيته من 120 إلى 350 "بلكة" في الساعة، وعقب زواجه من **ليليان** (Lillian) تمكنا من اختراع العديد من الأجهزة والأساليب التقنية التي تستخدم في دراسة الوقت والأداء، وهما أول من استخدمتا الأفلام لتحليل الحركة واخترا "الميكرونوميتر" لقياس الوقت والحركة الضرورية لإكمال مهمة ما بدقة أكثر، وواصلتا تحسين أداء الجهاز وتابعاه باستخدام "السايكلغراف"، وأخيرا "بالكرونوسايكلغراف"¹، كما قاما باختراع ساعة قادرة على تسجيل الوقت حتى 2000/1 من الثانية²، والهدف من هذه الاختراعات رفع كفاءة العامل والاستفادة القصوى من الوقت المتاح لإنجاز الأعمال، عن طريق تقليل الوقت الضائع في الحركات الزائدة وغير الضرورية في أداء العامل للعمل المنوط به، كما وضع تعريفا لـ "دراسة الوقت والحركة" يكاد يكون مطابقا لأهداف ورسالة دراسته، معرفا إياها بأنها: الأسلوب المستخدم لتحديد أفضل الطرق لأداء الأعمال وإنجاز المهام في أكثر وقت ممكن مع عدم الإخلال باشتراطات الجودة، وبناء على هذا التعريف حدد أهداف دراسة الوقت والحركة في الآتي:-

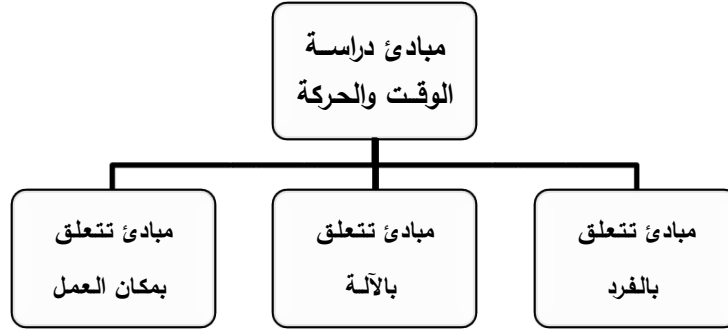
- زيادة كفاءة أداء العامل لأنشطته ووظائفه.
- تخفيض درجة الجهد والتعب أثناء أداء الوظيفة.
- تسهيل مناولة المواد بين المراحل الإنتاجية.
- زيادة درجة الأمان أثناء أداء الأعمال.
- تنظيم إجراءات وظروف العمل وفق الأنماط المثلى.
- تحسين تصميم المصنع وفق الأهداف السابقة ومتطلباتها.
- تحسين تصميم المنتج.
- تغيير تتابع الأنشطة وفق متطلبات الانسياب والتيسير في العملية الإنتاجية.
- تجميع الأنشطة المتشابهة واستبعاد الأنشطة المعوقة وغير المتوافقة معها.
- إزالة جميع الحركات غير المطلوبة لأداء الأعمال.

¹. إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سابق، ص ص. 16 - 17.

². حسين حريم، الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص. 54.

وفي سبيل تحقيق الأهداف السابقة من دراسة الوقت والحركة طور الزوجان مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:-

الشكل 16. مبادئ دراسة الوقت والحركة عند جلبرث (Gilbreth)

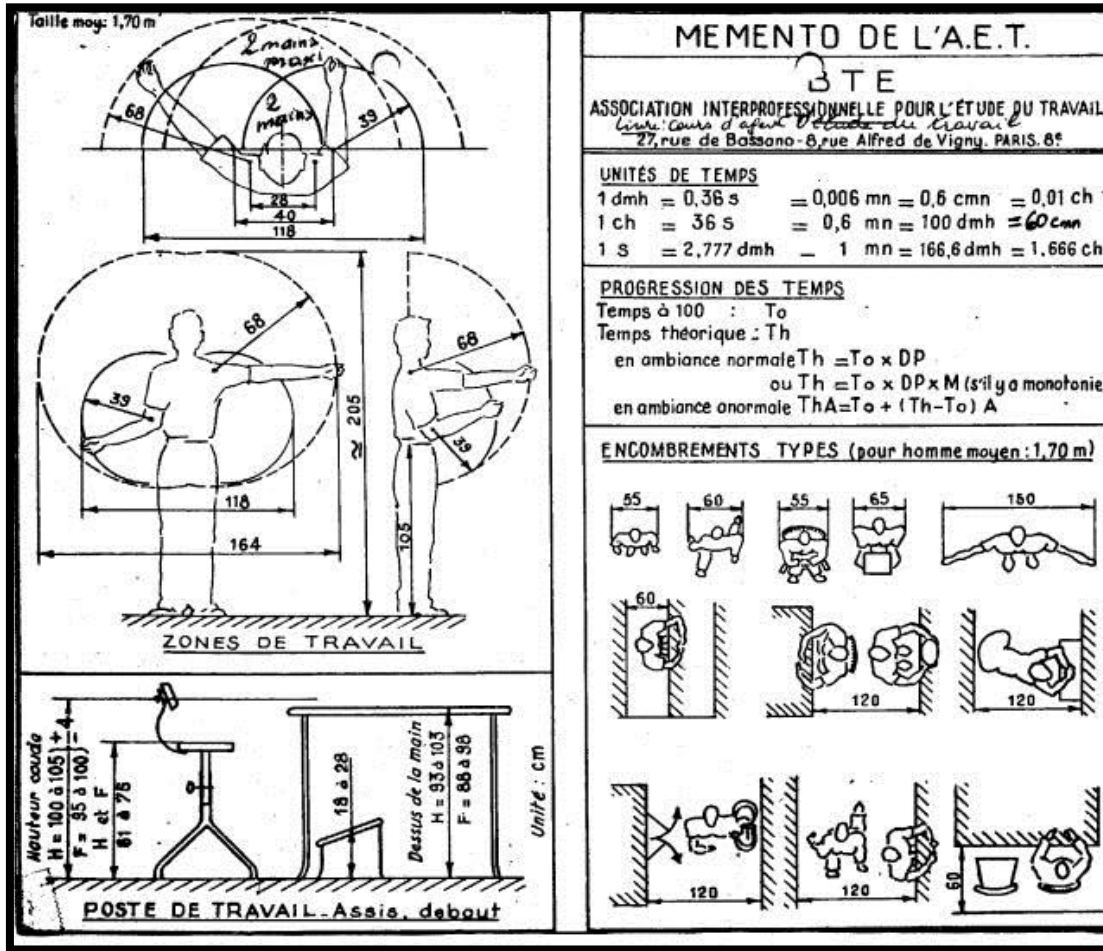


المصدر. صلاح عباس، إدارة الوقت، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007، ص. 21.

فالعامل البشري هو منبع الدراسة وهدفها في وقت واحد، حيث أن دراسة الوقت والحركة إنما تهدف منذ البداية إلى تيسير وتسهيل العمل البشري، بتوفير الظروف الأنسب والأكثر راحة، والتي تؤدي إلى أقل درجات الإجهاد للعامل عند أدائه لوظائفه، وقد تم تطوير مبادئ هامة يخص **العامل البشري** بواسطة الزوجين **جلبرث (Gilbreth)** و**ليليان (Lillian)** وكذلك بواسطة علماء آخرين أمثال **رالف باتي (Ralf Baty)** و**بيونيرز (Bioners)**، وقد مكنت هذه المبادئ المحللين من تطوير وظائف العامل البشري بحيث تتطلب أقل جهد وأقل وقت لأدائها، وكذلك الحال بالنسبة للآلة فهي المكمل والمساعد لأداء العامل والتي تقدم ربما الجزء الأكبر والأهم من إنجاز العملية الإنتاجية، وتم وضع وتطوير مبادئ هامة تساعد العامل على الاستفادة القصوى من الآلة في إنجاز أدائه الوظيفي في أسرع وقت وبأقل جهد، وكذلك بالنسبة **لمكان العمل**، من حيث تصميمه وتطويره كما يوضحه الشكل الذي سيأتي لاحقاً، سهلت من حركة العامل وحريته حول الآلة والمواد الخام والنصف مصنعة عند أدائه لوظائفه¹.

¹. صلاح عباس، مرجع سابق، ص ص. 17-22.

الشكل 17. بعض الأساليب المتبعة لتصميم مكان العمل



La source. Les Temps Tire Du Memento De L'A.E.T. Du Bte. 25 Dec 2019. <<http://www.lyc-de-gaulle-pulversheim.ac-strasbourg.fr/HUMEZ/PREPARATION/Les%20temps.htm>>

وفي مجال دراسة الحركة، اعتبر **جلبرث** (Gilbreth) أن معظم الأعمال التي يقوم بها الفرد تتكون من مجموعة من الحركات تصدر عن اليدين، وتكرر بصفة مستمرة، ولكن يختلف ترتيبها حسب نوع النشاط المطلوب، وقد قسم **جلبرث** (Gilbreth) النشاط الذي يصدر عن اليد إلى 17 حركة أسماها "ثريليج" (Therbligs) وهو معكوس اسم **جلبرث** (Gilbreth)، وهذه الحركات هي:-

- **البحث (SH) (Search):** وهو ذلك الجزء من الدورة الذي تبحث فيه اليد، تصاحبها العين عن شيء ما وتنتهي حين يجد الفرد الشيء المطلوب.
- **الاختيار (ST) (Select):** وتلزم هذه الحركة لاختيار شيء من مجموعة من الأشياء، وغالبا ما تكون الحدود الفاصلة بين هذه الحركة والتي يسبقها غير واضحة مما قد يؤدي في بعض الحالات إلى ضمها في حركة واحدة، كحركة البحث عن قلم في صندوق به مجموعة من الأقلام.

- **الالتقاط (G) (Grasp):** وهي حركة التفاف الأصابع حول الشيء والتقاطه، وتبدأ هذه الحركة بمجرد لمس الشيء باليد، وتنتهي بالتقاطه والتحكم فيه، كحركة التقاط القلم وهو ما زال بالصندوق.
- **انتقال بدون حمولة (TE) (Transport Empty):** أو ما يسمى النقل الفارغ، حيث يبدأ النقل الفارغ عندما تبدأ اليد في الحركة بدون حمل، وتنتهي عندما تتوقف اليد عن الحركة، كحركة اليد في اتجاه الصندوق الموجود به الأقلام.
- **انتقال بحمولة (TL) (Transport Loaded):** وتبدأ هذه الحركة في لحظة ترك اليد وفيها الشيء المطلوب نقله، وتنتهي في لحظة توقف اليد بعد وصولها إلى المكان المطلوب نقل الشيء إليه، كحمل القلم من مكانه في الصندوق إلى ورقة الخطاب المطلوب توقيعها.
- **القبض (H) (Hold):** وهي حركة القبض على الشيء أثناء استعماله، كالقبض على القلم حين التوقيع على الخطاب.
- **ترك الحمولة (RL) (Release Load):** أو الإفراج عن الحمل، وهي حركة ترك الشيء وتبدأ بأول بادرة تصدر عن اليد لترك الشيء، وتنتهي بتخليص الشيء من اليد أو الأصابع، كوضع القلم في مكانه مرة أخرى.
- **توجيه الشيء إلى مكان استعماله (P) (Position):** أو الضبط، وهي حركة تحديد اتجاه الشيء بحيث يلائم المكان المفروض وجوده فيه، ومن الممكن ضبط الشيء أثناء حركة النقل بحمولة، كأن يدير الفرد القلم بحيث يكون طرفه متجهاً إلى الأسفل أثناء عملية نقله، وتبدأ هذه الحركة بتوجيه الشيء وتنتهي بوضعه في المكان الخاص به.
- **وضع الشيء في مكانه (PP) (Pre Position):** وهي حركة إدخال أو وضع الشيء في المكان المطلوب كإدخال طرف المفتاح في الباب¹.
- **التفتيش أو الفحص أو المراقبة (I) (Inspect):** وهو فحص الشيء لتحديد ما إذا كان مطابقاً للحجم والشكل أو الصفات الأخرى النمطية السابق تحديدها، وتعتبر هذه الحركة رد فعل ذهني (Mental Réaction) لحواس الإبصار، والسمع، واللمس، والشم، والذوق.

¹. كلثوم بوهنة، تصميم ودراسة وقياس العمل في المؤسسات الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة النسيج للمواد الثقيلة (Mantal-SPA)، رسالة ماجستير غير منشورة، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2006، ص ص. 104-109.

- **التجميع (A) (Assemble):** وهي حركة تجميع عدة أشياء في شيء واحد ليصبح متكاملًا، وتبدأ هذه الحركة حينما تحرك اليد الشيء المعني إلى المكان المعد له، وتنتهي بنتيبتها في مكانه، كتنشيت الغطاء على قلم الكتابة.
- **الفك (DA) (Disassemble):** أو التفكيك، وهي حركة فصل الشيء عن شيء آخر تعتبر جزءًا مكملًا له، ويبدأ الفك عندما تبدأ اليد في إزاحة جزء من المادة المجمعة، وينتهي عندما تنزع اليد فعلاً ذلك الجزء، كنزع الغطاء عن قلم الكتابة مثلاً.
- **الاستعمال (U) (Use):** أو الاستخدام، وهي حركة الاستعمال الفعلي للشيء أو تشغيل أداة باليد للفرض الذي تستخدم من أجله، وتبدأ بتحريك الشيء أو استعماله بغرض الاستفادة منه، وتنتهي بالحصول على الفائدة المطلوبة، كتحريك القلم على الورقة أثناء الكتابة.
- **تأخير لا يمكن تفاديه (UD) (Unavoidable Delay):** وهو التأخير الذي لا يمكن التحكم فيه من جانب العامل، وقد ينتج من أحد السببين؛ فشل أو انقطاع العملية، أو استحالة تشغيل عضو في الجسم أثناء عمل الأعضاء الأخرى، ويبدأ التأخير الذي لا يمكن تفاديه عندما يتوقف نشاط اليد، وينتهي عندما يستأنف النشاط.
- **تأخير يمكن تفاديه (AD) (Avoidable Delay):** هو كل تأخير يكون العامل مسؤولاً عنه ويكون بإمكانه التحكم فيه، كتمده عدم استخدام يديه لفترة معينة، ويبدأ هذا التأخير عندما يتقطع تسلسل الحركات الموضوعية، وينتهي عندما يستأنف العمل المعتاد.
- **التخطيط (PN) (PLAN):** وهو رد الفعل الذهني الذي يسبق الحركات الجسمية لتحديد طريقة مواصلة القيام بمهام الوظيفة، ويبدأ التخطيط عند النقطة التي يبدأ فيها العامل تحديد الخطوة التالية للعملية، وينتهي عندما يتم تحديد الإجراء الذي سيتبع.
- **الراحة للتغلب على التعب والإجهاد (R) (Rest):** وتمثل فترات راحة رسمية تمنح للعامل حتى يستعيد قواه من أثر الإجهاد الذي يشعر به أثناء مزاولته لنشاط معين، وتبدأ الراحة عندما يتوقف العامل عن العمل، وتنتهي عندما يستأنف العمل¹.
- وحتى يسهل فهم كل واحدة من هذه الحركات، وضع جيلبريث (Gilbreth) رمزا مميزا لكل حركة وهو ما يوضحه الجدول التالي:-

¹. المرجع نفسه، ص ص. 110 - 112.

الجدول 13. حركات العمل، ورموزها، ومعانيها عند جلبرات (Gilbreth)

اسم الحركة	رموز الثريلج	معنى الرمز
البحث	Sh	عين تبحث عن شيء
ال اختيار	St	محاولة الوصول إلى الشيء
الالتقاط	G	يد مفتوحة لالتقاط شيء
انتقال بدون حمولة	TE	يد فارغة
انتقال بحمولة	TL	يد تحمل شيء
القبض	H	مغناطيس محمل بقطعة حديد
ترك الحمولة	RL	إسقاط الشيء من اليد
توجيه الشيء إلى مكان استعماله	P	توجيه الشيء بواسطة اليد
وضع الشيء في مكانه	Pp	زجاجة خشب في آخر ممر لعبة البولينج
الاختبار أو الفحص	I	عدسة مكبرة
التجميع	A	تجميع عدة أجزاء مع بعض
الفك	DA	نزع جزء من الشيء
الاستعمال	U	أول حرف لكلمة Use
تأخير يستحيل تفاديه	UD	شخص يضرب رأسه في الأرض
تأخير يمكن تفاديه	AD	شخص ينام أثناء العمل
التخطيط	Pn	شخص يفكر
الراحة للتغلب على التعب	R	شخص يجلس ليستريح

المصدر. كلثوم بوهنة، مرجع سابق، ص. 113.

إن العناصر المذكورة في الجدول أعلاه، لا يستلزم التقيد بها مرتبة ولكنها جميعا عناصر أساسية لأي نشاط، ووصفت هذه الدراسة بالأساس لمجالات تبسيط الوظيفة ومعايير العمل وخطط الحوافز، وفي دراسة عملية أجريت على بعض البنائين بالأجرة، ضاعف هذا الأسلوب بعد التخلص من الحركات غير الضرورية من إنتاجيتهم 03 مرات¹، وقد نالت هذه المبادئ والإجراءات اهتمام كبريات المنظمات الناجحة مثل شركة فورد (Ford)، ونستله (Nestle)، وفولفو (Volvo)، وسوميتومو (Sumitomo) ... وغيرها من التنظيمات².

وبالرغم من الأهمية الكبيرة التي تحتلها نظرية "الإدارة العلمية" في دراستها للوقت وإدارته في الفكر التنظيمي، والتي لازالت بعض قواعدها الفكرية مطبقة في العديد من ميادين العمل كاستخدام التحليل العلمي والمنطقي في معالجة المشاكل الإدارية والتنظيمية واتخاذ القرارات الموضوعية... إلخ، إلا أن محاولات تايلور (Taylor) وأتباعه لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، إذ كانت تلح على هدف

¹. زيد منير عبوي، وسامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص. 19.

². حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص. 54.

رئيس يتعلق بتحسين الأداء وزيادة الإنتاج ثم الأرباح، من خلال الإلحاح على فاعلية الإدارة التنفيذية وبخاصة في النواحي الإنتاجية في العمل، وبذلك هدفت "الإدارة العلمية" من إدارة الوقت إلى زيادة قدرة المنظمات على التنفيذ والمتابعة لئلا يهدر الوقت في أعمال ارتجالية لا ترتبط بحركات قياسية ثم تحديد وقت كل حركة منها، من جانب آخر؛ فإن اعتماد **تايلور** (Taylor) على دراسة الوقت والتحكم في أداء العامل جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع، فمثلا شبه **تايلور** (Taylor) العامل **سميث** (Smith) الذي اختاره هو بنفسه من بين 75 عاملا بأنه "ثور قليل الذكاء، بارد الطباع"¹، كذلك فإن تحديد مقاييس دقيقة لأداء العمل تؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا في العمل لا تستفيد منها إلا الكوادر المؤهلة علميا، وهذا ما يجعل العامل المتخصص غير مؤهلا لأداء أنواع أخرى من الوظائف نتيجة الروتين الممل، وسيجعل العمال مجرد آلات لتنفيذ التعليمات الموضوعة دون إفراح المجال للإبداع وتحسين أدائهم الوظيفي².

2.2.1. نظرية مبادئ الإدارة أو العملية الإدارية (Administrative Principles/ Process)، لـ:

هنري فايول (Henry Fayol) 1841 – 1925

صاحب هذه النظرية المهندس الفرنسي **هنري فايول** (Henry Fayol) المولود في إسطنبول بتركيا وخريج مدرسة المناجم بسانت ايتيان (Saint Etienne) في فرنسا، حيث عمل مديرا لمدة 30 سنة في أحد مناجم الفحم في فرنسا³، بالرغم من وجود كتاب آخرون كانوا قد أسهموا في هذه النظرية أيضا، وأهمهم الإنجليزيان **ليندال ارويك** (Lyndall Urwick) و**لوثر جوليك** (Luther Gulick) والأمريكيان **موني** (Mooney) و**رايلي** (Reiley)، وكانوا جميعا مهتمين بتطوير مبادئ عالمية في الإدارة تصلح لكل مدير في أي منظمة، وقد تميز **فايول** (Fayol) عن **تايلور** (Taylor) في جانبين هما:-

أ. اعتمد **تايلور** (Taylor) على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد **فايول** (Fayol) على خبرته كمدير ممارس.

ب. ركز **تايلور** (Taylor) على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل، بينما سعى **فايول** (Fayol) لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف⁴.

¹. عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص. 52.

². زيد منير عبوي، وسامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص. 20.

³. Roger Aim, *L'essentiel De La Théorie des Organisations*, Paris: Gualino éditeur, 2006, p. 33.

⁴. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سابق، ص. 22.

كما اهتم فايول (Fayol) بوصف وظائف المدير (أي ما يجب على المدير القيام به)، وقد لخص أفكاره في كتابه المنشور عام 1916 بعنوان "الإدارة الصناعية والعامة" (Administrative Industrielle et Générale)، موضحاً بذلك النشاطات التي تقوم بها الإدارة، إذ قسمها إلى 06 مجموعات هي:-

- **النشاطات الفنية:** وتتضمن عمليات الإنتاج والتصنيع.
 - **النشاطات التجارية:** وتشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.
 - **النشاطات المالية:** وتحتوي على عمليات البحث والاستخدام الأمثل للرأس المال.
 - **نشاطات الحماية والأمن:** وتضم عمليات حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المنظمة.
 - **نشاطات المحاسبة:** وتتضمن عمليات تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الإحصاءات.
 - **النشاطات الإدارية:** وتحتوي على عمليات التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة¹.
- وقد ركز فايول (Fayol) على النشاط الإداري من بين هذه الأنشطة معتبراً إياه من أهمها، حيث أن الأنشطة السابقة معروفة وواضحة المعالم لدى العديد من الباحثين والمفكرين في الحقول الفنية والتجارية والمالية...إلخ، واستناداً إلى أهمية النشاط الإداري، حدد فايول (Fayol) العناصر أو الوظائف الإدارية (وظائف المدير) التي ينبغي تأديتها في كافة المستويات الإدارية المختلفة، وقد حددها في 05 عناصر هي:-

- **التخطيط (Planning):** لقد أكد فايول (Fayol) على أهمية التخطيط والتنبؤ (Forecasting) بما ينطوي عليه المستقبل، ويعني التخطيط لديه وضع خطة يتم من خلالها تحديد الأهداف المراد إنجازها والوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ويتناول التخطيط والتنبؤ بما يكون عليه المستقبل وفق رؤيا واضحة ومحددة من المعايير والمؤشرات الكمية أو الوظيفية ووفق أساليب مرنة قادرة على التنفيذ، حيث أن الخطة الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن لها أن تؤثر على إنجاز أو نجاح الخطة المعنية².

¹. محمد صبيح الرشيدة، الإدارة المدرسية: الواقع والطموح، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص ص. 20 - 21.

². خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص. 55.

- **التنظيم (Organizing):** ويعني تنظيم العمل وإمداده بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية والأدوات ورأس المال والأفراد، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إضافة وتحديد العلاقات بين القوى العاملة بعضهم مع بعض وبين الأشياء وبعضها¹.
- **إصدار الأوامر أو القيادة (Command):** أكد فايول (Fayol) على أهمية الأوامر (Ordering) أو القيادة لغرض إنجاز المهمات في المنظمة، وقد ركز على ضرورة توافق الإمكانيات الذاتية والموضوعية لدى القائد الإداري لكي يساهم في تحقيق الإنجاز المطلوب وهي:-
 - أن يتمتع بمعرفة واسعة وشاملة بالعاملين.
 - القدرة على استيعاب العناصر غير الكفوءة في العمل.
 - أن يكون القائد قدوة حسنة للمرؤوسين ولجميع العاملين معه وبمختلف المستويات.
 - أن يكون ملماً بكل ما يتعلق بشؤون الإدارة وطبيعة علاقاتها مع العاملين.
 - أن يمارس المراجعة التعليمية المستمرة لأعماله مستخدماً الأساليب الكمية والإحصائية والبيانية في ذلك.
 - ألا يركز على الجوانب التفصيلية في أداء العاملين، وإنما يؤكد على الخطوط العامة في الإنجاز بغية إتاحة الفرص للعاملين في إنجاز أدائهم بكفاءة وفاعلية.
 - أن يقوم بعقد الاجتماعات الدورية والمستمرة لمساعدته لكي يطلع من خلالها على آرائهم ومقترحاتهم في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي وتوحيد أبعاد التوجيهات الهادفة وفق ذلك.
 - السعي بشكل مستمر وحثيث نحو الصيغ المثلى للتفاعل وتوجيه وتوحيد الجهود وخلق الولاء المطلق للمنظمة.
- **التنسيق (Coordination):** يعد التنسيق من وجهة نظره من أكثر العناصر أهمية في تحقيق نجاح المنظمة وإنجازها للأهداف، والتنسيق يعني السعي نحو توجيه كافة الجهود الفردية والجماعية عبر العناصر الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وإصدار الأوامر... إلخ، نحو تحقيق أهداف المنظمة وبروح إيجابية متفاعلة ومنسجمة بشكل متكامل ومتناسق.
- **الرقابة (Controlling):** لقد أشار فايول (Fayol) لأهمية الرقابة واعتبرها من أكثر المفاهيم أهمية في نجاح المنظمة، إذ أنها تعني عملية متابعة الأداء المحقق ومقارنته مع الخطط

¹. أحمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيقية، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص. 30.

الموضوعة والتحقق من طبيعة الانحراف الحاصل ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية (Corrective Action) بشأنها، لغرض تجاوزها وتحسين الأداء بما ينسجم مع الأهداف المتوخى تحقيقها. ولذا تعد هذه الوظائف من أكثر المفاهيم أهمية في توجهات فايول (Fayol) وتعد بمثابة استكمال الجوانب العلمية التي جاء بها تايلور (Taylor)¹، كما حدد فايول (Fayol) مجموعة من الصفات الواجب توافرها في الإداريين هي كالآتي:-

- صفات جسمانية: تتمثل في صحة العامل ولياقته للعمل.
- صفات عقلية: تتمثل في القدرة على الفهم وحسن التقدير والذكاء.
- صفات خلقية: تتمثل في تقديس العمل والولاء والرغبة في القيام بالواجبات.
- صفات ثقافية: تتمثل في وجود رصيد معرفي عالي والملم بقضايا العمل.
- صفات فنية: تتمثل في إتقان عمله وتمتعه بمهارات في تخصصه.
- صفات مهنية: تتعلق بكسب الخبرة والتجربة والارتقاء بمستوى العامل المهني².

وبناء على هذه النشاطات والصفات السالفة الذكر والتي تقوم عليها الإدارة، استطاع فايول (Fayol) وضع 14 مبدءاً عالمياً لتوجيه المدير في حل المشكلات ويمكن تعليمها في الجامعات والكليات، غير أنه أكد في كتاباته بإلحاح على أن هذه المبادئ وغيرها من قواعد التسيير الإداري، تتميز بالمرونة والتكيف مع ظروف العمل في كل مؤسسة، وبالنسبة للمبادئ العامة للإدارة التي تعتبر أساسية لأي تنظيم إداري ناجح، فإن المفكر الفرنسي فايول (Fayol) قد لخصها فيما يلي:-

■ **مبدأ تقسيم العمل (Division of Work):** يعتبر فايول (Fayol) أن التخصص يحقق مزيداً من الدقة والإتقان والسرعة في أداء المهمات، وبالتالي تحقيق الإنتاجية الفضلى، ويشبه فايول (Fayol) التنظيم المؤسسي بتنظيم الجسم الإنساني الذي يتولى كل عضو فيه القيادة بمهمة معينة، في حين تتكامل الأعضاء فيما بينها لتشكيل السلوك العام.

■ **مبدأ السلطة والمسؤولية (Authority and Responsibility):** إن السلطة هي ممارسة الرئيس حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وطاعتهم له، ويرى فايول (Fayol) أن هذه السلطة تعد بمثابة أداة الرئيس التي تمكنه من القيام بالمسؤوليات، وهي سلطة مستمدة من المركز والمسؤوليات المنوطة بهذا المركز، والذي ينبغي أن يتمتع صاحبها بالسلطة المكافئة الضامنة

¹. خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 55-57.

². عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 13.

لترجمة هذه المسؤوليات وتطبيقها من قبل الآخرين وهي بالضرورة مختلفة عن السلطة الشخصية للرئيس الناجمة عن سماته وصفاته وقدراته الذاتية.

■ **مبدأ النظام والطاعة (Discipline and Obedience):** هي وجود تنظيم إداري يحترم، وأن على المرؤوسين طاعة الأوامر وتنفيذها بغض النظر عن مشاركتهم أو عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، ولعل هذا المبدأ مقتبس من المراجع العسكرية التي ترى في النظام والطاعة مصدرا من مصادر قوتها.

■ **مبدأ وحدة الأوامر (Unity of Command):** يعني هذا المبدأ أن لا يتلقى المرؤوس تعليماته إلا من رئيس واحد (الرئيس المباشر) منعا للازدواجية أو التداخل في إصدار الأوامر، الأمر الذي إن حصل فإنه سيؤدي إلى الإرباك وتشتت الجهود والأعمال¹.

■ **مبدأ وحدة التوجيه (Unity of Direction):** أي يجب أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة الأمر، هو أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما يتعلق مبدأ وحدة الأمر بالأفراد العاملين².

■ **مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصالح العامة (Subordination of Individual Interest To General Interest):** يتمثل ذلك في أن مصلحة المنظمة، وبالتالي مصلحة الجماعة التي يعمل الفرد فيها وإصلاحها هي المقدمة على مصالح الفرد الخاصة، فإن تعارضت المصلحتان غلبت المصلحة العامة المصلحة الخاصة.

■ **مبدأ مكافأة الأفراد (Remuneration of Personnel):** لقد دعا فايول (Fayol) إلى كفاية الرواتب وعدالتها، مثلما دعا إلى استخدام الحوافز المالية لتحسين مستوى أداء العاملين.

■ **مبدأ المركزية (Centralization):** إن مركزية الإدارة لا بد من تطبيقها، غير أن طريقة التطبيق تتفاوت من منظمة لأخرى، أو بين دولة وأخرى، ولعل في هذا إشارة إلى طبيعة المنظمة وحجمها وظروفها.

■ **مبدأ تدرج السلطة (Scalar Chain):** إن هذا يعني وجود هيكل تنظيمي تحدد بموجبه الوظائف الإشرافية ونطاق الإشراف المرتبط بها، وخطوط الاتصالات فيها، وخاصة الاتصالات الصاعدة

¹. أسامة سعد خيرى، مرجع سابق، ص 51-52.

². سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص. 53.

أو النازلة، كما أن خطوط الاتصالات هذه ابتداء من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته يتيح تحديدا للسلطات الممنوحة لكل مستوى إشرافي وطريقة الاتصال أو التواصل معه.

■ **مبدأ الترتيب (Order):** يقصد فايول (Fayol) بذلك ترتيب الأشياء والأفراد، وقد أكد أن الأشياء (الأدوات) ينبغي أن توضع في مكان معلوم لسهولة العثور عليها، كما ينبغي مراعاة وضعها في مكان يسهل الوصول إليه تبعاً لتكرار استخدامها، مثلما أشار إلى ترتيب الأفراد من حيث توفير مكان مناسب لكل فرد في المنظمة، وأن يوضع في المكان المناسب، وفي ذلك إشارة إلى الاختيار الملائم للأفراد.

■ **مبدأ المساواة في المعاملة (Equity):** لقد أشار فايول (Fayol) إلى اتباع مبدأ العدالة والمساواة في تعامل الرئيس مع المرؤوسين، والتي اعتبرها مطلباً أساسياً لإطلاق طاقات الأفراد وشعورهم بالانتماء للعمل، مؤكداً على ضرورة أن يتمتع الرئيس بالحساسية والذوق اللازم لإشاعة العطف والاهتمام بمرؤوسيه.

■ **مبدأ الاستقرار الوظيفي (Stability of Tenture of Personnel):** إن الاختيار الملائم للموظفين من شأنه أن يساعد على استمرار الموظف في عمله واستقراره فيه، وبأن ما ينفق على تدريبه سيكون مبرراً ومفيداً، في حين سيؤدي عكس ذلك إلى عدم ولاء الموظف بمتطلبات وظيفته، وبالتالي تكرار طلبات الاستقالة أو الاستغناء عن الخدمة، مما يفقد العامل بالمنظمة صفة الاستقرار¹، فولاء المستخدمين للرؤساء مرتبط بتعزيز وتدعيم قيم العدالة والمساواة².

■ **مبدأ المبادأة (Initiation):** لقد دعا فايول (Fayol) الرؤساء إلى تشجيع مرؤوسيه على التفكير، وتقديم الاقتراحات المفيدة لتحسين العمل، وقد اعتبر ذلك مصدراً من مصادر قوة المنظمة، إذ سيشعر المرؤوسين بأهميتهم ويزيد من ولائهم للمنظمة.

■ **مبدأ روح الاتحاد أو الفريق (Esprit de Corps):** هنا أكد فايول (Fayol) على دور الرؤساء في إشاعة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتيسير التواصل البناء بينهم، معتبراً ذلك سبيلاً إلى قوة المنظمة، وبأن بث روح الفريق والاختلاف بينهم سيؤدي إلى تعطيل أعمال المنظمة،

¹. أسامة سعد خيرى، مرجع سابق، ص 52-54.

². محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عمان: دار المعتبر للنشر والتوزيع، 2015، ص 22.

مشيرا أن على المدير أن يتجنب ثغرتين هما؛ الأولى الاعتقاد في القول السائد (فرق وأحكم)، والثانية سوء استخدام التعليمات المكتوبة في اتصالات العمل¹.

إجمالاً؛ يمكن القول بأن أفكار وقناعات فايول (Fayol) ليست سوى إنتاج مرحلة كان العلم الوضعي والتقني يحتل مركز الصدارة فيها، فالآلة هي نموذج التنظيم، كما هي نموذج التشغيل، ولابد من التفكير بأن فايول (Fayol) كان مهندساً شديداً الإعجاب بالكفاءة العسكرية والصناعة الألمانية، التي يرجعها إلى ما تتمتع به الإدارة الألمانية من قوة، على خلاف ما هي عليه الإدارة العامة الفرنسية، وكان فايول (Fayol) شديد التعلق بنوع من العقلانية المطلقة².

أما اهتمام فايول (Fayol) بإدارة الوقت والأداء الوظيفي، فيبرز ذلك من خلال اهتمامه برفع مستوى أداء المنظمة بوجه شامل، عبر وضعه القواعد والمبادئ الإدارية التي يجب أن تتماشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة، وكذلك مع الإنتاج ذي الكفاءة العالية وبأقل تكلفة وفي وقت قياسي، وذلك كله يتطلب رقداً وتسجيلاً للإمكانات المتاحة ووضعها في المكان المناسب في ظل إدارة ذات كفاءة، ما يؤدي إلى تقليص الوقت والسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة³، علاوة على أن الوظائف الإدارية التي حددها فايول (Fayol) من تخطيط وتنظيم وإصدار الأوامر... إلخ، تعتمد كل واحدة منها على عنصر الوقت بغرض تحسين أداء الأفراد في المنظمة، فالتخطيط يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأوقات عليها بشكل يتناسب مع المراحل المحددة، على أن يكون مجموع هذه الأوقات الموزعة مساوياً للوقت الكلي، وأن يختار الوقت المناسب لكل مرحلة، وأن يدرك المخطط أهمية الهدف ضمن الوقت المعطى له، ويرتبط التنظيم هو الآخر بالوقت من خلال تحديد مهمات العاملين واختصاصاتهم، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وكذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، كما ترتبط وظيفة إصدار الأوامر بالوقت، إذ يجب على القائد أن يكون على علم ودراية بتوقيت إصدار الأمر وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان الأمر في غير مكانه وخارجاً عن التوقيت المحدد له، أما وظيفة التنسيق فتوحد جهود الأفراد داخل التنظيم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف في وقتها المحدد، دون تأخر أو تماطل من مصلحة أو إدارة نتيجة غياب المعلومة التنظيمية، وأخيراً؛ تلازم وظيفة

¹. أسامة سعد خيرى، مرجع سابق، ص 54 - 55.

². عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص 57.

³. جهاد محمد بن الرشيد، مرجع سابق، ص 12.

الرقابة جميع الوظائف السابقة، وتظهر أهمية الوقت فيها من خلال الكشف عن الأخطاء أو منع وقوع حدوثها في الوقت المناسب¹، ومن جانب آخر؛ فإن المبادئ التي وضعها فايول (Fayol) ترتبط ارتباطاً مباشراً بكيفية إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي للأفراد والمنظمة ككل، فمثلاً مبدأ التخصص وتقسيم العمل يقلص من هدر الوقت الإنتاجي والإداري للعامل، كون الأخير تعود على تكرار أداء حركة واحدة في كل مرة، وهذا ما سيحسن من أدائه الوظيفي نتيجة المهارة والخبرة المكتسبتين لتخصصه في مهمة واحدة، والأمر ذاته ينطبق على مبدأ الترتيب المرتبط بالأشياء والأفراد التي ينبغي وضعها بما يسهل العثور والوصول إليها تبعاً لتكرار استخدامها، وهذا ما تسعى إدارة الوقت لتحقيقه داخل التنظيم، أي عقلنة استخدام الأدوات والأفراد في المنظمة لتجنب مضيعات الوقت ورفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي، وبالرغم من المساهمة الجادة لـ فايول (Fayol) في علم الإدارة بشكل عام، وإدارة الوقت بشكل خاص - كون هذه الأخيرة قد استفادت من الأنشطة الإدارية التي اقترحها فايول (Fayol) - إلا أن فكرة الوظائف الإدارية للوقت هي مبادئ عامة لم يتم التحقق منها ميدانياً، عكس المبادئ التي اقترحها تايلور (Taylor)، كون أن فايول (Fayol) كان مديراً مهتماً بمستويات الإدارة العليا وعملياتها، محاولاً التنظير للباحثين والطلبة في الجامعات، أما تايلور (Taylor) فاهتمامه كان منصباً على المستوى التنفيذي (الإدارة الدنيا)، لهذا اتسمت مبادئه بالطابع الواقعي والإمبريقي.

3.2.1. النظرية البيروقراطية (Bureaucracy)، لـ: ماكس فيبر (Max Weber) 1864 - 1920

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber)، صاحب الأبحاث والدراسات في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها، ولم يكن فيبر (Weber) مديراً أو مهندساً مثل الباحثين تايلور (Taylor) وفايول (Fayol)، لقد كان مهتماً بكيفية الانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك واللاحق بالدول الصناعية التي كانت تشهد تقدماً صناعياً حثيثاً، فقام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الإنسانية دراسة معمقة لاستقراء التاريخ واستخلاص الدروس²، كما اهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم (الإدارة الحكومية) والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي"، معتبراً إياه الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشيد (Rationality) في اتخاذ القرارات، واعتبر فيبر

¹. محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق، ص 46-55.

². حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 57.

(Weber) المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية¹، مقترحا بذلك عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي:-

■ توزيع السلطة؛ تتجلى البيروقراطية في شكل بناء هرمي تقع مراتب السلطة العليا في قمته، وتتخذ الأوامر منحى أفقيا ينزل من القمة نحو القاعدة في مستوى اتخاذ القرار، وتتوزع المهام في التنظيم بوصفها "واجبات رسمية"، وتقوم الرتب العليا بالإشراف والسيطرة على الرتب الأدنى منها ضمن ذلك النظام التراتبي.

■ تضبط القواعد والتراتبية المكتوبة سلوك عناصر التنظيم على جميع المستويات؛ وكلما علت الرتب تزايد نطاق القواعد والتعليمات لتشمل مجموعة واسعة من الحالات، مما يتطلب المرونة في تفسيرها.

■ يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل، ويتقاضون أجرا من عملهم؛ وتقابل كل وظيفة ضمن هرم التنظيم بأجر محدد وقار، وتتم الترقية المهنية حسب عنصر الكفاءة أو الأقدمية أو الاثنين معا.

■ هناك فصل بين مهام المسؤول داخل التنظيم وحياته الخاصة خارجها؛ تتفصل الحياة العائلية والشخصية للمسؤول عن أنشطته في موقع العمل، وتتفصل انفصالا ماديا عن مكان الوظيفة.

■ عدم ملكية عناصر التنظيم للموارد المادية التي يؤدون عملهم من خلالها؛ إذ يسيطر المزارعون والصناع في المجتمعات التقليدية على عمليات الإنتاج ويمتلكون وسائله، أما في التنظيمات البيروقراطية فإن الموظفين لا يمتلكون ما يستخدمونه من معدات وتجهيزات.

وكان فيبر (Weber) يرى أن الاقتراب من هذا النموذج المثالي للبيروقراطية يجعلها أكثر كفاءة في الوصول للأهداف التي قام من أجلها، كما أنه يرى أن البيروقراطية تتفوق من الوجهة الفنية والتقنية على كافة أشكال التنظيم الأخرى، لأنها ترقى بالمهارات إلى حدودها القصوى، وتشد على الدقة والسرعة في إنجاز المهمات²، وتعتبر مبادئ البيروقراطية* هاته صادرة عن ظروف زمانها، حيث لعبت المتغيرات الثقافية والاجتماعية القائمة على قيم الرشد ووضوح الهدف والفعالية والموضوعية والتخصص الوظيفي، دورا لا يستهان به في إحداث ثورة تنظيمية حديثة، وما دراسة فيبر (Weber) عن "الأخلاق البروتستانتية

¹. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سابق، ص. 24.

². عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، القاهرة: منظمة المرأة العربية للطبع والنشر والترجمة، 2011، ص. 39.

*. إن البيروقراطية (Bureaucracy) كلمة يونانية مركبة من شقين، الأول (Bureau) وتعني المكتب، والثاني (Cracy) وتعني القوة، وكلاهما يعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

وروح الرأسمالية" إلا مثالا يعكس لنا بوضوح التغيرات الثقافية التي شهدتها العصر الحديث¹، كذلك فمعاشية فيبر (Weber) للتضخم الذي طرأ على المؤسسات الألمانية في أوائل القرن 20، استنتج أن التنظيم الرسمي الحكومي هو السبيل الأمثل لزيادة الإنتاجية، إضافة إلى تأثيره كضابط في الجيش الألماني بقواعد الضبط والتعليمات الرسمية، كما أن لاختصاصه كعالم اجتماع تأثيره في بلورة هذا النموذج من خلال نظريته للمنظمة ككيان اجتماعي يحتاج إلى قواعد وتنظيم²، وحظي موضوع هيكل السلطة باهتمام فيبر (Weber)، فقد ميز بين القوة (Power) والسلطة (Authority)، فاعتبر القوة كل إمكانية في داخل علاقة اجتماعية لإنفاذ الرغبة الخاصة ضد الراضين لها، بغض النظر عما ترتكز عليه تلك الإمكانية³، أما السلطة فهي تعني الانصياع طوعية للأوامر، وفي إطار السلطة يرى المرؤوس أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدراء) أمر مشروع (Legitimate)، وفي دراسته وتحليله لتطور المجتمعات ميز بين 03 أنواع من السلطة أو مبررات مشروعية السلطة وهي:-

أ. السلطة التقليدية (Traditional Authority)

وتستمد شرعيتها من قدسية ما تعارف عليه الأفراد (الأعراف والتقاليد) وما يعتقدونه فيها من صفات الخلد في الانتظام الاجتماعي (Social Order) الذي يخلو من المنازعات بين المعايير الاجتماعية، ويمارس هذا النمط من السلطة بواسطة فرد أو جماعة بالوراثة، فالإذعان للحاكم أمر مقدس وملزم للرعية تحرص على تخليده وتمجيده ولا تتكيف مع اتجاهات التغير الاجتماعي، فالتركيز هنا يكمن في الاعتقاد في شرعية ما قد وجد دائما، ويصدق عليه القول المأثور "مات الملك عاش الملك"، أما أداء الإدارة هنا فيكون بدائيا وغير كفء.

ب. السلطة الكارزمية (Charismatic Authority)

أحد مميزات المجتمع الحديث وجود قيادات في حالة صراع مع النظام القائم...، ويحوز القائد الملهم على عقول وأفئدة أتباعه لما يتمتع به من جذب مغناطيسي لمشاعر الأفراد وطموحاتهم وأمانيتهم، وهي سلطة ترتكز بالدرجة الأولى على الولاء (Allegiance) والطاعة (Obedience) لهذا القائد...، فيبدي الأفراد احترامهم له اعتقادا منهم أنه يمتلك فضائل تقودهم إلى الخلاص (Salvation)، فهذا التصور للكاريزما يقترب من المعاني الرمزية المبنية على تصورات وشعائر وطقوس دينية وما يتصل بها من

¹. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط5، القاهرة: دار المعارف للنشر، 1985، ص ص. 12-13.

². أسامة سعد خيرى، مرجع سابق، ص. 57.

³. ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، تر. صلاح هلال، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2011، ص. 92.

مميزات محورها تقديس المقدس، غير أن شرعية السلطة الكاريزمية محدودة في الزمان والمكان، لأنها مبنية على انفراد الفرد بالرأي والسلوك، إذ أنه وما إن يختفي هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدن من الكفاءة والدقة.

ج. السلطة العقلانية أو القانونية (Rationality Authority)

وهي التي تقود ذلك النظام المعقد الذي نطلق عليه البيروقراطية (Bureaucracy)، باعتباره النموذج المثالي القائم على السلطة الرسمية وعلى العمل الإداري، وظيفيا، وبشكل تراتبي (Hierarchial) تضبطها قوانين ولوائح وتعليمات مكتوبة، فالبيروقراطية ما هي إلا أداة الحكومة، وتتميز الإدارة في هذه المرحلة بالأداء الكفاء والإنجاز والدقة في العمل، وتتوافر في شاغلي الوظائف الإدارية المؤهلات والشروط المحددة في القوانين¹، ويجد فيبر (Weber) أن أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات الصناعية هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات، وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات للأداء والإنتاجية وصولا للكفاية المطلوبة، ويحدث ذلك عندما يتكيف العامل مع وضعه التنظيمي بوجود التخصص ونظام تقسيم العمل بحسب المؤهلات والخبرات لدى العامل، ويصبح كل رئيس مسؤول عن مرؤوسيه بشكل واضح بالاعتماد على النسق الثابت نسبيا من الأنظمة والقواعد المحددة لأبعاد البناء التنظيمي ونشاطاته بغية تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاية، فممارسة الضبط على أساس المعرفة هو الأصل في تحقيق فاعلية التنظيم الصناعي بحسب ما يراه فيبر (Weber)².

إضافة إلى ما سبق؛ فإن فيبر (Weber) أولى عناية بالغة بموضوع الوقت في الإدارة ومدى تأثيره على فعالية الأداء الوظيفي والإداري داخل التنظيمات، إذ تعتبر البيروقراطية (Bureaucracy) نموذج لتوافر السرعة والدقة واحترام عنصر الوقت، فالعمال ملزمون من قبل الإدارة العليا بكل حدود الوقت الذي تسيطر عليه وتوجهه التعليمات النازلة من قمة الهيكل الإداري، وبذلك يفرض البعد الزمني وجوده في النموذج البيروقراطي عن طريق تنظيم الوقت في العمل الرسمي منذ بدايته إلى نهايته، وإدارته أيضا على مدى اليوم والأسبوع والشهر والسنة، وجدولة مهام العاملين حسب التسلسل الوظيفي ثم توزيعها على أساس المهام التي يجب إنجازها والوقت الذي تستغرقه كل مهمة من المهام وعدد الأفراد المتوفرين للقيام

¹. عبد الله ساقور، محاضرات في علم الاجتماع المعاصر: مقاربة بيблиوغرافية، الجزء 01، عناية: منشورات جامعة باجي مختار، 2009، ص ص. 41-42.

². أحمد الأصفر، وأديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003، ص. 97.

بالعمل في الوقت المحدد، لكن الإشكال الذي يمكن أن يحدث سببه البيروقراطيون أنفسهم الذين يحاولون الوسائل إلى غايات، ما يحول دون تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي التأثير على فعالية الأداء الوظيفي، فعلى سبيل المثال فإن التطبيق الحرفي للقوانين والالتزام المطلق بها يؤدي إلى الجمود في الأداء الفردي والجماعي وحل المشكلات، ما يجعل إجراءات العمل ذو طابع روتيني تزيد من تعقيد المهمة والهدف المطلوب، وهذا سيؤدي في الأخير إلى هدر الكثير من الوقت وتأخر إنجاز المهام والأنشطة الفنية والإدارية.

3.1. مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School)، لـ: إلتون مايو (Elton Mayo)

1880-1949

تقترن مدرسة العلاقات الإنسانية بالكاتب إلتون مايو (Elton Mayo) و"دراسات هاوثورن" (Hawthorn Studies)، ففي الفترة ما بين 1927-1932 أبرم عقد مشروع للتعاون بين شركة "ويسترن إلكتروك" (Western Electric) الكهربائية في إحدى ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد (Harvard School of Business) وتحت إشراف الأستاذ إلتون مايو (Elton Mayo)، ضمت كل من روثلز برجر (Roethlis Berger) وديسكون (Disckon) ووارنر (Warner)، حيث عملوا كفريق خلال الفترة المذكورة، وتعد تجارب إلتون مايو (Elton Mayo) في مصانع هاوثورن (Hawthorn) البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها على إنتاجية العامل، وقد نشرت هذه الدراسات التي أجريت في مصانع هاوثورن (Hawthorn) الذي اشتهر بهذا الاسم وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان "الإدارة والعامل" (Management and Worker)¹، وكانت التجارب كالتالي:-

1.3.1. التجارب في المرحلة الأولى، أو تجارب هاوثورن (Hawthorne Studies)

سميت تجارب هاوثورن (Hawthorne Studies) بهذا الاسم لأنها أجريت في مصانع هاوثورن في شركة وسترن إلكتروك (Western Electric) في ولاية إلينوي (Illinois) بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في الفترة ما بين 1924-1927، والتي استمرت إلى الثلاثينات، وقد كانت تلك الدراسات امتداد لتجارب تايلور (Taylor)، حيث ركز بداية على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالإجهاد، والأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية والاجتماعية التي تم تناولها لاحقاً، ومن تجارب المرحلة الأولى ما يلي:-

¹. خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص. 65.

أ. تجربة الإضاءة

قام فريق العمل البحثي القائم على التجربة، وبناء على الافتراض بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، بعمل تجارب على مجموعة من العاملين في أحد ورشات مصانع هاوثورن (Hawthorne)، حيث تم تقسيم جماعات العمل إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية، وتم تجريب عدة مستويات من الإضاءة، من إضاءة غير جيدة إلى إضاءة عادية، وإلى إضاءة جيدة، وتم في كل مرحلة قياس إنتاجية العاملين في المجموعات التجريبية تحت ظروف مختلفة، ولدهشة فريق العمل لم يكن هناك فروقا ذات معنى في مستويات الإنتاج مما استدعى من فريق البحث الانتقال إلى تجربة أخرى بهدف التثبت من فرضية ثانية تتصل أيضا بأهمية الظروف المادية وهي أثر الإرهاق والتعب الجسدي على الإنتاجية.

ب. تجربة جدولة العمل

قام الفريق البحثي القائم على التجربة بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدة مرات، بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال قبل أخذ فترة راحة، وذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاج مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة، وقد لاحظ الباحثون أيضا وبعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع أنه لم يحصل تغيير كافي في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب والإنتاجية، ولذلك انتقل فريق البحث إلى فحص فرضية ثالثة وهي العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة بالأجور والحوافز وبين زيادة الإنتاجية.

ج. تجربة الأجور

شرع فريق العمل البحثي بإنشاء نظام للحوافز يتم من خلاله إعطاء حوافز للجماعات التي تتجزأ وحدات عمل إضافية، وتم قياس الإنتاجية قبل وبعد تطبيق الحوافز، ولم يلاحظ فريق البحث أيضا فروقا حقيقية في مستويات الإنتاجية، تفسر التغير في الحوافز الممنوحة للعاملين بشكل كاف، لقد شكلت هذه النتائج في التجارب 03 مفاجأة لفريق البحث جعلها توجه اهتماماتها إلى وجهة جديدة وهي التوجه نحو العاملين مباشرة للتعرف على سر هذه النتائج¹.

2.3.1. التجارب في المرحلة الثانية

انضم في هذه المرحلة من الدراسة إلى فريق البحث أحد الأساتذة من جامعة هارفارد (Harvard) وهو إلتون مايو (Elton Mayo)، حيث ترأس فريق البحث في شركة وسترن إلكترونيك (Western

¹. هيثم حمود الشبلي، ومروان محمد النور، مرجع سابق، ص ص. 66-68.

Electric) بصفته استشاريا، واستمرت الجهود البحثية حوالي 05 سنوات من 1927 - 1932، تم خلالها القيام بعدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون به، ومن هذه التجارب ما يلي:-

أ. تجربة المقابلات

توجه فريق البحث في هذه التجربة مباشرة للعاملين ممن تم إجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على السر الذي يكمن وراء الثبات النسبي لوتيرة الإنتاج، رغم التغير في العوامل المتصلة بالإضاءة، والإجهاد الجسمي والأجور التي كانت تبرز وجود اختلاف في الإنتاجية وقد بينت المقابلات مع العاملين أن العوامل المسؤولة عن الثبات في الإنتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات، حيث اعتقد أولئك العمال أن هناك شيئا ما وراء هذه التجارب مما يوجب عليهم أن يحرصوا على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبيا، وقد دل ذلك على أن العوامل النفسية وليس العوامل المادية ذات أثر كبير على الإنتاجية، واستزادة في المعلومات طلب فريق البحث من العاملين أن يحددوا مختلف الأمور التي تزعجهم في العمل من حيث العلاقات، وأسلوب الإشراف المفضل لديهم، وحتى يتيقن فريق البحث من صحة المعلومات التي تم جمعها تم القيام بملاحظة السلوك الجماعي.

ب. تجربة ملاحظة السلوك الجماعي

قام فريق البحث وللتيقن من المعلومات التي تم جمعها عن طريق المقابلات، بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل وسجلوا ملاحظات على أسلوب العمل، وديناميكية عمل الجماعات كما رأوها على أرض الواقع¹، بهدف التعرف على مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف الجماعية، ومن هنا تبين لفريق البحث عدة أمور:-

- لا تعد الحوافز الاقتصادية (المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد ويتأثر بها في حقول العمل الإنتاجي، حيث أن لجماعة العمل أثر كبير في تحقيق الإنتاجية المراد إنجازها من الأفراد.
- أن الأفراد في حقول العمل لا يواجهون المواقف المختلفة بنزعة فردية وإنما يشكل الإطار الجماعي الأسلوب الذي يواجهون به المواقف المختلفة لاسيما وأن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة.

- لا يحقق التخصص الوظيفي الإنتاجي أو الخدمي أو كلاهما في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفاء في المنظمة، حيث أن التفاعل الاجتماعي للأفراد يشكل الأثر الكبير في تحقيق كفاءة

¹. المرجع نفسه، ص ص. 68 - 69.

وفاعلية المنظمة (وقد دلت الدراسات والأبحاث المتعلقة بواقع المجتمع الياباني مؤخرا على أهمية عدم التخصص المهني الدقيق وأثره الكبير في إنتاجية الفرد أو العامل الياباني)¹.

■ التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، إذ أن لهذه الجماعات ما يحافظ على مصلحتها، إذ يكمن للجماعة أن تؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية العاملين بما ترى فيه مصلحة لجماعة ككل، وتمارس الجماعة ضغطا على العامل الكسول ليرفع إنتاجيته.

وباختصار؛ فقد شكلت هذه التجارب تأثيرا كبيرا على نظرية المنظمة، وتؤكد على أنسنة (Humanizing) التنظيم، ولفتت أنظار الباحثين والإداريين إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاجية، وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح مطلوبا من المديرين والمشرفين أن يعطوها مزيدا من الاهتمام²، من جانب آخر؛ اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالوقت من خلال مناداتها بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية وبالتالي على أدائه الإنتاجي، وذلك من خلال إشعار الأفراد بمسؤوليتهم وأهمية الدور الذي يؤدونه لتحقيق أهداف المنظمة مهما قل شأن ذلك العمل، وإقناعهم أن مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة وأنهم جزء أساس فيها، وبذلك يمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة، كما تظهر أهمية الوقت في هذه المدرسة في الجوانب الاجتماعية والإنسانية، بمعنى إذا أعطي الفرد أوقات للراحة والعطل الأسبوعية فسوف يشعر أن كائن اجتماعي إنساني له أهميته ومكانته في المنظمة، وهذا الأمر سينعكس على نفسيته وارتفاع أدائه الإنتاجي³، ويمكن توضيح أهمية ودور الوقت وعلاقته بالأداء الوظيفي في مدرسة العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:-

■ يؤدي الوقت إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر في العاملين وتساعد في سرعة العمل والإنجاز وزيادة الإنتاج.

■ يؤدي الوقت إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة، ويؤثر ذلك على قدرات ومهارات الإداريين والأفراد، فالمدير الذي يدير منظمة صغيرة سيجد صعوبة كبيرة في إدارة مؤسسة ضخمة فيها الكثير من التداخلات والإمكانات التقنية، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من قدرته وإمكاناته وخبراته التي اكتسبها من قبل، ولن يستطيع مواكبة التطورات الحاصلة إلا بإجراء

¹. خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص ص. 66 - 67.

². هيثم حمود الشبلي، ومروان محمد النصور، مرجع سابق، ص. 69.

³. قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان احمد، مرجع سابق، ص ص. 47 - 48.

التدريب والتأهيل لإدارة المنظمة الكبيرة، وهذا بالطبع يحتاج إلى الكثير من الوقت لبلوغ ذلك، أما العمال الذين تعودوا على أداء الأعمال البسيطة فإنهم لا يتمكنون من مواكبة العمل الكبير الذي يحتاج إلى مهارات وخبرات ومعلومات كبيرة، فالعمل الجديد يحتاج إلى الكثير من التفكير والجهد حتى يمكن مسايرة اتساع المؤسسات وزيادة تعقيداتها، فالقلق لا يزال يلاحق الإداريين والعمال على حد سواء، على أن التخطيط والتحليل الدقيقين للوقت يؤديان إلى نتائج إيجابية في هذا المجال¹.

■ يؤثر الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين، ذلك أن العامل عندما يبدأ في المنظمة فإنه يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل، ثم يسعى بعد مرور مدة من الزمن إلى جماعة يركز عليها في أعماله، ويتأثر ببيئته تدريجياً عبر الزمن، ويتسع خياله وتزداد مداركه، ويتكيف بصورة أكبر مع المواقف، وكلما تقدم به الزمن ازدادت مداركه وتركيزه وتصوره لآفاق المستقبل، فالعامل المبتدئ يفكر في حاضره، وعندما يتقدم به الوقت ويكتسب خبرة أكثر وينضج تفكيره فإنه يفكر في المستقبل ويتخذ من الماضي قواعد ومبادئ يمكن أن يستفيد منها في عمله المستقبلي، فالوقت يصقل الفرد ويزيد من مداركه ويشعره بالمسؤولية ويجعله قادراً على التكيف مع المتغيرات والتطورات الصناعية، أو مع طرق وأساليب العمل والإنتاج الحديثة المعاصرة، فالفرد يتطور حتى يصبح قادراً على تكوين شخصيته الاجتماعية وقادراً على العطاء ورفع مستوى الأداء.

■ هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل، وتحد من إمكانياته ونضجه، ومن ذلك نظام الحوافز، ونظام الرقابة والإشراف، والهيكل التنظيمي المغلق وغير ذلك، وهذه الأمور تحد من نشاط العامل وتفقدته الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة².

بناء على ما تقدم؛ نستخلص أن أهمية ودور الوقت وعلاقته بالأداء الوظيفي في مدرسة العلاقات الإنسانية يتجلى في أن الوقت يؤدي إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز، إلا أن ما يؤخذ على هذه المدرسة هو المبالغة في العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي قد تؤثر على التزامهم بالوقت الرسمي للعمل وتداعيات ذلك على الأداء

¹. شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص. 79.

². قاسم نايف علوان، ونجوى رمضان احمد، مرجع سابق، ص ص. 49 - 50.

الوظيفي، حيث عبر **مالكولم ماكناير** (Malcolm Macnair) أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد في مقالة له بالسنتين بعنوان "العلاقات الإنسانية أكثر بكثير" (Too Much Human Relation) عن مخاوفه من أن تفقد المبالغة في اعتبار مشاعر الأفراد ومراعاة أحاسيسهم إلى زيادة التهاون والإهمال¹، وعدم الانضباط الوظيفي، والتي تظهر أول صوره في عدم احترام وقت العمل وتضييعه، وتأثيرات ذلك على الأداء الوظيفي للأفراد والمنظمة ككل، كون العمل الناجح يتطلب قدرا من الصرامة والالتزام بالقرارات المتعلقة بوقت بداية ونهاية العمل ووقت أداء المهمة والانتهاه منها، وكم تستغرقه من وقت، كما أن **إلتون مايو** (Elton Mayo) لم يحدد التوقيت الزمني لفترة الراحة التي يأخذها العمال، لأن أوقات الراحة إذا كانت غير ملائمة ستكون عبئا على المنظمة وسببا في تراجع الأداء الوظيفي للأفراد.

4.1. المدرسة الحديثة للتنظيم في إدارة الوقت والأداء الوظيفي

1.4.1. نظرية اتخاذ القرارات (Decision Making Theory)، ل: هربرت سيمون (Herbert

Simon) 1916 - 2001

ويطلق عليها أيضا نظرية علم الإدارة (Management Science)، أو النظرية الكمية (Quantitative Theory)، أو بحوث العمليات (Operation Research)، وجوهر هذه النظرية هو استخدام صنع القرارات ونظم المعلومات والرياضيات والإحصاء باعتبارها أدوات مساعدة في حل مشكلات الإنتاج والعمليات والأداء.... وهكذا تركز هذه النظرية على حل المشكلات الفنية وليس مشكلات السلوك الإنساني، إذ تطورت هذه النظرية إبان الحرب العالمية الثانية، حيث استخدمت الأساليب الكمية في دراسة المشكلات العسكرية المتعلقة بالنقل والتوزيع ودقة إصابة الأهداف وغيرها²، وكان **هربرت سايمون** (Herbert Simon) عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دور كبير في نشوء نظرية اتخاذ القرارات أكاديميا وعمليا، حيث يعتبر **سايمون** (Simon) من الناقدين لقصور الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات، فهو يرى أن الحديث عن العقلانية (Rationality) أمر غير واقعي، لأن العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاذها، وبكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة، ومن ثم القدرة على تحليل مزايا ومخاطر كل بديل، وصولا إلى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر مزايا ويتجنب أغلب

¹. أسامة سعد خيرى، مرجع سابق، ص. 59.

². حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص. 67 - 68.

المحاذير، وهو يرى أن مثل هذه الظروف لا تتيسر في عالم الإدارة لأي مدير، إذ لا يتوفر للمدير لا الوقت الكافي ولا كل المال اللازم، ولا كل المعلومات حول أي موضوع، بل أن جزءا كبيرا من عمل المدير هو التعامل مع بعض الغموض وعدم التيقن لأنه لا يستطيع أن ينتظر حتى تتوافر له كل المعلومات، وأن هناك دائما درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرار، وأن أفضل ما يمكن للمدير توقعه هو القدرة على اتخاذ قرار مقبول وليس قرارا مثاليا، كما يرى أن العقلانية التنظيمية لا تتحقق إلا بشكل جزئي، وقد أطلق **سايمون (Simon)** على المبادئ الإدارية التي نادى بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة "حكم" أو "أمثلة شعبية" من الصعب تطبيقها، بل يرى أنها لا تخلو من التناقض فيما بينها مما يضيع الفائدة من محاولة الأخذ بها، وهذا الأمر لا يسعف المديرين في التعرف على أولوية مثل هذه المبادئ على بعضها البعض، فعلى سبيل المثال فإن أحد المبادئ الإدارية وهو "وحدة الأمر"، يقتضي أن لا يتلقى مأمور من أكثر من مصدر رئاسي واحد، بينما يقتضي مبدأ التنسيق أن يكون بإمكان أكثر من رئيس أن يوجه أوامر إلى الشخص نفسه حسب مقتضيات العمل، ولزوم قبول ذلك من المأمورين المعنيين¹.

واحتلت إدارة الوقت في نظرية اتخاذ القرارات مكانا بارزا، فقد استعانت هذه النظرية بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج... إلخ، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، وهذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة أو غير مستقرة، وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، من هنا يمكن القول أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ ووقت حدوثه أيضا²، وعليه؛ تستشف هذه النظرية الوقت المستقبلي من الماضي وتستند إليه، وتراعي التوقيت المناسب في مراحل اتخاذ القرارات جميعها، سواء كانت هذه القرارات تخطيطية أم إنتاجية أم ذاتية، وذلك من خلال تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة للموقف³، إلا أن هذه النظرية وجهت لها بعض الانتقادات كونها لا تقدم إطارا متكاملا لكيفية إدارة الوقت وتبيان علاقته بالأداء الوظيفي للأفراد، فصحیح أنها استعانت بعلوم هامة مثل الرياضيات والإحصاء ونظم المعلومات... إلخ في صنع القرارات، إلا أنها لم تبين كيفية استخدام تلك الأساليب والأدوات الكمية في إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين، خاصة وأن فعل اتخاذ القرار هو الغاية ومركز كل الأمور بمفهوم نظرية **سايمون (Simon)**.

¹. هيثم حمود الشبلي، ومروان محمد النور، مرجع سابق، ص ص. 72 - 73.

². زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 19.

³. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سابق، ص ص. 58 - 59.

2.4.1. النظرية الإدارية اليابانية (Japanese management theory)

تعتمد النظرية اليابانية في الإدارة على التجربة اليابانية في إدارة الشركات والتنظيمات على المستوى المحلي والعالمي، واستمدت مقوماتها الفلسفية من طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وارتكزت هذه النظرية على 03 أسس وهي **الثقة** (Trust) و**المهارة** (Skill) و**المودة** أو **الاحترام** (Respect)، كما بنيت هذه النظرية على العلاقات الإنسانية بين العاملين من جهة، وبين العاملين ومروؤسيهم من جهة أخرى¹، ويمثل أسلوب الإدارة الياباني أو الإدارة اليابانية التي يرمز لها بالحرف (J) اختصاراً لكلمة (Japanese) نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها التي تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل إلى حد كبير، والافتناع بالعمل والجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم، ولقد برهن أسلوب الإدارة الياباني على مدى نجاحه في إدارة المنظمة للعالم أجمع، وذلك من خلال ما وصلت إليه الصناعة اليابانية من تطور كمي ونوعي وتقني، غزت به أسواق العالم وعلى الأخص الدول النامية، وقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تتبنى هذا الأسلوب، ولكن بعد دراسته وجدت عدم إمكانية ذلك، على اعتبار أن أسلوب الإدارة الياباني نابع من البيئة اليابانية الفريدة بخصائصها ومكوناتها، وبما أن البيئة الأمريكية مختلفة كثيراً عن البيئة اليابانية، وعلى اعتبار الإدارة اليابانية وليدة بيئتها، وجدت المنظمات الأمريكية أنه يمكن الاستفادة من الأسلوب الياباني في الإدارة لكن بعد تعديله بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها، وأسماوا هذا التعديل بأسلوب نظرية (Z) في الإدارة لـ: **وليام أوشي** (William Ouchi).

ويتضح من ذلك؛ أن أسلوب الإدارة اليابانية الذي يطبق في المنظمات اليابانية، موجود حصراً في اليابان، نظراً للطابع المتميز والفريد الذي يتسم به المجتمع الياباني وثقافته وعاداته وتقاليده وقيمه الاجتماعية، لذلك وجد أن أسلوب الإدارة الياباني لا يمكن تطبيقه بحذافيره في أي بيئة أخرى، إلا بعد تعديله ليتلاءم مع ظروف المجتمع أو البيئة الجديدة²، وتتميز الشركات والمصانع اليابانية بأسلوب إدارة يعتمد على الاحترام الكبير والتعويض المالي بناء على الأقدمية لا المهارة الفردية، وعلى اتخاذ القرارات بشكل جماعي وتشاوري على مستويات عدة، وعلى إشراك العمال والموظفين الصغار في العملية الإدارية،

¹. هنري أنطوان سميث، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، تر. علاء أحمد سمور، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص. 80.

². سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص. 79 - 80.

وعلى ضبط نوعية الإنتاج من أسفل الهرم لا أعلاه، وهذا مخالف للنموذج الأمريكي، الذي يعتقد البعض أن اليابانيين قاموا بتقليده، بل العكس هو الصحيح، إذ حاولت الشركات الأمريكية تقليده ولكنها لم تفلح في استنساخه لغرابته وخصوصيته الثقافية¹، وتساهم الإدارة اليابانية في رعاية العمل ومنح الحوافز المالية والمعنوية بحيث تؤدي هذه العناصر إلى تقوية روح الولاء والحب بين العامل ومنظمته، ويشعر أنه فرد في أسرة كبيرة يعتز بالانتساب إليها، ولذا نجد العامل الياباني يعمل من تلقاء نفسه ودن حاجة لمشرف يراقبه (رقابة ذاتية)²، ويتشكل التدرج الهرمي والهيكل للسلطة الإدارية اليابانية من خلال إجراء انتخابات للعاملين يتم فيها الاعتراف بمركز كل منهم على أساس سنه، أو أسبقيته في الوظيفة ومدة خبرته، وهذا النظام الإداري يؤكد أن السلطة الإدارية مأخوذة جزئياً من التاريخ الطويل للسلطة المتوازنة في اليابان والحكم الأرستقراطي الذي كان سائداً فيها³، وعلى العموم؛ يمكن إبراز أهم سمات الإدارة اليابانية فيما يلي:-

أ. التوظيف مدى الحياة

يعتبر مبدأ التوظيف مدى الحياة أحد المبادئ الشائعة في المنظمات اليابانية، حيث أن الطرد من الوظيفة يعتبر عقاباً قاسياً، نظراً لأن الموظف المطرود لن يكون لديه أمل في العثور على عمل في منظمات مماثلة، وعندما يحصل العامل الياباني على وظيفة سيشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الخاصية الإدارية تأثيراً كبيراً على عمله وحياته في داخل المنظمة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما أن جل تفكيره وإبداعه يوظفه في عمله، لذا يعتبر مبدأ التوظيف مدى الحياة بمثابة القوة المحفزة للموظف الياباني نحو القناعة والثقة بالمنظمة والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى سلوكه العام بالحفاظ على المنظمة والسعي بشكل مستمر نحو تطويرها ونموها⁴.

ب. المشاركة في اتخاذ القرار

الأساس في إدارة المنظمات في اليابان هو صالح العاملين وليس صالح المساهمين الذين قد يتعجلون الربح ولو أضر بمخطط المنظمة على المدى البعيد، ويبدأ صنع القرار بدراسة مضمونه بواسطة

¹ سلمان بونعمان، التجربة اليابانية: دراسة في أسس النموذج النهضوي، بيروت: مركز نماء للبحوث والدراسات، 2012، ص. 161.

² عبد الفتاح محمد شبانة، اليابان: العادات والتقاليد وإدماة التفوق، القاهرة: مكتبة مدبولي للنشر، 1996، ص. 70.

³ أدوين ريشاور، اليابانيون، تر. ليلي الجبالي، الكويت: سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989، ص. 210.

⁴ لخضر ديلمي، ومحمد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية: نظام الوقت المحدد (J.I.T)، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص ص. 16-17.

اللجان الموجودة في أول درجات السلم الإداري، وتتصاعد الأبحاث مع المقترحات والإضافات حتى تصل إلى المستوى الأعلى، كل ذلك مع توافر شبكة معلومات ذات كفاءة عالية توضع بياناتها في خدمة الباحثين، وبذلك تصبح عملية اتخاذ القرار عملية جماعية ديمقراطية تبدأ من القاعدة بطريقة لا مركزية نظرا لمشاركة الجميع فيها، ويحترم القرار الذي تتوصل إليه المجموعة بأسلوب توافق الآراء¹.

ج. الترقية والأجور بحسب الأقدمية

إن الترقية للوظائف الإشرافية والإدارة المتوسطة والعليا تتم ضمن عملية جماعية في الاستشارة للمرؤوسين في مدى قبولهم للقائد، فالترقية مبنية على الأقدمية والخبرة الطويلة في جميع النشاطات، كما أن من خصائص تقييم المدراء والقادة هي قدرتهم على تدريب وتطوير مرؤوسيه في المبادأة والعمل الجماعي وصناعة القرارات الجماعية²، وتعتبر أي ترقية في الشركات اليابانية ليست قائمة على أساس الأقدمية أو الكفاءة نوعا من المحسوبية المرفوضة من قبل الإدارة والموظفين والمجتمع بشكل عام، أما أجور العاملين فتحدد طبقا لمدة الخدمة والسن الخاص بالموظف، ولا تعتمد على المسمى الوظيفي ونوعية العمل كما هو معتاد عليه في التنظيمات الإدارية في دول العالم³.

د. استدامة التدريب

تركز الإدارة اليابانية على تدريب الأفراد ورفع كفاءتهم والتحسين المستدام لمهاراتهم وخبراتهم من خلال إعادة التدريب الموضوعي والمكثف، مثلما يخضع كل عامل جديد لبرنامج تدريبي مكثف يتناول فلسفة المنظمة وتاريخها وأخلاقيات العمل وأساليب التعليم وتطبيق التكنولوجيا، إضافة إلى طرق تحقيق الرضا للمستفيدين (العملاء) وكيفية التعامل معهم وأساليب إقناعهم، فضلا عن أمور تتصل بإنماء ذات الفرد وإثراء معرفته وقدراته وثقافته، كما تتيح المنظمات اليابانية للعاملين التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد مما يزيد من مهاراتهم وقدراتهم على مواجهة الحالات الخاصة.

هـ. الرعاية الشمولية

تعنى الإدارة اليابانية بموظفيها داخل المنظمة وخارجها، كتعليم الأبناء ورعايتهم صحيا وتوفير السكن الملائم، إضافة إلى القيام بالنشاطات الاجتماعية، مما يوفر التوازن النفسي والمادي للعاملين، فهي منظمات تغلب عليها السمة العائلية القائمة على أساس من الرعاية والاحترام والتقدير، كما وتستهدف

¹. عبد الفتاح محمد شبانة، مرجع سابق، ص. 81.

². إبراهيم بن عبد الله المنيف، استراتيجيات الإدارة اليابانية، الرياض: مكتبة العبيكان، 1998، ص ص. 253 - 254.

³. عثمان علي المزيد، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف: مقدمة للمفاهيم الأساسية، الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2018، ص. 06.

الإدارة اليابانية تعميق ميزة تنافسية استراتيجية، وتقليص التكاليف والاهتمام بالنوعية العالية غير المسبوق، والاستجابة الفورية والخدمات الممتازة للمستهلكين¹، ومن جانب آخر؛ فإن العامل الياباني يعتقد مبدأ "عبادة العمل" ولا مجال للعمل الفردي في أدائه، فالعاملون اليابانيون يؤدون الأعمال جماعيا وبكل انضباط بالرغم من أن علماء النفس والاجتماع لا يختلفون حول أهمية التنافس بين الأفراد من أجل التقدم وزيادة الإنتاج، غير أن اليابانيون يعتبرون العمل الجماعي أكثر جدوائية من التنافس لتحقيق الأهداف، ولا مجال لإبراز الابتكارات الشخصية بينهم، بل إنهم يعتبرون ذلك بمنزلة العيوب الأخلاقية، ويتراوح سن التقاعد القانوني في اليابان 55 سنة، ولكن يستثنى منه ذوي الرتب العالية أو ذوي الوظائف الراقية والذي يمكنهم أن يستمروا في وظائفهم 12 سنة إضافية².

وتتجلى مسألة تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في هاته النظرية في أن فلسفة الإدارة اليابانية مبنية على نظام الإنتاج في الوقت المحدد (J.I.T) لتقليل الاختلافات والانحرافات بين وقت العملية الإدارية الفعلي عن الوقت المطلوب، بالتحسين المادي لمدخلات العملية الإدارية لتقليل المعيب والتوقف في الخدمة، والعمل على تقليل الانحرافات في أقصر وقت ممكن، وكذلك القضاء على الإسراف في أي نشاط لا يساهم في خلق قيمة مضافة للأداء الوظيفي الإداري، وقد أثبتت ثقافة الموظف الياباني فعاليتها في ربح الوقت، حيث يعم التفاهم والتجانس بين الأفراد، هذا ما أدى إلى ارتفاع في إنتاجية العامل الياباني مقارنة بنظيره الأمريكي، والسبب في ذلك هي الثقافة التنظيمية للمنظمات اليابانية التي تهتم بالفرد وتعتبره موردا استراتيجيا، على عكس الثقافة الأمريكية التي تهتم بالربح وتستخدم الفرد لتحقيق هدفها دون أخذه بعين الاعتبار، وترتكز قيم الشخصية للموظف الياباني على تقدير قيمة الوقت وأهميته، وتولي المنظمات اليابانية أهمية كبيرة لهذه القيم، فنجد مثلا شركة ماتسوشيتا (Matsushita) لديها برامج تدريبية للتمسك بالقيم التي تؤمن بها الشركة، كما أنها تخصص 10 دقائق كل شهرين للتحديث عن هذه القيم³، وبذلك فمجموعة القيم التي اكتسبها الموظف الياباني عبر التعلم والتثاقف التنظيمي، أنشأته على قيم احترام الآخرين وأخلاقيات السلوك وتقدير الوقت وتقديس العمل والاستعداد للقيام بالعمل لوقت إضافي، وتعتمد مهارة المخاطبة بين الموظفين على احترام الوقت، والتركيز على السمع للاستفادة، وقلة الكلام

¹. أحمد بني عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص ص. 26-27.

². اينشيرو كاوازاكي، اليابان بدون نقاب، تر. عبد الله مكي، لندن: دار الرافد للنشر والتوزيع، 1969، ص ص. 95-102.

³. لخضر ديلمي، ومحمد روازي، مرجع سابق، ص ص. 12-13.

للحفاظ على الوقت وتقليل فرص الخلافات¹، ويعتبر التأخير في أداء المهام والأنشطة لدى الموظف الياباني وبالتالي الإدارة بمثابة كارثة، وهو لا يعد تأخيراً فردياً ولكنه يحسب على أن هذا الموظف بتأخره 03 دقائق فقط، قد تسبب في إذلال 40 فرداً ملتزمين ينتظرونه، أو إهدار 120 دقيقة على نمو المنظمة وتقدمها وتأثير ذلك على سمعتها الاجتماعية والاقتصادية، وهذه المسألة لا تعتبر طبعاً، لأن الطبع سمة من سمات الأفراد، بل يعتبر تقديساً لقيمة الوقت الذي تتدرج تحته كل أسباب تقدم المجتمعات²، لذلك تعد دقة المواعيد لدى العامل الياباني من الأمثلة على الاستغلال العقلاني لهذا المورد، فالوقت يسير عند الموظف الياباني ضمن جدول منضبط بمواعيد محددة، ويتم أداء العمل حسب الوقت المحدد له، لذلك فإن من اللباقة لدى اليابانيين أن يحترم كل عامل المواعيد التي تم الاتفاق عليها، وأن لا يتأخر عنها أو يصل بعدها، لأن الفرد الآخر سوف ينتظر وقتاً غير محدد، أما في حال الاضطرار إلى التأخر فلا بد من الاعتذار فوراً³، ومن جانب آخر؛ ترتبط ترقية أي موظف ياباني بمرور الوقت، سواء في منظمة خاصة أو حكومية، أي عدد السنين التي قضاها في وظيفة معينة في تلك المنظمة، لهذا فإن ترقية أي موظف شاب بين الكبار يعتبر أمراً استثنائياً، حتى لو كان يتصف بالقدرات والكفاءة المطلوبتين⁴، ويستخلص مما سبق عرضه؛ أن المقاربات المتعلقة بموضوع إدارة الوقت والأداء الوظيفي متعددة ومختلفة تبعاً لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المؤثرة على المنظمة، ما يجعل من النظريات السابقة التي أثبتت مصداقيتها في مجتمع معين غير نافعة في مجتمع آخر، كما أن كل فريق من العلماء حاول أن يثري الموضوع حسب ما يراه من زوايته الخاصة، وذلك انطلاقاً من ظروف عمله ورغبة المسؤولين في انتقاء ما يخدم منظمته، والتخلص من المبادئ التي يرون أنها غير ملائمة لعملهم.

❖ قراءة ابستمولوجية لنظريات الدراسة: من فعل التبنى إلى التكيف

نظرفنا فيما سبق إلى أهم النظريات العلمية لإدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بدءاً بالإسهامات المبكرة في دراسة الموضوع، مروراً لأبرز المدارس الفكرية كالمدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الحديثة للتنظيم، وتقادياً لأي انزلاقات ابستمولوجية ومنهجية، تستوجب المعرفة العلمية الإشارة إلى أن النظرية العلمية هي ظاهرة محددة تاريخياً، والخطاب النظري والمفهومي المستخدم فيها هو

¹. نشأت الديهي، *التعليم وسنينه*، القاهرة: دار الجمهورية للصحافة، 2010، ص. 209.

². محمد كمال هاشم، *الحياة والحب والأمل*، القاهرة: مكتبة مدبولي للنشر، 2008، ص. 120.

³. خنساء حسن، *كيف تستغل الشعوب المتقدمة الوقت؟* تاريخ النشر. 04 جانفي 2019، تاريخ الاطلاع. 19 جوان 2020، <https://mawdoo3.io/article>.

⁴. اينشيروا كاوازاكي، مرجع سابق، ص. 108.

ملائم لعصور تاريخية محددة، وبالتالي لا يمكن أخذ مفاهيمها وتصوراتها على أنها حقائق سرمدية عبر التاريخ، فالصياغات الاستدلالية محدودة دائماً، وقد تكون متطفلة على سجلات استقرائية، وعلى أي حال؛ لا يمكن إلغاء الخصوصية التاريخية ومحتوى كل الفئات النظرية المعقدة بإعادة صياغة تحليلية وتأصيلها في عالم الممارسة الفعلية، فمثلاً **فريدريك تايلور** (Frederick Taylor) قد لن يدرس الحركة والوقت وتأثيراتها على الأداء وإنتاجية العامل لو أنه عاش في القرن 09 ميلادي، فالبناء التصوري الذي قدمه هؤلاء الباحثين وغيرهم، اتخذ موقفا نظريا نحو ترتيبات اجتماعية قائمة، وعدم تحديدنا للموقف الثقافي والاجتماعي يلغي الأرضية لعلاقة نقدية بين نظرية ما والسياق التاريخي الذي تنتج ضمنه، لهذا ينبغي أن تكون النظرية خطاباً متعدد الأصوات لا بياناً أحادياً، كما لا يمكن إسقاطها على تشكيلات اجتماعية محددة وقراءة واقعها التنظيمي والاجتماعي عبر تصوراتها وأفكارها (فعل التنبئ)، بل وجب تكيف ومواءمة مفاهيم ورؤى النظرية وقضاياها مع خصوصية المنظمة الجزائرية (الجامعة)، والفهم المعمق للنسق الأكبر المتوقعة فيه وهو المجتمع الجزائري، وبذلك فدراستنا الحالية لن تتبنى أي مدخل نظري، بل ستطلق من مجمل النظريات العلمية المستعرضة سابقاً، ولكن بحذر منهجي ومعرفي كبيرين قائم على تكيفها وخصوصية التنظيم والفاعلين الاجتماعيين في المجتمع الجزائري، لأن النظرية العلمية ليست قوالب جاهزة لقراءة الواقع الاجتماعي والتنظيمي المعقد والمتداخل، وهذا التماسف المنهجي والابستمولوجي يجعل الممارسة البحثية أكثر علمية وعقلانية في التعامل مع الوقائع الاجتماعية المتفاعلة والمتغيرة باستمرار، وبالتالي التأسيس لرؤية تجاوزية للطرح الكلاسيكي المرتكز على فعل الإسقاط أو التنبئ للنظرية، إلى فعل تكيف* المقاربات والأطر التصورية مع خصوصية وطبيعة الموضوع الذي يستهدف معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية.

2. إدارة الوقت وكفاءة الأداء الوظيفي: السياقات العلمية والجهود البحثية

قلة من الأفراد كانوا يهتمون بمقدار الوقت الذي يستغرقه القيام بعمل ما قبل حقبة **فريدريك تايلور** (Frederick Taylor)، فقد كانت العمالة رخيصة وكان أصحاب العمل يستغلون العمال أسوأ استغلال، وكانت الأجور عن الأعمال اليدوية تدفع يومياً أو أسبوعياً وليس بالساعة، ومع ذلك، فقد لاحظ **تايلور** (Taylor) أنه عندما كان العمل يؤدي تحت تلك الظروف، كان من النادر إنجاز الأداء بكفاءة، وقد

*. أشرنا في مستهل عرضنا للنظرية اليابانية أن الولايات المتحدة الأمريكية أرادت تبني أسلوب الإدارة اليابانية لكنها فشلت، لكون هذا الأسلوب نابع من البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الياباني والمتأصلة في عاداته وقيمه وأعرافه، وبالتالي لن يكون ممكناً تطبيق الأسلوب الإداري الياباني في الولايات المتحدة إلا بعد تعديله وتكييفه بما يتماشى وخصائص هذا المجتمع.

استحوذت عليه فكرة إيجاد الطريقة الوحيدة الأفضل لأداء العمل، بغض النظر عن مقدار ما يدفع للعامل، وأدخل **تايلور** (Taylor) ساعة التوقيت لقياس الوقت اللازم لأداء حتى أصغر جزء من الأعمال، وكان العمل الذي أجريت الدراسة عليه من الأعمال التكرارية بشكل رئيس العمل على خطوط التجميع، واكتشف **تايلور** (Taylor) أنه بتجزئة العمل إلى أصغر أجزاءه، فإنه غالبا ما يستغرق بضع ثوان فقط، وإن باستطاعته في بعض الحالات إزالة الحركات المبددة للوقت، واستخدام الأدوات الموفرة للوقت في حالات أخرى، وأهمية هذا الاكتشاف قادت إلى تطبيق علم قياسات الوقت، الذي يشير إلى أي نظام يهدف إلى تحديد وقت معقول لأداء العمل بكفاءة، وربط **تايلور** (Taylor) وأتباعه هذه الأنظمة بخطط الأجور المحفزة، والتي بواسطتها يدفع للعمال حسب حسن كفاءة أدائهم خلال الوقت القياسي، إلا أن ما هو أهم من ذلك كان وضع أسس المبدأ القائل: أنه كي نعرف ما إذا كان الوقت يستغل بشكل كفء أو يبدد، فإن من الضروري معرفة كم من الوقت يلزم لإنجاز مهمة محددة في ظل الظروف القائمة أو المفروضة¹.

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وبتحسين الإنتاجية فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام، ولقد أظهرت دراسات عدة أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بالأداء الوظيفي وبكفاءة الأداء الوظيفي، سواء على الصعيد الفردي أم على الصعيد المؤسسي، فبالإدارة الفعالة لوقت الموظف يتمكن من تحسين مستوى أدائه وقيامه بعمله على أكمل وجه، وكما أوضحت دراسة **أبو زيادة** 2012 أن هناك تأثيرا كبيرا لفاعلية إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وجاء في دراسة **كلاوسنس** (Claessens) 2004 أن **مخرجات الأداء** (Performance Outcomes) تنقسم إلى قسمين، هما: **الأداء الوظيفي** (Job Performance) و**الفاعلية** (Effectiveness)، وأوضح **كلاوسنس** (Claessens) أيضا أن عدة دراسات تعتبر أساليب إدارة الوقت فعالة جدا، بحيث أنه توجد دراسات تؤكد على وجود علاقة طردية إيجابية بين استخدام وتبني أساليب إدارة الوقت وبين الأداء الوظيفي، من بينها دراسة **الطراونة** 2002 حيث تبين هذه الدراسة وجود علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ولكن؛ ومن المهم معرفة الإجراءات والأساليب التي تساعد على الإدارة السليمة للوقت وبالتالي تساعد على الوصول إلى أعلى مستويات للأداء الوظيفي، وتجدر الإشارة

¹. ليستر آر بيتل، إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، تر. محمد نجار، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 1999، ص ص. 194-195.

إلى أن ماكان (Macan) 1994 كانت أول من قام بدراسة تبحث إدارة الوقت والبرامج التدريبية لإدارة الوقت وغيرها من الأمور المتعلقة بها¹، ومع ظهور أعراض السرعة مثل التوتر والقلق والضيق... وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر زادت من أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي من قبل الباحثين والإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء، بهدف تحسين أداء الأفراد والمنظمة ككل، ومن المهارات المؤثرة على الأداء الوظيفي وكفاءته هو "عدم التسويف"، فالأخير سيعجل من الأداء ويقضي على أسباب تأخيره، فالتسويف له عواقب سلبية على أداء الفرد والمنظمة، ويقول إدوارد يونغ (Young Edward) "أن التأجيل هو سارق الوقت"، وعليه؛ فالوقت وعاء للأداء الوظيفي وهو أحد معايير الأداء، فأى خلل في إدارة الوقت قد ينعكس على الأداء الوظيفي وكفاءته، فعلى سبيل المثال من مضيعات الوقت في التوجيه عدم استخدام مهارة التفويض للأعمال والسلطات من أعلى إلى أسفل العاملين داخل المنظمة، واستخدام التفويض قد ينعكس على سرعة الأداء وكفاءته، إن الاستغلال الكفء للوقت لدى العاملين في ذواتهم وداخل منظماتهم سوف ينعكس إيجاباً على الأداء الفعال للفرد ثم المنظمة، ومن ثم تقديم الخدمة بأعلى كفاءة وبأقل جهد²، كما أن ارتباط إدارة الوقت بالأداء ليس محصوراً بالأداء الوظيفي فحسب، وإنما بالأداء الأكاديمي والأداء الدراسي على حد سواء، وأداء الفرد في إنجاز الأمور الموكلة إليه في سائر أمور الحياة، لذلك فإن هناك بعض الدراسات النفسية لعلماء النفس التطبيقي في ميدان الصناعة تؤكد على أهمية وقت الفراغ كضرورة لتنظيمه وحسن استثماره لتجديد قوى الفرد واستعادته النشاط وإتقان العمل وحسن أدائه، وبالتالي زيادة إنتاجيته³.

1.2. أثر دراسة الحركة والوقت على الأداء الوظيفي

إن دراسة الحركة والوقت هي في الواقع دراسة موضوعية لطرق أداء الوظيفة بغرض:-

أ. اكتشاف أحسن وسائل للأداء الوظيفي: حيث أن المهمة الرئيسة لكل منظمة صناعية أو خدمية أو تجارية هي إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بجودة عالية ترضي الزبائن، وحيث أن تنفيذ هذه المهمة يتطلب تضافراً كاملاً وتنسيقاً تاماً بين مجهود العنصر البشري وطاقة الآلات وطبيعة المواد، لذلك فإن المشكلة الرئيسة التي تواجه الإدارة في هذه التنظيمات هي اكتشاف طرق الإنتاج المثالية التي يمكن أن يتم بواسطتها مثل هذا التنسيق الكامل، وطبيعي أن تختلف هذه

¹ راوية تيسير غزاوي، مرجع سابق، ص. 40.

² سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016، ص. 307.

³ راوية تيسير غزاوي، المرجع نفسه، ص. 40.

الطريقة باختلاف نوع النشاط وكفاية الأفراد الذين يعملون فيها، لذلك يتطلب الأمر دراسة الجوانب
05 التالية:-

- تعريف المشكلة حتى يمكن تحديد الغرض الرئيس أو الهدف النهائي المطلوب التوصل له.
- تحليل المشكلة، وذلك بجمع الحقائق المتعلقة بطرق الأداء الحالية.
- البحث عن طرق أداء أفضل، عن طريق تحليل الحركات الموجودة في طرق الأداء الحالية والتقليل من عددها.
- تقسيم طرق الأداء الجديدة من حيث تكاليفها ومن حيث مقدار ما تتطلبه من طاقة ومجهود بشري.
- كتابة تقرير بالتحسينات المقترحة إدخالها على طرق الأداء الحالية، مؤيدا بالأرقام ومستندا إلى الحقائق حتى يرتبط به كل من يقوم بعملية الأداء.

ب. **تنميط طرق الأداء:** بعد التوصل إلى أحسن طريقة للأداء لا بد من تنميطها، وذلك بتحديد عدد ونوع الحركات المطلوبة من العنصر البشري، وحجم وشكل درجة جودة المواد الأولية المستخدمة، وطاقة ومواصفات العدد والآلات المطلوبة، وظروف العمل التي يجب أن تحيط بالفرد أثناء الأداء.

ج. **تقدير الوقت اللازم للأداء (قياس العمل):** وتستخدم دراسة الحركة والوقت لمعرفة مقدار الوقت ثوان أو دقائق أو ساعات اللازم للفرد المدرب جيدا للانتهاء من العملية في الظروف العادية، ويعتبر هذا الوقت العنصر الرئيس في عملية تخطيط وجدولة الإنتاج، وتقدير التكاليف النهائية، ووضع خطط الأجور التشجيعية التي تناسب الأفراد الذين يعملون فيها.

د. **تدريب الأفراد على طرق الأداء الجديدة:** كما يقتضي الأمر تدريب الأفراد على طرق الأداء الجديدة، فإذا كانت طريقة الأداء المقترحة بسيطة أو أن عدد الأفراد المطلوب تدريبهم صغيرا، أمكن تدريبهم في أماكن عملهم بواسطة رئيس العمال أو مدرب خاص أو خبير الحركة والوقت، وحيث أن مهمة التدريب تقع غالبا على عاتق رئيس العمال في الحياة العملية، فلا بد من تزويده بتقرير مفصل عن طريقة الأداء الجديدة لتساعده في مهمة التدريب، أما إذا كانت طريقة الأداء المقترحة تتطلب خبرات غير موجودة فيهم أو تتطلب تدريب أعداد كبيرة من الأفراد فالأفضل

تزويدهم بالمعرفة اللازمة في أماكن معدة للتدريب ومزودة بالرسومات والوحدات المجسمة والأفلام السينمائية¹.

هـ. **تحسين الطرق الفعالة لأداء العمل:** التي تراعي القوانين الفسيولوجية لحركة عضلات الجسم وما يبذله الفرد من طاقة أثناء تحريكها وما يصيبها من تعب وإرهاق².

2.2. معدلات الأداء الوظيفي المرتبطة بالوقت وكيفية وضعها

أ. **الاختيار:** ونعني به اختيار الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الدراسة عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب.

ب. **التسجيل:** ويعني تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط، وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصره، وهي الأجزاء الظاهرة في عملية أو نشاط محدد والتي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر أو نشاط مكنة أو كليهما معاً.

ج. **التحليل الانتقادي:** وهو اختبار البيانات المسجلة انتقادياً للتأكد من استغلال الوسيلة والحركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر غير الإنتاجية والغريبة.

د. **القياس:** وهو قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر وبمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

هـ. **جمع الوقت النمطي:** ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:-

■ احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر، ويستخرج من عدد كاف من المشاهدات والقراءات الضرورية والكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلاً معقولاً يتحكم به عدد التغيير في أوقات عناصر الوظيفة، ويعتمد على درجة الدقة المطلوبة، وتستخدم أساليب كمية لتقدير عدد الدورات وذلك باستخدام نظرية العينات.

■ احتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر وذلك وفق المعادلة التالية:-

$$\text{الوقت الاعتيادي} = \frac{\text{وقت المشاهدة} \times \text{المعايرة المشاهدة}}{\text{المعايرة القياسية}}$$

¹. محسن الختاتنة، علم النفس الصناعي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص ص. 133-134.

². فتحي محمد موسى، التكيف في المؤسسات الصناعية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2010، ص. 62.

$$\frac{\text{وقت المشاهدة المعاييرة والمشاهدة}}{\text{المعاييرة القياسية}} = \text{والمعاييرة إذن هي}$$

وسبب ذلك أن دراسة الوقت يجب أن تجري على عامل بسيط الكفاءة ليكون مثلاً للعمال كافة، ولتفسير معاييرة المشاهدة والمعايير القياسية فمثلاً لو أن الأداء القياسي أو المعاييرة القياسية كانت 100 وأن أداء العامل كان أبطأ من المعدل القياسي، حيث كان أدائه 80 فإن معدل أداء العامل سيكون:-

$$\frac{80}{100} = \frac{\text{المعاييرة المشاهدة}}{\text{المعاييرة القياسية}}$$

■ وأخيراً تضاف مسموحات للوقت الاعتيادي لنصل بالوقت للوقت النمطي لكل عنصر من عناصر العمل.

و. **التحديد:** ويتم تحديد سلسلة النشاطات تحديداً دقيقاً، وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت القياسي للنشاط والأساليب المعينة¹.

3.2. الوقت المستقطع ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

يحتاج الفرد بين الحين والآخر إلى الابتعاد عن الضغوط والروتين اليومي، وإلى تجديد نشاطه لكي يستعيد قدرته الجسدية والذهنية، فالوقت المستقطع عبارة ذات وقع محبب للجميع، فالكل ينتظرها من وقت لآخر، وأحياناً بفارغ الصبر؛ لكسر حالة الملل والتخلص من المسؤوليات الدورية والروتينية، والشعور الجيد تجاه الوقت المستقطع لا يعني مطلقاً تفضيل الكسل وعدم الجدية والرغبة في الهروب من الواجبات، بل هو حالة طبيعية تعكس مطالبة أجهزة الجسم بالتوقف قليلاً لشحن الطاقة من جديد، وتشير دراسة علمية حديثة إلى أن الوقت المستقطع هو الطريقة المثلى لتحسين الأداء الإدراكي للفرد، فهو ليس مجرد وقت يقضيه الفرد متوقفاً عن أداء ما اعتاد فعله بشكل عام، بل إنه ذو تأثير كبير ومهم على الصحة النفسية والعقلية والجسدية للفرد، وفق ما تؤكد نتائج دراسة أمريكية حديثة صادرة عن جامعة كاليفورنيا (University of California) **بسان فرانسيسكو** (San Francisco)، كما أشارت الدراسة إلى أن الوقت الذي نقضيه في الإجازة يساعد على الحد من العمليات البيولوجية الضارة المرتبطة بالتوتر، وهو ما ينعكس بالإيجاب على الصحة العامة للفرد، فكلما ابتعدنا عن مشاغل الحياة ومسؤولياتها وبحثنا عن الاسترخاء لبعض الوقت، لاحظنا على أنفسنا تغيرات إيجابية، وهذا ما توضحه أليسا أبيل (Alyssa Appel)، أستاذة الطب النفسي بجامعة كاليفورنيا والباحثة الأولى في الدراسة.

¹. مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص ص. 190 - 191.

وتؤكد نيهال حسن أن الوقت المستقطع من أهم المحفزات التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، إذ يكون الموظف قادراً على اتخاذ قرارات أفضل، وتكون رؤيته وتقييمه للأشياء أوضح، كما يستطيع أن يجد حلولاً مبتكرة لمشكلات العمل، وذلك على العكس تماماً من وضعه قبل الوقت المستقطع، وتشدد نيهال حسن على أن هناك مؤشرات تدل على أن القدرة الإدراكية للفرد أصبحت متدنية ولا تعمل بالكفاءة المطلوبة، وهو ما ينتج عنه قرارات غير صحيحة ودون دراسة جيدة، إذ تسيطر على الفرد العصبية والتوتر فلا يحسن التعامل مع من حوله، ويصبح كثير النسيان، وهو ما يسمى علمياً بمتلازمة الاحتراق النفسي (burnout) الناتجة عن الإجهاد العقلي والنفسي الذي تتسبب فيه ضغوط العمل، وهذا السلوك غير الطبيعي ليس إلا إشارات يرسلها المخ للتعبير عن احتياجه إلى التوقف عن العمل، ولذلك - وفق نيهال حسن - فإن المنشآت تكون مجبرة أحياناً على استخدام حقها القانوني بإعطاء العاملين إجازة إجبارية قد تصل إلى 06 أيام متتالية تخصص بعد ذلك من رصيد إجازاتهم السنوية، وفي أحيان كثيرة؛ نرى حولنا العديد من هؤلاء الأفراد أو نكون نحن أنفسنا منهم، ونظل نتعجب ونبحث بشتى الطرق عن أسباب لهذه الحالة دون أن ندرك أن الحل غاية في البساطة، أخذ وقت مستقطع! ومن المؤكد أن الإرهاق والتوتر والتعرض لضغوط العمل فترات طويلة لا يؤثر فقط على السلوك والنشاط العقلي للفرد، بل يؤثر على صحة الجسم بشكل عام ويمثل سبباً رئيسياً للإصابة بالأمراض الخطيرة، والعكس تماماً يحدث عندما يهتم الفرد بخلق توازن بين العمل والراحة في حياته وتكريس وقت للتأمل والاسترخاء¹، وبذلك نكون أمام نوعين من الوقت، الأول؛ وقت الفرص (المناسبات) الذي نعمل من خلاله على إنجاز أهداف مهنتنا، والثاني؛ فهو وقت الاستكمال (تسديد النقص) وخلالها نعمل على إعادة بناء قوتنا من خلال التمرين والعطلة والاستراحة والنوم².

3. متطلبات إدارة وقت العمل الإداري ونظاميه

1.3 آليات تحسين وقت أداء العمل الإداري

إن الأفراد يجب أن يسايروا بيئتهم الاجتماعية بدلاً من معاكستها، إلا أنه عندما يصل الأمر لإدارة سبل العمل الورقي المتدفق على المكتب، فإن أفضل نصيحة هي ضبط تيار الورق القادم، ونقطة البداية

¹ هناء المكاوي، ما الذي تفعله الإجازات بأجسامنا وعقولنا؟ تاريخ النشر. 11 أكتوبر 2016، تاريخ الاطلاع. 17 أبريل 2020، <<https://www.scientificamerican.com/arabic/articles/news/what-is-vacation-doing-to-our-bodies-and-minds/>>.

² محمد عاطف السعيد، إدارة الأعمال: إدارة خطط العمل، والتسويق وخدمة العملاء، وإدارة الوقت، الإسكندرية: شركة رؤية للطبع والنشر والتوزيع، 2006، ص. 15.

الجيدة هي معاملة المكتب كمحطة عمل حيوية لتنفيذ الخطط من أجل ضبط الوقت، ولتحسين وقت أداء العمل الإداري يجب اتباع ما يلي:-

أ. الأدوات (Tools)

يجب أن يكون مركز العمل مجهزا بسلة للمعاملات الواردة، وسلة للأوراق الملحة (المستعجلة)، وسلة للمعاملات الصادرة، بهدف استقبال المعاملات ومراجعتها وإعادتها، ودرج ملفات في المكتب لوضع المواد والوثائق التي تنتظر اتخاذ إجراءات بشأنها، وطاولة مكتبية نبث عليها قائمة بأرقام الهواتف التي نحتاجها باستمرار، وبنك معلومات يحتوي على معلومات أساسية وحقائق نحتاجها باستمرار (عناوين، وأبعاد، وسعات، وأرقام التأمينات الاجتماعية، وأرقام بطاقات التسليف...إلخ)، وجهاز هاتف وجدول أعمال، وساعات توقيت، وآلة طباعة، ومعالج كلمات، وحاسوب شخصي مع لوحة مفاتيح وشاشة عرض وطابعة، وأدوات وصل داخلية تبين المدخلات والمخرجات، وكروسي مريح وسلة مهملات...إلخ.

ب. الترتيب (Arrangement)

يجب أن تكون الأدوات والأجهزة المكتبية مرتبة بما يناسب الموظف، ويجب ترتيب المكتب فيما يتلاءم مع وضع الكتابة باليد اليمنى أو اليسرى، ويجب أن يكون سير العمل الورقي على شكل حرف (U) تقريبا، أي يوضع البريد الوارد والطلبات التي يتم استقبالها بالهاتف أو شخصيا في السلة الأولى، ثم ينتقل إلى الثانية وهكذا، أما المعاملات الواردة فيجب أن تفرز بأسرع ما يمكن إلى المكان والسلة الملائمة، فالمواد المستعجلة يجب أن تتحرك بأسرع ما يمكن إلى المكان الملائم والضروري.

ج. حفظ الملفات (Files Keeping)

إن المواد الواردة التي لا تبدو مستعجلة ومهمة يمكن إرسالها إلى درج الملفات، وفي هذا الدرج يجب أن يكون لدينا 03 ملفات أساسية تتعلق بما يلي:-

- مواد من الدرجة "أ": وتتضمن المعاملات التي تحتاج لإجراءات مهمة، أو استعراضها، أو الإجابة عنها خلال أسبوع.
- مواد من الدرجة "ب": وتتطلب اتخاذ إجراء بشأنها، أو مراجعتها، أو الإجابة عنها خلال شهر، ولكن ليس بالضرورة خلال أسبوع.
- مواد من الدرجة "ج": وتضم مواد (مجلات، ونشرات، وتقارير تاريخية...إلخ) يمكن تأجيلها ومراجعتها إلى الوقت الذي يناسب الموظف، قبل أن ترسل إلى سلة المهملات، أو تحفظ في ملف دائم، أو على رف المجلات، أو على ملف المكتب.

د. خطة العمل (Job Plan)

من المهم جدا استعراض الملف من الدرجة "أ" يوميا لكي يتم ترتيب المواد حسب أهميتها بالنسبة لاتخاذ إجراءات بشأنها، ويجب إبقاء هذا الملف رقيقا، بحيث لا يضم أكثر من 05 أيام عمل، ثم استعراض الملف من الدرجة "ب" أسبوعيا، ويجب نقل الأوراق التي تتطلب إجراء خلال أسبوع إلى ملف الدرجة "أ"، فإذا كان لدينا حاسوب أو بريد إلكتروني، فإن ذلك يعد مصدرا آخر للمواد الواردة، ويمكن لأداة الإخراج أن تخدم كسلة صادر، إذا كانت موصولة بمحطات عمل أخرى، ويمكن القول؛ لتحقيق التدفق المناسب للعمل الورقي يجب اتباع ما يلي:-

- وضع مادة واحدة على سطح طاولة المكتب التي يمارس عليها العمل.
- الاحتفاظ بمواد قليلة للغاية في ملف الدرجة "أ".

وهكذا يجب أن تهتم أي منظمة بأوقاتها وإدارتها بفعالية، بحيث يمكنها التعرف على الخصائص الأساسية للوقت والأنواع الضرورية والمناسبة للطرائق والتقانات والأدوات والأهداف والغايات والمعايير والمهارات والخطوات المتبعة في دراسة وإدارة الوقت¹.

2.3. كيفية توفير الوقت في أداء الأعمال الإدارية

من الناحية التقليدية، تحدث العمليات الكتابية في الإدارة القياس والضبط، وفي السنوات الأخيرة، فقد أصبح مقبولا القول إن الأعمال الإدارية تعطي إنتاجا أيضا، وهذا الإنتاج يكون غير ملموس، كالقرارات والنصائح، ويكون ملموسا كالتقارير والوثائق والنماذج، ويطلق على هذا الإنتاج عادة اسم الخدمات الإدارية، وهي تساهم في إنتاجية المنظمة أو تقلل من إنتاجيتها، وهذا صحيح سواء أقدمت كخدمات داخلية أم بصورة مباشرة للزبائن، ووفقا لذلك؛ فإن الوقت الذي يصرف لإنجاز العمليات الإدارية يستحق ذات الاهتمام الذي تتطلبه عملية الإنتاج، وبطريقة تكاد تكون مشابهة، إلا أن هناك اختلافات في التركيز والتقنية التي تطبق على العمليات الإدارية فقط، ومن أهم الطرائق التي تؤدي إلى توفير الوقت ما يلي:-

أ. الموفرات التكنولوجية للوقت

أكدت دراسة أجرتها شركة بوز ألين وهاميلتون (Booz Allen & Hamilton) - وهي شركة استشارات- القول الشائع أن المكاتب الإدارية تعتبر غير منتجة بشكل سيء، وهي غالبا ما تعمل بفعالية تقل عن 50%، إلا أن الشيء غير العادي في هذه الدراسة هو الكشف أن الموظفين الإداريين يقضون

¹. رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، دمشق: دار الرضا للنشر، 2000، ص ص. 206 - 208.

من 15% إلى 40% من وقتهم في أنشطة غير منتجة إطلاقاً، ومن أهم هذه الوسائل التكنولوجية ما يلي:-

- الوقت المهدور في البحث عن وضع طلبية، أو طلب ما يمكن تقليصه بتوفير مدخل إلى جهاز حاسوب موجود على المكتب.
- الوقت الضائع في جمع المعلومات عن وضع طلبية، أو طلب ما يمكن تقليصه بمدخل مباشر إلى قواعد بيانات الموردين الخارجيين، والسجلات الداخلية عن أداء الموردين.
- الوقت المستهلك في القيام بالإصلاحات المطولة ومراجعة التقارير والمراسلات، يمكن تقصيره بالاستعانة بأجهزة معالجة الكلمات والرسوم البيانية.
- الوقت المنفق في البحث عن الزملاء بواسطة الهاتف، يمكن إزالته بواسطة لوحة مفاتيح على المكتب مبروطة مع وسيلة اتصال إلكترونية أو صوتية.
- الوقت المنفق في الاجتماعات، يمكن تقليصه إلى حد كبير باستخدام الفيديو.
- الوقت المبذول في جدولة مواعيد الاجتماعات، يمكن تقليصه بوجود شاشة حاسوب على المكتب، تعرض نظاماً مثل الروزنامة التنفيذية والتنسيق الآلي ونظم التذكير.

ب. تحليل الوقت وتحسينه

يمكن إجراء التحليلات لمعرفة إمكانية توفير الوقت في الأعمال الإدارية بـ 03 خطوات أساسية

هي:-

- تقسيم الخدمات التي يقدمها المكتب إلى أقسام وفئات منفصلة مثل التقارير والنماذج والسجلات والقيود والأبحاث والقرارات، ثم وضع البنود الأساسية التي تظهر في كل قسم وفئة ضمن قائمة.
- فحص كل بند مقابل أي من التحسينات المحتملة التالية لتوفير الوقت وهي:-
 - إزالتها تماماً إذا لم يعد هناك حاجة إليها.
 - التأجيل إلى موعد آخر أكثر ملاءمة، وإلى وقت يمكن أن تؤدي فيه بفعالية أكبر.
 - تخفيض مستوى الجودة إلى الحد المطلوب فعليا.
 - تقليص التفاصيل إلى الحد اللازم فعليا.
 - تقليل تكرار إصدار التقارير أو القيام بالأنشطة.
 - دمج بند مع بند آخر إذا كان ممكناً، بحيث يتم إنجازها في وقت واحد.
 - استبدال خدمة بأخرى تكون أقل استهلاكاً للوقت.

- تحسين طريقة إنجاز الخدمة، عن طريق إعادة تصميم العملية، أو الاستعانة بالأجهزة الحديثة في المكتب.
- نقل العمل غير الملائم لمصادر أحد المكاتب إلى مكتب أفضل تجهيزاً، ويمكن أن يكون أكثر فعالية في أدائه.
- تحديد الخيارات الأسهل والأقل تكلفة في التنفيذ لكل بند من البنود، ومن ثم القيام بالعمل على هذه البنود بشكل اختياري والبدء بأكبرها مردوداً¹.

3.3. نظام وقت العمل المرن (Flexible Working Hours or Flexitime)

يعد نظام العمل المرن من أبرز التطورات الإدارية التي انتشرت تطبيقاته في عموم المنظمات الإدارية والصناعية والإنتاجية وغيرها، وهو نقيض لترتيبات العمل التقليدية التي تفرض على الموظفين العمل على مدار يوم عمل قياسي يمتد بين ساعات محددة، وفي إطار ساعات العمل المرنة يختار الموظفون أوقات عملهم، شريطة الوصول إلى إجمالي عدد الساعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية المطلوبة التي يتوقعها صاحب العمل، وتنفيذ جميع مهام العمل، وتسمح سياسة ساعات العمل المرنة للموظفين بتحديد الوقت الذي يعملون فيه، في حين تسمح سياسة أماكن العمل المرنة لهم باختيار مكان عملهم حسب شكل نظام العمل المرن الذين يطبقونه²، ومن هذا المنطلق؛ دعت الباحثة الألمانية كريستيل كاميرير (Christel Kammerer) لتطبيق هذا النظام، وفعلها طبق عام 1967 في مصنع ألماني لصنع الطائرات، ومنه انتشر بصفة عالمية، وتقوم فكرة نظام وقت العمل المرن على الآتي:-

أ. الموظفون يختارون بدء وقت العمل الرسمي ونهايته، عقب الاتفاق مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها.

ب. هناك وقت مركزي (Core Time) ضمن منتصف النهار، وتكون مدته بين 04 إلى 05 ساعات، يتوجب على جميع الموظفين أن يكونوا ضمن أماكن عملهم.

ج. الوقت المرن (Flexible Time) يمثل ساعات العمل الأخرى غير الوقت المركزي، ويكون خلاله الموظف متمتعاً بحرية اختيار موعد لبداية عمله ونهايته، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون مجموع ساعات العمل التي يؤديها الموظف مساوية لعدد الساعات المطلوبة رسمياً.

¹. المرجع نفسه، ص ص. 226 - 228.

². إسرائ محادين وآخرون، مراجعة قانونية لنظام العمل المرن لعام 2017، عمان: مركز قلعة الكرك للاستشارات والتدريب بالتعاون مع مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية، 2018، ص. 07.

د. بمقدور الموظف استدانة أو تأجيل بعض ساعات العمل، من أسبوع لآخر، شريطة محافظته على الوقت المركزي على أن يعوض ما نقص عليه من الساعات الأخرى لاحقاً.

وقد انبثق عن تطبيق فكرة نظام وقت العمل المرن أنموذجان في التعامل مع الوقت، وهذا ما أخذت بتطبيقه حكومة ولاية نيوجرسي (New Jersey) في أمريكا (U.S.A)، إذ أن الأنموذج الأول، قد تضمن الأخذ بفكرة الوقت المركزي الذي يبدأ من الساعة 09:30 صباحاً حتى الساعة 15:00 ظهراً، وفيه نصف ساعة للغذاء، وأما الوقت المرن، فقد توزع على فترتين، الأولى، تبدأ من الساعة 06:30 صباحاً والثانية، من بعد الساعة 15:00 ظهراً، وبحسب هذا الأنموذج يكون بمقدور الموظف الذي يباشر عمله في الساعة 06:30 صباحاً مغادرة العمل في الساعة 15:00 ظهراً، وإذا بدأ في الساعة 09:30 صباحاً فسيغادر في الساعة 18:00 مساءً، أما الأنموذج الثاني؛ ففيه فترتان للوقت المركزي، الأولى من الساعة 09:00 إلى 11:00 صباحاً، والثانية من الساعة 13:00 إلى 15:00 ظهراً، والوقت المرن موزع على فترات، من 06:00 إلى 09:30 صباحاً، ومن 11:00 إلى 13:00 ظهراً، ومن 15:00 إلى 17:30 مساءً، وفي هذا الأنموذج فإن الموظف بمقدوره التنوع في ممارسة العمل أو تعويض فترة محل فترة أخرى، مما يحقق له مرونة في التعامل مع الوقت الرسمي¹، وتتحدد العلاقة بين نظام وقت العمل المرن والأداء الوظيفي عبر تقليل نسبة الغياب والإجازات المرضية، كون أن الأفراد هم من يضعون أو يجدون ساعات عملهم، فلا يتوقع منهم أن يتأخروا عن أعمالهم بسبب موعد لا يمكن تجاوزه في وسط النهار، كما أن وقت العمل المرن يقلل من التعب والإجهاد الوظيفي لدى الأفراد العاملين، لأن ساعات الراحة التي تمنح لهم تقلل من الضغط المسلط عليهم من متغيرات العمل وظروفه، وبالتالي تعزز من فرص تنظيم أوقاتهم به، ما يدفعهم إلى المزيد من العمل بعد فرص الراحة التي حصلوا عليها، وهذا سينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي، كما يؤدي تطبيق وقت العمل المرن إلى تطبيقات إدارية جديدة خاصة في مستوى الإشراف، إذ يعتبر توجهها نحو تطبيق الإدارة الذاتية (Self-management) من خلال منح الأفراد فرصة اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ويحملهم مسؤولية عملهم، وهذا ما يؤدي إلى تحسين سلوك العاملين ورفع معنوياتهم²، كما يعزز هذا النظام من جودة الأداء والخدمة المقدمة، فضلاً عن زيادة مهارة الموظفين وقدرتهم في تخطيط الوقت وتحسين العلاقات الوظيفية داخل المنظمة، ويجعل الموظفين أمام حالة من

¹. فادي حسن عقيلان، مرجع سابق، ص ص. 79 - 80.

². سرمد غانم صالح، وإسراء طارق حسين، "رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية: مج. 06، ع. 17، 2010، ص ص. 12 - 13.

الحرية في الأداء والتحكم بالوقت المتاح لهم في أعمالهم وممارسة تعليمهم في المعاهد والجامعات، وأيضاً من أهم مزايا هذا النظام هو القضاء على الوقت المهدور، إذ أن جميع العمل يحسب للموظف، في حين أن نظام الدوام الموحد الثابت لا يحسب وقت التأخير بالنسبة للموظف في حال تأخره عن العمل الثابت¹.

4.3. نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)

طور نظام (JIT) في شركة تويوتا (TOYOTA) اليابانية في الستينات من قبل تاييشي أوينو (Taiichi Ohno) الذي كان يعمل نائباً لرئيس الإنتاج في الشركة، وطبق لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1979، في مصنع كاواساكي لنكولن (Kawasaki Lincoln) بـ نبراسكا (Nebraska)، وخلال سنوات قليلة أخذت تطبيقه أفضل الشركات الأمريكية العاملة في صناعة السيارات والإلكترونيات، لينتشر بعد ذلك في أوروبا وأمريكا الجنوبية، لتتسع شعبية هذا النظام باستمرار بعد أن حظي باعتراف واسع بكفاءته في إزالة أشكال هدر الوقت، وخفض المخزون وجدولة الإنتاج، وتحسين الجودة²، ويعتبر مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد أو الإنتاج الآني (Just In Time) مفهوم حديث نسبياً، ويعتبره العلماء في هذا المجال بأنه عبارة عن نظام يعتمد بالأساس على إنتاج كميات معينة حسب طلب المستهلك، وفي وقت محدد، وهو الوقت الذي تتمكن فيه المنظمة من إنهاء الإنتاج والوصول إلى المنتج النهائي، ويؤدي ذلك لتحقيق مفهوم المخزون الصفري، لأن هذا النظام يستخدم المواد بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد وتصل إلى الزبون في الموعد المتفق عليه، ويترتب على ذلك إنقاص المخزون وتقليل التكاليف، ويوصف نظام (JIT) على أنه فلسفة يابانية تهدف إلى ضبط الوقت والاستغلال الأمثل للموارد لإنتاج كميات محددة بجودة عالية وبوقت محدد، بناءً على طلب الزبون³، ويكمن المنطق وراء تخفيض الوقت في عدة مبررات منها؛ خفض التكلفة بشكل عام، وزيادة الجودة، وسرعة ابتكارات الخدمة الإدارية، وتحسين الخدمة المقدمة للعميل⁴، ويهدف نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) إلى:-

أ. الوصول إلى حالة التعامل الصفري بالورق في المعاملات الإدارية، أو تخفيضها إلى أدنى حد ممكن.

ب. الحد من الهدر في الوقت والموارد في العملية الإدارية.

¹ فادي حسن عقيلان، مرجع سابق، ص. 81.

² ماجدة محسن عبد الرحمن، والفن ناظر الداود، "إمكان إقامة مستلزمات نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT): دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معامل المياه المعدنية في محافظة دهوك بالعراق." *المجلة العربية للإدارة*: مج. 36، ع. 02، 2016، ص. 212.

³ عماد أحمد أبو شنب وآخرون، *الخدمات الإلكترونية*، إريد: دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، 2011، ص. 138.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، *إدارة الإنتاج والعمليات*، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص. 41.

- ج. تلبية احتياجات العملاء والأفراد من الخدمات في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة والجودة المناسبة.
- د. تنمية العلاقات بين الجهاز الإداري والمتعاملين معه من خلال وضع أهداف طويلة الأجل تهدف إلى زيادة الثقة المتبادلة بينهم¹.
- هـ. تصغير حجم الطلبية بهدف السماح بتطوير الطرق العقلانية في الإدارة وإمكانية التحكم والرقابة بطريقة أكفأ في العمليات الإدارية.
- و. تقليل الاختلافات والانحرافات بين وقت العملية الإدارية الفعلي عن الوقت المطلوب، وذلك بتحسين المادي والمعنوي لمدخلات العملية الإدارية لتقليل المعيب والتوقف عن الخدمة، والعمل على تقليل الانحرافات في أقصر وقت ممكن.
- ز. القضاء على الإسراف في أي نشاط لا يساهم في خلق قيمة مضافة للعمل الإداري والإنتاجي².

¹. عماد أحمد أبو شنب وآخرون، مرجع سابق، ص. 139.

². عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015، ص ص. 132-133.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل التأصيل العلمي للعلاقة بين متغيري إدارة الوقت والأداء الوظيفي عبر استعراضنا لأهم النظريات العلمية التي قاربت موضوع الدراسة بطريقة علمية ومنهجية، وبالنظر لما تحتله النظرية من وظيفة ترتيبية وتنظيمية للوقائع العلمية وتنظيمها في شكل مبادئ وأسس، وقدرتها التفسيرية التنبؤية للظواهر الاجتماعية والتنظيمية، فقد كانت البداية بالوقوف عند الإسهامات المبكرة في دراسة موضوعنا الراهن، والتي شكلت بدورها خلفية معرفية وأرضية إمبريقية استند عليها الباحثين المهتمين بهذا المجال، وأسست لمدارس ونظريات فكرية متعددة منها؛ المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها 03 وهي نظرية الإدارة العلمية، ونظرية مبادئ الإدارة أو العملية الإدارية، والنظرية البيروقراطية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة الحديثة للتنظيم ممثلة في نظريتي اتخاذ القرارات والنظرية الإدارية اليابانية، وقد أشرنا في هذا الصدد إلى بعض المحاذير الابستمولوجية لنسبية النظرية الاجتماعية للتنظيم وحدود تطبيقاتها وإسقاطاتها العلمية، وصلاحياتها المكانية والزمنية، وحساسيتها الثقافية وتموقعها التاريخي، ما يجعل من فعل التنبؤ لنظرية أو كل النظريات شبه مستحيل، وبذلك تقتصر قدرتنا التوظيفية إلا على تعديل وتكييف الأطر التصورية للموضوع المدروس وخصوصية المجتمع، كما تعرضنا في هذا الفصل إلى السياقات العلمية والجهود البحثية المبذولة منذ حقبة فريدريك تايلور (Frederick Taylor) ودراسته للحركة والوقت وأثرها على الأداء الوظيفي، بغرض اكتشاف أحسن وسائل لتأدية المهام الوظيفية وتقدير الوقت اللازم لأدائها ومن ثم تدريب الأفراد على الطريقة المثلى لأداء عمل ما، اعتماداً على معايير ومعدلات محددة منها؛ الاختيار، والتسجيل، والتحليل الانتقادي، والقياس، وجمع الوقت النمطي، والتحديد، وبطبيعة الحال؛ لا ننسى الدور الهام للوقت المستقطع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين لتجديد نشاطهم واستعادة قدراتهم الجسدية والنفسية والتقليل من الضغوط النفسية والاجتماعية والروتين التنظيمي اليومي، وتركز متطلبات إدارة وقت العمل الإداري على جملة من الآليات الهادفة لتحسين وقت أداء المهام الإدارية كأدوات العمل، والتنظيم الفعال، وحفظ الملفات، وإعداد الخطط المحكمة، وهذا يؤدي بدوره لتوفير الوقت في أداء الأعمال الإدارية واستغلاله بأقصى كفاءة ممكنة، ونتيجة للتغيرات التنظيمية السريعة والمتلاحقة، فقد ظهرت عدة أنظمة لمسايرة حاجيات الأفراد والجماعات منها؛ نظام وقت العمل المرن أين يختار الموظفون أوقات عملهم، شريطة الوصول إلى إجمالي عدد الساعات التي يتوقعها صاحب العمل، ونظام الإنتاج الوقت المحدد (JIT) القائم على إنتاج كميات معينة حسب طلب المستهلك وفي وقت محدد.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية

للدراصة

تمهيد

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة جانباً مهماً يتم من خلاله الربط بين فعل التنظير الفكري والتطبيق الإجرائي في البحث العلمي وتنظيم المسار البحثي على العموم، من أجل الوصول والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والتوصل إلى نتائج موضوعية وذات مصداقية، ويتم تفسيرها في ضوء التراث النظري والأدبيات المستعرضة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي نرمي إلى بلوغها، ومن هذا المنطلق؛ سنستعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي سنتبعها في دراستنا الحالية، عبر التطرق لحدود الدراسة التي يتوقف عليها مدى تعميم أو عدم تعميم النتائج المتحصل عليها، وما تتيحه أيضاً من إمكانية للعزل الفكري والتجديد في موضوع البحث وحصر التفكير بها، وبناء الفرضيات عليها، ومن ثم تسهيل إجراء البحث العلمي وإنجازه في أقصر وقت ممكن، والحدود التي سنوضحها في دراستنا هي الحدود الموضوعية المتصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة، والحدود المكانية التي ستجرى فيها الدراسة، والحدود البشرية التي سيتم ملاحظتها وجمع البيانات عنها، والحدود المنهجية والابستمولوجية المرتبطة بطبيعة المنهج المستخدم وخصائص عينة الدراسة والمجتمع الذي سحبت منه ودلالات الصدق والثبات لأدوات الدراسة... إلخ، وفي الأخير الإشارة للحدود الزمنية التي ستجرى فيها الدراسة الحالية، وبعدها سنستعرض متغيرات الدراسة وأبعادها وتوضيح مؤشراتنا التي سنقيسها إجرائياً على العينة المنتقاة بنوع من التفصيل، مع الإشارة إلى المنهج المتبع في الدراسة الراهنة بناء على طبيعة وموضوع وأهداف الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها، وسنقدم أيضاً في معرض هذا الفصل وصفاً إمبيريقياً للأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات الميدانية وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وكيفية سحب مفرداتها وعينة كل منها، والظروف العملية التي صاحبت توظيفها على عينة الدراسة، ويمكن حصر هذه الأدوات في أداة الملاحظة البسيطة أو غير المبنية، وأداة المقابلة المقننة، وأداة الاستبيان، وسينتهي هذا الفصل بتبيان أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل ومعالجة البيانات الميدانية، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض التوصل إلى نتائج دقيقة تسهم في تطوير وتراكم المعرفة العلمية الموضوعية، وبناء قاعدة معرفية جادة وبراغم (Paradigme) أكثر صرامة يرشد الباحثين للطريقة العلمية الواجب التقيد بها.

1. حدود الدراسة

يتوقف تعميم النتائج التي ستتوصل إليها دراستنا الراهنة على عدة عوامل ومحددات هي كالتالي:-

1.1. الحدود الموضوعية

تتمحور دراستنا حول تحليل وفهم العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وبالتحديد في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، حيث تم تفكيك المتغير المستقل إدارة الوقت إلى 04 أبعاد وهي: تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، أما المتغير التابع الأداء الوظيفي فقد فكك أيضا إلى 03 أبعاد وهي: الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي، وفي الأخير؛ قمنا بتحديد المتغيرات الشخصية للمبحوثين وهي: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

2.1. الحدود المكانية

أجريت دراستنا الميدانية في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي بالجزائر (أنظر الملحق 1 و2)، وسبب اختيارنا ميدان الدراسة بالجامعة، كون هذه الأخيرة تعتبر تنظيم محوري داخل المجتمع لا غنى عنه، فضلا على أنها المؤسسة التعليمية والتكوينية العليا التي تتولى تخريج الدفعات المتتالية من الإطارات المعنية بتولي الوظائف المختلفة التي تدير بها شؤون المجتمع وتوفر حاجاته وتحقق مصالحه، وبها يضمن استمراره ويحفظ وجوده، كما أن جميع المؤسسات المجتمعية الأخرى تحتاج إلى الخدمات التي توفرها الجامعة وتضمنها لها، أما اختيارنا لجامعة أم البواقي تحديدا كحقل إمبريقي لإجراء الدراسة الميدانية، فقد فرضها طبيعة الموضوع الذي يستهدف فهم وتحليل العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وكذلك بحكم انتسابنا لهاته الجامعة فقد لاحظنا خلال فترة الدراسة الاستطلاعية خلال شهري جانفي وفيفري 2019 بعض المؤشرات الميدانية التي قد تساعدنا من التحقق والإجابة على فرضيات الدراسة الحالية.

3.1. الحدود البشرية

اقتصرت دراستنا الميدانية على فئة الموظفين الإداريين الدائمين بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، والبالغ عددهم 616 موظفا وموظفة لغاية شهر مارس 2020، موزعون على 04 مستويات وظيفية وهي: موظفي التأطير، والتطبيق، والتحكم، والتنفيذ، وقد تم اختيارنا فئة الموظفين الإداريين لإجراء الدراسة الميدانية عليهم نظرا لملاحظتنا بعض المؤشرات خلال فترة الدراسة الاستطلاعية (سيتم توضيحها

لاحقا في أداة الملاحظة) توعي بوجود اشكال في التحكم العقلاني والتسيير المحكم لمورد الوقت وتبعاته على أدائهم الوظيفي بالإدارة الجامعية.

4.1. الحدود المنهجية والاستمولوجية

تتحدد نتائج هذه الدراسة حسب طبيعة المنهج الموظف في البحث وخصائص عينة الدراسة وكيفية اختيارها والمجتمع الذي سحبت منه، ودلالات الصدق والثبات لأدوات الدراسة، بالإضافة للطرق الكمية والكيفية المستخدمة في جمع ومعالجة البيانات والتعليق عليها، والتركيبية السوسيوثقافية والأنثروبولوجية والتاريخية للنسق المجتمعي الجزائري الذي تتموقع فيه العينة المنتقاة.

5.1. الحدود الزمنية

تتحدد نتائج الدراسة الحالية بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، والممتد من شهر جانفي 2019 إلى غاية أواخر شهر مارس 2021.

2. متغيرات الدراسة

لدراسة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وبالضبط في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي لدى فئة الموظفين الإداريين، اقتصرت دراستنا على المتغيرات التالية:-

1.2. المتغير المستقل: ويتمثل في متغير إدارة الوقت الذي قمنا بتفكيكه إلى 04 أبعاد هي:-

أ. **تخطيط الوقت:** ويتمحور حول معرفة مدى قيام الموظفين الإداريين بالتخطيط للأعمال وتحديد الجدول الزمني لذلك وفقا للأولويات، وكيفية الموازنة بين الأهداف المسطرة والوقت المتاح لها، وهل يساعد تخطيط الوقت على أداء المهام المجدولة زمنيا في وقتها المحدد.

ب. **تنظيم الوقت:** ويبحث هذا البعد في إمكانية تقسيم الموظفين الإداريين بالجامعة لمهامهم الوظيفية على الوقت المحدد لذلك وحسب درجة الأهمية، ومستوى حرصهم على مواعيد الانتهاء من المهام وترتيب مكان العمل، وهل يتيح لهم تنظيم الوقت المواءمة بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجوانب الإنسانية وهامش الحرية المتاحة لهم.

ج. **توجيه الوقت:** يرتكز هذا البعد حول معرفة إمكانية تعاون موظفي الإدارة الجامعية بينهم والتعرف على تفاصيل العمل لإنجاز المهام في وقتها المحدد، ومستوى قدرتهم على التمييز بين المهام القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل، ومدى اعتمادهم على الوسائل التكنولوجية اللازمة لتوفير الوقت بما قد يؤدي إلى توجيه ذاتي للموظف في إدارة وقته الخاص.

د. **رقابة الوقت:** يهدف بعد رقابة الوقت إلى التحقق من بعض الممارسات العقلانية لترشيد الوقت على المستوى الشخصي لدى الموظفين بالإدارة الجامعية كالاحتفاظ بمذكرة يومية لمتابعة الواجبات المسندة للموظف والتي تسمح له بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط، وتحديد أسباب هدر الوقت تمهيدا لتصحيح العادات غير الصحيحة، وهل يعمل نظام الحوافز على زيادة فعالية الرقابة الذاتية على الوقت من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين بالجامعة.

2.2. المتغير التابع: ويكمن في متغير الأداء الوظيفي الذي فككناه أيضا إلى 03 أبعاد هي:-

أ. **الانضباط الوظيفي:** وتتحدد ملامح هذا البعد في تنفيذ العمل وفقا للإجراءات المحددة له والالتزام بمواعيد الدوام الرسمي من حيث الحضور والدخول والخروج والانصراف من العمل، والتعامل باحترام ولباقة مع الزملاء والحفاظ على أسرار العمل الإداري الجامعي واحترام القوانين والأنظمة المعمول بها في الإدارة الجامعية.

ب. **التعاون الوظيفي:** وتتمظهر مؤشرات هذا البعد في مدى فعالية الإداريين على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الغير، ومدى قدرتهم على تدريب غيرهم من الموظفين والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والتنسيق مع زملاء العمل لتأدية المهام بروح الفريق المتكامل الذي قد ينوب أحد أعضائه عن الغير كلما استدعى الأمر ذلك، وما إذا كان التعاون الوظيفي يقلل من المنافسة السلبية في الإدارة الجامعية أم لا.

ج. **الإبداع الوظيفي:** ويتجسد هذا البعد في مدى قدرة الموظفين الإداريين على إنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد وتقديم حلول فعالة وسريعة لمواجهة مشاكل العمل من جهة، وتطوير بيئة العمل من جهة ثانية، فضلا عن مدى استطاعتهم التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، ويبقى الغرض الأساس لهذا البعد، التحقق من مستوى قدرة الإداريين على أداء أنشطتهم الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب، وما تستلزمه من معرفة مهنية وإجراءات عملية وتحمل مسؤولية ذلك.

3.2. **المتغيرات الشخصية:** وتتجسد في متغيرات النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والهدف من تحديدنا للمتغيرات الشخصية يكمن في تقليل الخطأ البحثي الذي ينتج عن مستوى متغيري الدراسة.

3. منهج الدراسة

تماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة، والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، استعنا في دراستنا بالمنهج الوصفي، للوقوف على مستوى وطبيعة العلاقة كيفيا وكما بين إدارة الوقت بأبعاده 04 (تخطيط الوقت،

وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت) والأداء الوظيفي بأبعاده 03 (الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي) لدى فئة الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي بالجزائر، ويتمثل الوصف الكيفي في استعراض الأدبيات النظرية التي كتبت حول موضوع إدارة الوقت والأداء الوظيفي لإثراء الجانب النظري للدراسة وتكوين خلفية معرفية ومنهجية واضحة ومحددة المعالم، تسمح لنا بفهم مختلف الأبعاد والجوانب المرتبطة بالموضوع، تمهيدا لتصميم وتطبيق أدوات جمع البيانات على العينة المنتقاة من مجتمع الدراسة، من أجل تشخيص كيفية إدارة الموظفين الإداريين لأوقاتهم الذاتية أثناء مزاولتهم مهامهم وأنشطتهم الوظيفية، والوقوف على الوضعية الحالية لأدائهم الوظيفي كما هي في الواقع العملي، وصولا إلى التحديد الكيفي للعلاقة بين متغيري الدراسة، أما الوصف الكمي فتتمثل في توظيف أساليب الإحصاء الوصفي المتضمن في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واختيار الاختبارات الإحصائية الملائمة للوصول إلى دلالات ذات قيمة علمية تساعدنا على التحقق الميداني من الفرضيات المقترحة في الدراسة وقبولها أو رفضها.

4. أدوات الدراسة

1.4. أداة الملاحظة

لرصد الوقائع والأحداث والسلوكيات، والنقاط التغيرات والمستجدات، بما يكفي من الدقة والتفصيل حول موضوع إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وتحديدًا في جامعة أم البواقي، استعنا بأداة الملاحظة التي طبقت في مرحلة الدراسة الاستطلاعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، واستشارة عدد من الأساتذة والباحثين الذين لهم خبرة علمية وعملية والمهتمين بدراسة موضوعنا الحالي، لاحظنا في دراستنا الاستطلاعية بعض الحالات المثيرة للاستبصار خلال شهري جانفي وفبري 2019 بجامعة أم البواقي عن طريق الملاحظة غير المبنية أو البسيطة مثل:-

أ. عدم التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي المحددة قانونيا فيما يتعلق بالدخول والخروج وأوقات الراحة، وما ينتج عن ذلك من تأخر للأعمال، مما دفع ببعض المسؤولين في الأقسام والكلية إلى توجيه مذكرات مصلحية تدعو إلى ضرورة التحلي بمزيد من الانضباط الوظيفي واحترام ساعات العمل المحددة قانونيا، فعلى سبيل المثال؛ أصدر عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية مذكرة مصلحية، بعد ملاحظته حالة من التسبب واللامبالاة أثناء الدخول والخروج داخل المكاتب خلال أوقات العمل الرسمية، وعلى هذا الأساس؛ طلب من جميع موظفي الإدارة التقيد بالإلزامية

التوقيع على ورقة الحضور 04 مرات يوميا وعلى الساعة: 8:00، و 12:00، و 13:00، و 16:30، وجعل رخصة الدخول والخروج من اختصاصه لا غير، والأمر ينطبق كذلك على مذكرة مصلحة صادرة عن معهد تسيير التقنيات الحضرية، ونقيد بوجود حالة من التراخي والإهمال من طرف بعض موظفي المعهد اتجاه واجباتهم ووظائفهم الحالية، وغلق أبواب مكاتب العمل دون سبب، وغياب التنفيذ في متابعة طلبات الغياب والخروج خلال أوقات الدوام الرسمي، مما تسبب أحيانا في تعطيل المرفق المعني.

ب. تراكم الملفات والأوراق الإدارية على المكاتب التي غالبا ما تتحرك ببطء شديد وتمثل ضغطا عصبيا ونفسيا لدى الموظفين الإداريين.

ج. استخدام تعبيرات هام، وعاجل، وعاجل جدا... إلخ، ما يوحي بغياب رؤية استراتيجية واستباقية واضحة المعالم لكيفية إدارة وتسيير المهام والأنشطة الخاصة في جامعة أم البواقي.

د. وجود أخطاء إدارية في بعض الوثائق في الإعلانات والتعليمات الموجهة للطلبة والأساتذة، وشهادات التسجيل الجامعي، وشهادات التدريس، ووثيقة التكليف بحراسة وتسيير القسم خلال فترة الامتحانات، ووثيقة تسهيل مهمة التريض في مؤسسة ما... إلخ.

هـ. غياب تفويض السلطة بين الموظفين الإداريين، فمثلا غياب رئيس القسم (باعتباره أستاذ يشغل منصب إداري) أو موظف ما، ولو لوقت وجيز، ستنعطل معه مصالح الطلبة والأساتذة وتتأجل الكثير من العمليات المترابطة مع بعضها البعض، وكلما تقدم طالب أو أستاذ للحصول على وثائق معينة اصطدم بعبارة "تعالى غدا أو بعد غد" وهكذا إلى أن يمر أسبوع أو أكثر والطالب أو الأستاذ لم يتم تسوية قضيته.

وقد أفادنا إجراء الدراسة الاستطلاعية أثناء توظيف أداة الملاحظة وحتى استخدام أداتي المقابلة والاستبيان فيما بعد في كثير من الجوانب النظرية والعملية نذكر منها:-

أ. وضع صياغة دقيقة لمشكلة الدراسة الراهنة تمهيدا لبحثها بحثا معمقا من حيث المتغيرات والأبعاد والمؤشرات والتساؤلات والفرضيات التي سنتحقق منها إجرائيا، مع تحديد المتغيرات الشخصية للدراسة وخصائصها.

ب. تكوين خلفية نظرية ومعرفية حول الأبعاد والجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة من أجل بلورة موضوع البحث وصياغته بصورة محكمة لدراسته فيما بعد بصورة أعمق.

ج. معرفة الظروف التي سيتم فيها إجراء الدراسة الميدانية والصعوبات التي ربما قد تواجهها في تطبيق أدوات البحث مثلا، ووضعية الإداريين الذين ستطبق عليهم هذه الأدوات أو يتم جمع البيانات عنهم ومدى استعدادهم ورضاهم عن الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم، والتعرف على مدى استعداد المسؤولين عن أفراد العينة للتعاون معنا، وغير ذلك من الظروف التي تضمن نجاح إجراء الدراسة الميدانية في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

د. معرفة مدى مناسبة الاختبارات لمجتمع البحث من حيث درجة سهولتها أو صعوبتها وقدرتها على تمييز الفروق الفردية بين الأفراد.

هـ. معرفة طريقة اختيار المعاينة الإحصائية وتحديد الحجم الأمثل للعينة.

و. التحقق من صلاحية الأدوات المستخدمة في البحث ومدى تلاؤمها للتحقق من أهداف الدراسة.

ز. معرفة الصعوبات التي يمكن أن تواجهها مستقبلا أثناء تطبيق أدوات جمع البيانات والتي يمكن أن تؤثر على نتائج البحث، والعمل على تفاديها عن طريق إدخال التعديلات الملائمة بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة.

ح. التقدير الزمني لما يمكن أن تستغرقه الدراسة الميدانية ككل من وقت.

2.4. أداة المقابلة

للتعرف على التمثلات والآراء والتصورات، وكل ما له علاقة بوجودان وعقل الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، ومما لا يمكن رصده مباشرة بأداة الملاحظة استخدمنا أداة المقابلة، نظرا لما تتيحه هاته الأداة من الشراكة في خلق المعنى بيننا وبين الموظفين الإداريين، وإقامة حوار منتج للمعرفة ومولد للنظرية السوسيولوجية، وقد جرى تطبيق أداة المقابلة طيلة مراحل إنجاز الدراسة كالتالي:-

أ. **مرحلة الدراسة الاستطلاعية:** نظرا لمحدودية معرفتنا بموضوع الدراسة استخدمنا المقابلة الحرة مع الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، للوصول إلى فروض بحثية محددة وأبعاد ذات علاقة بموضوع الدراسة، وأخذ بعض التوجيهات والتوضيحات من الإداريين، بالإضافة إلى التأكد من صدق وثبات دليل المقابلة بعد تطبيقه على عينة استطلاعية من المبحوثين.

ب. **مرحلة إنجاز الدراسة:** وهنا تم التطبيق الفعلي لأداة المقابلة على المبحوثين، بعد البناء المنهجي لها عبر تصميم دليل للمقابلة (أنظر الملحق 3)، يبحث في متغيري الدراسة إدارة الوقت والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، بناء على الأبعاد والمؤشرات المتولدة عن عملية التحليل المفهومي لهما.

ج. مرحلة استكمال الدراسة: وفي هذه المرحلة استخدمنا أيضا أداة المقابلة من أجل تعميق بعض المعطيات والبيانات التي حصلنا عليها في المرحلة السابقة، واستكمال جوانب إضافية أدلى بها المبحوثين غير أنها لم تكن مكتملة وكافية للإجابة على أسئلة دليل المقابلة.

1.2.4. الإجراءات المنهجية المتبعة لبناء وتطبيق دليل المقابلة

أ. الهدف من اختيارنا لأداة المقابلة: ويكمن في الحصول على بيانات ومعلومات وآراء ضرورية للوقوف على الخلفية الاجتماعية، والدوافع والاتجاهات والرغبات التي تدفع بالموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي للقيام بسلوك معين دون غيره، مع محاولة إعطاء تفسير له حسب المعنى الذي يمنحونه لسلوكياتهم.

ب. أسئلة دليل المقابلة (Interview Guide): استنادا إلى متغيري الدراسة والأبعاد والمؤشرات المرتبطة بهما، قمنا بإعداد وصياغة مجموعة من **الأسئلة المفتوحة** بهدف السماح للمبحوثين بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم بكل حرية، وقد شمل دليل المقابلة 19 سؤالا مفتوحا موزعا كالاتي:-

- **المحور الأول: إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي**
 - **البعد الأول: تخطيط الوقت،** ويضم 03 أسئلة، وترتيبها في دليل المقابلة من 01 إلى 03.
 - **البعد الثاني: تنظيم الوقت،** ويشمل 03 أسئلة، وترتيبها في دليل المقابلة من 04 إلى 06.
 - **البعد الثالث: توجيه الوقت،** ويتكون من سؤالين، وترتيبهما في دليل المقابلة من 07 إلى 08.
 - **البعد الرابع: رقابة الوقت،** ويحتوي على سؤالين، وترتيبهما في دليل المقابلة من 09 إلى 10.
- **المحور الثاني: الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي**
 - **البعد الأول: الانضباط الوظيفي،** ويشمل 03 أسئلة، وترتيبها في دليل المقابلة من 11 إلى 13.
 - **البعد الثاني: التعاون الوظيفي،** ويضم سؤالين، وترتيبهما في دليل المقابلة من 14 إلى 15.
 - **البعد الثالث: الإبداع الوظيفي،** ويتكون من سؤالين، وترتيبهما في دليل المقابلة من 16 إلى 17.
- **المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي،** ويضم هذا المحور الأخير تساولين فقط، وترتيبهما في دليل المقابلة من 18 إلى 19.

ج. معاينة وعينة المقابلة: بما أن المجتمع الأصلي للدراسة يبلغ 616 موظفا وموظفة يشتغلون في الإدارة، فإن إجراء مقابلات مع هذا العدد الكبير يتطلب فترة طويلة نسبيا، وانطلاقا من العدد القليل الذي يمكن انتقاؤهم نتيجة لذلك، والخاصية الشخصية لكل مقابلة، قمنا باختيار عينة من المبحوثين لإجراء مقابلة معهم، عبر اتباع أسلوب **المعاينة غير الاحتمالية**، واخترنا طريقة **المعاينة القصدية** لـ 12 موظفا

إداريا (7 إناث، و5 ذكور)، وذلك لإمكانية انتقاء أفراد مستعدين للتعاون معنا في إجراء المقابلة معهم وتوضيح آرائهم وأفكارهم حول موضوع الدراسة واستعدادهم للتحدث معنا بكل موضوعية ومصداقية.

د. مكان وموعد المقابلة: لإجراء المقابلة الميدانية مع العينة المختارة تم إعطائهم الحرية الكاملة لاختيار المكان والموعد المناسبين لهم، وعليه؛ فمن حيث المكان أجريت غالبية المقابلات في مكاتب العمل المتواجدة بالأقسام والكلديات والمكتبات...إلخ، أما من حيث الموعد فقد أجريت غالبية المقابلات في الفترة المسائية التي يقل فيها ضغط العمل على الإداريين، ما عدا 03 مقابلات أجريناها في الفترة الصباحية.

هـ. الاختبار المبدئي لدليل المقابلة: للتأكد من سلامة الدليل المعد وملاءمته لما ورد فيه من أسئلة ومدى صلاحية الأسلوب المطبق وطريقة تسجيل الإجابات، قمنا بتطبيق دليل المقابلة على عينة استطلاعية قوامها 05 موظفين إداريين، حيث لم تواجهنا أية صعوبات في مدى فهم المبحوثين لمحتوى أسئلة دليل المقابلة، كما أتاحت لنا العينة الاستطلاعية التأكد فيما بعد من صدق وثبات أداة الدراسة.

و. صدق وثبات دليل المقابلة: للتأكد من صدق دليل المقابلة اعتمدنا على الرصد المباشر للسلوك لتوفير دليل مرتبط بمعيار صدق الإجابات، فبعد إدلاء المبحوثين بآرائهم تجاه أسئلة دليل المقابلة قمنا بإجراء مقارنة بين تصريحات المبحوثين وما لاحظناه خلال فترة الدراسة الاستطلاعية من مؤشرات وظواهر ومواقف مرتبطة بموضوع الدراسة، لنرى ما إذا كان السلوك الفعلي للمبحوثين متفقا مع اتجاهاتهم وآرائهم وإجاباتهم التي عبروا عنها أم لا، وعليه؛ اتسمت تصريحات المبحوثين بالصدق النسبي في الإجابة، نظرا لوجود بعض التحريف والتزييف في الأقوال مع ما هو موجود في الواقع، مثل مدى الالتزام بأوقات الدوام الرسمي المحددة قانونيا، ودرجة التعاون بين الإداريين، ومستوى الإبداع الوظيفي لديهم...إلخ، أما لمعرفة ثبات دليل المقابلة قمنا بتسجيل إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددهم 05 موظفين، وبعد مدة زمنية معينة (حوالي أسبوعين) قمنا بإعادة إجراء مقابلة مع الموظفين 05 أنفسهم الذين اخترناهم سابقا، للمقارنة بين إجاباتهم السابقة التي أدلوا بها وإجاباتهم الحالية، وقد سجلنا نوع من التطابق النسبي في تصريحاتهم الأمر الذي يؤكد على ثبات دليل المقابلة نوعا ما.

ز. التطبيق الفعلي لدليل المقابلة وتسجيل المعلومات: بعد انتهائنا من الخطوات السابقة والتأكد من صدق وثبات دليل المقابلة، قمنا بإجراء مقابلات مع 12 موظفا وموظفة، وقمنا بتسجيل المعلومات والملاحظات الأساسية لإجابات المبحوثين على مجموعة أوراق معدة مسبقا أثناء إجراء المقابلة، وقد تعذر علينا استخدام جهاز التسجيل الصوتي بسبب عدم ارتياح وانزعاج البعض من هاته الطريقة، رغم تقديم

كل الضمانات الأخلاقية والعلمية للحفاظ على سرية المعلومات المصرح بها، ولتوضيح كيفية الاستخدام الإجرائي لهذه الأداة يمكننا استعراض الجدول التالي:-

الجدول 14. التوصيف العملياتي للتوظيف الإجرائي لأداة المقابلة

التعيين	التوصيف العملياتي
الغرض من توظيف أداة المقابلة	جمع البيانات والمعلومات لتحديد تصورات وتمثلات المبحوثين تجاه موضوع إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية.
شكل المعاينة	اتباع أسلوب المعاينة غير الاحتمالية، وبطريقة المعاينة القصدية.
درجة التوحيد القياسي	دليل مقابلة موحد لجميع الموظفين الإداريين بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفية.
عدد المبحوثين	مقابلة فردية مع كل موظف إداري على حدة بجامعة أم البواقي.
نوع الأسئلة	استخدما الأسئلة المفتوحة في دليل المقابلة.
درجة التقنين	مقابلة شبه مقننة.
طبيعة المقابلة	أجريت المقابلة في شكل مناقشة.
كيفية طرح الأسئلة	مرونة في طرح الأسئلة وعدم التقيد بترتيبها.
مدة إجراء المقابلة	استغرق إجراء كل مقابلة ما بين 45 دقيقة إلى ساعة.

المصدر. من إعداد الباحث.

3.4. أداة الاستبيان

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها، واختبار فرضياتها، استخدمنا أداة الاستبيان، الذي تم تصميمه وصياغة عباراته بناء على الأدب والتراث النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع إدارة الوقت والأداء الوظيفي، مثل دراسة عيبر فوزي الخطيب 2009، ودراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009، ودراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم 2010، ودراسة راوية تيسير غزاوي 2012، ودراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015، ودراسة كمال راتب نوفل 2015، ودراسة نهى محمد ميلاد العمامي 2016... وغيرها من الدراسات العلمية، بالإضافة إلى استشارة عدد من الأساتذة والباحثين من ذوي الخبرة والاختصاص، بما فيهم الأستاذ المُشرف، لتحديد صلاحية الأبعاد الرئيسة للاستبيان ومدى ارتباطها بمتغيري الدراسة، ودقة ومفهومية العبارات المندرجة تحت كل بعد، وتوظيف بعض المؤشرات الميدانية الملاحظة والمعلومات المتحصل عليها من المقابلة في الفترة الاستطلاعية، بهدف جعل عبارات الاستبيان

تكتسي الصبغة الإجرائية المرتبطة بالواقع المدروس، الأمر الذي ساعدنا على بناء أداة الاستبيان في شكله النهائي وفقا للقسمين والمحورين والأبعاد التالية:-

القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: ويُعبر عن متغيري الدراسة المستقل والتابع من خلال محوريهما والأبعاد والعبارات التي سنقيسها عمليا، وعموما يتجلى هذا القسم فيما يلي:-

المحور الأول: ويتكون من 28 عبارة تقيس متغير إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي، وينقسم إلى 4 أبعاد هي:-

البعد الأول: تخطيط الوقت، ويحتوي على 7 عبارات وترتيبها في الاستبيان من 1 إلى 7.

البعد الثاني: تنظيم الوقت، ويتكون من 7 عبارات وترتيبها في الاستبيان من 8 إلى 14.

البعد الثالث: توجيه الوقت، ويشتمل على 7 عبارات وترتيبها في الاستبيان من 15 إلى 21.

البعد الرابع: رقابة الوقت، ويضم 7 عبارات وترتيبها في الاستبيان من 22 إلى 28.

المحور الثاني: ويتكون من 22 عبارة تقيس متغير الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي، ويتجسد في 3 أبعاد هي:-

البعد الأول: الانضباط الوظيفي، ويضم 8 عبارات وترتيبها في الاستبيان من 29 إلى 36.

البعد الثاني: التعاون الوظيفي، ويحتوي على 7 عبارات وترتيبها في الاستبيان من 37 إلى 43.

البعد الثالث: الإبداع الوظيفي، ويشتمل على 7 عبارات وترتيبها في الاستبيان من 44 إلى 50.

وبذلك يضم الاستبيان 50 عبارة مغلقة بهدف جمع بيانات أكثر دقة عن المبحوثين، عبر إبداء

استجاباتهم إزاء العبارات المُدرّجة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert scale)، ولتحديد المحك

المعتمد في الدراسة الذي يستفاد منه في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على عبارات

وأبعاد الاستبيان، فقد تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين

درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي

(0.80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد

الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو مبين في الجدول

الموالي:-

الجدول 15. المحك المعتمد في الدراسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	05	04	03	02	01
المتوسط الحسابي	من 4.20 إلى 5.00	من 3.40 إلى 4.20	من 2.60 إلى 3.40	من 1.80 إلى 2.60	أقل من 1.80
الوزن النسبي	من 84% إلى 100%	من 68% إلى 84%	من 52% إلى 68%	من 36% إلى 52%	أقل من 36%
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

المصدر. من إعداد الباحث.

يتبين لنا من الجدول السابق؛ أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما زادت درجة الرفض عليها، حيث نجد أن العبارة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة 05، والعبارة التي يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة 04، أما العبارة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايد تأخذ الدرجة 03، في حين أن العبارة التي تكون الإجابة عليها بعدم الموافقة تأخذ الدرجة 02، أما العبارة التي يتم عدم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة 01، ولتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من العبارات وكل بعد وكل محور ضمن الدراسة تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي، فالمتوسطات الحسابية التي تقل عن 1.80 تدل على وجود درجة ضعيفة جدا من الموافقة على العبارة أو البعد أو المحور، أما المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين 1.80 إلى أقل من 2.60 فهي تدل على وجود درجة ضعيفة من الموافقة على العبارات أو البعد أو المحور، بينما المتوسطات الحسابية التي تتراوح من 2.60 إلى أقل من 3.40 فهي تدل على وجود درجة حيادية تجاه العبارة أو البعد أو المحور، كما أن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين 3.40 إلى أقل من 4.20 فتدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة تجاه العبارة أو البعد أو المحور، في حين أن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين 4.20 إلى 5.00 فتدل على وجود درجة مرتفعة جدا من الموافقة تجاه العبارة أو البعد أو المحور، وبالتالي فتصحيح أداة الدراسة اعتمد على هذا التقسيم المحدد وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert scale).

1.3.4. صدق (Validity) وثبات (Reliability) أداة الاستبيان

أ. صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من قدرته على قياس ما صمم لقياسه، وأن تكون عباراته ومفرداته واضحة ومفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق عبارات الاستبيان كالآتي:-

▪ صدق المحكمين (Trustees Validity)

تم عرض الاستبيان في شكله المبدئي (أنظر الملحق 4) على مجموعة من الأساتذة المحكمين البالغ عددهم 12 أستاذ ينتسبون لكل من جامعتي عنابة وأم البواقي (أنظر الملحق 5)، وقد روعي عند اختيار المحكمين الكفاءة العلمية والخبرة المهنية وطبيعة التخصص العلمي، وطلب منهم تحكيم أداة الدراسة، وتحديد مدى شمولية العبارات التي تم صياغتها لأبعاد الإشكالية البحثية والتعريفات الإجرائية، وإبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارات، ودرجة تناسب كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل بعد من أبعاد متغيري إدارة الوقت والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى اقتراح ما يرويه مناسبا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات أخرى، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الشخصية، وتركزت ملاحظات الأساتذة المحكمين فيما يخص الاستبيان الأولي حول تعديل صياغة عنوان محوري إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ووضع سلم مقياس ليكرت الخماسي في أعلى كل ورقة من الاستبيان، وأيضا تعديل الصياغة اللغوية للعبارات 13 و 14 و 15 و 23 و 26 و 33، وتم حذف العبارة 34 لتداخلها من العبارة 12 الخاصة بمتغير إدارة الوقت ومن ثم استبدالها بالعبارة المناسبة، كما تم حذف السؤال 6 الموجود في قسم البيانات الشخصية وتعويضه بتساؤل آخر يبحث في المستوى الوظيفي للمبحوثين، وفي الأخير؛ قمنا بإعادة ترتيب عبارات بعد التعاون الوظيفي المدرج تحت متغير الأداء الوظيفي من العام إلى الخاص أو الأكثر دقة، بهدف عدم إعاقة العمليات الذهنية للمبحوثين وتنظيم أفكارهم أثناء الإجابة، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي قدمها الأساتذة المحكمون أعدنا أداة الاستبيان في شكله النهائي (أنظر الملحق 6).

▪ صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم حساب الاتساق الداخلي على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ قوامها 30 موظفا إداريا في جامعة أم البواقي، وقد اخترناهم بطريقة عشوائية طبقية بهدف تقنين أداة الدراسة من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وتم استبعاد هذه العينة الاستطلاعية من العينة الفعلية للدراسة فيما بعد، وقد طلب من مفردات العينة الاستطلاعية إبداء آرائهم حول مدى مفهومية العبارات ووضوحها ودقتها، حيث لم ترد لنا أي ملاحظات جوهرية تذكر، وبعدها تم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي عبر حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان

ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان حسب الأبعاد المكونة له.

الجدول 16. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تخطيط الوقت والدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
1. أقوم بالتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.	0.658	*0.000
2. أحدد جدول زمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة إلي.	0.755	*0.000
3. أحدد أولويات مهام وظيفتي وأرتبها بحسب أهميتها لتحقيق الأهداف المُسطرة.	0.769	*0.000
4. أصوغ أهداف للقيام بوظيفتي بما يتناسب والوقت المتاح لي لتحقيقها.	0.656	*0.000
5. ألتزم بمواعيد محددة لإنهاء عملي.	0.438	*0.015
6. يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملاءمة لقدرات الموظف الإداري على إنجاز الخطة الموضوعية.	0.456	*0.011
7. يساعد التخطيط اليومي للوقت على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها المحددة.	0.499	*0.005

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول 16 أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد تخطيط الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، والدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.438 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.015 للعبارة 5 التي تنص على: "ألتزم بمواعيد محددة لإنهاء عملي"، و0.769 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 3 التي تنص على: "أحدد أولويات مهام وظيفتي وأرتبها بحسب أهميتها لتحقيق الأهداف المُسطرة"، وبالتالي تعتبر عبارات بعد تخطيط الوقت صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 17. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تنظيم الوقت والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
8.	أقسم مهامى الوظيفية بشكل دقيق لأدائها في الوقت المحدد.	0.640	*0.000
9.	أنظم وقتي بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.	0.711	*0.000
10.	أعمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل لإتاحة مزيد من الوقت للتعامل مع الأهم.	0.800	*0.000
11.	أضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جداول الأعمال.	0.502	*0.005
12.	أرتب مكان العمل يوميا قبل الشروع في أداء مهامى الوظيفية.	0.442	*0.015
13.	أؤجل الأعمال الروتينية إلى وقت أكون فيه أقل تركيزا.	0.511	*0.004
14.	يوازن تنظيم الوقت بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجانب الإنساني.	0.696	*0.000

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يظهر الجدول 17 أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، والدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.442 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.015 للعبارة 12 التي تنص على: "أرتب مكان العمل يوميا قبل الشروع في أداء مهامى الوظيفية"، و0.800 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 10 التي تنص على: "أعمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل لإتاحة مزيد من الوقت للتعامل مع الأهم"، وبالتالي تعتبر عبارات بعد تنظيم الوقت صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 18. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد توجيه الوقت والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
15.	أتعاون مع زملائي لأداء المهام في وقتها المحدد.	0.433	*0.017
16.	أستطيع التمييز بين المهام والأنشطة القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل.	0.708	*0.000
17.	أحاول التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة لأدائها في أقصر وقت ممكن.	0.560	*0.001
18.	أقوم بجمع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها معا في وقت قصير.	0.684	*0.000
19.	أعتمد على الأدوات التكنولوجية والتقنية الحديثة للحصول على المعلومة في أقصر وقت.	0.847	*0.000
20.	أحاول الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها.	0.538	*0.002
21.	يؤدي التوجيه الذاتي للموظف الإداري إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة.	0.480	*0.007

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يبرز الجدول 18 أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد توجيه الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، والدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.433 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.017 للعبارة 15 التي تنص على: "أتعاون مع زملائي لأداء المهام في وقتها المحدد"، و0.847 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 19 التي تنص على: "أعتمد على الأدوات التكنولوجية والتقنية الحديثة للحصول على المعلومة في أقصر وقت"، وبالتالي تعتبر عبارات بعد توجيه الوقت صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 19. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد رقابة الوقت والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
22.	أحتفظ بذاكرة يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها.	0.792	*0.000
23.	أقارن بين العمل المنجز والعمل المتوقع إنجازها من حيث الوقت.	0.480	*0.007
24.	أحلل الوقت الذي استغرقته في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة.	0.506	*0.004
25.	أحدد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة.	0.832	*0.000
26.	أقوم بمراقبة ذاتية يومية لكيفية انقضاء الوقت في عملي.	0.765	*0.000
27.	يزيد وجود نظام حوافز في الرقابة الذاتية من فاعلية الموظف الإداري على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل.	0.775	*0.000
28.	تؤدي الرقابة الذاتية على الوقت إلى تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين داخل الجامعة.	0.390	*0.033

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يبين الجدول 19 أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد رقابة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، والدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.390 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.033 للعبارة 28 التي تنص على: "تؤدي الرقابة الذاتية على الوقت إلى تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين داخل الجامعة"، و0.832 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 25 التي تنص على: "أحدد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة"، وبالتالي تعتبر عبارات بعد رقابة الوقت صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 20. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الانضباط الوظيفي والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
29.	ألتحق بمكان العمل في الوقت المقرر له بالجامعة.	0.744	*0.000
30.	ألتزم بمواعيد العمل المحددة في الانصراف وعدم مغادرة مكان العمل بالجامعة.	0.546	*0.002
31.	أراجع العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.	0.540	*0.002
32.	أخذ بتوجيهات وتعليمات رؤساء العمل وفقا لها.	0.667	*0.000
33.	أنفذ العمل بشكل سليم ووفقا للإجراءات المحددة له.	0.672	*0.000
34.	ألتزم باللباقة والآداب عند الاتصال برؤسائي في العمل.	0.832	*0.000
35.	أدرك أهمية الحفاظ على أسرار العمل الجامعي قدر الإمكان.	0.433	*0.017
36.	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل داخل الجامعة.	0.380	*0.038

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يظهر الجدول 20 أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، والدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.380 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.038 للعبارة 36 التي تنص على: "ألتزم بقوانين وأنظمة العمل داخل الجامعة"، و0.832 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 34 التي تنص على: "ألتزم باللباقة والآداب عند الاتصال برؤسائي في العمل"، وبالتالي تعتبر عبارات بعد الانضباط الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 21. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعاون الوظيفي والدرجة الكلية للبعد

الدرجة الكلية	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
37.	لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.	0.570	*0.001
38.	أساهم في بحث الموضوعات التي تطرح في الاجتماعات عبر المقترحات والأفكار التي أقدمها.	0.600	*0.000
39.	أمتلك القدرة على التنسيق مع زملاء العمل عند أداء مهام مشتركة.	0.645	*0.000
40.	أدرك أهمية التعامل بروح الفريق لإنجاز المهام الوظيفية.	0.640	*0.000
41.	أستطيع تطوير أداء غيري من الموظفين الإداريين عن طريق التدريب.	0.710	*0.000
42.	لدي الاستعداد لأداء بعض المهام نيابة عن زملائي متى استدعى الأمر ذلك.	0.606	*0.000
43.	يقلل التعاون الوظيفي من المنافسة السلبية في الإدارة الجامعية.	0.700	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يبرز الجدول 21 أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، والدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.570 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.001 للعبارة 37 التي تنص على: "لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين"، و 0.710 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 41 التي تنص على: "أستطيع تطوير أداء غيري من الموظفين الإداريين عن طريق التدريب"، وبالتالي تعتبر عبارات بعد التعاون الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 22. معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإبداع الوظيفي والدرجة الكلية للبعد

الدرجة الكلية	العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
44.	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.	0.655	*0.000
45.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.813	*0.000
46.	أحرص على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	0.762	*0.001
47.	أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0.529	*0.003
48.	أصر على إنجاز مهام الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب.	0.522	*0.003
49.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة المشاكل المترتبة عن ذلك.	0.555	*0.001
50.	أملك المقدرة على إدراك العلاقة بين متطلبات العمل وكيفية إنجازه.	0.622	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يظهر الجدول 22 أن معامل الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات بعد الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، والدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (r) المحسوبة لعبارات البعد بين 0.522 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.003 للعبارة 48 التي تنص على: "أصر على إنجاز مهام الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب"، و0.813 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للعبارة 45 التي تنص على: "لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل"، وبالتالي تعتبر عبارات بعد الإبداع الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

■ الصدق البنائي (Structure Validity)

يُعبّر الصدق البنائي عن مدى ارتباط كل بعد وكل محور من أبعاد ومحاور الاستبيان بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان عبر حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وقد تم حساب الصدق البنائي لأداة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:-

الجدول 23. معاملات الارتباط للصدق البنائي بين الدرجة الكلية للاستبيان والأبعاد ومحوريهما

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
إدارة الوقت	تخطيط الوقت	07	0.778	*0.000
	تنظيم الوقت	07	0.578	*0.001
	توجيه الوقت	07	0.580	*0.001
	رقابة الوقت	07	0.675	*0.000
جميع أبعاد محور إدارة الوقت		28	0.940	*0.000
الأداء الوظيفي	الانضباط الوظيفي	08	0.731	*0.000
	التعاون الوظيفي	07	0.642	*0.000
	الإبداع الوظيفي	07	0.753	*0.000
	جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي	22	0.894	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يبين الجدول 23 أن معاملات الارتباط (r) على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تراوحت بين 0.578 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.001 للبعد الثاني تنظيم الوقت، و0.778 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للبعد الأول تخطيط الوقت، بينما بلغ معامل الارتباط (r) لمحور إدارة الوقت ككل 0.940 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000، أما فيما يتعلق بمعاملات الارتباط (r) على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الثاني الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي فقد تراوحت بين 0.642 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للبعد الثاني التعاون الوظيفي، و0.753 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للبعد الثالث الإبداع الوظيفي، بينما بلغ معامل الارتباط (r) لمحور الأداء الوظيفي ككل 0.894 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000، وبالتالي فإن جميع معاملات الارتباط (r) لصدق الاتساق الداخلي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، كما أن قيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 28، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق الأبعاد الفرعية والمحورين الرئيسيين للاستبيان.

ب. ثبات الاستبيان

الثبات هو أحد الصفات التي يجب أن تتصف بها أداة القياس الجيدة، ويقصد به قدرته على إعطاء النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة وتحت الظروف والشروط والمجموعة نفسها، وقد

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال التعرف على مدى ثبات كل بعد من الأبعاد المكونة لكل متغير في الدراسة وذلك بطريقتين هما:-

▪ **طريقة التجزئة النصفية (Split-Half)**

وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة العبارات المراد قياس الثبات لها إلى نصفين، النصف الأول يضم العبارات الفردية والنصف الثاني يضم العبارات الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين، وبعدها يتم تعديله باستخدام **معامل الارتباط سبيرمان براون** (Spearman-Brown Correlation Coefficient) ويساوي $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجة العبارات الفردية ودرجة العبارات الزوجية، وقد تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:-

الجدول 24. ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half)

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط (r)	معامل الارتباط المعدل (r_s)
إدارة الوقت	تخطيط الوقت	07	0.298	0.462
	تنظيم الوقت	07	0.141	0.249
	توجيه الوقت	07	0.555	0.717
	رقابة الوقت	07	0.564	0.724
جميع أبعاد محور إدارة الوقت		28	0.647	0.786
الأداء الوظيفي	الانضباط الوظيفي	08	0.522	0.686
	التعاون الوظيفي	07	0.244	0.396
	الإبداع الوظيفي	07	0.353	0.525
جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي		22	0.627	0.770
جميع أبعاد الاستبيان		50	0.620	0.765

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يلاحظ من خلال الجدول السابق؛ أن معامل الارتباط المعدل (r_s) باستخدام **معامل الارتباط سبيرمان براون** (Spearman-Brown Correlation Coefficient) للتجزئة النصفية للمحور الأول الذي يعكس المتغير المستقل **إدارة الوقت** لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي بلغ 0.786، وقد تراوحت معاملات الارتباط المعدلة (r_s) للأبعاد الفرعية للمحور الأول بين 0.249 للبعد الثاني تنظيم الوقت، و0.724 للبعد الرابع رقابة الوقت، كما يلاحظ أن معامل الارتباط المعدل (r_s) لعبارات المحور الثاني الذي يعكس المتغير التابع **الأداء الوظيفي** لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي بلغ 0.770،

وتراوحت معاملات الارتباط المعدلة (r_s) للأبعاد الفرعية للمحور الثاني بين 0.396 للبعد الثاني التعاون الوظيفي، و0.686 للبعد الأول الانضباط الوظيفي، وعموما بلغ معامل الارتباط المعدل (r_s) للاستبيان ككل 0.765، ونستنتج من خلال ذلك؛ أن جميع معاملات الارتباط المعدلة مقبولة، مما يدل على وجود درجة عالية من الثبات في البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة الاستطلاعية فيما يتعلق بأبعاد إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي بالجزائر.

▪ طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

يستخدم هذا الاختبار لتقدير درجة الثبات والموثوقية من خلال الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان، وتكون قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) محصورة بين 0 و1، وكلما كانت القيمة قريبة من 1 دل ذلك على ثبات الاستبيان، ويعتبر معامل ألفا كرونباخ التي يكون 0.70 فما فوق كافيا ومقبولا، أما إذا وصل إلى 0.8 فيعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات في الاستبيان.

الجدول 25. ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الوقت	تخطيط الوقت	07	0.689
	تنظيم الوقت	07	0.459
	توجيه الوقت	07	0.691
	رقابة الوقت	07	0.695
جميع أبعاد محور إدارة الوقت			0.793
الأداء الوظيفي	الانضباط الوظيفي	08	0.723
	التعاون الوظيفي	07	0.652
	الإبداع الوظيفي	07	0.734
جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي			0.828
جميع أبعاد الاستبيان			0.882

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يبين الجدول السابق نتائج ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث نلاحظ أن معاملات الثبات كانت مقبولة بشكل عام لجميع أبعاد ومحوري الاستبيان، فعلى مستوى المحور الأول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي بلغ معامل الثبات 0.793، وتراوحت معاملات الثبات للأبعاد الفرعية للمحور الأول بين 0.459 لبعد تنظيم الوقت، و0.695 لبعد

رقابة الوقت، ومن جانب آخر؛ بلغ معامل الثبات 0.828 للمحور الثاني الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وتراوحت معاملات الثبات لأبعاده الفرعية بين 0.652 لبعد التعاون الوظيفي، و0.734 لبعد الإبداع الوظيفي، وبشكل عام بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) 0.882 وهي درجة مرتفعة من الثبات، وبذلك يكون الاستبيان في شكله النهائي قابل للتوزيع على مفردات عينة الدراسة بعد التأكد من صدقه وثباته، مما يجعلنا مطمئنين على سلامة وصلاحية الأداة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحليل وتفسير نتائجها.

2.3.4. معاينة وعينة الاستبيان

يتوقف اختيار العينة المناسبة للاستبيان تبعاً لطبيعة الموضوع المدروس وفرضياته المقترحة، وأهدافه المحددة، ومنهجه المستخدم، ومن هذا المنطلق؛ جرى انتقاء عينة أداة الاستبيان وفق المراحل الآتية:-

أ. تحديد المجتمع الأصلي للدراسة

وينحصر في جميع الموظفين الإداريين الدائمين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي بالجزائر، والبالغ عددهم 616 موظفاً وموظفة لغاية شهر مارس 2020.

ب. تحديد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة

ولتحقيق هذا الغرض توجهنا إلى المدير الفرعي ورئيس مصلحة المستخدمين لجامعة أم البواقي لتزويدنا بقائمة أسماء جميع الموظفين الإداريين لجامعة أم البواقي، وبعد الحصول عليها علمنا أن مجتمع الدراسة متباين وغير متجانس نظراً لتصنيفهم وفق 04 مستويات وظيفية وهي: موظفي التأطير، والتطبيق، والتحكم، والتنفيذ، الأمر الذي يفرض علينا انتقاء عينة الدراسة وفق شروط معينة لتمثيل أفراد المجتمع الأصلي كافة وتقليل مقدار الخطأ.

ج. تقدير حجم عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة متباين وغير متجانس، فإنه يتوقف تقدير حجم عينة الدراسة على نسبة الخطأ المسموح به أو المقبول ودرجة الثقة المرغوب توافرها في النتائج التي سنصل إليها من دراستنا للعينة، وهي 95% عند مستوى الدلالة 0.05، وسنعمد على معادلة ريتشارد جيجر (Richard Geiger) لتقدير حجم عينة الدراسة كما يلي:-

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (P)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (P)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:-

- N : حجم المجتمع.
 - z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 المعتمد في دراستنا وتساوي 1.96.
 - d : نسبة الخطأ وتساوي 0.05.
 - p : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50.
- وبتطبيق المعادلة السابقة نحصل على حجم العينة التالي:-

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{616} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]} = 236.84 \approx 237$$

وعليه؛ فإن حجم عينة دراستنا الراهنة هي 237 مفردة أو ما يعادل 38.47% من مجتمع الدراسة، وهذه النسبة المئوية ستأخذها كل طبقة عند تقدير حجم العينة في كل طبقة.

د. تحديد طريقة اختيار عينة الدراسة

للحصول على عينة دقيقة وتمثيلية (Representative) لمجتمع الدراسة اعتمدنا على أسلوب المعاينة الاحتمالية (probability sample) بطريقة المعاينة العشوائية الطبقيّة (Stratified Random Sample)، وقد تم اللجوء إلى أسلوب المعاينة الاحتمالية لإعطاء فرصة متكافئة لجميع أفراد مجتمع الدراسة لأن يكونوا ضمن العينة المختارة من جهة، ولإمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها من جهة أخرى، أما اعتمادنا على المعاينة العشوائية الطبقيّة فقد فرضها تباين وعدم تجانس مجتمع الدراسة.

هـ. تحديد حجم العينة في كل طبقة

بما أن دراستنا اعتمدت على المعاينة العشوائية الطبقيّة لوجود 04 مستويات وظيفية لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي وهي موظفي التأطير، والتطبيق، والتحكم، والتنفيذ، فإن الخطوة المنهجية الموالية تتمثل في التوزيع المتناسب (Proportional Allocation) طبقاً لمقدار حجم العينة في كل طبقة كما يلي:-

الجدول 26. حساب حجم العينة في كل طبقة

الطبقة	حجم الطبقة	حجم العينة في كل طبقة
موظفي التأطير	305	$\frac{nN_{h1}}{N} = \frac{237 \times 305}{616} = 117.35 \approx 118$
موظفي التطبيق	141	$\frac{nN_{h2}}{N} = \frac{237 \times 141}{616} = 54.25 \approx 54$
موظفي التحكم	110	$\frac{nN_{h3}}{N} = \frac{237 \times 110}{616} = 42.32 \approx 42$
موظفي التنفيذ	60	$\frac{nN_{h4}}{N} = \frac{237 \times 60}{616} = 23.08 \approx 23$
المجموع	616	237

المصدر. من إعداد الباحث.

و. تحديد كيفية سحب مفردات عينة الدراسة من كل طبقة

ل سحب مفردات عينة الدراسة من كل طبقة لجأنا إلى السحب المنتظم (Systematic) لضمان أكبر درجة تمثيلية لعينة الدراسة، وقد جرى ذلك وفق الخطوات التالية:-

- **الخطوة الأولى:** إعطاء مفردات العينة المسحوبة من كل طبقة أرقاماً متسلسلة من 1 إلى n_h بعد تسجيل أسماء الموظفين الإداريين لكل طبقة.
- **الخطوة الثانية:** قمنا بتحديد مسافة الانتظام أو طول فترة السحب والتي يشار إليها بالحرف (K) حسب المعادلة التالية:-

$$K = \frac{N}{n} = \frac{616}{237} = 2.59 \approx 3$$

- **الخطوة الثالثة:** وفيها اخترنا رقم بداية السحب الذي كان محصوراً بين 1 و (K)، باستخدام جدول الأرقام العشوائية (Random number table)، فكان رقم بداية السحب لكل طبقة كما يلي:-

الجدول 27. رقم بداية السحب المنتظم لكل طبقة من عينة الدراسة باستخدام جدول الأرقام العشوائية

الطبقة	رقم بداية السحب
موظفي التأطير	1
موظفي التطبيق	2
موظفي التحكم	1
موظفي التنفيذ	3

المصدر. من إعداد الباحث.

▪ **الخطوة الرابعة:** اخترنا بقية الأرقام وفق نظام هندسي ثابت بإضافة مسافة الانتظام (K) إلى رقم بداية السحب الخاص بكل طبقة حتى نصل إلى حجم العينة المطلوبة في كل طبقة.

3.3.4. توزيع الاستبيان النهائي

بعد تصميم وإعداد الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية المقدرة بـ 30 مفردة، للتحقق من صدقه وثباته ومدى صلاحيته للاستخدام في الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة الأساسية البالغ قوامها 237 مفردة، أو ما يعادل 38.47% من مجتمع الدراسة الكلي المقدر بـ 616 موظفا وموظفة في جامعة أم البواقي، ونظرا لأن معظم المبحوثين من مستوى تعليمي ثانوي أو جامعي يؤهلهم للإجابة على الاستبيان بكل يسر، فقد قمنا بتوزيع الاستبيان النهائي باليد على عينة الدراسة الأساسية حسب كل طبقة، ليتم العودة لاحقا لاسترجاعها، وقد استغرقت هاته العملية حوالي شهر ونصف، أي من 04 أكتوبر 2020 إلى غاية 16 نوفمبر 2020، حيث أسترجع 203 استبانة من أصل 237 استبانة، أي ما نسبته 85.65% من مجموع الاستبيانات الموزعة، بسبب تماطل بعض المبحوثين عن تسليم استبياناتهم وتضييعها، وعدم قدرتنا مرارا على الاتصال بهم، والبعض رفض تسليم الاستبيان كليا، ومن جانب آخر؛ تم استبعاد استبانة واحدة من طبقة موظفي التحكم، بسبب عدم صلاحيتها للتحليل والمعالجة الإحصائية، ليستقر العدد النهائي للاستبيانات الصالحة عند 202 استبانة، وبنسبة 85.23% من مجموع الاستبيانات الموزعة، والجدول الموالي يبين مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة عند توزيع الاستبيان النهائي على عينة الدراسة الأساسية.

الجدول 28. مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة

المستوى الوظيفي	عدد أفراد مجتمع الدراسة	النسبة المئوية للأفراد بالنسبة للمستوى الوظيفي	عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات				نسبة العينة الصالحة للتحليل
				الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	الصالحة	
التأطير	305	49.51%	118	118	97	00	97	48.02%
التطبيق	141	22.89%	54	54	42	00	42	20.79%
التحكم	110	17.86%	42	42	41	01	40	19.80%
التنفيذ	60	9.74%	23	23	23	00	23	11.39%
المجموع	616	100%	237	237	203	01	202	100%

المصدر. من إعداد الباحث.

4.3.4. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test) لبيانات الدراسة

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول؛ الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني؛ الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي، ولمعرفة هل البيانات الإحصائية المتحصل عليها في دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ قمنا بإجراء اختبار كولمغوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov test) باعتباره اختبار ضروري للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وكانت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول الموالي:-

الجدول 29. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

المحور	البعد	عنوان البعد	عدد العبارات	مستوى الدلالة (Sig.)
إدارة الوقت	الأول	تخطيط الوقت	07	0.128
	الثاني	تنظيم الوقت	07	0.235
	الثالث	توجيه الوقت	07	0.202
	الرابع	رقابة الوقت	07	0.527
جميع أبعاد محور إدارة الوقت			28	0.184
الأداء الوظيفي	الأول	الانضباط الوظيفي	08	0.209
	الثاني	التعاون الوظيفي	07	0.431
	الثالث	الإبداع الوظيفي	07	0.298
جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي			22	0.714
جميع عبارات الاستبيان			50	0.582

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يبين الجدول السابق أن مستوى الدلالة (Sig.) لجميع أبعاد الاستبيان ومحوريهما أكبر من 0.05، وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تفيد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ورفض الفرضية البديلة التي تفيد أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعلى هذا الأساس؛ فإن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) للإجابة على فرضيات الدراسة.

5.3.4. كيفية تحليل عبارات وأبعاد الاستبيان

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لإجراء التحليل الوصفي لجميع عبارات وأبعاد الاستبيان، وتكون العبارة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97، أو مستوى الدلالة (Sig.) أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون العبارة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أصغر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97، أو مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%، وتكون آراء عينة الدراسة في العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05، واستنادا لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في الاستبيان، قمنا أيضا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارة حسب الوزن النسبي المستمد من قيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس حسب المحك المعتمد في الدراسة والمشار إليه سابقا.

6.3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الإصدار 25 (Statistical Package for Social Sciences-SPSS, V.25)، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات هي:-

أ. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان من جهة، ولقياس العلاقة بين متغيري الدراسة إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي من جهة ثانية.

ب. معامل الارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown Correlation Coefficient) لقياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

ج. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس الثبات في البيانات.

د. اختبار كولمجروف سميروف (Kolmogorov-Smirnov test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

هـ. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

و. اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات على عبارات وأبعاد ومحوري الاستبيان حول القيمة 03 التي تعبر عن الدرجة الحيادية.

ز. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي، ولتفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق أن وضحناه في المحك المعتمد في الدراسة.

ح. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة ولكل محور من محورها الرئيسيين عن متوسطها الحسابي، ويوضح الانحراف المعياري التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة إلى جانب محورها الرئيسيين، فكلما اقتربت قيمته من 0 كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري 1 صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).

ط. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression analysis) لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة، أي أبعاد إدارة الوقت معاً (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت) على المتغير التابع الأداء الوظيفي ككل، من خلال حساب معاملات انحدار المتغير التابع على الأبعاد المستقلة، وحساب قيمة معامل التحديد، لتحديد نسبة مساهمة الأبعاد المستقلة في تفسير تباين المتغير التابع.

ي. اختبار (T) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، ويستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين.

ك. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، ويستخدم للمقارنة بين عدة متوسطات لمجموعات مستقلة.

ل. اختبار أقل فرق دال (Least significant difference test-LSD) للمقارنة البعدية، ومعرفة لصالح من تعزى الفروق بين متغيرات الدراسة.

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل للإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الحالية، أين تم ضبط حدود الدراسة وحصرها في الحدود الموضوعية المتمثلة في محاولة تحليل وفهم العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، والحدود المكانية أو المجال الجغرافي لإجراء الدراسة الميدانية وهي جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، والحدود البشرية التي اقتصر على فئة الموظفين الإداريين الدائمين في جامعة أم البواقي والبالغ عددهم 616 إداريا لغاية شهر مارس 2020، والحدود المنهجية والابستمولوجية التي يتوقف عليها تعميم النتائج المتوصل إليها، وأخيرا؛ ضبط الحدود الزمنية للدراسة التي كانت ابتداء من شهر جانفي 2019 إلى غاية أواخر شهر مارس 2021، وبعدها أشرنا لمتغيرات الدراسة التي سيجري البحث عن العلاقة بينها والفروق في استجابة عينة الدراسة اتجاهها، وهي المتغير المستقل إدارة الوقت، والمتغير التابع الأداء الوظيفي، والمتغيرات الشخصية للمبحوثين التي تم تحديدها أيضا، بهدف تقليل الخطأ البحثي الذي ينتج عن مستوى المتغيرين المستقل والتابع، وتماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي، للوقوف على مستوى وطبيعة العلاقة بين المتغيرين كفيما، عبر استعراض الأدبيات النظرية التي كتبت حول الموضوع المستهدف، وتوظيفها في تفسير البيانات الميدانية، وكما عبر توظيف أساليب الإحصاء الوصفي المتضمن في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهذا بعد انتقائنا الأدوات البحثية الملائمة لجمع المعطيات الميدانية حول موضوع الدراسة، والتي كان في مقدمتها أداة الملاحظة غير المبنية أو البسيطة من أجل ضمان صياغة دقيقة لمشكلة الدراسة واستطلاع الظروف الميدانية على العموم، لنوظف بعدها أداة المقابلة بالنظر لما تتيحه هاته الأداة من الشراكة في خلق المعنى بيننا وبين الموظفين الإداريين وإقامة حوار منتج للمعرفة ومولد للنظرية السوسيولوجية، عبر إعداد دليل المقابلة يحتوي على 19 سؤالا مفتوحا، طبق على 12 إداريا - بعد التحقق من صدقه وثباته- تم اختيارهم باتباع أسلوب المعاينة غير الاحتمالية وبطريقة المعاينة القصدية، كما استعنا بأداة الاستبيان الذي ضم 50 عبارة مغلقة ومُدْرَجَة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ليتم تطبيقه على عينة قوامها 237 مفردة تم انتقاؤها بأسلوب المعاينة الاحتمالية وبطريقة عشوائية طبقية، وهذا بعد التحقق من صدق وثبات الأداة، وإعداد محك للتعبير القياسي عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة في استجابات المبحوثين على عبارات وأبعاد الاستبيان عند التحليل الإحصائي للبيانات كما سيأتي معنا في الفصل الموالي.

الفصل السادس

مستوى إدارة الوقت والأداء

الوظيفي لدى موظفي إدارة

جامعة أم البواقي

تمهيد

يأتي هذا الفصل لتشخيص وتحليل مستوى إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي، بناء على استجاباتهم وتصريحاتهم المقدمة أثناء توظيف أدوات جمع البيانات الميدانية، وسنعالج عبر هذا الفصل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المعنية بالاستبيان، وتأويل المتغيرات الشخصية للمبحوثين وهي: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، من الناحية السوسيولوجية والإدارية أو التنظيمية، من أجل فهم مختلف الأبعاد والجوانب المؤثرة على خصائص العينة، كما سنتطرق إلى مستوى إدارة الوقت في ميدان الدراسة عبر محاولة التعرف على مستوى تخطيط الوقت من حيث مدى حرص الإداريين على تخطيط أعمالهم وجدولة مهامهم وفقا لأولويات محددة، وكيفية الموازنة بين الأهداف المسطرة والوقت اللازم لإنجازها، ومستوى تنظيم الوقت لجهة تقسيم مهامهم الوظيفية على الوقت المحدد لذلك، ومدى التزامهم بمواعيد الانتهاء من المهام وترتيب مكان العمل، وأيضا مستوى توجيه الوقت ومدى قدرتهم على التمييز بين المهام القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل، ودرجة اعتمادهم على الوسائل التكنولوجية اللازمة لتوفير الوقت، وأخيرا؛ سنحاول التعرف على مستوى رقابة الوقت والتحقق من بعض الممارسات العقلانية لترشيد الوقت الذاتي للإداريين مثل الاحتفاظ بذاكرة يومية في عملهم، ومقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط من الناحية الزمنية، ومدى تحديدهم لأسباب ضياع الوقت من أجل معرفة الطريقة المثلى في أعمالهم، وعليه؛ فكل هذه الأبعاد تعكس المتغير المستقل إدارة الوقت، أما المتغير التابع الأداء الوظيفي فسنعرض إلى أبعاده المجسدة أولا في الانضباط الوظيفي، عبر الوقوف عند مستوى تنفيذ الإداريين في جامعة أم البواقي لأعمالهم الموكلين بها، ومدى التزامهم بساعات الدوام الرسمي في العمل، والمحافظة على أسرار العمل، ودرجة احترام القوانين والأنظمة المعمول بها في الإدارة الجامعية على العموم، كما سنقيس مستوى التعاون بينهم ومدى قدرتهم على إقامة اتصالات عمل فعالة مع زملائهم ودرجة التنسيق بينهم والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، أما البعد الأخير ضمن هذا المتغير التابع فهو الإبداع الوظيفي الذي نسعى من خلاله للتعرف على مدى قدرة الإداريين على أداء أعمالهم بأسلوب مبدع، ومدى حرصهم على تقديم حلول فعالة وسريعة لمواجهة مشاكل العمل والتنبؤ بها مستقبلا إن أمكن، وهل يقومون بتأدية مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب ويتحملون مسؤولية أعمالهم أم لا؟ ولإجابة على كل هذه الانشغالات ذات الصلة بمستوى إدارة الوقت والأداء الوظيفي سنوضحها بالتحليل والتأويل والمناقشة عبر هذا الفصل.

1. البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1.1. النوع الاجتماعي

الجدول 30. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	68	33.66
أنثى	134	66.34
المجموع	202	100

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يبين لنا الجدول 30 أن أكثر من نصف العينة من الإناث، حيث بلغ عددهم 134 مفردة ونسبة 66.34% من مجموع المبحوثين، بينما بلغ عدد الذكور 68 مفردة ونسبة 33.66% من مجموع المبحوثين، وتعكس هاته الإحصائيات ملامح التغيير في بنى التنظيم الاجتماعي الجزائري وحتى في مناطق الأكثر حفاظا على العادات والتقاليد، حيث أخذت الروابط الاجتماعية التقليدية التي تعتبر قيمة ومكانة المرأة الاجتماعية إنما تأتي من الدور الذي تؤديه في بناء أسرتها، وفق ما تقتضيه الأحكام الدينية الإسلامية من تقان في خدمة بيتها وتربية أبنائها ورعاية زوجها بالتفكك والانحلال، وأصبح تأثير المعايير الدينية في سلوك الأفراد أقل مما كان عليه في السابق، ويغدو المجتمع أميل إلى البعثة والتفكك منه إلى التنظيم بالمعنى الاجتماعي التقليدي، ومن جانب آخر؛ فإن غلبة فئة الإناث في العمل الإداري قد يمكن تفسيره وارجاعه لعاملين أساسيين؛ العامل الأول وهو طبيعة التركيبة المرفولوجية والجسدية للمرأة التي تتناسب مع هذا النوع من الأعمال الإدارية والخدمية المعتمدة على الجهد الفكري والعقلي أكثر من الجسدي، والعامل الثاني وهو الأجر القليل الذي توفره مثل هذه الأعمال، فالوظيفة الإدارية بالنسبة للرجل غير كافية لتلبية احتياجاته العائلية والاجتماعية باعتباره المسؤول الأول عن الإنفاق المالي على أسرته في المجتمعات التقليدية بما فيها الجزائر، وهي إحدى الاستراتيجيات التي يتبعها العنصر الذكوري لفرض هيمنته وسلطته الاجتماعية داخل الأسرة، ما يؤسس لاحقا لممارسة عنف رمزي وقيمي ومعيارى وأحيانا جسدي بحق المرأة، وهذه الأخيرة التي لم تكتمل فرديتها ولم تتخلص من الموروث الاجتماعي غير العقلاني نتيجة للضغوط التي تمارسها البنى التقليدية ومؤسساتها الاجتماعية، الأمر الذي جعلها في وضعية المنبسط والمنهزم أمام هذه المعايير الاجتماعية، وبالتالي ترى المرأة أن الدخل الذي تنقضاه من الوظيفة الإدارية يعد كاف نسبيا ما دام أن ثقافة المجتمع تلقي بالمسؤولية المالية والاقتصادية على الذكر،

كذلك فإن البنى الاجتماعية الماقبل حدثية ترى أن عمل المرأة يحمل دلالات سلبية إن لم يكن لضرورات اجتماعية أو إنسانية يقرها العرف الاجتماعي، وإذا خالفت المرأة هذه القيم والمعايير اعتبرت محاولة للانفلات من قيود التنظيم الاجتماعي والديني المؤطرة لأفراد المجتمع.

2.1. السن

الجدول 31. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	13	06.43
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	126	62.38
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	60	29.70
50 سنة فما فوق	03	01.49
المجموع	202	100

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يظهر الجدول 31 أن 62.38% من عينة الدراسة تراوحت سنواتهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وبواقع 126 مستجيب، و 29.70% من عينة الدراسة تراوحت سنواتهم ما بين 40 سنة إلى أقل من 50 سنة وبواقع 60 مستجيب، بينما بلغت نسبة عينة الدراسة الذين تتراوح سنواتهم أقل من 30 سنة 06.43% وبواقع 13 مستجيب، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنواتهم 50 سنة فما فوق 01.49% وبواقع 03 مستجيبين، وبذلك نستخلص أن 62.38% من عينة الدراسة سنواتهم لا تزيد عن 40 سنة، ويدل ذلك أن جامعة أم البواقي تعمل على تجديد مخزونها البشري لتحقيق أهدافها، المتمثلة في انتقال الجامعة من مركز جامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-06 المؤرخ في 04 جانفي 2009، وسياسة التوسع التي تشهدها لاستيعاب الأعداد المتزايدة سنويا من الطلبة الجامعيين الجدد، وبالتالي فتح كليات ومعاهد جديدة، وما تتطلبه من طاقم إداري كفاً للتأطير والتسيير المحكم للهياكل والمنشآت المنجزة، وعلى هذا الأساس؛ حرصت جامعة أم البواقي على توظيف الموارد البشرية التي تمتلك سنوات عمل مقبولة في مختلف المؤسسات، من أجل تدريبهم وإبقائهم في وظائفهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم، مع الاحتفاظ بالأفراد ذوي السنوات المتقدمة والذين لهم خبرة في العمل الإداري الجامعي لتنمية رأسمالها التنظيمي، والمحافظة على الخبرات المكتسبة لديهم، والاستفادة منهم في التعلم التنظيمي وتحسين وتطوير أساليب العمل، وتميرير الثقافة التنظيمية والتسييرية للعمال الجدد.

3.1. الحالة الاجتماعية

الجدول 32. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	66	32.67
متزوج	127	62.87
مطلق	06	02.97
أرمل	03	01.49
المجموع	202	100

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يبين الجدول 32 أن 62.87% من عينة الدراسة وبواقع 127 مستجيب حالتهم الاجتماعية متزوجين، و 32.67% من عينة الدراسة وبواقع 66 مستجيب حالتهم الاجتماعية عَزَاب، بينما 02.97% من المبحوثين وبواقع 06 مستجوبين ينتمون إلى فئة المطلقين، وفي الأخير بلغت نسبة الأرامل 01.49% من عينة الدراسة وبواقع 03 مستجوبين، وعند استقراء هذه البيانات نجد أن النسبة الأكبر هي لفئة المتزوجين المقدرة بـ 62.87%، لأن معظم مفردات عينة الدراسة وبنسبة 93.57% أو 189 مفردة تتراوح سنواتهم من 30 سنة فما فوق، وفي مجتمعنا الجزائري عادة ما يكون الزواج بعد هذا السن، فمجرد استقرار الوضع الوظيفي والمالي ووجود دخل شهري ثابت فإن الفرد يسعى للزواج والاستقرار الاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك فإن المتزوجين يكونون أكثر ارتياحا واستقرارا من الناحية النفسية والعاطفية وهذا قد يؤدي إلى تطوير نظرتهم تجاه مفهوم الوقت وكيفية إدارته وتحسين أدائهم الوظيفي، كونهم أرباب أسر وما يستلزمه ذلك من التوفيق بين متطلبات الأسرة والعمل، ومن جانب آخر؛ بلغت فئة العزاب 32.67% وبواقع 66 مستجيب، وهذا لكون 06.43% من عينة الدراسة دون 30 سنة، بالإضافة إلى بعض التحديات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يواجهها الشباب الجزائري على غرار أزمة البطالة والشغل وقلة الدخل الشهري، لأن التقاليد الجديدة للزواج اليوم تكاليفها الاقتصادية أكبر من الماضي، بالإضافة إلى مشكل السكن الزوجي خاصة إذا تعلق الأمر بالمناطق الحضرية، فالسكن أصبح ركن اجتماعي لا يمكن التنازل عنه، لأن تغير الأسرة الجزائرية من النمط القديم التي كانت تعرف بالأسرة الممتدة أو المركبة إلى الأسرة النووية التي تتكون من الزوج والزوجة والأبناء، وهذا يتطلب مسكن خاص بهم، كما لا ننسى أن عامل التعليم خاصة بالنسبة للمرأة أصبح اليوم أحد العوامل لتأخرها عن الزواج.

4.1. المؤهل العلمي

الجدول 33. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا فأقل	83	41.09
ليسانس	69	34.16
ماستر	38	18.81
مهندس	08	03.96
ماجستير	02	00.99
دكتوراه	02	00.99
المجموع	202	100

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول 33 يتبين أن نسبة 41.09% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو بكالوريا فأقل وبواقع 83 مستجيب، بينما بلغت نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي ليسانس 34.16% وبواقع 69 مستجيب، في حين بلغ عدد الحاصلين على المؤهل العلمي ماستر 38 وبنسبة تقدر بـ 18.81% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وكانت نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي مهندس 03.96% من أفراد عينة الدراسة وبواقع 08 مستجيبين، وقد بلغ عدد الحاصلين على المؤهل العلمي ماجستير 02 من مجموع أفراد عينة الدراسة وبنسبة 00.99%، وكانت النسبة المتبقية 00.99% للحاصلين على المؤهل العلمي دكتوراه وبواقع 02 من المستجيبين، ونلاحظ أن نسبة 58.91% من أفراد عينة الدراسة حاملو المؤهلات العلمية الجامعية أي من ليسانس فأكثر، وبذلك أن الجامعة تولي أهمية بالغة للمؤهل العلمي الجامعي عند التوظيف للرفع من مستوى الممارسات الإدارية، وهذا ما قد يجعل الموارد البشرية تتمتع بالكفاءات والقدرات والمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية، وفهم موضوع الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل شفافية وموضوعية، كذلك فإن نسبة معتبرة من عينة الدراسة تقدر بـ 41.09% هم من حملة شهادة البكالوريا فأقل، وذلك بسبب قوانين التوظيف والتعيين المعمول بها في المؤسسات الحكومية الجزائرية، باعتبارهم يتواجدون في المجموعة "د" الخاصة بموظفي التأطير، وهذا حسب شبكة مستويات التأهيل التي تتضمنها المرسوم الرئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428هـ الموافق لـ 29 سبتمبر سنة 2007، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، وعليه؛ هناك بعض الوظائف تشترط عادة شهادة البكالوريا أو أقل لبعض الرتب الوظيفية، فعلى سبيل

المثال؛ نجد أن موظفي شعبة الإدارة العامة التابعين لسلوك أعوان الإدارة والحاملين لرتبة عون مكتب أو عون إدارة أو عون إدارة رئيسي، فهي تشترط شهادة البكالوريا كاملة، كما توجد بعض الوظائف الإدارية التي قد تتطلب مستوى تعليمي سنة أولى وثانية ثانوي، على غرار سلوك الكتاب والحاملين لرتبة عون حفظ البيانات وكتاب، وبالتالي فهذه المناصب الإدارية يبدأ من الحاصلين على السنة الأولى من التعليم الثانوي، وكلما صعدنا في الهرم الوظيفي يصبح هناك مسؤولي الإدارات وسيكون عددهم قليل، فمثلا تضم شعبة الاعلام الآلي مجموعة من الرتب الوظيفية، تبدأ قاعدتها بعون تقني، ثم معاون تقني، ثم تقني، ثم تقني سام، ثم مهندس تطبيقي، ثم مهندس دولة، ثم مهندس رئيسي، وفي القمة نجد رئيس المهندسين، ومن الطبيعي أن لا يكون عدد هذه الرتبة كبير، لأنها المسؤولة على اتخاذ القرارات التنظيمية على مستوى القسم أو الوحدة التي تنتمي إليها، وفي الأخير؛ سجلنا نسبة 01.98% للحاصلين على المؤهل العلمي ماجستير ودكتوراه، وعادة ما يكون حاملي هاته الشهادات في المؤسسات والإدارات العمومية قليل، لأنها تحتاج إلى مجهود ووقت كبيرين وتفرغ للدراسة بشكل دائم، كما يفضل حملة هاته الشهادات في أغلب الأحيان العمل في المجال الأكاديمي الجامعي أكثر منه في مجال الإدارة العمومية.

5.1. سنوات الخبرة

الجدول 34. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	35	17.32
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	89	44.06
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	57	28.22
15 سنة فما فوق	21	10.40
المجموع	202	100

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

تشير المعطيات الكمية المبينة في الجدول 34 المتعلق بسنوات الخبرة أن 44.06% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وبواقع 89 مستجيب، و28.22% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبرتهم في الإدارة الجامعية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وبواقع 57 مستجيب، وكانت نسبة 17.32% من عينة الدراسة وبواقع 35 مستجيب سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات، بينما كانت نسبة 10.40% من عينة الدراسة وبواقع 21 مستجيب للموظفين

الذين سنوات خبرتهم من 15 سنة فما فوق، ونستنتج من خلال هاته الإحصائيات أن 82.68% من عينة الدراسة يملكون سنوات خدمة أكثر من 05 سنوات، وهي الفئة التي تتراوح سنواتهم من 30 سنة فأكثر، ما يعني توفر عنصر الخبرة المهنية لدى الموظفين الإداريين ويوضح قدرتهم على تقديم الخدمات بشكل أفضل والقيام بالأعمال بكفاءة وفعالية وأداء وظيفي عالي، ويدعم الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية لفهم وتحليل المستوى والعلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ومن جانب آخر؛ فإن 17.32% من عينة الدراسة سنوات خدمته أقل من 05 سنوات وهم في الغالب من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، ما يدل على قلة التوظيف واستقطاب الموارد البشرية خلال السنوات 05 الأخيرة بسبب الوضعية الاقتصادية والمالية للدولة عموماً من حيث التوازنات بين العرض والطلب لمناصب الشغل.

6.1. المستوى الوظيفي

الجدول 35. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
موظفي التأطير	97	48.02
موظفي التطبيق	42	20.79
موظفي التحكم	40	19.80
موظفي التنفيذ	23	11.39
المجموع	202	100

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يُبرز لنا الجدول 35 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث يتضح أن نسبة 48.02% من عينة الدراسة مستواهم الوظيفي مؤطر وبواقع 97 مستجيب، بينما بلغت نسبة موظفي التطبيق 20.79% من عينة الدراسة وبواقع 42 مستجيب، في حين كانت نسبة موظفي التحكم 19.80% من عينة الدراسة وبواقع 40 مستجيب، وفي الأخير؛ بلغت نسبة موظفي التنفيذ 11.39% من مجمل عينة الدراسة وبواقع 23 مستجيب، وبقراءة الشواهد الإحصائية السابقة نستشف أن دراستنا شملت جميع المستويات الوظيفية من موظفي التأطير إلى موظفي التنفيذ، وهذا ما فرض علينا استخدام المعاينة الاحتمالية الطبقية، حيث كانت الاستبيانات موزعة على عينة طبقات الموظفين بأعداد متفاوتة ولكن بنسبة واحدة وهي 38.47% حسب حجم كل طبقة داخل المجتمع الكلي، ومن جانب آخر؛ يعود توزيع المستويات الوظيفية وفق هذه التراتبية إلى طبيعة المهام والمسؤوليات في بيئة العمل والمستوى

العلمي والخبرة والكفاءة المهنية للموظف، بالإضافة إلى سياسات الترقية المعتمدة وتسيير المسارات المهنية للموارد البشرية بإدارة جامعة أم البواقي لتحقيق التوازن والمرونة في الهيكليات التنظيمية والسلمية للموظفين، وتجسيد مبدأ **الهيكلية** (hierarchy) والتسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات الذي يرتب الأفراد داخل التنظيم الإداري الجامعي وفقا للسلطة والمرتبة أو المركز والمهام الوظيفية، وقد تضمنت المادة 08 من الأمر 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، تصنيف أسلاك الموظفين إلى موظفي التأطير والتطبيق والتحكم والتنفيذ حسب مستوى التأهيل المطلوب، فعلى سبيل المثال؛ نجد أن مستوى التأطير توافق الأصناف من 11 إلى 17 وكذا الأقسام الفرعية 07 خارج الصنف، وهذا المستوى مخصص لمستويات التعليم أو التكوين المعادلة لشهادة ليسانس على الأقل، أم الأقسام الفرعية 07 خارج الصنف فهي توافق مستويات تأهيل الماجستير والدكتوراه ودكتوراه دولة، أما مستوى موظفي التطبيق فهي توافق الصنفين 09 و 10 وهذه المجموعة مخصصة لمستويات البكالوريا زائد سنتين من التكوين كاملتين، أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو البكالوريا زائد 03 سنوات من التكوين، بينما يوافق مستوى موظفي التحكم الصنفين 07 و 08 وهذه المجموعة مخصصة لمستويات التعليم والتكوين للسنة الثالثة من التعليم الثانوي وشهادة البكالوريا، في حين أن مستوى التنفيذ توافقه الأصناف من 01 إلى 06 وهذه المجموعة مخصصة لمستويات التعليم أو التكوين الأدنى من السنة الثالثة من التعليم الثانوي، المكتملة، عند الاقتضاء بتكوين مهني، ولتوضيح هذه المستويات الوظيفية من حيث أصنافها ومستويات التأهيل المطلوبة واسقاطها على الواقع الإداري لجامعة أم البواقي سنحاول إعطاء مثال بالنسبة **لشعبة الإدارة العامة**، إذ نجد في مستوى موظفي التأطير رتبة المتصرف والمتصرف رئيس والمتصرف المستشار، بينما في مستوى موظفي التطبيق نجد رتبة ملحق إدارة وملحق رئيس للإدارة وكاتب مديرية رئيس ومحاسب إداري رئيس، في حين يضم مستوى موظفي التحكم رتبة عون إدارة وعون إدارة رئيس وكاتب مديرية ومحاسب إداري، أما مستوى موظفي التطبيق فيضم رتبة عون مكتب وعون حفظ البيانات وكاتب ومساعد محاسب إداري.

2. مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي

1.2. البعد الأول: تخطيط الوقت

تم استخدام اختبار (T) **للعينة الواحدة** (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 07 المرتبطة ب**بعد تخطيط الوقت** لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وهي مبينة في الجدول الموالي:-

الجدول 36. التحليل الإحصائي للبعد الأول تخطيط الوقت

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig.)	الترتيب
1.	أقوم بالتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.	4.39	0.68	87.72	28.83	0.000	02
2.	أحدد جدول زمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة إلي.	4.16	0.80	83.27	20.59	0.000	06
3.	أحدد أولويات مهام وظيفتي وأرتبها بحسب أهميتها لتحقيق الأهداف المُسطرة.	4.44	0.59	88.81	34.75	0.000	01
4.	أصوغ أهداف للقيام بوظيفتي بما يتناسب والوقت المتاح لي لتحقيقها.	4.24	0.76	84.76	23.10	0.000	05
5.	ألتزم بمواعيد محددة لإنهاء عملي.	4.27	0.80	85.44	22.48	0.000	03
6.	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملاءمة لقدرات الموظف الإداري على إنجاز الخطة الموضوعة.	4.03	0.94	80.70	15.68	0.000	07
7.	يساعد التخطيط اليومي للوقت على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها المحددة.	4.26	0.82	85.35	22.10	0.000	04
	جميع عبارات البعد الأول تخطيط الوقت	4.26	0.53	85.15	33.49	0.000	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

1.1.2. تخطيط الأعمال قبل البدء فيها

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 قيمة 4.39 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 0.68، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 87.72% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 28.83 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يخططون للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها، لأن التخطيط باعتباره الوظيفة الإدارية الأولى

حسب نظرية العملية الإدارية لـ **هنري فايول** (Henry Fayol) يرتبط بشكل أساسي بالوقت، ومن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء كانت طويلة أو متوسطة أو صغيرة الأجل، ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني ما أمكن، وخالية من أي تعارض أو تناقض، ومرنة تأخذ بالحسبان التغييرات الإدارية المختلفة، فضلا عن تحديد الأولويات الوظيفية، والتي تساعدنا بشتى الوسائل المتاحة، وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرتفعتين، ووضع خطة متكاملة ومتجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرنة، بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى البعيد أو القريب، ويستمد الإداريين في جامعة أم البواقي مقومات تخطيطهم للوقت من الخبرة المهنية المكتسبة والتجارب السابقة والاستفادة من الأخطاء التي وقع فيها زملائهم، من أجل وضع خطة عمل مثلى، تساعد على السيطرة على الأعباء الوظيفية الناجمة عن العدد الهائل للطلبة والأساتذة، بالمقارنة مع قلة عدد الطاقم الإداري الذي يسهر على تأطيرهم وتقديم الخدمة لهم، وهذا يقترب من **خريطة التصميم** (The Layout Chart) التي وضعها **هنري غانت** (Henry Gantt) من أجل ضمان سير العمل وفق الخطة المرسومة، لكن في المقابل؛ أخبرنا أحد الإداريين أنه لا يقوم بالتخطيط لنشاطاته الوظيفية، بحكم أنها أعمال روتينية يمارسها منذ وقت بعيد مثل تسجيل الطلبة في بداية السنة، والاقصاءات في كل سداسي، وكتابة التقارير، وتحرير الشهادات المدرسية... إلخ، وبالتالي فهو يعرف عملة بدقة متناهية، وقد يلجأ إلى تخطيط الوقت إلا إذا كُلف من طرف مسؤول تسلسلي أعلى بنشاط وظيفي لم يؤديه من قبل، للتعرف على تفاصيل القيام بالعمل بالكيفية الصحيحة.

2.1.2. الجدولة الزمنية لتوزيع الوقت حسب المهام المطلوبة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 02 قيمة 4.16 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 0.80، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 83.27% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 20.59 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة **المرتفع** تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يحددون جدول زمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة إليهم، اعتقادا منهم أن الجدولة الزمنية تسمح لهم باختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة، وأداء الأعمال بصورة هادفة وليست عشوائية، وبالتالي تحقيق إنجازات أكبر وفي وقت أقل، مما يعمل على توفير جزء من الوقت يمكن استثماره للقيام بأنشطة أخرى مهمة

أيضا، وهذا ما دعا إليه **فريدريك تايلور** (Frederick Taylor) أحد رواد الإدارة العلمية حينما أكد على ضرورة تحديد فترات زمنية معيارية لأداء المهام والأنشطة الوظيفية، والمبدأ ذاته استلهم منه **هنري غانت** (Henry Gantt) فكرة إعداد **خريطة مقدار العمل** (The Load Chart)، لتبيان كمية العمل المطلوب بالوحدات أو الساعات، ومن جانب آخر؛ فإن اختلاف المنظمات في طبيعة أعمالها وأسلوب إدارتها، يقلل من إمكانية وجود قاعدة عامة مشتركة يوزع الإداري الوقت على أساسها، كما تفرض التقسيمات الوظيفية المختلفة داخل الإدارة الجامعية نمطا معينا من العمل يحدد كيفية توزيع الوقت على النشاطات المختلفة داخل الأقسام والإدارات، فبعض النشاطات المالية التي يقوم بها وكيل الإيرادات والنفقات بالجامعة على سبيل المثال تستغرق أحيانا وقتا أطول وتركيزا أعمق من بعض النشاطات الإدارية التي يؤديها المتصرف الإداري، يضاف إلى ذلك، أن العمل الموجود ودور الأجهزة المساعدة ومستوى كفاءة وقدرة ونوعية العاملين على العمل، والأسلوب القيادي والتنظيمي المنتهج من طرف المسؤول وبيئة العمل في الإدارة الجامعية لها دور كبير ومهم في كيفية توزيع الإداري للوقت واستغلاله بشكل فعال.

3.1.2. تحديد الأولويات الوظيفية وترتيبها حسب أهميتها لتحقيق الأهداف المُسطرة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 قيمة 4.44 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 0.59، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 88.81% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 34.75 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق بشدة**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يحددون أولويات مهام وظيفتهم ويرتبونها حسب المهام الموكلة إليهم، لأن ما كشفه الواقع العملي أن الموظفين الإداريين لديهم أكثر من هدف واحد في حياتهم الشخصية وفي أعمالهم المهنية، الأمر الذي يفرض استكمال الخطوة التالية لخطوة وضع الأهداف وتدوينها، وهي خطوة وضع الأولويات، فالخطط لن تنفذ أحيانا كما تم تدوينها بسبب عوامل البيئة الإدارية المتسمة بالتعقيد والتغير، وعندئذ فإن التغيير يجب أن يتم على أساس الأولوية الأولى، وإذا ما أحاط الفشل في وضع الأولويات، فإن نسيان الأنشطة المهمة يصبح أمرا ممكنا لدى أية محاولة لتعديل الخطة، وعلى هذا الأساس؛ فأهم وظيفة لتحديد الأهداف هي المباشرة في وضع الأولويات، وتغدو الأولوية على هذا النحو بحكم ارتباطها العضوي بالأهداف، تقع في قلب إدارة الوقت، وتتطلب **تخصيص الوقت** (Time Allocation)، لأنه كي تنتقل الأولوية من دائرة التمني

والأمل أو من دائرة المروحة إلى دائرة الفعل فإنها تتطلب قرارا للقيام بها، ووقتا يخصص لتنفيذها، وعدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليمين سيؤدي إلى تنازع الأولويات وتنازل الموظفين الإداريين عن القيام بواجباتهم المهنية، وتسارعهم على تنفيذ المهام التي تحقق مصالحهم وتتجز أعمالهم هم فقط، بصرف النظر عن مصلحة الإدارة الجامعية ومصلحة الآخرين، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم استكمال الأعمال التي يتم تنفيذها مع وجود أعمال كثيرة تحت التنفيذ، وبالتالي ضياع الوقت الإنتاجي والخدمي للتنظيم الإداري الجامعي وهدره في مصالحهم الشخصية.

4.1.2. صياغة الأهداف الوظيفية حسب الوقت المتاح لتحقيقها

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 04 قيمة 4.24 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتمل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 0.76، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 84.76% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 23.10 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يقومون بصياغة أهدافهم الوظيفية بما يتناسب والوقت المتاح لتحقيقها، لأن تخطيط الوقت يتطلب منهم تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط وفق الخطة اليومية والأسبوعية، مع ملاحظة عدم استغلال كل الوقت لإنجاز الأنشطة، لأن هناك وقت لا يخضع للتحكم ولا يمكن للإداري السيطرة عليه مثل مقاطعة الآخرين إن كانوا طلبة جامعيين أو زملاء في العمل، والزيارات المفاجئة، والتعب والإرهاق، وقصور الاتصالات التنظيمية...إلخ، وبالتالي فإن الأنشطة التي يتم جدولتها قد لا يتم الإيفاء بها جميعا، وعليه؛ يصبح من الضروري تحديد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط بدقة، لأن العمل قد يتمدد ليملاً الوقت المتاح لإنجازه، ما يعني أن الإداري إذا سمح بوقت كثير للمهمة فإنها ستأخذ كل الوقت المسموح به، كذلك فإن بعض المهام قد تحتاج إلى وقت أكثر مما نظن، والإداري إذا لم يحدد وقتا مناسباً للمهمة فإنها ستأخذ وقتاً أطول مما تحتاج إليه، وبالتالي فإن التحدي أمام صياغة الأهداف الوظيفية حسب الوقت المتاح لتحقيقها يتمثل في أن يسمح الإداري بوقت كاف ولكن ليس بوقت كبير للتنفيذ.

5.1.2. الالتزام بمواعيد محددة لإنهاء العمل

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 05 قيمة 4.27 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتمل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 0.80، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 85.44% وهو أكبر من

84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 22.48 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يلتزمون بمواعيد محددة لإنهاء أعمالهم الوظيفية نتيجة الأنشطة الضرورية التي يزاولونها، مما يستدعي نوعا من الصرامة لمواجهة هذا الموعد الذي يعتبر غالبا نوع من المحفزات الضاغطة لاستكمال واجباتهم المهنية، ونحن نقول "غالبا" لأن الدقيقة الأخيرة قد تدفع بهم في اتجاه الأداء الضعيف، لأنهم مضطرون للعمل بسرعة زائدة تحت ضغط نفاذ الوقت، وهذا ما ارتكزت عليه فلسفة النظرية الإدارية اليابانية المبنية على نظام الإنتاج في الوقت المحدد (J.I.T)، بهدف تقليل الانحرافات بين وقت العملية الإدارية الفعلي عن الوقت المطلوب، وقد أكد لنا بعض الإداريين أنهم لا يردون على الهاتف الشخصي ولا يأخذون استراحة للذهاب للغداء، في حالة ما إذا كانوا متأخرين عن الموعد المقرر لإنهاء واجباتهم المهنية، وقد يصل بهم الأمر لأخذ أعمالهم الوظيفية إلى المنزل لاستكمالها، لأن عدم الالتزام بالمواعيد المحددة واستغراقهم لوقت كبير في أدائها، فضلا عن تأخرهم في البدء بأعمال معينة، ينشأ عنه امتداد وقت التنفيذ في المهمة الحالية إلى العمليات اللاحقة التي تعتمد على الانتهاء من المهمة السابقة أولا.

6.1.2. المرونة في تخطيط الوقت

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 06 قيمة 4.03 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 07، وانحراف معياري قدره 0.94، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 80.70% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 15.68 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتسم تخطيطهم للوقت بالمرونة والملاءمة لقدراتهم الجسمية والذهنية من أجل إنجاز الخطط الموضوعة، فأهم ما يجب أن تتصف به الخطة المرسومة هو عامل المرونة (Flexibility)، وبالرغم من أهمية هذا العامل فإن بعض الموظفين الإداريين لا يراعونه ويقومون بتخصيص كل دقيقة في اليوم، بمعنى توزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الأنشطة، ومثل هذا النوع من الخطط غير فعال، لأن الإداري لا يستطيع أن يسيطر على كل وقته، وحتى لو أمكنه ذلك في يوم من الأيام فإنه لن يستطيع ذلك دواما، فكثيرا ما يقابل

الإداري بمقاطعات وطلبات غير متوقعة على وقته لم يتوقعها في خطته، وبذلك فإن الإشكال الذي يطرح هنا يكمن حول درجة المرونة المطلوبة عند بناء الخطة الزمنية، وبالرغم من أنه ليست هناك إجابة محددة حول هاته المسألة، إلا أن أحد الإداريين صرح لنا أثناء مقابلاته أن معظم الوظائف الإدارية تتطلب مرونة تتراوح ما بين 20% إلى 25% من إجمالي وقت العمل اليومي، وهذا يعني إذا كان عدد ساعات العمل اليومي 08 ساعات فإنه يجب على الإداري ترك مساحة من الوقت تقدر بساعتين لامتناس الأحداث غير المتوقعة مثل الأعمال الطارئة، والزيارات المفاجئة للطلبة أو الأساتذة، ومقاطعات الهاتف النقال، وأحيانا التزامات عائلية واجتماعية...إلخ.

7.1.2. دور تخطيط الوقت في إنجاز المهام المجدولة زمنيا

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 07 قيمة 4.26 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 0.82، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 85.35% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 22.10 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يرون أن تخطيطهم للوقت يساعدهم على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها المحددة، وفي أقصر وقت ممكن، والتوصل للطريقة المثلى للأداء، وإزالة الحركات الزائدة، وعدم الوقوع في الأخطاء -على حد تعبير بعض الإداريين أثناء مقابلاتهم- لأنه لا يستطيع الإداري القيام بشيء دون أن يجد له حيزا من الوقت، وإيجاد الحيز الزمني يتم من خلال الجدولة الواقعية (Successful Scheduling)، ومن المفيد أن نؤكد هنا مرة أخرى، أن الإداري لا يستطيع أن يسيطر زمنيا على كل شيء ولو بحرص شديد، فهناك الكثير من الأشياء والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة، وبالتالي إذا استطاع الإداري أن يسيطر على أكثر من نصف وقته ويستثمره في أعمال إنتاجية وخدمية مفيدة نستطيع أن نقول أن تخطيطه للوقت مقبول على العموم.

وبلاحظ من خلال الجدول 36 أن قيمة الاختبار (T) للتحقق من أن متوسطات الإجابات تزيد عن القيمة 03، التي تعبر عن الموقف الحيادي لعينة الدراسة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة 03، ويشير ذلك أن متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات بعد تخطيط الوقت تزيد عن القيمة 03 زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى

0.05، ويدل ذلك أن موقف عينة الدراسة تجاه البعد الأول تخطيط الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتجه نحو الموقف الإيجابي، وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد تخطيط الوقت ككل بلغ 4.26 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، وانحراف معياري قدره 0.53، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 85.15% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 33.49 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذا البعد، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يعملون على التخطيط لأعمالهم وتحديد الجدول الزمني لذلك وفقا للأولويات، ويحاولون الموازنة بين الأهداف المسطرة والوقت المتاح لها، ويؤدون مهامهم المجدولة زمنيا في وقتها المحدد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن لديهم قدرة مرتفعة على التخطيط الجيد للوقت، واتفقت أيضا مع دراسة محمد بن علي مسفر الخريزي 2009 التي توصلت إلى أن مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط لدى المشرفين التربويين في السعودية كان عاليا، واتفقت مع دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم 2010 التي توصلت لوجود درجة مرتفعة في استجابة جميع أفراد عينة الدراسة سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) تجاه بعد تخطيط الوقت، واتفقت كذلك مع دراسة حنان شكري شاكر شبير 2010 التي توصلت إلى قدرة العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة بفلسطين على تخطيط أوقاتهم وتنفيذ مهامهم حسب الجدول الزمني المحدد لذلك، وتخصيص الوقت حسب الأولوية في الخطط والمهام، واتفقت مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت إلى أن مستوى تخطيط الوقت لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق كان جيدا جدا، واتفقت أيضا مع دراسة فوزي سعد البدري، وخالد عبد الجواد أبو قناش 2018 التي توصلت إلى أن مستوى تخطيط الوقت لدى الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي الليبية كان مرتفعا.

لكن في المقابل؛ تختلف نتيجة دراستنا مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت إلى ضعف مستوى تخطيط الوقت لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك -حسب رأي الباحثة- إلى عدم معرفة العاملين المعرفة التامة بأساليب

تخطيط الوقت، وعدم الوعي التام والجدية في التعامل مع مورد الوقت، بالإضافة إلى ضغط العمل نتيجة انشغالهم المستمر للإيفاء بالالتزامات الوظيفية، وعدم توفر الوقت الكافي لإعداد خطة لإدارة الوقت.

2.2. البعد الثاني: تنظيم الوقت

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 07 المرتبطة ببعد تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وهي مبينة في الجدول الموالي:-

الجدول 37. التحليل الإحصائي للبعد الثاني تنظيم الوقت

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
02	0.000	24.35	85.25	0.74	4.26	أقسم مهامى الوظيفية بشكل دقيق لأدائها في الوقت المحدد.	8.
01	0.000	25.56	85.84	0.72	4.29	أنظم وقتى بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومى.	9.
04	0.000	15.64	80.00	0.91	4.00	أعمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل لإتاحة مزيد من الوقت للتعامل مع الأهم.	10.
06	0.000	10.04	73.27	0.94	3.66	أضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جداول الأعمال.	11.
03	0.000	18.44	82.67	0.87	4.13	أرتب مكان العمل يوميا قبل الشروع في أداء مهامى الوظيفية.	12.
07	0.000	08.17	71.88	1.03	3.59	أؤجل الأعمال الروتينية إلى وقت أكون فيه أقل تركيزا.	13.
05	0.000	15.79	79.11	0.86	3.96	يوازن تنظيم الوقت بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجانب الإنسانى.	14.
	0.000	28.62	79.72	0.49	3.99	جميع عبارات البعد الثاني تنظيم الوقت	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

1.2.2. تقسيم المهام الوظيفية لأدائها في الوقت المحدد

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 08 قيمة 4.26 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، تحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 0.74، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 85.25% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 24.35 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يقسمون مهامهم الوظيفية بشكل دقيق بغية أدائها في الوقت المحدد لها، سواء ما تعلق منها بالاجتماعات والمداخلات والمراسلات والزوار واتخاذ القرارات والمكالمات الهاتفية... إلخ، بناء على الخبرة المهنية السابقة، والتنسيق مع الزملاء من أجل معرفة المهام الإدارية العاجلة التي يحتاجها الغير في الوقت المبرمج لها، ومن ثم تحليل هذه العمليات الوظيفية بشكل علمي وتفصيلي، للتعرف على العمليات أو النشاطات الجزئية التي تكون الوظيفة الممارسة ككل، وهي إحدى المبادئ التي نادى بها كل من آدم سميث (Adam Smith) وشارلز بابيج (Charles Babbage) معتبرين إياها الخطوة الأولى لإكساب العامل براعة متزايدة، نتيجة أدائه مهمة واحدة بسيطة مرات ومرات، وتقليص وقت أداء المهام المؤداة، كما أكد رواد المدرسة الكلاسيكية (Classical School) وخاصة جيلبرث (Gilbreth) على مسألة تقسيم العمل بغرض تقليص الوقت وتحسين الأداء، ويرى الإداريين في جامعة أم البواقي أن هذه الخطوة تعينهم على معرفة النشاطات الجزئية التي يجب حذفها أو تعديلها أو تبسيطها لتقليل الوقت الخاص المرتبط بأداء المهام الإدارية على العموم.

2.2.2. تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 09 قيمة 4.29 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، تحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 0.72، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 85.84% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 25.56 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي ينظمون أوقاتهم الوظيفية بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي، لأن قيام الإداري

بنشاطات متعددة ومتنوعة، وفي أماكن وأوقات مختلفة، يجعل من الأهمية بمكان أن يميز بين التي تساهم أو لا تساهم في تحقيق أهداف الوظيفة الإدارية الجامعية الممارسة بشكل عام، فالنشاطات غير المنظمة لا تعتبر مضيعة للوقت أو لعمل الإداري، إذا كانت تساهم في تحقيق أهداف الإدارة الجامعية، ولكنها قد تؤثر على برنامج نشاطات الإداري ودقته وتغير في تحديده للأولويات، فضلا عن تأثيرها على نفسيته وسلوكياته داخل وخارج الإدارة الجامعية، وهذا يعزز نظرية العملية الإدارية لـ فايول (Fayol) الذي أولى وظيفة التنظيم أهمية قصوى، نظرا لقدرته على تنظيم العمل زمنيا وإمداده بكل ما يساعد على تأديته.

3.2.2. تقليل الوقت للمهام العاجلة للتعامل مع الأهم

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 10 قيمة 4.00 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 0.91، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 80.00% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 15.64 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يعملون على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل لإتاحة مزيد من الوقت للتعامل مع الأهم، عبر ترتيب الموضوعات والأنشطة والأوراق والمستندات بشكل يومي ووفق أولويات متتالية حسب أهميتها، لتجنب الأشياء غير الضرورية وتحقيق الفعالية من خلال برمجة الأنشطة الوظيفية بشكل محكم، وهي عملية تحتاج إلى تحديث مستمر بحيث يتم التخلص من الملفات المهملة واستبدالها بالملفات النشطة، وأن يتم وضع الملفات المهملة نادرة أو عديمة الاستخدام في أماكن أخرى، أو التخلص منها إذا لم يكن هناك حاجة إليها مستقبلا، ومن هنا فإن ترتيب الأولويات تصبح عملية شديدة الأهمية لتقليل الوقت المخصص لما هو عاجل للتعامل مع الأهم.

4.2.2. وضع علامات أو مواعيد الانتهاء من المهام في جدول الأعمال

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 11 قيمة 3.66 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 0.94، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 73.27% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 10.04 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة،

لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يضعون علامات أو مواعيد للانتهاء من المهام في جداول الأعمال، بغرض التمييز بين النشاطات غير الهامة والهامة والأهم، وبناء على ذلك؛ يتم تحديد أولويات هذه النشاطات، والتاريخ المتوقع لإنجاز كل منها، وقد تستخدم هذه العلامات المميزة لأغراض أخرى مثل: توضيح الأنشطة العاجلة جدا من غير العاجلة، أو تمييز بين النشاطات التي سوف تنجز حسب الأيام الأسبوعية... وهكذا، فمن الناحية التنظيرية وضع هنري غانت (Henry Gantt) خرائط للجدولة الزمنية تساعد الإداري على تنظيم أوقاته الوظيفية، غير أن الإداريين في جامعة أم البواقي يستخدمون طرقا خاصة بهم لتنظيم أوقاتهم بناء على خبرتهم وتجربتهم في العمل، ولا تستند إلى الطريقة العلمية التي أشار لها غانت (Gantt)، وهذه الطريقة "التقليدية" إن صح التعبير تكمن في وضع أوراق ملصقة على سطح المكتب أو الخزانة أو الحاسوب... إلخ، من أجل تذكر الواجبات المهنية المسندة إليهم، حتى يكونوا في حالة يقظة تامة ومعرفة شاملة لكافة النشاطات التي سيقومون بها خلال العمل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، كما تحقق لهم الراحة والسهولة في أداء الأعمال، وعدم تداخلها مع الأنشطة الأخرى مثلما صرح لنا بعض الإداريين أثناء مقابلتهم.

5.2.2. ترتيب مكان العمل يوميا قبل أداء المهام الوظيفية

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 12 قيمة 4.13 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 0.87، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 82.67% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 18.44 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يرتبون مكان عملهم يوميا قبل الشروع في أداء مهامهم الوظيفية، لأنهم يقضون الجانب الأكبر من وقت العمل في قراءة التقارير وتعديلات اللوائح وأرشفة النماذج المختلفة في الملفات الخاصة، والبحث عن المعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قرارات إدارية محددة، وترتيب الحالات الجامعية للطلبة في علب الأرشفة حسب السنة والاختصاص، وإعداد سجل مبررات الغياب للطلبة وقائمة استلام مواد الدّين للمقاييس المدرّسة، وتنظيم ملفات العطل الأكاديمية للطلبة، وترتيب الأوراق الثبوتية الخاصة بهم يوميا... إلخ، وهذا يستلزم أن يكون هناك مكان لكل شيء وأن يكون كل شيء في مكانه، بهدف تجنب الأكوام الضخمة من الأوراق والملفات، لأن العقل البشري يمكنه التركيز بطريقة واعية على معلومة واحدة فقط في كل مرة،

وكلما ازدادت أكوام الورق، ازدادت رغبة الإداري في النظر لكل ورقة منها، وهذا من المحتمل أن يشتت انتباهه ويبعد تركيزه عن العمل الأساس الذي يتعين عليه القيام به، ولهذا نجد أن **جلبرث** (Gilbreth) أوصى بتنظيم وترتيب مكان العمل وفق متطلبات الانسياب والتيسير في العملية الإنتاجية أو الخدمية، وتنميط إجراءات العمل وفق الطرق المثلى، وكذلك أدرج **فايول** (Fayol) مبدأ **الترتيب** (Order) ضمن المبادئ 14 الميسرة لعمل الإداري، بهدف ترتيب الأدوات والأشياء ووضعها في مكان معلوم يسهل العثور عليها، والوصول إليها تبعا لتكرار استخدامها، وبالتالي فإن الأفكار التنظيرية لهذين الباحثين قد لمسنا تطبيقهما في الواقع، وعلى هذا الأساس؛ يمكن القول أنه على قدر اختلاف الموظفين الإداريين في طريقة تفكيرهم، فإن مكاتبهم وأماكن عملهم تبدوا أيضا مختلفة حسب شكل تنظيم وترتيب مكان العمل.

6.2.2. تأجيل الأعمال الروتينية إلى الأوقات التي يكون فيها الإداري أقل تركيز

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 13 قيمة 3.59 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتمل بذلك الترتيب 07، وانحراف معياري قدره 1.03، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 71.88% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 08.17 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة **المرتفع** لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يؤجلون أعمالهم الروتينية إلى وقت يكونون فيه أقل تركيزا، وبهذا يميل الإداريين للقيام أولا بالأنشطة الصعبة أو الجديدة التي تتطلب تركيزا أكبر ووقتا أطول، ومن ثم إفراح المجال للأنشطة الروتينية التي تأخذ وقتا قصيرا، نظرا للخبرة والمهارة المتراكمتين بسبب التعود على القيام بها مرارا وتكرارا، ويرتكز التأجيل لدى الإداريين في جامعة أم البواقي على معيار **دورة النشاط البشري**، حيث يقوم بعض الإداريين بالأعمال الصعبة التي تتطلب قدرا كبيرا من التركيز والانتباه في الفترة الصباحية، التي يكونون فيها أكثر عطاء ونشاطا وحيوية، في حين يتركون المهام الروتينية إلى الفترة المسائية من الدوام الرسمي، فعلى سبيل المثال صرح لنا أحد الإداريين أن الأعمال المهمة ينجزها في الفترة الصباحية مثل تدقيق الملفات التي يتم إرسالها للإدارات المعنية، ووضع نقاط الطلبة في برنامج "سيس" (SEES) لإعداد كشوف النقاط، وإقضاءات الطلبة، والتي تحتاج بدورها إلى حساب عدد غيابات كل الطالب، والتأكد من العطل المرضية التي قدمها المعني، وهل تاريخ العطلة المرضية يتوافق مع تاريخ غيابه، في حين أن الأعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى جهد ذهني مركز يؤديها في الفترة المسائية ككتابة محاضر الاجتماعات في الحاسوب.

7.2.2. التوازن بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجانب الإنساني عند تنظيم الوقت

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 14 قيمة 3.96 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 0.86، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 79.11% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 15.79 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يراعون تحقيق التوازن بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجانب الإنساني عند تنظيمهم لوقتهم الوظيفي، لأن سلامة تنظيم الوقت المرن والمستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الإداريين في الترقى والارتقاء الوظيفي والمهاري، تستوجب التخفيف من وظائف العمل الهرمي المتتالي، وكل هذا يتحقق من خلال تنظيم ذكي للوقت يسمح بإتاحة مزيد من الوقت للإداريين ليلتقطوا أنفاسهم ويمارسوا هواياتهم، والحصول على فترات أكبر للراحة والاستجمام والتفكير المنظم والهادئ، وهذا ما أولت له العديد من النظريات والمدارس الفكرية عناية بالغة، بالرغم من اختلاف كل منها في كيفية ومدة فترة الراحة، فعلى سبيل المثال أكد تايلور (Taylor) على إعطاء العمال فترات راحة أثناء العمل، غير أنه كان أكثر تشدداً من الباحثين الذين أتوا بعده، إذ اعتبر كل حركة أثناء العمل لا تقدم مردوداً أو لم يطالب العامل بتأديتها تعد فترة راحة لتجديد النشاط البشري وتضاف للوقت الفعلي للعمل، في حين أن جلبرث (Gilbreth) وزوجته ليليان (Lillian) وبعد إجراء عدد من الدراسات على العاملين، توصلتا إلى ضرورة تقليل الاجهاد والتعب الذي يصيب العمال عبر إعطائهم فترات مناسبة للراحة، ولا تحتسب ضمن الوقت الفعلي للعمل عكس تايلور (Taylor)، أما مدرسة العلاقات الإنسانية لـ إلتون مايو (Elton Mayo) فنادت هي الأخرى بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل للرفع من الروح المعنوية للعامل، كونه سيشعر بأنه كائن اجتماعي إنساني له أهميته ومكانته في المنظمة، وهذا سينعكس على نفسيته ويرفع من أدائه المهني، وبناء على هذه المقاربات المختلفة؛ نستنتج مدى إدراك الباحثين لدور فترات الراحة على الأداء الوظيفي.

وبلاحظ من خلال الجدول 37 أن قيمة الاختبار (T) للتحقق من أن متوسطات الإجابات تزيد عن القيمة 03، التي تعبر عن الموقف الحيادي لعينة الدراسة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة 03، ويشير ذلك أن متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات بعد تنظيم الوقت تزيد عن القيمة 03 زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى

0.05، ويدل ذلك أن موقف عينة الدراسة تجاه البعد الثاني تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتجه نحو الموقف الإيجابي، وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد تنظيم الوقت ككل بلغ 3.99 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، وانحراف معياري قدره 0.49، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 79.72% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 28.62 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذا البعد، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي ينظمون أوقاتهم عبر تقسيم مهامهم الوظيفية على الوقت المحدد لذلك وحسب درجة الأهمية، ويحرصون على الالتزام بمواعيد الانتهاء من المهام وترتيب مكان العمل، ويحاولون المواءمة بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجوانب الإنسانية وهامش الحرية المتاحة لهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت إلى القدرة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن على التنظيم الجيد لأوقاتهم، واتفقت مع دراسة محمد بن علي مسفر الخريزي 2009 التي توصلت إلى أن مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم لدى المشرفين التربويين في السعودية كانت بدرجة عالية عموماً، واتفقت كذلك مع دراسة حنان شكري شاكر شبير 2010 التي توصلت إلى أن العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة لديهم القدرة على تنظيم أوقاتهم من خلال تخصيص وقتاً كافياً للتنظيم والتطوير في وضع الخطط المساعدة على إنجاز المهام المبرمجة سابقاً، واتفقت أيضاً مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت إلى أن مستوى تنظيم الوقت لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق كان جيداً جداً على العموم، واتفقت كذلك مع دراسة فوزي سعد البدري، وخالد عبد الجواد أبو قناش 2018 التي توصلت إلى أن مستوى تنظيم الوقت كان مرتفعاً لدى الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي الليبية، وفي المقابل؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها والتي تناولت بالدراسة والتحليل لبعد تنظيم الوقت.

3.2. البعد الثالث: توجيه الوقت

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 07 المرتبطة ببعد توجيه الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وهي مبينة في الجدول الموالي:-

الجدول 38. التحليل الإحصائي للبعد الثالث توجيه الوقت

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
02	0.000	24.68	85.94	0.75	4.30	أتعاون مع زملائي لأداء المهام في وقتها المحدد.	15.
01	0.000	06.98	90.40	3.09	4.52	أستطيع التمييز بين المهام والأنشطة القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل.	16.
06	0.000	21.97	83.17	0.75	4.16	أحاول التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة لأدائها في أقصر وقت ممكن.	17.
07	0.000	13.09	77.52	0.95	3.88	أقوم بجمع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها معا في وقت قصير.	18.
05	0.000	17.51	83.76	0.96	4.19	أعتمد على الأدوات التكنولوجية والتقنية الحديثة للحصول على المعلومة في أقصر وقت.	19.
03	0.000	23.18	84.46	0.75	4.22	أحاول الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها.	20.
04	0.000	21.33	84.36	0.81	4.21	يؤدي التوجيه الذاتي للموظف إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة.	21.
	0.000	25.86	84.23	0.67	4.21	جميع عبارات البعد الثالث توجيه الوقت	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

1.3.2. التعاون مع الزملاء لأداء المهام في وقتها المحدد

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 15 قيمة 4.30 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، تحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 0.75، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 85.94% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 24.68 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتعاونون مع زملائهم في العمل لأداء مهامهم الوظيفية في وقتها المحدد، عبر أساليب المشاركة

والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في الإدارة الجامعية، وأنهم شركاء وليس متنافسين، وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة وليس تطاحن وظيفي، أو صراع وحروب ومؤامرات متتالية ومتوالية، وهذا يتوافق مع ما سماه **تايلور** (Taylor) بالاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الإدارة والعمال وبين الإداريين أنفسهم، وإذا كان مبدأ التعاون سائدا بين العاملين، فهذا يعزز أيضا مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية لـ **إلتون مايو** (Elton Mayo) التي ترى أن الأفراد في حقول العمل لا يواجهون المواقف المختلفة بنزعة فردية، وإنما يشكل الإطار الجماعي الأسلوب الذي يواجهون به المواقف، لاسيما وأن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وإجمالا يمكن القول؛ أن التعاون يتطلب أولا الاعتراف بأهمية وضرورة وجود آخرين في العمل، وأنه يسمح لهم بالتفوق وفقا لمكائهم ومواهبهم، وأن في تفوقهم تفوق للإدارة ككل، بما يؤدي إلى تحقيق التقدم والرفي والارتقاء.

2.3.2. التمييز بين المهام والأنشطة القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 16 قيمة 4.52 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، تحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 3.09، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 90.40% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 06.98 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يستطيعون التمييز بين المهام والأنشطة القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل، والمشكلة التي تواجه الإداري عادة هو أنه يعيش في توتر وقلق نتيجة محاولته المفاضلة بين الأنشطة التي تقبل التأجيل وغير القابلة للتأجيل، فالمهام القابلة للتأجيل ليست محل استعجال لتنفيذ اليوم أو حتى الأسبوع القادم، في حين أن الأنشطة غير القابلة للتأجيل تستحوذ عادة على المهام المستعجلة، وتزداد الرغبة في إنجازها نتيجة الضغط النفسي الذي تسببه على الإداري مع كل ساعة تمر أو يوم ينقضي، مما يمثل أرباكا للعمل وعدم القدرة على استكمال ما تم البدء فيه، أو الاستفادة مما تم الانتهاء منه، أو تحقيق التواصل والارتباط المطلوب، وبالتالي هدر الوقت وضياعه، واختفاء الدافع للعمل والحماسة من أجل تحقيق الإنجاز، ويحدث تراخي وفتور ونفور من العمل، خاصة مع توقع عدم استكمالهم نظرا لتعديل الأولويات بشكل مستمر.

3.3.2. التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام في أقصر وقت ممكن

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 17 قيمة 4.16 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 0.75، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 83.17% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 21.97 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يحاولون التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة لأدائها في أقصر وقت ممكن، فمن الناحية المبدئية؛ تحتوي الوظائف التي يزاولها الإداريين على وصف وظيفي محدد، يوضح ما يجب عليهم إنجازه فيها، ولكن في العمل الإداري المتغير باستمرار، أصبح ما يقوم به الإداريين يختلف في بعض الأحيان عما هو مكتوب في وصف الوظيفة أو يتعلق به بقدر بسيط، وفكرة التعرف على الإجراءات التفصيلية في العمل هي طريقة عملية تركز على النتائج التي يراد تحقيقها بهدف توفير الوقت، من خلال تركيز الإداريين مجهوداتهم على الأشياء المهمة، لأنه بدون تفهم واضح لن يعرفوا الأشياء الهامة التي يجب أن ينفقوا وقتهم عليها أثناء العمل، وهذا يتطابق مع مبادئ الإدارة العلمية التي أرساها تايلور (Taylor)، لجهة أن الإدارة هي المسؤولة عن العمل وتمكين العاملين من جمع المعلومات وتبويبها وحفظها في سجل العمل، الذي يتضمن جميع القوانين المتعلقة بأساليب العمل وكيفية أدائه، ويتوافق أيضا مع مبادئ نظرية العملية الإدارية لـ فايول (Fayol) الذي دعا هو الآخر العاملين إلى الإلمام بكل شؤون الإدارة والعمل لضمان الأداء السليم للمهام، ويؤكد لنا بعض الإداريين أثناء مقابلتهم أن معرفة الإجراءات التفصيلية لعمل ما يتوقف على طبيعة العلاقات الإنسانية بين الإداري ومسؤوله التسلسلي، والرغبة في العمل ودرجة الحماس والدافعية للإنجاز، على اعتبار أن الجو التنظيمي المشحون بالتوترات والصراعات الوظيفية سينعكس على العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الإداريين ككل، ما يجعلهم يكتفون بأداء الحد الأدنى من الخدمة مهما استغرق من وقت، بل هناك من يعتمد في التماطل والتأخر في تأدية واجباته الوظيفية، كرد فعل على نمط التسيير المنتهج من قبل المسؤول.

4.3.2. جمع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها معا في وقت قصير

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 18 قيمة 3.88 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 07، وانحراف معياري قدره 0.95، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 77.52% وهو أكبر من

68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 13.09 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يقومون بجمع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها معا في وقت قصير، بحيث أن إتمام أي منها يساعد على إتمام الآخر، وفي الوقت ذاته الاستفادة من العوامل المشتركة التي تحتاج إليها كل منها، وهذا يتوافق مع مبادئ الإدارة العلمية التي وضعها جلبرث (Gilbreth)، أين أكد على ضرورة تجميع الأنشطة المتشابهة واستبعاد الأنشطة المعوقة وغير المتوافقة معها، لضمان الاستغلال المعقل للوقت وتقليصه ما أمكن، مع تقليل الجهد بشكل ملموس، لكن إذا كانت هذه الأنشطة متعارضة وغير متوافقة وتتم جميعها في اللحظة ذاتها، وعلى قدر من الأولوية والأهمية نفسها، فسيؤدي ذلك إلى صعوبة تجميعها وإنجازها في وقتها المحدد وتركها دون تنفيذ.

5.3.2. الاعتماد على الأدوات التكنولوجية للحصول على المعلومة في أقصر وقت

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 19 قيمة 4.19 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 0.96، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 83.76% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 17.51 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يعتمدون على الأدوات التكنولوجية والتقنية الحديثة للحصول على المعلومة في وقت قصير، وهذا يعكس المساهمة الفعالة التي قدمتها التكنولوجيات الحديثة في التنظيمات الإدارية لزيادة كفاءة استغلال واستثمار الوقت، وبشكل خاص التطور الذي حصل على استخدام الأجهزة الهاتفية، من ناحية توفير وقت الإداري في سرعة تنفيذ الاتصال مع الآخرين أو تسجيل الرسالة أو الرد عليها، بالإضافة إلى الاستعانة بجهاز الهاتف في ربط الأجهزة الفنية الأخرى، لنقل المعلومات والمستندات والوثائق إلى أي وحدة عمل بالإدارة الجامعية وفي فترة زمنية قصيرة جدا، ومن الوسائل التكنولوجية التي لاحظنا استخدامها من طرف الإداريين في جامعة أم البواقي نذكر: الحاسبات الآلية (Computers)، وآلات تصوير المستندات (Photocopiers)، وأجهزة النسخ (Machines Fax)، والماسح الضوئي (Scanner)، والهاتف ذو

المسجل الصوتي (Answer Machines Phones) والهاتف النقال (Mobile Phones)، وشبكة المعلومات (Internet)، والبريد الإلكتروني (E-mail)... إلخ، وعلى العموم؛ فإن الوسائل التكنولوجية الحديثة يمكن استخدامها بصفاتها أدوات مساعدة تزيد من سرعة نقل المعلومات والبيانات، ومن ثم توفير وقت العمل اليومي المخصص لإنجاز مهمات العمل، وكل هذه الوسائل والأدوات قد صممت على وجه خاص لمساعدة الإداري على تنظيم المعلومات، وتشغيل البيانات، وترتيب الملفات، وإعداد المستندات المطلوبة للعمل، وتحديث المعلومات القديمة، والإسراع بالاتصالات بطرق حديثة تحقق توفيراً للوقت والجهد، كما أن سرعة خدماتها وقدرتها وفعاليتها في إنجاز العمل، أصبحت تبرر تكاليف استخدامها كوسيلة فعالة من وسائل الاتصالات، لكن بعض الإداريين صرحوا لنا بأنهم لا يعتمدون على الأدوات التكنولوجية الحديثة، لأن مكاتبهم غير مجهزة أصلاً بها نتيجة التوزيع غير العادل، سواء من حيث الإنترنت أو الطابعة أو الحاسوب... إلخ، وحتى الكرسي إذا تحطم لا يتم استبداله إلا بعد طلبات كثيرة، وهذا يتعارض مع مبادئ نظرية الإدارة العلمية لـ **تايلور (Taylor)** الذي أوصى بأن تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال على استعمالها، كما أصر **جلبرث (Gilbreth)** على ضرورة استخدام التقنيات والأدوات المساعدة على الأداء الوظيفي، وتحديد طرق استخدامها من قبل الإدارة المعنية بغية تقليص وقت الخدمة أو المنتج، وبالرجوع إلى سياق المقابلة مع العمال؛ يؤكد لنا الإداريين أن بعض المكاتب على غرار مكتب الأمين العام للكلية، على سبيل المثال لا الحصر، مجهز بكافة الوسائل التكنولوجية اللازمة للقيام بالعمل بكل سهولة ويسر.

6.3.2. الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 20 قيمة 4.22 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 0.75، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 84.46% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 23.18 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة **المرتفع جداً** لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق بشدة**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يحاولون الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها، وهذا يتطابق مع مبادئ **تايلور (Taylor)** الذي دعا إلى ضرورة تحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل مهمة باعتبارها مجموعة من الحركات، وأسند هذه الوظيفة لـ **كاتب الوقت والتكاليف (Time and Cost Clerk)**، لأن

التقديرات غير الواقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت تؤدي إما إلى الإسراف في استخدام الوقت وهدره وضياعه، نظرا لاستغراق الأعمال وقت أطول مما تحتاج إليه فعلا، أو تقديرات متشددة تؤدي إلى الإحباط لعدم القدرة على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب والمحدد مسبقا، لكن الإشكال يكمن في مدى معرفة الإداريين في جامعة أم البواقي لطرق وأساليب الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها، عبر الخرائط والجداول التي وضعها غانت (Gantt)، إذ توصلنا عبر المقابلات الميدانية، أن الإداريين يحتفظون بخطط عمل في أذهانهم على شكل سيناريوهات مستقبلية لكيفية إعداد وإنجاز مهمة ما، بناء على الخبرة المكتسبة والتجارب السابقة، ولا يملكون أدنى فكرة عن كيفية البرمجة والجدولة الزمنية لأعمالهم الوظيفية بطريقة علمية كما وضعها غانت (Gantt) وفصلها في خرائطه التوضيحية.

7.3.2. التوجيه الذاتي للموظف الإداري وفعالية إدارة الوقت

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 21 قيمة 4.21 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتمل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 0.81، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 84.36% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 21.33 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يرون أن التوجيه الذاتي للموظف الإداري يؤدي إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة، لأن إدارة الوقت المعاصرة -حسب رأي الإداريين- تحت على تطوير نظام توجيه في الإدارات ليصبح أكثر اعتمادا على التوجيه الذاتي للموظف الإداري في إطار المنظومة الجماعية اعتمادا على المعلومات وليس على السلطة، وهذا يدعم المنطلقات النظرية للإدارة اليابانية المبنية على التوجيه الذاتي النابع من الولاء التنظيمي والحب بين العامل ومنظمتها، بناء على التعلم والثقافة التنظيمي وعلى قيم تقدير الوقت وتقدير العمل، وحيث أن إدارة الوقت هي أحد ركائز إدارة الموارد البشرية، فإن التوجيه الذاتي في إدارة الوقت يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بقدراته ومهاراته باستخدام منظومة التدريب، وفي الوقت ذاته حث الإداريين على استثمار طاقاتهم الابتكارية والإبداعية.

وبلاحظ من خلال الجدول 38 أن قيمة الاختبار (T) للتحقق من أن متوسطات الإجابات تزيد عن القيمة 03، التي تعبر عن الموقف الحيادي لعينة الدراسة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة 03، ويشير ذلك أن متوسط الإجابة على كل

عبارة من عبارات بعد توجيه الوقت تزيد عن القيمة 03 زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويدل ذلك أن موقف عينة الدراسة تجاه البعد الثالث توجيه الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتجه نحو الموقف الإيجابي، وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد توجيه الوقت ككل بلغ 4.21 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، وانحراف معياري قدره 0.67، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 84.23% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 25.86 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذا البعد، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يعملون على توجيه أوقاتهم عبر التعاون بينهم والتعرف على تفاصيل العمل لإنجاز المهام في وقتها المحدد، ولديهم القدرة على التمييز بين المهام القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل، كما يعتمدون على الوسائل التكنولوجية اللازمة لتوفير الوقت بما يؤدي إلى التوجيه الذاتي للموظف في إدارة وقته الخاص، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن لديهم القدرة المرتفعة على التوجيه الجيد لوقتهم الذاتي، واتفقت كذلك مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت إلى أن مستوى توجيه الوقت لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق كان جيدا، واتفقت أيضا مع دراسة فوزي سعد البدري، وخالد عبد الجواد أبو قناش 2018 التي توصلت إلى أن مستوى توجيه الوقت لدى الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي الليبية كان مرتفعا، وفي المقابل؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل لبعد توجيه الوقت.

4.2. البعد الرابع: رقابة الوقت

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 07 المرتبطة ببعد رقابة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وهي مبينة في الجدول الموالي:-

الجدول 39. التحليل الإحصائي للبعد الرابع رقابة الوقت

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig.)	الترتيب
22.	أحتفظ بمذكرة يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها.	3.51	1.10	70.30	06.66	0.000	07
23.	أقارن بين العمل المنجز والعمل المتوقع إنجاز من حيث الوقت.	3.70	0.93	74.06	10.73	0.000	05
24.	أحلل الوقت الذي استغرقته في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة.	3.75	0.95	75.05	11.25	0.000	03
25.	أحدد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة.	3.71	0.92	74.16	10.95	0.000	04
26.	أقوم بمراقبة ذاتية يومية لكيفية انقضاء الوقت في عملي.	3.56	0.91	71.29	08.78	0.000	06
27.	يزيد وجود نظام حوافز في الرقابة الذاتية من فاعلية الموظف على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل.	4.30	3.93	86.04	04.71	0.000	01
28.	تؤدي الرقابة الذاتية على الوقت إلى تحسين مستوى أداء الموظفين داخل الجامعة.	4.04	0.94	80.89	15.84	0.000	02
	جميع عبارات البعد الرابع رقابة الوقت	3.80	0.88	75.97	12.91	0.000	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

1.4.2. الاحتفاظ بمذكرة يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 22 قيمة 3.51 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 07، وانحراف معياري قدره 1.10، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 70.30% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 06.66 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة،

لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يحتفظون بمذكرة يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها، عن طريق تحديد مواعيد معينة للنشاطات المخططة مسبقاً، ووضعها على التقويم الخاص الذي يعدونه، والالتزام بهذه المواعيد قدر الإمكان، حسب طبيعة العمل، ومدى قدرة الإداريين على السيطرة أو التحكم في الجدولة الزمنية المبرمجة سابقاً، وهذا يتوافق مع **خريطة سجل العامل** (The Man Record Chart) التي اقترحها **غانت** (Gantt) لتبيان ما إذا قام كل عامل من العمال بعمل يومه أم لا، كما يحتفظ الإداريين -مثلما أفادنا البعض منهم أثناء مقابلتهم- بقصاصات ورقية صغيرة وملونة يدونون عليها المهام العاجلة والواجب إنجازها من أجل تذكرها، وهذا في حالة الأعمال الكثيرة بغية ترتيبها حسب مبدأ الأولوية، بينما يستخدم البعض الأظرف البريدية وعلب الأرشيف لإكمال الأعمال المطلوبة، وتسجيل بعض المعلومات على أوراق ملصقة على سطح المكتب.

2.4.2. المقارنة بين العمل المنجز والعمل المتوقع إنجازه من حيث الوقت

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 23 قيمة 3.70 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 0.93، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 74.06% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 10.73 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة **المرتفع** لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يحاولون المقارنة بين العمل المنجز والعمل المتوقع إنجازه من حيث الوقت، لتحديد نوعية النشاط وأهميته، والتاريخ المتوقع لإنجازه، والتاريخ الفعلي للإنجاز، والملاحظات الخاصة بالإنجاز، كالمشكلات التي أعاقَت طريقة العمل، أو التغييرات التي حصلت على النشاط نفسه، وغير ذلك من الأمور، وهذا يتوافق نوعاً ما مع مبدأ **تايلور** (Taylor) الذي أكد على أهمية تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر، للتعرف على كيفية انقضاء الوقت وفيما تم استثماره، وبالتالي يستطيع الإداري عبر هذه المقارنة تحديد أهمية النشاطات والفترة الزمنية المتبقية لإنجازها، علاوة على قياس نسبة الإنجاز الفعلي، ومقارنتها بالفترة المخطط لإنجازها فيها مسبقاً، ومن جانب آخر؛ استنتجنا أن الإداريين في جامعة أم البواقي لا يستخدمون لغرض المقارنة الزمنية **خريطة تقدم العمل** (The Progress Chart) التي وضعها **غانت** (Gantt)، وعليه؛ فهم لا يحتكمون للأساليب والطرائق العلمية التي وضعها المختصين في مجال إدارة الوقت، بل يكتفون بالخبرات المكتسبة والتجارب السابقة، اعتقاداً منهم أنها تعينهم على القيام بعملية المقارنة الزمنية بشكل جيد.

3.4.2. تحليل الوقت المستغرق في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 24 قيمة 3.75 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 0.95، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 75.05% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 11.25 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يحلون الوقت الذي يستغرقوه في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة، بهدف الارتقاء بسلوكياتهم وعاداتهم بالشكل الذي يحقق أعلى درجة من استغلال الوقت، ويقوم كل منهم بتدريب ذاته على حسن استغلال الوقت حتى يصبح الأمر عادة سلوكية لديه، وقد يقتضي ذلك الأمر من بعضهم تغيير العادات غير السليمة لديهم، واستبدالها بسلوكيات تحليل الوقت، التي كانت الدافع لنظرية الإدارة العلمية وخاصة تايلور (Taylor) للقيام بالدراسات العلمية المتخصصة، بعد أن اكتشف قيام العمال ببذل جهد ضائع، وحثهم على تقويم الحركات غير العلمية، كما اعتبر فايول (Fayol) أن الهدف من وظيفة الرقابة التي اقترحها هي التحقق من طبيعة الانحراف الحاصل ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية (Corrective Action) بشأنها، لغرض تجاوزها وتحسين الأداء بما ينسجم مع الأهداف المتوخى تحقيقها، وبهذا تستنتج؛ تحقق بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لجهة الاستفادة من مبادئها في الرقابة الذاتية على الوقت الوظيفي، لكن هذا لا ينفي اكتساب بعض الإداريين بجامعة أم البواقي عادات سيئة تلتهم الوقت، وتضعهم تحت ضغط وقلق وتوتر، وتجعلهم غير قادرين على القيام بأعمالهم وفقا لما هو مخطط لهم مثل: الاتصالات الهاتفية غير المهمة، والدخول في المناقشات الجدلية العقيمة، والقيام بإكمال أعمال الغير أو المروسين...إلخ.

4.4.2. تحديد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 25 قيمة 3.71 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 0.92، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 74.16% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 10.95 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة،

لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يحددون أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة، وهي مسألة أشار إليها شارلز بابيج (Charles Babbage) ودعا إلى ضرورة الاهتمام **بالوقت الضائع** (Time Lost) نظرا لتأثيره المباشر على الأداء، فالوقت وإن كان القاسم المشترك في كل مهمة يؤديها الإداري، إلا أن مضيعات الوقت ومسببات هدره المتصلة بالرقابة الذاتية أو كما يسميها **جلبرث** (Gilbreth) بـ **التأخير الذي يمكن تفاديه** (AD) (Avoidable Delay) - والذي يكون ناتجا عن العامل نفسه - تؤدي إلى نتائج عكسية، وتكمن أحد أهم مسببات مضيعات الوقت في عدم وجود رقابة ذاتية أصلا، أو في وجود رقابة ذاتية سيئة للوقت، أو عدم الالتزام بالرقابة الذاتية، مما يزيد من حدة مضيعات الوقت وهدره، فالافتقار إلى الرقابة الذاتية السليمة والمتكاملة والواعية بالإمكانيات والقدرات وكيفية التنفيذ والإدراك الدقيق لأبعاد وجوانب المسألة الإدارية، كلها عوامل تزيد من هدر الوقت وضياعه.

5.4.2. المراقبة الذاتية اليومية لكيفية انقضاء الوقت في العمل

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 26 قيمة 3.56 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 0.91، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 71.29% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 08.78 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة **المرتفع** لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يقومون بمراقبة ذاتية يومية لكيفية انقضاء الوقت في عملهم، وهذا من شأنه قطع الطريق على المخالفات الإدارية والحد منها ما أمكن مثل عدم الالتزام بساعات الحضور والانصراف، والتهرب من العمل أثناء الدوام الرسمي، وعدم إنجاز العمل في الوقت المناسب، وعدم الانضباط الإداري على العموم.

6.4.2. التحفيز أثناء الرقابة الذاتية وكفاءته في تطبيق إدارة الوقت بشكل أفضل

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 27 قيمة 4.30 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، تحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 3.93، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 86.04% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 04.71 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة **المرتفع جدا** لأفراد العينة تجاه هذه

العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق بشدة**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يرون أن وجود نظام حوافز في الرقابة الذاتية يزيد من فاعليتهم على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل، لأنها تتيح لهم مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات، وتحقيق وتشجيع الابتكارات والإبداع الإداري، وبصفة خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساساً للتطوير والتجديد والتحسين والارتقاء، وفي المقابل تعميق الرغبة في التفوق على الآخرين، وامتلاك مهارات إدارية وتنظيمية غير مسبقة.

7.4.2. الرقابة الذاتية على الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء الموظفين داخل الجامعة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 28 قيمة 4.04 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 0.94، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 80.89% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 15.84 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة **المرتفع** لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يعتبرون أن الرقابة الذاتية على الوقت تؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم داخل الجامعة، وهذا يتفق مع مبادئ **تايلور** (Taylor) الذي توصل بأن مراقبة العامل باستمرار لا تجدي نفعاً، لأنه قد يتظاهر ببذل أقصى جهده في الشغل أثناء عمليات المراقبة من طرف رئيسه في العمل، ولكنه يتباطأ بمجرد ابتعاد هذا الأخير عنه، وبالتالي فالرقابة الذاتية النابعة من ضمير الإداري، تعمل على إعلاء دور الضمير الحي اليقظ القائم على الولاء التنظيمي والانتماء الكامل للإدارة الجامعية، ومن ناحية أخرى؛ تعمل على تطبيق منظومة الجودة الشاملة الذاتية، ووضعها كنظام حاكم ومتحكم في العمل، وبها يؤدي إلى تطبيق آليات الرقابة الوقائية الذاتية لمنع أي قصور أو خطأ وعدم السماح بحدوثه.

وبلاحظ من خلال الجدول 39 أن قيمة الاختبار (T) للتحقق من أن متوسطات الإجابات تزيد عن القيمة 03، التي تعبر عن الموقف الحيادي لعينة الدراسة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة 03، ويشير ذلك أن متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات **بعد رقابة الوقت** تزيد عن القيمة 03 زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويدل ذلك أن موقف عينة الدراسة تجاه البعد الرابع رقابة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتجه نحو **الموقف الإيجابي**، وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد رقابة

الوقت ككل بلغ 3.80 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، وانحراف معياري قدره 0.88، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 75.97% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 12.91 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذا البعد، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي ينتهجون ممارسات عقلانية لرقابة أوقاتهم الشخصية، كاحتفاظهم بمذكرة يومية لمتابعة الواجبات المسندة إليهم، والتي تسمح لهم بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط، وتحديد أسباب هدر الوقت تمهيدا لتصحيح العادات غير السليمة والصحيحة، كما يرون أن نظام الحوافز يعمل على زيادة فعالية الرقابة الذاتية على الوقت من أجل تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن لديهم القدرة المرتفعة على رقابة أوقاتهم في العمل، واتفقت أيضا مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت إلى أن مستوى رقابة الوقت لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق كان جيدا ومرتفعاً، واتفقت كذلك مع دراسة فوزي سعد البديري، وخالد عبد الجواد أبو قناش 2018 التي توصلت إلى أن مستوى رقابة الوقت لدى الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي الليبية كان مرتفعاً، وفي المقابل؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل لبعد رقابة الوقت.

الجدول 40. التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول إدارة الوقت

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الدرجة الكلية
01	0.000	33.49	85.15	0.53	4.26	تخطيط الوقت	1.
03	0.000	28.62	79.72	0.49	3.99	تنظيم الوقت	2.
02	0.000	25.86	84.23	0.67	4.21	توجيه الوقت	3.
04	0.000	12.91	75.97	0.88	3.80	رقابة الوقت	4.
	0.000	30.40	81.27	0.50	4.06	الدرجة الكلية لمحور إدارة الوقت	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول 40 المتعلق بالتحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول إدارة الوقت ككل، يتبين لنا أن البعد الأول تخطيط الوقت جاء في المرتبة 01 من بين باقي الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ 4.26، أما في المرتبة 02 جاء البعد الثالث توجيه الوقت بمتوسط حسابي بلغ 4.21، وفي المرتبة 03 جاء البعد الثاني تنظيم الوقت بمتوسط حسابي بلغ 3.99، بينما في المرتبة 04 والأخيرة جاء البعد الرابع رقابة الوقت بمتوسط حسابي بلغ 3.80، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الوقت 4.06 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، وانحراف معياري قدره 0.50، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 81.27% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 30.40 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه محور إدارة الوقت، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يعملون على إدارة وقتهم الذاتي أثناء مزاولتهم مهامهم الوظيفية بالإدارة الجامعية، لتحقيق أهدافهم المسطرة على الصعيد الوظيفي، بناء على التوقعات التي يضعونها من جهة، وإنجاز واجباتهم الوظيفية المسندة إليهم في الوقت المحدد لها، والالتزام بمواعيد العمل وتحديد أولوياته من جهة ثانية، وبالتالي توفير الوقت وترشيد الجهد البشري والتقليل من الضغوط المهنية والاجتماعية، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الموازنة والتوفيق بين العمل والحياة الشخصية لديهم.

وقد يرجع السبب في هذا المستوى المرتفع من إدارة الوقت إلى وجود نسبة عالية من المستويات التعليمية الجامعية، وأيضاً الكثير من الموظفين هم في سنّ الشباب، وقد يكون ذلك سبباً في إقدامهم على العمل بعقلية جديدة تحتكم إلى الطرق الحديثة ذات الخلفية العلمية السليمة في الإدارة والتسيير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي 2008 التي توصلت إلى أن مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، سواء المدارس الحكومية أو المدارس الأهلية، لديهم اهتمام بدرجة عالية بممارسة إدارة الوقت في مهام أعمالهم، واتفقت مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت إلى أن مستوى إدارة الوقت كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، واتفقت مع دراسة محمد بن علي مسفر الخريزي 2009 التي توصلت إلى أن مؤشرات إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في السعودية كانت بدرجة عالية، واتفقت مع دراسة محمود سعيد إبراهيم ملحم 2010 التي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) بمحافظة قلقيلية في فلسطين يتصفون بمهارات جيدة نوعاً ما لإدارة وقتهم، واتفقت

أيضا مع دراسة حنان شكري شاكر شبير 2010 التي توصلت إلى أن مستوى إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة كان جيدا، واتفقت مع دراسة نور ليلا أحمد وآخرون (Nor Lela Ahmed et al. 2012) التي توصلت إلى أن عمال مركز بوتراجيا الدولي للمؤتمرات - دائرة الحدث- في ماليزيا يرون أن إدارة الوقت متغير أساس لأداء الوظائف وجوهر النجاح لأي عمل، لأنها ترتبط بقدرة الفرد على تنظيم وجدولة ومتابعة مسارات الأنشطة، وتتفق أيضا مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت إلى أن المستوى العام لإدارة الوقت كان عاليا لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، واتفقت كذلك مع دراسة محمد خير سليم أبو زيد، وريحي مصطفى عليان 2014 التي توصلت إلى أن مستوى مهارة إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية كان مرتفعا، وتتفق جزئيا مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت إلى أن مستوى اهتمام عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق كان بدرجة فوق المتوسط، واتفقت مع دراسة نهى محمد ميلاد العمامي 2016 التي توصلت إلى أن مدراء الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي الليبية يتصفون بمهارات عالية لإدارة وقتهم، واتفقت أيضا مع دراسة فطيمة زعزع، وزليخة تفرقنيت 2017 التي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالجزائر لديهم مستوى عالي في إدارة وقتهم، واتفقت كذلك مع دراسة فوزي سعد البدري، وخالد عبد الجواد أبو قناش 2018 التي توصلت إلى أن مستوى إدارة الوقت لدى الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي الليبية كان مرتفعا، وفي المقابل؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل لمتغير إدارة الوقت.

3. مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي

1.3. البعد الأول: الانضباط الوظيفي

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 08 المرتبطة ببعد الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وهي مبينة في الجدول الموالي:-

الجدول 41. التحليل الإحصائي للبعد الأول الانضباط الوظيفي

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
07	0.000	17.51	82.58	0.92	4.13	ألتحق بمكان العمل في الوقت المقرر له بالجامعة.	29.
08	0.000	14.89	79.01	0.91	3.95	ألتزم بمواعيد العمل المحددة في الانصراف وعدم مغادرة مكان العمل بالجامعة.	30.
01	0.000	06.63	93.76	3.62	4.69	أراجع العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.	31.
06	0.000	33.34	88.81	0.61	4.44	أخذ بتوجيهات وتعليمات رؤساء العمل وفقا لها.	32.
05	0.000	36.63	89.11	0.56	4.46	أنفذ العمل بشكل سليم ووفقا للإجراءات المحددة له.	33.
03	0.000	37.03	91.49	0.60	4.57	ألتزم باللباقة والآداب عند الاتصال برؤسائي في العمل.	34.
02	0.000	44.36	93.27	0.53	4.66	أدرك أهمية الحفاظ على أسرار العمل الجامعي قدر الإمكان.	35.
04	0.000	35.63	90.50	0.61	4.52	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل داخل الجامعة.	36.
	0.000	31.41	88.56	0.65	4.43	جميع عبارات البعد الأول الانضباط الوظيفي	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

1.1.3. الالتحاق بمكان العمل في الوقت المقرر له بالجامعة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 29 قيمة 4.13 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 07، وانحراف معياري قدره 0.92، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 82.58% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 17.51 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يلتحقون

بمكان العمل في الوقت المقرر له بالجامعة -حسب إجاباتهم-، وهذا يعتبر واجبا وظيفيا فرضته الأنظمة واللوائح القانونية والتنظيمية، ومظهرها حضاريا يدل على مستوى الوعي والشعور بالمسؤولية الفردية وأيضا تجاه الغير، باعتبار أن الهدف من الإدارة الجامعية هو السهر على التنظيم والتأطير للمرافق الجامعية وتقديم الخدمات التوجيهية للطلاب والأستاذ على حد سواء، غير أن الملاحظ في الواقع والذي سبق وأن أشرنا إليه في الدراسة الاستطلاعية هو تأخر بعض الإداريين عن الوقت الرسمي للعمل الصباحي بسبب أزمة النقل والمواصلات وزحمة الطرقات، وبعض الالتزامات الاجتماعية والعائلية مثل حرص بعض الآباء على مرافقة أبنائهم إلى المدارس التعليمية أو متابعة انشغالاتهم مع مُدرّسيهم، وهذا يخالف منطلقات النظرية الإدارية اليابانية التي دعت إلى احترام العمال للمواعيد المتفق عليها، وعدم التأخر عنها أو الوصول بعدها، لأن الفرد الآخر سينتظر وقتا غير محدد، كما صرح لنا أحد الإداريين أثناء مقابلاته أنه لا يجد الوقت المناسب لاستخراج وثائق الحالة المدنية إلا في أيام العمل الأسبوعية وبالتحديد في الفترة الصباحية، على اعتبار أن يومي الجمعة والسبت راحة في المؤسسات والإدارات العمومية، وبالتالي إذا لم يذهب للجهات المعنية خلال هذه الفترة، سيتعذر عليه استخراجها تماما، ما يدفعه لـ "سرقة" جزء من وقت الدوام الرسمي لقضاء حاجاته الشخصية، وهذا الفعل يتعارض مع إحدى مبادئ التنظيم البيروقراطي لـ **ماكس فيبر** (Max Weber) والذي دعا إلى الفصل بين الحياة الشخصية والعائلية للعامل وبين الحياة المهنية داخل العمل.

2.1.3. الالتزام بمواعيد العمل المحددة في الانصراف وعدم مغادرة مكان العمل بالجامعة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 30 قيمة 3.95 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتمل بذلك الترتيب 08، وانحراف معياري قدره 0.91، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 79.01% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 14.89 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يلتزمون بمواعيد العمل المحددة في الانصراف وعدم مغادرة مكان العمل بالجامعة، لأن وقت الدوام الرسمي بالإدارة الجامعية يعتبر الوعاء الذي تؤدي فيه الأعمال وتقدم الخدمات، فالإداري خلال وقت الدوام يقوم بأداء أعمال وظيفته المحددة حسب قواعد التصنيف، وحسب ما يضعه المسؤول التسلسلي بما لا يتعارض مع نظام العمل، فوقت الإداري خلال ساعات الدوام ملكا لعمله وليس له شخصا، وليس من حقه التأخر

في الحضور للدوام أو الخروج قبل نهايته أو الخروج خلاله إلا في حالات الضرورة وبموجب موافقة مسبقة وألا يكون ذلك على سبيل الاعتیاد، لأنه قد يؤدي إلى ظاهرة سلبية وهي التسبب الإداري المؤثر على القيام بواجبات الوظيفة ومستوى الخدمة المقدمة بالإدارة الجامعية ككل، وهي إحدى الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية لـ **إلتون مايو** (Elton Mayo) والتي بالغت في اعتبار مشاعر العمال ومراعاة أحاسيسهم مما تسبب في زيادة التهاون والإهمال وعدم احترام وقت العمل وتضييعه على حد تعبير **مالكولم ماكناير** (Malcolm Macnair)، وإذا حدث أن تأخر الموظف في الحضور للدوام أو حدث خروجه خلاله أو في نهايته بدون إذن رسمي، فإن الموظف الإداري يكون قد وقع في مخالفة نظامية تتطلب الحسم من راتبه، إضافة إلى خضوعه للمساءلة التأديبية وما يتبع ذلك من تأثير على سمعته وملفه الوظيفي، وقد يؤدي حتى إلى حرمانه من المزايا الوظيفية كالترقيات والدورات ونحو ذلك، وهذا يتوافق مع مبادئ البيروقراطية لـ **ماكس فيبر** (Weber Max) باعتبارها أنموذج لاحترام عنصر الوقت، فالعمال ملزمون من قبل الإدارة العليا بكل حدود الوقت الذي تسيطر عليه وتوجهه التعليمات النازلة من قمة الهيكل الإداري، وبذلك يفرض البعد الزمني وجوده في النموذج البيروقراطي عن طريق تنظيم الوقت في العمل الرسمي منذ بدايته إلى نهايته، لكن في المقابل؛ صرح لنا بعض الإداريين خلال مقابلتهم أن الالتزام بمواعيد العمل والحضور في الوقت المناسب ليس معيار للحكم على الإداري المنضبط في عمله أو لا، بل الأساس في ذلك هو إنجاز العمل بالدقة والكفاءة المطلوبتين، وإذا كانت الإدارة تقيد العمال بالالتزام بمكانتهم من الساعة 08:00 صباحا إلى 12:00 ظهرا، ومن الساعة 13:00 بعد الظهر إلى 16:30 عصرا، وهي لم توفر التجهيزات المكتبية المريحة والوسائل التكنولوجية اللازمة لأداء العمل، فإن المكاتب الإدارية أصبحت أماكن مملة وسيئة تبعث على القلق، وتجعل الإداري يعيش في حياة المياومة الوظيفية، ما دفع ببعضهم للانتقال إلى أقسام ومكاتب إدارية أخرى للترويح عن النفس وكسر حالة الروتين والجمود اليومي في العمل، وهذا يعتبر إحدى عيوب المبادئ البيروقراطية (Bureaucracy) التي سنها **فيبر** (Weber) لجهة أن التقيد والتطبيق الحرفي للقوانين والالتزام المطلق بها يؤدي إلى الجمود في الأداء الفردي والجماعي وحل المشكلات، ما يجعل إجراءات العمل ذو طابع روتيني ممل.

3.1.3. مراجعة العمل للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 31 قيمة 4.69 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتمل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 3.62، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 93.76% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 06.63 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي

تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يراجعون أعمالهم بشكل نهائي للتأكد من إنجازها وفق التعليمات المحددة وخلوها من الأخطاء، من أجل تلافي الأخطاء الكتابية والإدارية والتأكد من النتائج المتحصل عليها من المصالح الإدارية الأخرى، وتقليل احتمال التحايل والتلاعب بالوثائق الإدارية واكتشاف حالات التزوير والغش عند وقوعها، وقد أخبرنا أحد الإداريين بوقوع حادثة في قسم الاعلام والاتصال، أين قام زميل يشتغل معهم بارتكاب خطأ دون قصد، عبر كتابة وطباعة شهادة مدرسية لطالبة تدرس في قسم اللغة الإنجليزية، وتسببت الحادثة في تحقيقات أمنية من قبل الشرطة واستدعاء المعني، لكن لحسن الحظ أن الطالبة لم توقع في سجل الطلبة الذين استلموا شهاداتهم المدرسية، لأن اسمها غير موجود في القوائم، الأمر الذي اعتبر سهواً وخطأ نتيجة لضغط الأعداد الهائلة من الطلبة في بداية العام الجامعي من أجل حصولهم على هاته الوثيقة، لكن هذا لا ينفي وجود بعض الأخطاء والهفوات في الوثائق الإدارية (وهي مسألة لاحظنا بعض مؤشراتنا في الدراسة الاستطلاعية)، وقد تكون أحيانا خارجة عن إرادة الإداري، ففي أحد المرات ونحن نجري مقابلة مع موظف بكلية علم المادة والرياضيات، حتى دخل مجموعة من الطلبة يحتجون عن صدور البطاقات الطلابية الخاصة بهم بأخطاء إملائية في أسمائهم وألقابهم، وقد أخبرنا الإداري أن المهندس المسؤول عن إعداد بطاقات الطلبة في كل مرة يقع في هكذا خطأ.

4.1.3. الأخذ بتوجيهات وتعليمات رؤساء العمل وفقا لها

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 32 قيمة 4.44 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 0.61، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 88.81% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 33.34 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يأخذون بعين الاعتبار توجيهات وتعليمات رؤساء العمل وفقا لها، في إطار استراتيجية عمل تركز على الالتزام بالإجراءات والتعليمات الصادرة عن الرؤساء داخل الإدارة الجامعية، لتكون مهام الموظفين الإداريين التنفيذية فعالة وقادرة على الاستجابة لانشغالات الأساتذة والطلبة بأعلى جودة ممكنة، كما يرتبط

الإداريين فيما بينهم برابط التبعية والتسلسل، بحيث يخضع الموظف الأدنى درجة للموظف الأعلى منه درجة، في إطار السلطة الرئاسية، وبالتالي فمن يملك سلطات معينة له الحق في اقتضاء الطاعة، وكل من يتلقى الأمر عليه واجب الطاعة، فطبيعة العمل الإداري وضروراته تفرض احترام القانون وطاعة الرؤساء، حتى يسير العمل بانتظام واضطراد، ومن ثم فإن الاستهانة بالأوامر التي يوجهها الرؤساء ومحاولة التملص منها، يعد معول هدم في التنظيم الإداري الجامعي، ويفتح المجال للفوضى والاضطراب في أداء الأعمال المسندة للمرؤوسين، وهذا ما يقتضيه مبدأ النظام والطاعة (Discipline and Obedience Principle) حسب فايول (Fayol)، إذ يلزم على المرؤوسين طاعة الأوامر وتنفيذها بغض النظر عن مشاركتهم أو عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، وهو أمر مشروع لأنه يستند إلى السلطة (Authority) وليس للقوة (Power) حسب فيبر (Weber)، ويرى بعض الإداريين حسب ما صرحوا به أثناء مقابلتهم، أن الدافع للأخذ بتوجيهات وتعليمات رؤساء العمل هي أقدمية المسؤول وخبرته ودرايته ومسؤوليته وذكائه في إيجاد حل لمشاكلهم الإدارية، وحتى سمعته وأخلاقه المهنية ودرجة مرونته في التعامل معهم، ومن جانب آخر، فإن السلطة التأديبية والعقابية تستند أساساً على واجب الطاعة والامتثال للسلطة السلمية، إضافة إلى أن الترقيات والمكافآت تبنى في أحد جوانبها على احترام الأخذ بتوجيهات رؤساء العمل وفقاً لها.

5.1.3. تنفيذ العمل بشكل سليم ووفقاً للإجراءات المحددة له

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 33 قيمة 4.46 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتمل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 0.56، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 89.11% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 36.63 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي ينفذون أعمالهم بشكل سليم ووفقاً للإجراءات المحددة لهم، فأى خدمة تقدمها الإدارة الجامعية هي في النهاية نتيجة تنفيذ مجموعة من الإجراءات والأنشطة داخل الإدارة الجامعية من قبل موظفيها، والتي تؤدي في النهاية بالجامعة لتقديم الخدمة التي أنشئت من أجلها، وإجراءات العمل بدورها تؤسس لثقافة التنظيم الإداري الجامعي ولكيفية تعاملها مع عملائها وأسلوب خدمتها لهم، وهي ما يميز أي تنظيم عن غيره، وتندرج ضمن ما سماه فايول (Fayol) بالأنشطة الفنية، وتعتمد إجراءات العمل بشكل كبير على المعرفة الضمنية المخزنة بعقول ذوي الخبرة العاملين على تنفيذها وليس على السياسات أو القوانين التي

تحكمها، فالمعرفة التي تتراكم على مدى سنوات طويلة بين الإداريين هي من يحدد كيفية أداء النشاطات والإجراءات وطريقة تنفيذها، وهي عملية مستمرة تتغير بشكل دائم مع التطور في العمل وتراكم الخبرة والمعرفة والمشاكل التي تظهر بين الحين والآخر.

6.1.3. الالتزام باللباقة والآداب عند الاتصال برؤساء العمل

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 34 قيمة 4.57 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 0.60، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 91.49% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 37.03 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يلتزمون باللباقة والآداب عند الاتصال برؤسائهم في العمل، عبر التعامل معهم بود واحترام، ومناقشة مسائل ومواضيع العمل باللطافة والظرافة المطلوبتين والانفتاح الفكري وتقبل وجهات نظرهم، وتنفيذ الأوامر والتوجيهات والتعليمات وفق التسلسل الرئاسي وفي حدود القوانين واللوائح والنظم المعمول بها، والامتناع عن إخفاء المعلومات بهدف التأثير على القرارات المتخذة أو إعاقة سير العمل، وهذا يتوافق مع دعوة فايول (Fayol) للمسؤولين والعمال في مختلف المستويات الوظيفية أن يكونوا قدوة حسنة في سلوكياتهم وتسييرهم الإداري، كما أن مبدأ الاحترام والآداب هو أحد كائز النظرية الإدارية اليابانية، وينبع الالتزام الأخلاقي مثلما أكدته لنا أحد الإداريين أثناء مقابله من نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، والنظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والخبرات السابقة والمعتقدات التي يؤمن بها الإداري.

7.1.3. المحافظة على أسرار العمل الجامعي

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 35 قيمة 4.66 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 0.53، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 93.27% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 44.36 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم

البواقي يدركون أهمية الحفاظ على أسرار العمل الجامعي قدر الإمكان، وهو أمر يقتضيه مبدأ حسن النية في تنفيذ العقود وواجب الإخلاص والأمانة في علاقات العمل، وقد أدرجه فايول (Fayol) ضمن نشاطات الحماية والأمن، وهذا النوع من الالتزام يسري على كافة الموظفين الإداريين باختلاف فروع نشاطاتهم، فهم مطالبون بكتمان أية واقعة، أو معلومة أو استعمال أية وثيقة، إلا في حدود مقتضيات تنفيذ الخدمة، وبعبارة أخرى؛ فهم مطالبون في جميع الحالات بالتقيد بهذا السلوك، بهدف تفادي إلحاق أي ضرر مادي أو معنوي بالجهة المستخدمة (الإدارة أو الجامعة)، ومن ثم لا يجوز لكل فرد ليست له صفة الموظف الإداري، بمفهوم التنظيم المتعلق بالخدمة المعنية، الاطلاع على المعلومات أو الوثائق المتعلقة بالموظفين أو بالأفراد الأجانب عن الإدارة، فالكتمان يجب مراعاته بين الزملاء أثناء ممارستهم لوظائفهم أو بمناسبة، وإذا تعلق الأمر بالموظفين الإداريين فإن المعلومات المحمية كما ذكرها لنا أحد الإداريين خلال مقابله هي: الملف الشخصي، والملف الطبي، والمذكرات، وعنوان الإقامة، والتعيين، والمرتب، والعقوبات المتخذة اتجاه الموظفين بالمراسلات أو الطلبة، وأسماء وعناوين المراسلين، وفتح المراسلات للاطلاع على محتواها وإتلافها، والتتصت الهاتفية، وهي جملة من الأفعال التي يعاقب عليها قانون العقوبات الجزائري في المادة 303.

8.1.3. الالتزام بقوانين وأنظمة العمل داخل الجامعة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 36 قيمة 4.52 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتمل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 0.61، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 90.50% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 35.63 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يلتزمون بقوانين وأنظمة العمل داخل الجامعة، لأنه ينظم كيفية حصولهم على رواتبهم الشهرية ويحدد ساعات العمل وأوقات الراحة والإجازة السنوية والمرضية، كما تحقق هذه القوانين تحسينا لظروف عملهم، وتضبط واجبات العمال بدقة وفقا لأحكام القانون والقرارات الصادرة تنفيذا له، وهذا يجسد مبادئ التنظيم البيروقراطي لـ فيبر (Weber) المرتكز على القوانين والقواعد والنظم الحاكمة للعمل.

ويلاحظ من خلال الجدول 41 أن قيمة الاختبار (T) للتحقق من أن متوسطات الإجابات تزيد عن القيمة 03، التي تعبر عن الموقف الحيادي لعينة الدراسة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند

مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة 03، ويشير ذلك أن متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات بعد الانضباط الوظيفي تزيد عن القيمة 03 زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويدل ذلك أن موقف عينة الدراسة تجاه البعد الأول الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتجه نحو الموقف الإيجابي، وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد الانضباط الوظيفي ككل بلغ 4.43 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، وانحراف معياري قدره 0.65، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 88.56% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 31.41 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذا البعد، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي ينفذون أعمالهم وفقا للإجراءات المحددة لهم، ويلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي من حيث الحضور والدخول والخروج والانصراف من العمل، ويتعاملون باحترام ولباقة مع الزملاء، كما يحافظون على أسرار العمل الإداري الجامعي ويحترمون القوانين والأنظمة المعمول بها في الإدارة الجامعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كمال راتب نوفل 2015 التي توصلت لوجود انضباط إداري عالي لدى الموظفين العاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة في فلسطين، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، وتتفق كذلك مع دراسة نهى محمد ميلاد العمامي 2016 التي توصلت لوجود مستوى مرتفع من الانضباط على الأداء لدى مدراء الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي الليبية، لكن في المقابل؛ تختلف مع دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم 2010 التي توصلت إلى أن مستوى انضباط العاملين على أعمالهم سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) بمحافظة قلقيلية في فلسطين كان منخفضا جدا.

2.3. البعد الثاني: التعاون الوظيفي

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 07 المرتبطة ببعد التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وهي مبينة في الجدول الموالي:-

الجدول 42. التحليل الإحصائي للبعد الثاني التعاون الوظيفي

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
03	0.000	26.47	84.65	0.66	4.23	37. لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.	
07	0.000	13.84	76.53	0.85	3.83	38. أساهم في بحث الموضوعات التي تطرح في الاجتماعات عبر المقترحات والأفكار التي أقدمها.	
02	0.000	26.38	85.94	0.70	4.30	39. أمثلك القدرة على التنسيق مع زملاء العمل عند أداء مهام مشتركة.	
01	0.000	29.82	87.29	0.65	4.36	40. أدرك أهمية التعامل بروح الفريق لإنجاز المهام الوظيفية.	
06	0.000	16.06	79.31	0.85	3.97	41. أستطيع تطوير أداء غيري من الموظفين الإداريين عن طريق التدريب.	
04	0.000	20.13	83.66	0.84	4.18	42. لدي الاستعداد لأداء بعض المهام نيابة عن زملائي متى استدعى الأمر ذلك.	
05	0.000	16.92	80.50	0.86	4.02	43. يقلل التعاون الوظيفي من المنافسة السلبية في الإدارة الجامعية.	
	0.000	34.42	82.55	0.47	4.13	جميع عبارات البعد الثاني التعاون الوظيفي	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

1.2.3. القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 37 قيمة 4.23 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، تحتل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 0.66، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 84.65% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 26.47 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم

البواقي لديهم القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين، من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم وإرساء سبل التفاهم والتفاعل البناء بين الجماعات المهنية، وقد دعمت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة مبدأ الاتصال الوظيفي بين العاملين بشرط أن يكون داخل القنوات الرسمية المحددة في التنظيم، وحيث أن الإدارة الجامعية عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع أن تتجزأ أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا عبر سلسلة من التفاعل الاجتماعي المستمر، من خلال الاتصالات المختلفة بين الموظفين الإداريين، وعملية الاتصال القائمة بين الإداريين تؤدي لنقل معلومات وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس... إلخ بين الإداريين والجماعات المتعاملة معها، وتتوقف كفاءة الاتصال أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، ودور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود... إلخ، كما أن الاتصال يؤدي دوراً أساسياً في تماسك الجماعة المهنية سواء الرسمية أو غير الرسمية.

2.2.3. البحث في الموضوعات التي تطرح في الاجتماعات عبر المقترحات والأفكار المقدمة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 38 قيمة 3.83 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتمل بذلك الترتيب 07، وانحراف معياري قدره 0.85، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 76.53% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 13.84 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يساهمون في بحث الموضوعات التي تطرح في الاجتماعات عبر المقترحات والأفكار التي يقدمونها، لأنها توفر التفاعل والنقاش بين الإداريين من كافة الاختصاصات وتبادل الخبرات، مما يؤدي إلى تفهم مواقف الآخرين وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي وإيصال المعلومات والبيانات والاحتكاك بين الأفراد حديثي الخبرة مع من هم أكثر خبرة منهم، مما يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة تسهم في التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه إنجاز الأعمال مبكراً ويساعد على التخطيط لها، وصناعة قرارات جماعية أكثر موضوعية بسبب تعدد وجهات النظر، وهذا يتوافق مع مبادئ النظرية الإدارية اليابانية التي تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات بشكل جماعي وتشاوري على مستويات عدة، وهذا من شأنه الرفع من الروح المعنوية للأعضاء المشاركين وبث روح الانفتاح بين جميع المستويات الإدارية، وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم.

3.2.3. التنسيق مع زملاء العمل عند أداء مهام مشتركة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 39 قيمة 4.30 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 0.70، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 85.94% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 26.38 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يمتلكون القدرة على التنسيق مع زملاء العمل عند أداء مهام مشتركة، لأن المهام والأنشطة الإدارية التي يؤديونها ليست من نوع واحد يسير على نمط محدد بذاته، بل أعمال متنوعة ومتباينة، وفي الوقت نفسه ليست منعزلة ومستقلة تماما عن بعضها، وإنما هي متشابكة ومتراصة، يؤثر بعضها في البعض الآخر، ويتأثر به، وكلما اتسع نطاق الإدارة وتعددت أقسامها زادت الأمور تعقيدا، لذا يتطلب حسن سيرها المزيد من التنسيق مثلما دعا له فايول (Fayol) بغرض تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وهكذا فإن التنسيق أمر لازم كلما تعددت الأعمال التي تبذل من أجل تحقيق هدف واحد مشترك، أيا كان مجال هذه الأعمال، بهدف تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه النشاط الإداري الجامعي، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية، وتقادي التكرار والازدواجية وتجنب الصراعات المهنية أيضا، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات.

4.2.3. التعامل بروح الفريق لإنجاز المهام الوظيفية

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 40 قيمة 4.36 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 0.65، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 87.29% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 29.82 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يدركون أهمية التعامل بروح الفريق لإنجاز المهام الوظيفية، لأن العمل في فريق يوفر لهم الشعور بالانتماء ويرفع من الروح المعنوية لديهم ويعزز العلاقات الإنسانية المباشرة بينهم دون حواجز رسمية، مما ينعكس إيجابا على دافعيتهم للعمل وعلى إنتاجيتهم، وإلغاء الحواجز بين الأقسام وتوسيع نطاق

التعاون فيما بينهم، والمساهمة في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية بطريقة أكثر عقلانية، فضلا عن إتاحة التعلم التنظيمي بين أعضاء الفريق وتحسين التواصل في الأفكار والخبرات التي يمتلكونها، وهذا يتطابق مع مبادئ العملية الإدارية لـ فايول (Fayol) الذي أكدت على أهمية التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وأشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية لـ إلتون مايو (Elton Mayo) والنظرية الإدارية اليابانية.

5.2.3. تطوير أداء الموظفين الإداريين عن طريق التدريب

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 41 قيمة 3.97 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 0.85، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 79.31% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 16.06 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يستطيعون تطوير أداء غيرهم من الموظفين الإداريين عن طريق التدريب، لتنمية مهاراتهم الإدارية والتنظيمية وتعليمهم جوانب عملية وسلوكيات جديدة متعلقة بالوظيفة الممارسة، وهو ما يسمى في علم الإدارة والتسيير بـ "التظليل" أو الملازمة الوظيفية (Job shadowing) باعتبارها أحد أشكال التدريب على رأس العمل، وذلك لتعزيز المعلومات التي يمتلكها حول هذه المهنة والربط بينها وبين الجانب العملي، ومعرفة ما إذا كانت مهاراته وإمكانياته وميوله قادرة على إكمال الطريق في هذا المسار المهني أم لا، ويصرح لنا أحد الإداريين في جامعة أم البواقي أثناء مقابله أنه قام بممارسة هذا الدور التدريبي على موظف مبتدئ بمصلحة الإيرادات، لكن الغريب في الأمر أن المسؤول الذي قام بعملية التدريب أخبرنا أنه لن يقوم بهذه العملية بعد الآن، بسبب حادثة وقعت له في أحد الأيام من قبل موظف جديد بعد تدريبه، أين دخل الأخير في مناقشات كلامية مع المسؤول، وأصبح يخالفه الرأي في طريقة العمل والتسيير والتنظيم المعتاد عليه، وقد يرجع السبب في ذلك لعدم تحقق مبدأ تايلور (Taylor) الذي دعا إلى تدريب العمال من طرف إدارة مختصة، حتى يتسنى لهم الرفع من مستوى أدائهم بطريقة علمية.

6.2.3. أداء بعض المهام نيابة عن الزملاء متى استدعى الأمر ذلك

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 42 قيمة 4.18 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 0.84، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 83.66% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 20.13 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي

تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي لديهم الاستعداد لأداء بعض المهام نيابة عن زملائهم متى استدعى الأمر ذلك، وهذا مؤشر على روح الانتماء بين الموظفين الإداريين، ومن شأنه أن يساعد على تجاوز العقبات، ويزيد من سرعة إتمام المهام وغيرها، كما أن تقدير الشخص الذي يقدم المساعدة يُشعره بالرضا وتأثيره الإيجابي على الآخرين في العمل، ويمكن لهذا الأمر أن يقلل من احتمال تعبه، ليتحول الأثر السلبي إلى حافز إيجابي، وهكذا؛ يمكن لطالبي المساعدة تخفيف الضغوط على زملائهم لا إراديا بمجرد طلب المساعدة، من خلال الإشارة إلى الأثر الإيجابي لمساعدتهم لهم، وتجب الإشارة أيضا، أن الإداري الذي يطلب المساعدة من زميل له، يجب مراعاة مدى قدرته على تلبيةها، ففي حال كان منهما على سبيل المثال، قد يؤثر طلب المساعدة منه سلبا عليه، ومن جهة أخرى؛ كلما قدم أحدهم المساعدة لزملائه، كلما زاد عدد الموظفين الإداريين الذين يلجؤون إليه، وبالتالي قد يصبح قول "لا أستطيع" مفيد أحيانا، لتجنب الاتكالية والانتهازية التي يمارسها بعض الإداريين على زملائهم، ومن الناحية التنظيرية فإن تايلور (Taylor) يعارض هذا المبدأ -إنجاز الأعمال نيابة عن الآخرين- الذي ينشأ عن قوة العلاقات غير الرسمية بين العاملين، إلا إذا كانت بأمر وتكليف من المشرف أو المسؤول التسلسلي في الوظيفة الممارسة، وهذا عكس مدرسة العلاقات الإنسانية التي رأت فيه أمر طبيعي، يدل على الوحدة والتضامن الاجتماعيين بين العاملين، ولهذا دعت لدراسة أثر الجماعات غير الرسمية على الأداء الوظيفي للأفراد، لأن هذه الجماعات يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء العاملين بما ترى فيه مصلحة للجماعة، ومن جانب آخر؛ يرفض بعض الإداريين في جامعة أم البواقي أن ينوب عليهم أحد من زملائهم لأداء مهامهم، ويفضلون الاشتغال بمفردهم، كونهم وحدهم من يعرفون طريقة العمل والتنظيم المتبع فيه، فإذا قام غيرهم بأداء عملهم فهذا يتطلب منهم جهد مضاعف، أي رقابة طريقة أداء عمل الغير والتدخل لتقويمه وتصحيحه في حالة وجود انحراف عن الأداء المطلوب.

7.2.3. التعاون الوظيفي والمنافسة السلبية في الإدارة الجامعية

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 43 قيمة 4.02 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، لتحتل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 0.86، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 80.50% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 16.92 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.)

0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة **المرتفع** لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يعتبرون أن التعاون الوظيفي يقلل من المنافسة السلبية في الإدارة الجامعية، لأنه يشجع أعضاء الفريق على العمل بشكل جماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، وتكون المكافأة مشتركة، وفي الوقت ذاته يكون في إمكان أي عضو من أعضاء الفريق التنافس من أجل تحسين وضعه أو مكانته داخل الفريق، إلا أن ذلك يتم بطريقة تعاونية وفي إطار من الاحترام المتبادل ودون أن يؤثر بشكل سلبي على أي من أعضاء الفريق الآخرين، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز مستوى الخدمات الإدارية بالجامعة، ويكون بمثابة حافز للابتكار والإبداع والتطوير، والتقليل من الصراعات والخلافات ومشاعر الشك وعدم الثقة بين الإداريين والتي تعد بمثابة العيوب الأخلاقية حسب النظرية الإدارية اليابانية، والتشجيع على مزيد من التنافس الإيجابي والعمل الجماعي.

ويلاحظ من خلال الجدول 42 أن قيمة الاختبار (T) للتحقق من أن متوسطات الإجابات تزيد عن القيمة 03، التي تعبر عن الموقف الحيادي لعينة الدراسة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة 03، ويشير ذلك أن متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات **بعد التعاون الوظيفي** تزيد عن القيمة 03 زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويدل ذلك أن موقف عينة الدراسة تجاه البعد الثاني التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتجه نحو الموقف **الإيجابي**، وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد التعاون الوظيفي ككل بلغ 4.13 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، وانحراف معياري قدره 0.47، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 82.55% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 34.42 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة **المرتفع** لأفراد العينة تجاه هذا البعد، لذلك يصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتعاونون فيما بينهم عبر إقامة اتصالات عمل فعالة مع الغير، ولديهم القدرة على تدريب غيرهم من الإداريين، ويشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية وينسقون مع زملائهم في العمل لتأدية المهام بروح الفريق المتكامل الذي قد ينوب أحد أعضائه عن الغير كلما استدعى الأمر ذلك، ويعتبرون أيضا أن التعاون الوظيفي يقلل من المنافسة السلبية في الإدارة الجامعية، وهذه النتيجة **تتفق** مع دراسة كريم دروازي 2011 التي توصلت لوجود تعاون بين العاملين في مديرية الشباب

والرياضة بولاية تيزي وزو في الجزائر، وتتفق أيضا مع دراسة نهى محمد ميلاد العمامي 2016 التي توصلت لوجود مستوى مرتفع من التعاون على الأداء لدى مدراء الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي الليبية، لكن في المقابل؛ **تختلف** مع دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم 2010 التي توصلت إلى أن مستوى تعاون العاملين سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) بمحافظة قلقيلية في فلسطين كان منخفضا جدا.

3.3. البعد الثالث: الإبداع الوظيفي

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 07 المرتبطة ببعد الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وهي مبينة في الجدول الموالي:-

الجدول 43. التحليل الإحصائي للبعد الثالث الإبداع الوظيفي

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
04	0.000	22.08	84.95	0.80	4.25	44. أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.	
05	0.000	23.18	84.46	0.75	4.22	45. لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	
06	0.000	21.99	83.27	0.75	4.16	46. أحرص على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	
07	0.000	11.48	74.06	0.87	3.70	47. أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	
02	0.000	32.37	89.11	0.64	4.46	48. أصر على إنجاز مهامي الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب.	
01	0.000	34.44	89.90	0.62	4.50	49. أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة المشاكل المترتبة عن ذلك.	
03	0.000	33.21	86.24	0.56	4.31	50. أملك المقدرة على إدراك العلاقة بين متطلبات العمل وكيفية إنجازه.	
	0.000	38.28	84.57	0.46	4.23	جميع عبارات البعد الثالث الإبداع الوظيفي	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

1.3.3. إنجاز الأعمال المسندة بأسلوب متجدد

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 44 قيمة 4.25 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، تحتل بذلك الترتيب 04، وانحراف معياري قدره 0.80، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 84.95% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 22.08 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد، عبر توليد أفكار جديدة ومدهشة ونادرة واستجابات أصيلة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر؛ إنجاز ما هو غير مألوف، لأنهم أصبحوا يملكون من استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات الإدارية التي تواجههم، وهذا لن يتأتى كما صرح لنا أحد الإداريين خلال مقابله إلا بتطوير وتنمية القدرات الذاتية والاطلاع على النصوص القانونية والالتحاق بالدورات التدريبية والتكوينية سواء داخل الجامعة أو خارجها، وتطوير الصفات الفنية حسب فايول (Fayol)، والأهم من ذلك زيادة مستوى الولاء التنظيمي عن طريق العلاقات الإنسانية في التسيير وتفعيل نظم التحفيز الحديثة وتوفير الظروف الفيزيائية والمادية الملائمة لأداء المهام الوظيفية، ومن دون الاعتبار السابقة فإن الإداري لن يقوم إلا بأدنى جهد وظيفي، ولا يهيمه الإبداع والتجديد في طريقة وأسلوب العمل.

2.3.3. اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 45 قيمة 4.22 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، تحتل بذلك الترتيب 05، وانحراف معياري قدره 0.75، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 84.46% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 23.18 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي لديهم القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، عبر استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة والملائمة من بنك القدرة الإبداعية لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، فالتعامل مع العدد الكبير من الطلبة على سبيل المثال تستلزم تفعيل جملة من الصفات العقلية على حد

تعبير فايول (Fayol)، خاصة إذا تعلق الأمر بخطأ في علامات أو نقاط الطلبة أو حدوث بعض المشاكل بين الطالب والأستاذ... إلخ، تحتاج إلى قدرات ومهارات في استيعابهم وتقدير الموقف بطريقة ذكية لامتصاص غضبهم وانفعالاتهم، وتطبيق أساليب التعامل النفسي وحل مشاكلهم بطريقة قانونية.

3.3.3. تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 46 قيمة 4.16 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 06، وانحراف معياري قدره 0.75، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 83.27% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 21.99 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يحرصون على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر، بما يتناسب واحتياجاتهم الوظيفية ويرفع كفاءتهم المهنية، وهذا عن طريق إبداء آرائهم في أدوارهم الممارسة بالإدارة الجامعية، وتحديد المجالات الممكنة لتطوير مكان العمل، والبحث عن اقتراحات حول التحسينات المادية، بالإضافة إلى تطوير علاقات الموظفين والقدرة على تقديم المبادرات والاقتراحات حول العمل وجعله أكثر مرونة، وقد حث فايول (Fayol) المدراء على تشجيع مبدأ المبادرة (Initiation) بين رؤوسهم عبر التفكير وتقديم الاقتراحات المفيدة لتحسين العمل، وهذا سيشعر الرؤوسين بأهميتهم ويزيد من ولائهم للمنظمة، بينما يربط بعض الإداريين القدرة على تقديم أفكار جديدة بمدى توفر الوسائل والإمكانيات اللازمة والتحفيز المناسب لتفجير الطاقات الإبداعية، فمثلاً أثناء مقابلة أحد الإداريين من مصلحة التسويق علمنا أنه استطاع تعلم وإتقان البرامج الإحصائية الحاسوبية، وبالتالي أصبح يؤدي مهامه بكيفية عمل جديدة لا يقوم بها زملاؤه في المصلحة ذاتها، وما حفزه على تعلم طريقة العمل هاته تواجهه في مكتب إداري مجهز بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي لا تتوافر في مكاتب زملائه الآخرين.

4.3.3. التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 47 قيمة 3.70 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، تحتل بذلك الترتيب 07، وانحراف معياري قدره 0.87، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 74.06% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 11.48 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.)

0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يستطيعون التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، وعمل ما يلزم مسبقاً لعدم حدوثها من الأساس، وإن حدثت يتخذ الإجراء الإداري الصحيح والسليم لأجل حل المشكلة مع تقادي وقوعها مرة أخرى مستقبلاً، وقد صرح لنا أحد الإداريين أنه بحكم خبرته في العمل، استطاع التنبؤ بأحد المشكلات الإدارية التي تتعلق بطلبة السنة الثالثة قسم علوم الطبيعة والحياة للناجين بدين، حيث أن هؤلاء الطلبة لا يعلمون المواد التي بقوا مدينين فيها لكي يدرسوها، لأن الإدارة لم تعلن عنها، وبالتالي لم يستطيعوا دراسة المقاييس الموجهة والتطبيقية، وهذا سيخلق بدوره مشكلة أخرى عند إعداد كشوف النقاط تتمثل في غياب علامات التقييم لبعض الطلبة، وبالرغم من إخطار وتحذير الجهات الإدارية المعنية بهذه المسألة إلا أنها لم تحرك ساكناً لحد الآن، وهذا يتوافق مع نظرية اتخاذ القرار لـ هيربرت سايمون (Simon Herbert) التي تعتبر أن تصرف الأفراد تجاه المستقبل عبر القرارات المتخذة مبني على مدى فهمنا للماضي والتجارب السابقة التي نكتسبها.

5.3.3. إنجاز المهام الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 48 قيمة 4.46 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتمل بذلك الترتيب 02، وانحراف معياري قدره 0.64، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 89.11% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 32.37 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جداً لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يصرون على إنجاز مهامهم الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب، ولا يتنازلون عن الهدف ويصرون على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وبنوع من المرونة البعيدة عن الجمود والتصلب في الالتزام الحرفي بالقوانين والإجراءات الإدارية، وهذا ينبع من الصفات الخلقية التي أقرها فايول (Fayol) والتي أساسها تقديس العمل والولاء والرغبة في القيام بالواجبات المهنية.

6.3.3. تحمل مسؤولية القيام بعمل ما ومواجهة المشاكل المترتبة عنه

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 49 قيمة 4.50 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحتمل بذلك الترتيب 01، وانحراف معياري قدره 0.62، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 89.90% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 34.44 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي

تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة المشاكل المترتبة عن ذلك، وبذلك يكون الإداري مدركا أن ما يحصل في حياته المهنية هو نتيجة قراراته، وبالتالي سيصبح أكثر حذرا وحرصا عند اتخاذ أي قرار ويتحمل عواقب أفعاله، وسيكون حريصا على أن تتوافق الأمور التي يؤديها في وظيفته مع الأهداف التي يطمح إلى تحقيقها، وسيسعى إلى تلافي السلوكيات السلبية التي قد تؤدي للفشل أو إلى التراجع عن النجاح والوصول للأهداف.

7.3.3. إدراك العلاقة بين متطلبات العمل وكيفية إنجازه

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 50 قيمة 4.31 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، لتحل بذلك الترتيب 03، وانحراف معياري قدره 0.56، وقد بلغ الوزن النسبي لهاته العبارة 86.24% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 33.21 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذه العبارة، لذلك تصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يمتلكون القدرة على إدراك العلاقة بين متطلبات العمل وكيفية إنجازه، أو يتمتعون بالصفات الثقافية على حد تعبير فايول (Fayol) عن طريق الميل إلى معرفة التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة، والربط بين عدد من الأفكار والتفكير فيها بالوقت ذاته، ومن ثم القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها واستنتاج أو توليف علاقات جديدة، تسهم في أداء المهام والأنشطة الوظيفية على النحو المطلوب، وهذا يستلزم وجود رصيد عالي وإلمام بقضايا العمل.

ويلاحظ من خلال الجدول 43 أن قيمة الاختبار (T) للتحقق من أن متوسطات الإجابات تزيد عن القيمة 03، التي تعبر عن الموقف الحيادي لعينة الدراسة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة 03، ويشير ذلك أن متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات بعد الإبداع الوظيفي تزيد عن القيمة 03 زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويدل ذلك أن موقف عينة الدراسة تجاه البعد الثالث الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتجه نحو الموقف الإيجابي، وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي

العام لبعد الإبداع الوظيفي ككل بلغ 4.23 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، وانحراف معياري قدره 0.46، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 84.57% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 38.28 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذا البعد، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي لديهم مستوى مرتفع جدا من الإبداع يتجلى في إنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد وتقديم حلول فعالة وسريعة لمواجهة مشاكل العمل من جهة، وتطوير بيئة العمل من جهة ثانية، فضلا عن استطاعتهم التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، ويقومون بأنشطتهم الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب، وما تستلزمه من معرفة مهنية وإجراءات عملية ويتحملون مسؤولية ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي 2008 التي توصلت إلى أن مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة سواء في المدارس الحكومية أو المدارس الأهلية لديهم مهارات إبداعية بدرجة عالية، واتفقت أيضا مع دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009 التي توصلت لوجود مستوى عالي من الإبداع الإداري من حيث قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة في فلسطين، واتفقت كذلك مع دراسة رايح برباخ 2018 التي توصلت إلى أن المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر يتمتعون بمستوى عالي من الإبداع الإداري، وفي المقابل من ذلك؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل لبعد الإبداع الوظيفي.

الجدول 44. التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الدرجة
01	0.000	31.41	88.56	0.65	4.43	الانضباط الوظيفي	1.
03	0.000	34.42	82.55	0.47	4.13	التعاون الوظيفي	2.
02	0.000	38.28	84.57	0.46	4.23	الإبداع الوظيفي	3.
	0.000	45.19	85.38	0.40	4.27	الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول 44 المتعلق بالتحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي ككل، يتبين لنا أن البعد الأول الانضباط الوظيفي جاء في المرتبة 01 من بين باقي الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ 4.43، أما في المرتبة 02 جاء البعد الثالث الإبداع الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ 4.23، وفي المرتبة 03 والأخيرة جاء البعد الثاني التعاون الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ 4.13، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء الوظيفي 4.27 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، وانحراف معياري قدره 0.40، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 85.38% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 45.19 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه محور الأداء الوظيفي، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتمتعون بمستوى أداء وظيفي مرتفع جدا يؤهلهم لإنجاز مهامهم الوظيفية في الإدارة الجامعية بالفعالية والكفاءة المطلوبتين، لأن الأداء الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية التي تتعلق بأمر تمس المسار المهني للموظف الإداري كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا ونظام الحوافز من حيث الأجور والمنح التي يتقاضاها الإداري، بهدف تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي في عمله وإثبات ذاته، وبالتالي تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008 التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel) كان مرتفعا، واتفقت مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت إلى أن مستوى أداء العاملين كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، واتفقت كذلك مع دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009 التي توصلت إلى أن الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بشكل عام جيد، وتتفق أيضا مع دراسة حسن محمود حسن ناصر 2010 التي توصلت إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة في المنظمات الأهلية الفلسطينية على متغير الأداء الوظيفي، واتفقت مع دراسة كريم دروازي 2011 التي توصلت لوجود توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية العاملة في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو في الجزائر، واتفقت مع دراسة واوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت إلى أن مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن كان عاليا، وتتفق كذلك مع دراسة محمد خير سليم أبو زيد، وريحي مصطفى عليان 2014 التي توصلت إلى أن العاملين في

المكتبات الجامعية الأردنية يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، واتفقت جزئيا مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق كان بدرجة فوق المتوسط، واتفقت أيضا مع دراسة كمال راتب نوفل 2015 التي توصلت لوجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة في فلسطين نحو الأداء الوظيفي، واتفقت كذلك مع دراسة نهى محمد ميلاد العمامي 2016 التي توصلت إلى أن مدراء الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي الليبية يتمتعون بمستوى أداء وظيفي مرتفع، واتفقت مع دراسة مراد سامي عاطف قنديل 2016 التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة في فلسطين كان مرتفعا، واتفقت أيضا مع دراسة فطيمة زعزع، وزليخة تفرقنيت 2017 التي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالجزائر لديهم مستوى عالي من الأداء الوظيفي، وفي مقابل ذلك؛ لم **تختلف** نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل لمتغير الأداء الوظيفي.

خلاصة

تضمن الفصل السادس الموسوم بمستوى إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي عرض وتحليل للبيانات الشخصية لعينة الدراسة وهي: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وقد حاولنا تأويل هذه المعطيات سوسيولوجيا وتنظيميا (إداريا وقانونيا)، بالنظر لأهميتها في تحديد اتجاهات وأفكار المبحوثين وانعكاساتها على استجاباتهم تجاه الأدوات البحثية المستخدمة، وبعد استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة، استطعنا تشخيص ومعرفة مستوى إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى المبحوثين، حيث تميز مستوى إدارة الوقت بأبعاده 04 بوجود مستوى مرتفع جدا من تخطيط الوقت، ومستوى مرتفع من تنظيم الوقت، ومستوى مرتفع جدا من توجيه الوقت، ومستوى مرتفع من رقابة الوقت، وعلى هذا الأساس؛ استنتجنا وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت ككل لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي وبمتوسط حسابي نسبي يساوي 81.27%، ما يعكس حرص الإداريين على إدارة أوقاتهم الشخصية بفعالية في العمل لإنجاز مهامهم الوظيفية في الوقت المحدد لها، واحترام مواعيد العمل وتحديد أولوياته، بهدف الاستغلال المعقلن والناجع للوقت الذي يقلل من تواتر الضغوط المهنية والاجتماعية، ويساعد على تحقيق الموازنة بين العمل والحياة الشخصية لديهم، ومن جانب آخر؛ تميز مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده 03 بوجود مستوى مرتفع جدا من الانضباط الوظيفي، ومستوى مرتفع من التعاون الوظيفي، ومستوى مرتفع جدا من الإبداع الوظيفي، وعليه؛ استخلصنا وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء الوظيفي ككل لدى الإداريين بجامعة أم البواقي وبمتوسط حسابي نسبي يساوي 85.38%، مما يدل على قدرة المبحوثين على إنجاز مهامهم الوظيفية بالفعالية والكفاءة المطلوبتين، ويؤهلهم لتحسين مساهمهم الوظيفي في الإدارة من حيث الترقية، والنقل، والتكوين، والانتداب لمناصب عليا، والاستفادة من مختلف المنح والعلاوات الممنوحة لهم، وإثبات ذواتهم وتحقيق أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، وبالاستناد إلى ما سبق نتساءل؛ إذا كان مستوى إدارة الوقت ككل لدى الإداريين مرتفع ومستوى أدائهم الوظيفي ككل مرتفع جدا، فما العلاقة بين هذين المتغيرين؟ وهل هناك فروق في استجابات المبحوثين تجاه المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي؟ وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الموالي عبر اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها.

الفصل السابع

اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

سنعالج عبر هذا الفصل الاختبار الإحصائي للفرضيات المقترحة في دراستنا الحالية، على اعتبار أن بناء الفرض لا يعني أننا قد توصلنا إلى حقيقة أو نتيجة ما في حل مشكلة الدراسة الراهنة، فالفرض هو مجرد تخمين ذهني، لا يصل إلى مرتبة الحقيقة العلمية إلا تم إثباته واكتشاف الأدلة الكافية التي تؤيده، وجمع بيانات إمبريقية للتحقق منه، وعدم اكتشاف أي دليل يعارضه، ومن هذا المنطلق؛ سنحاول في هذه الخطوة العلمية التحقق من صحة الفروض البديلة المقترحة في دراستنا عن طريق اتخاذ سلسلة من الإجراءات العملية ذات الطبيعة الإحصائية لاختبار 03 فرضيات رئيسية، حيث تنص الفرضية الرئيسية الأولى (H_1) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، ويتفرع عن هذه الفرضية 04 فرضيات فرعية تتعلق بعلاقة كل بعد من أبعاد إدارة الوقت المتمثلة في تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، مع كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي المجسدة في الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي، ومن ثم الأداء الوظيفي ككل أو بجميع أبعاده السابقة لدى الإداريين في جامعة أم البواقي، وستختتم الفرضية الرئيسية الأولى بالتحقق الإحصائي من إمكانية وجود علاقة بين متغيري إدارة الوقت ككل والأداء الوظيفي ككل، وعلى إثرها سنعرف هل تحققت الفرضية الرئيسية الأولى أو يتم رفضها وقبول الفرضية الصفرية، وكل هذه الاختبارات سيتم إجراؤها باستخدام **معامل الارتباط بيرسون** (coefficient correlation Pearson)، كما سنعمل على قياس حجم التأثير للأبعاد المستقلة المندرجة تحت المتغير المستقل إدارة الوقت تجاه المتغير التابع الأداء الوظيفي باستخدام **تحليل الانحدار الخطي المتعدد** (Multiple Linear Regression analysis)، وبعدها سنتحقق من صحة الفرضيتين الرئيسيتين الثانية (H_2) والثالثة (H_3) اللتان تبحثان في إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت من جهة، والأداء الوظيفي من جهة ثانية، لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي بالنسبة للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وهذا باستخدام اختبار **(T) للعينتين المستقلتين** (Independent Samples T-test) واختبار **تحليل التباين الأحادي** (One-way analysis of variance test).

1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H₁)

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي"، ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى 04 فرضيات فرعية، سيتم التحقق من صحتها عبر حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت بأبعاده 04 وهي: تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، والمتغير التابع الأداء الوظيفي بأبعاده 03 وهي: الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي، وفيما يلي نتائج التحقق من فرضيات الدراسة الفرعية أولاً، ثم التحقق من الفرضية الرئيسة ككل.

1.1. الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل تخطيط الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده، كما هو مبين في الجدول الموالي:-

الجدول 45. العلاقة بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي

البعد المستقل تخطيط الوقت	المتغير التابع الأداء الوظيفي				الإحصاء المستخدم
	الأداء الوظيفي ككل	الإبداع الوظيفي	التعاون الوظيفي	الانضباط الوظيفي	
معامل الارتباط بيرسون (r)	*0.542	*0.466	*0.389	*0.386	
مستوى الدلالة (Sig.)	0.000	0.000	0.000	0.000	
حجم عينة الدراسة	202	202	202	202	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل تخطيط الوقت والبعد التابع الانضباط الوظيفي 0.386، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والانضباط الوظيفي، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل تخطيط الوقت والبعد التابع التعاون الوظيفي

0.389، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والتعاون الوظيفي، في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل تخطيط الوقت والبعد التابع الإبداع الوظيفي 0.466، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والإبداع الوظيفي، وعموماً؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل تخطيط الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي ككل 0.542، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية البديلة التي اقترحناها في دراستنا، وهذا يعني أنه كلما التزم الموظفون الإداريون في جامعة أم البواقي بتخطيط أوقاتهم عبر برمجة الأعمال وتحديد الجدول الزمني لذلك وفقاً لأولويات محددة، مع تحقيق الموازنة بين الأهداف المسطرة والوقت المتاح لها، وأداء الأنشطة المجدولة زمنياً في وقتها المحدد لها، أدى ذلك إلى تفعيل وتحسين أدائهم الوظيفي من حيث انضباطهم المهني والعمل بشكل تعاوني وإنجاز المهام بالمستوى المطلوب من الإبداع الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت لوجود أثر لتخطيط الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، واتفقت كذلك مع دراسة محمود سعيد إبراهيم ملحم 2010 التي توصلت لوجود علاقة معنوية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) بمحافظة قلقيلية في فلسطين، واتفقت أيضاً مع دراسة عبد الله عبد الجبر وآخرون (Abdullah N. Abduljabbr et al.) 2012 التي توصلت لوجود علاقة قوية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة تناجا الوطنية بـماليزيا، ومن جانب آخر؛ تختلف نتيجة دراستنا مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لتخطيط الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، وتختلف أيضاً مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي

توصلت لعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق.

2.1. الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل تنظيم الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده، كما هو مبين في الجدول الموالي:-

الجدول 46. العلاقة بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي

البعد المستقل تنظيم الوقت	الإحصاء المستخدم	المتغير التابع الأداء الوظيفي			
		الانضباط الوظيفي	التعاون الوظيفي	الإبداع الوظيفي	الأداء الوظيفي ككل
تنظيم الوقت	معامل الارتباط بيرسون (r)	*0.353	*0.319	*0.466	*0.495
	مستوى الدلالة (Sig.)	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم عينة الدراسة	202	202	202	202

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل تنظيم الوقت والبعد التابع الانضباط الوظيفي 0.353، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والانضباط الوظيفي، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل تنظيم الوقت والبعد التابع التعاون الوظيفي 0.319، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والتعاون الوظيفي، في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل تنظيم الوقت والبعد التابع الإبداع الوظيفي 0.466، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والإبداع الوظيفي، وعموماً؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل تنظيم الوقت والمتغير التابع الأداء

الوظيفي ككل 0.495، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية البديلة التي اقترحناها في دراستنا، وعليه نستخلص؛ أنه كلما التزم الموظفون الإداريون في جامعة أم البواقي بتنظيم أوقاتهم عبر تقسيم المهام الوظيفية على الوقت المحدد لذلك، وحسب درجة الأهمية، مع الحرص على الالتزام بمواعيد الانتهاء من المهام، وترتيب مكان العمل، ومحاولة المواءمة بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجانب الإنساني وهامش الحرية المسموح به، أدى ذلك إلى تعزيز فعالية وكفاءة أدائهم الوظيفي من حيث انضباطهم المهني والعمل بشكل تعاوني وتحسين قدرتهم على الإبداع في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت لوجود أثر لتنظيم الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، بينما اختلفت مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت لعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق.

3.1. الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين توجيهِ الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل توجيهِ الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده، كما هو مبين في الجدول الموالي:-

الجدول 47. العلاقة بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي

البعد المستقل توجيه الوقت	الإحصاء المستخدم	المتغير التابع الأداء الوظيفي			
		الانضباط الوظيفي	التعاون الوظيفي	الإبداع الوظيفي	الأداء الوظيفي ككل
	معامل الارتباط بيرسون (r)	*0.236	*0.368	*0.292	*0.382
	مستوى الدلالة (Sig.)	0.001	0.000	0.000	0.000
	حجم عينة الدراسة	202	202	202	202

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل توجيه الوقت والبعد التابع الانضباط الوظيفي 0.236، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.001، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والانضباط الوظيفي، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل توجيه الوقت والبعد التابع التعاون الوظيفي 0.368، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والتعاون الوظيفي، في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل توجيه الوقت والبعد التابع الإبداع الوظيفي 0.292، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والإبداع الوظيفي، وعموماً؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل توجيه الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي ككل 0.382، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية البديلة التي اقترحناها في دراستنا، ونستشف بذلك؛ أنه كلما التزم الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي بتوجيه أوقاتهم من خلال التعرف على تفاصيل العمل لإنجاز المهام في وقتها المحدد، والتمييز بين المهام القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل، والاعتماد على الوسائل التكنولوجية والتقنية الحديثة اللازمة لتوفير

الوقت، أدى ذلك إلى تطوير أدائهم الوظيفي لجهة انضباطهم المهني والعمل بشكل تعاوني وتحسين قدرتهم على إنجاز مهامهم بأسلوب مبدع ومتجدد، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت لوجود أثر لتوجيه الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، واتفقت أيضا مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت لوجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق، لكن في مقابل ذلك؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل العلاقة بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي.

4.1. الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين رقابة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل رقابة الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده، كما هو مبين في الجدول الموالي:-

الجدول 48. العلاقة بين رقابة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي

المتغير التابع الأداء الوظيفي	الإحصاء المستخدم				البعد المستقل رقابة الوقت
	الانضباط الوظيفي	التعاون الوظيفي	الإبداع الوظيفي	الأداء الوظيفي ككل	
	*0.202	*0.258	*0.272	*0.313	معامل الارتباط بيرسون (r)
	0.004	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة (Sig.)
	202	202	202	202	حجم عينة الدراسة

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل رقابة الوقت والبعد التابع الانضباط الوظيفي 0.202، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.004، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والانضباط الوظيفي، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل رقابة الوقت والبعد التابع التعاون الوظيفي 0.258، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة

(Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والتعاون الوظيفي، في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل رقابة الوقت والبعد التابع الإبداع الوظيفي 0.272، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والإبداع الوظيفي، وعموماً؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين البعد المستقل رقابة الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي ككل 0.313، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رقابة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية البديلة التي اقترحناها في دراستنا، وعليه نستنتج، أنه كلما التزم الموظفون الإداريون في جامعة أم البواقي برقابة أوقاتهم عبر انتهاج ممارسات عقلانية لمتابعة أوقاتهم الشخصية في العمل، كاحتفاظهم بذاكرة يومية لمتابعة الواجبات المسندة إليهم، والتي تسمح لهم بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط، وتحديد أسباب هدر الوقت تمهيداً لتصحيح العادات غير السليمة أو الصحيحة، والاعتماد على الرقابة الذاتية وفق نظام حوافز فعال، أدى ذلك للرفع من مستوى أدائهم الوظيفي من حيث انضباطهم في العمل وتعزيز التعاون مع زملائهم الإداريين وإنجاز مهامهم الوظيفية بمستوى من الإبداع المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت لوجود أثر لرقابة الوقت على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، وتتفق أيضاً مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت لوجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين رقابة الوقت والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق، لكن في المقابل؛ لم **تختلف** نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل العلاقة بين رقابة الوقت والأداء الوظيفي.

وفي ضوء ما تقدم؛ سنحاول التحقق من **الفرضية الرئيسية** ككل، والتي تفترض وجود علاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، عبر حساب معامل الارتباط بيرسون (r) بين المتغيرين، كما هو مبين في الجدول الموالي:-

الجدول 49. العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي

المتغير المستقل إدارة الوقت	الإحصاء المستخدم	المتغير التابع الأداء الوظيفي			
		الانضباط الوظيفي	التعاون الوظيفي	الإبداع الوظيفي	الأداء الوظيفي ككل
إدارة الوقت	معامل الارتباط بيرسون (r)	*0.359	*0.420	*0.458	*0.533
	مستوى الدلالة (Sig.)	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم عينة الدراسة	202	202	202	202

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين المتغير المستقل إدارة الوقت ككل والبعد التابع الانضباط الوظيفي 0.359، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ككل والانضباط الوظيفي، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين المتغير المستقل إدارة الوقت ككل والبعد التابع التعاون الوظيفي 0.240، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ككل والتعاون الوظيفي، في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين المتغير المستقل إدارة الوقت ككل والبعد التابع الإبداع الوظيفي 0.458، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ككل والإبداع الوظيفي، وعموماً؛ فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (r) بين المتغير المستقل إدارة الوقت ككل والمتغير التابع الأداء الوظيفي ككل 0.533، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) 0.000، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية البديلة التي اقترحناها في دراستنا، الأمر الذي يشير؛ أنه كلما التزم الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي بمراحل أو عمليات إدارة الوقت المتمثلة في تخطيط أوقاتهم عبر برمجة الأعمال وتحديد الجدول الزمني لذلك وفقاً لأولويات محددة، مع تحقيق الموازنة بين الأهداف المسطرة

والوقت المتاح لها، وأداء الأنشطة المجدولة زمنياً في وقتها المحدد لها، وتنظيم أوقاتهم عبر تقسيم المهام الوظيفية على الوقت المحدد لذلك، وحسب درجة الأهمية، مع الحرص على الالتزام بمواعيد الانتهاء من المهام، وترتيب مكان العمل، ومحاولة المواءمة بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجانب الإنساني وهامش الحرية المسموح به، بالإضافة لتوجيه أوقاتهم من خلال التعرف على تفاصيل العمل لإنجاز المهام في وقتها المحدد، والتمييز بين المهام القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل، والاعتماد على الوسائل التكنولوجية والتقنية الحديثة اللازمة لتوفير الوقت، وكذلك رقابة أوقاتهم عبر انتهاج ممارسات عقلانية لمتابعة أوقاتهم الشخصية في العمل، كاحتفاظهم بمذكرة يومية لمتابعة الواجبات المسندة إليهم، والتي تسمح لهم بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط، وتحديد أسباب هدر الوقت تمهيداً لتصحيح العادات غير السليمة أو الصحيحة، والاعتماد على الرقابة الذاتية وفق نظام حوافز فعال، أدى ذلك إلى زيادة فعالية وكفاءة أدائهم الوظيفي لجهة تعزيز انضباطهم الوظيفي عبر تنفيذ أعمالهم وفقاً للإجراءات المحددة لهم، والالتزام أكثر بمواعيد الدوام الرسمي من حيث الحضور والدخول والخروج والانصراف من العمل، واحترام القوانين والأنظمة المعمول بها في الإدارة الجامعية، ما يؤسس لاحقاً لإرساء التعاون الوظيفي بين الإداريين، عبر إقامة اتصالات عمل فعالة مع الغير، وإتاحة إمكانية تدريب الموظفين الآخرين، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، والتنسيق مع زملاء العمل لتأدية المهام بروح الفريق المتكامل الذي قد ينوب أحد أعضائه عن الغير كلما استدعى الأمر ذلك، والتقليل من المنافسة السلبية، وبالتالي يجعل أدائهم الوظيفي يتسم بمستوى مرتفع من الإبداع الوظيفي، من خلال إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد وتقديم حلول فعالة وسريعة لمواجهة مشاكل العمل من جهة، وتطوير بيئة العمل من جهة ثانية، فضلاً عن تمكينهم من التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، والقيام بأنشطتهم الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب، وما تستلزمه من معرفة مهنية وإجراءات عملية وتحمل مسؤولية ذلك.

وتتفق هذه النتيجة من حيث النظريات العلمية مع المنطلقات النظرية والتوجهات الفكرية للمقاربات البحثية التي عالجت العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، والتي وظيفناها في دراستنا هاته لفهم العلاقة بين هذين المتغيرين، وتتمثل هذه النظريات في المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها 03 وهي نظرية الإدارة العلمية، ونظرية مبادئ الإدارة أو العملية الإدارية، والنظرية البيروقراطية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة الحديثة للتنظيم ممثلة في نظرتي اتخاذ القرارات والنظرية الإدارية اليابانية، أما من حيث الدراسات السابقة، فتتفق دراستنا مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن،

وتتفق أيضا مع دراسة محمود سعيد إبراهيم ملحم 2010 التي توصلت لوجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) بمحافظة قلقيلية في فلسطين، واتفقت كذلك مع دراسة عبد الله عبد الجبر وآخرون (Abdullah N. Abduljabbr et al.) 2012 التي توصلت لوجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة تناجا الوطنية في ماليزيا، واتفقت مع دراسة نور ليلا أحمد وآخرون (Nor Lela Ahmed et al.) 2012 التي توصلت لوجود علاقة قوية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى عمال إدارة الحدث في مركز بوتراجيا الدولي للمؤتمرات في جامعة ماليزيا، واتفقت أيضا مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت لوجود أثر دال إحصائيا لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ككل في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، واتفقت كذلك مع دراسة محمد خير سليم أبو زيد، وريحي مصطفى عليان 2014 التي توصلت لوجود تأثير لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية، واتفقت مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت لوجود علاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق، واتفقت مع دراسة نهى محمد ميلاد العمامي 2016 التي توصلت لوجود علاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مدراء الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي الليبية، واتفقت أيضا مع دراسة فطيمة زعزع، وزليخة تفرقنيت 2017 التي توصلت لوجود علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالجزائر، لكن في المقابل؛ لم **تختلف** نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

ولدراسة تأثير الأبعاد المستقلة، أي أبعاد متغير إدارة الوقت معا (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت) على المتغير التابع الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression analysis)، ومن خلال تقدير معاملات الانحدار للأبعاد المستقلة، يتم تحديد حجم الأثر لكل بعد من الأبعاد المستقلة على المتغير التابع كما هو موضح في الجدول الموالي:-

الجدول 50. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي

المتغير التابع: الأداء الوظيفي							الأبعاد المستقلة
معامل التحديد (R square)	معنوية النموذج		الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	معامل الانحدار (β)	
	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)					
0.352	0.000	26.702	-	0.000	9.697	2.084	الحد الثابت (β_0)
			01	0.000	4.493	0.257	تخطيط الوقت
			02	0.001	3.445	0.208	تنظيم الوقت
			03	0.108	1.615	0.066	توجيه الوقت
			04	0.899	-0.127	-0.004	رقابة الوقت

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت 0.352، وتعني هذه القيمة أن الأبعاد المستقلة، أي أبعاد إدارة الوقت معاً (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت)، تفسر ما نسبته 35.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء الوظيفي، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 64.8% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في الجدول، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينة، وبشكل عام؛ نستنتج من خلال اختبار قيمة (F) معنوية تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من 0.05، ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن بعد تخطيط الوقت جاء في المرتبة 01 من حيث التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، حيث بلغ حجم التأثير 0.257، وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام الإداريين بتخطيط أوقاتهم بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي بمقدار 0.257 درجة، وذلك في ظل ثبات تأثير باقي الأبعاد المستقلة الأخرى، وفي المرتبة 02 من حيث التأثير على الأداء الوظيفي يأتي بعد تنظيم الوقت بتأثير مقداره 0.208، وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام الإداريين بتنظيم أوقاتهم بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي بمقدار 0.208 درجة، وذلك في ظل ثبات تأثير باقي الأبعاد المستقلة الأخرى، أما بالنسبة للبعدين المستقلين

توجيه الوقت ورقابة الوقت، فقد كان تأثيرهما ضعيف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، حيث مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) أكبر من 0.05، وبذلك نستخلص أن أهم الأبعاد المستقلة المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي هما **تخطيط الوقت وتنظيم الوقت**، وبناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تصاغ معادلة الانحدار كالتالي:-

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \varepsilon_i$$

حيث أن:-

y_i : المتغير التابع الأداء الوظيفي.

β_0 : الحد الثابت.

x_1 : البعد المستقل الأول تخطيط الوقت.

x_2 : البعد المستقل الثاني تنظيم الوقت.

ε_i : حد الخطأ.

وبالتعويض تصبح:-

$$y_i = 2.084 + 0.257 x_1 + 0.208 x_2 + \varepsilon_i$$

وبستخلص مما تقدم؛ أن أكثر ما يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي هما **تخطيط الوقت وتنظيم الوقت**، فالبعد المستقل الأول **تخطيط الوقت** له التأثير القوي على الأداء الوظيفي، وهو جزء من المنظومة المتكاملة لإدارة الوقت، ويتجلى في مظاهر عديدة لها انعكاساتها القوية على أداء الموظفين الإداريين، ومن هذه المظاهر نذكر التخطيط للأعمال المزمع القيام بها، بناء على جدول زمني محدد بدقة وعناية بالغتين، وممارسة الأنشطة الوظيفية وفقا لأولويات محددة مسبقا من جهة، وتأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والتغيرات المستقبلية الطارئة من جهة ثانية، فضلا عن محاولة الموازنة قدر الإمكان بين الأهداف المخططة والوقت اللازم لتحقيقها وإنجازها، حتى لا تأخذ المهام الهامشية وقتا طويلا على حساب المهام المستعجلة والضرورية، علاوة على ضرورة الالتزام الصارم بالموعد النهائي المبرمج في الجدولة الزمنية التي وضعت سابقا، أما البعد المستقل الثاني الذي له تأثير قوي على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي فهو **تنظيم الوقت**، الذي يعد أيضا جزءا من منظومة إدارة الوقت ككل، وتتمظهر تجلياته وتأثيراته القوية على أداء الموظفين الإداريين في تقسيم المهام الوظيفية الواجب إنجازها في الوقت المحدد لذلك، وحسب درجة الأهمية، مع الحرص على الالتزام بمواعيد الانتهاء من المهام، وترتيب مكان العمل وتنظيمه، ومحاولة المواءمة بين متطلبات التحكم

في الوقت واستغلاله بأقصى فعالية وكفاءة ممكنتين، ومراعاة الجوانب الإنسانية وهامش الحرية المسموح به من حيث أوقات الراحة في العمل والعطل والإجازات اللازمة لترشيد العقل وتجديد الطاقة البشرية، وبناء على هذه النتائج؛ نؤكد على ضرورة أن يعمل الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي على الاهتمام بوجه أخص بتخطيط أوقاتهم الشخصية في العمل وتنظيمها، نظرا لتأثيرهما القوي على أدائهم الوظيفي، وأن تعزز الإدارات العليا بالجامعة هذين المتغيرين في السلوكيات اليومية للإداريين، وهذا يتفق مع دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 التي توصلت لوجود أثر لتخطيط الوقت، وتنظيم الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، ومن جانب آخر؛ اختلفت مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت لعدم وجود أثر لتخطيط الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم.

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H₂)

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفقا للمتغيرات الشخصية كل على حدة.

1.2. النوع الاجتماعي

باستخدام اختبار (T) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H₀) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، مقابل الفرضية البديلة (H₁) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول 51 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 51. نتائج اختبار (T) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-test) للتحقق من الفروق في استجابات

المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

المحور	البعد	المتوسط الحسابي		قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
		أنثى	ذكر		
إدارة الوقت	تخطيط الوقت	4.29	4.20	-1.058	0.291
	تنظيم الوقت	4.03	3.89	-1.937	0.054
	توجيه الوقت	4.24	4.16	-0.723	0.471
	رقابة الوقت	3.91	3.59	-2.477	0.014
جميع أبعاد محور إدارة الوقت		4.12	3.96	-2.098	0.037

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى

الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعا لمتغير النوع الاجتماعي يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (T) المحسوبة في البعد الأول **تخطيط الوقت** -1.058 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 200، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.291 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تخطيط الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ب. بلغت قيمة (T) المحسوبة في البعد الثاني **تنظيم الوقت** -1.937 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 200، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.054 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ج. بلغت قيمة (T) المحسوبة في البعد الثالث **توجيه الوقت** -0.723 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 200، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.471 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول توجيه الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

د. بلغت قيمة (T) المحسوبة في البعد الرابع رقابة الوقت -2.477 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 200، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.014 وهي أقل من 0.05، مما يعني قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول رقابة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والفروق لصالح الإناث.

هـ. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (T) المحسوبة للمحور الأول إدارة الوقت ككل -2.098 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 200، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.037 وهي أقل من 0.05، مما يعني قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والفروق لصالح الإناث، ما يعني اهتمام الإناث بإدارة أوقاتهم أكثر من الذكور، إضافة إلى أن نسبة الإناث في عينة الدراسة 66.34% وهي أكبر من نسبة الذكور البالغة 33.66%، وهذا ما يجعل استجابات المبحوثين يغلب عليها طابع الإناث أكثر من الذكور، وقد تفردت دراستنا الحالية بهذه النتيجة، ولم تتفق أي من الدراسات السابقة التي عرضناها مع ما توصلنا إليه، وفي المقابل؛ تختلف هذه النتيجة مع دراسة محمود محمد يحي عدارية 2006 التي توصلت لعدم وجود فروق دالة معنوية في متوسطات إدارة الوقت تعزى للجنس لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية بفلسطين، واختلفت جزئياً مع دراسة حنان شكري شاكر شبير 2010 التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة بفلسطين تعزى إلى الجنس ولكنها لصالح الذكور، واختلفت كذلك مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في تطبيق إدارة الوقت ككل لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، وتختلف أيضاً مع دراسة محمد خير سليم أبو زيد، وريحي مصطفى عليان 2014 التي توصلت إلى عدم وجود فروق في سلوكيات إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.

2.2. السن

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى لمتغير السن، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى لمتغير السن، والجدول 52 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 52. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في

استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير السن

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	المتوسط الحسابي				البعد	المحور
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 50 سنة فما فوق		
0.737	0.423	4.13	4.27	4.27	4.05	تخطيط الوقت	إدارة الوقت
0.897	0.199	3.93	3.99	4.00	3.81	تنظيم الوقت	
0.381	1.029	4.45	4.18	4.24	3.81	توجيه الوقت	
0.222	1.476	3.44	3.76	3.96	3.86	رقابة الوقت	
0.691	0.488	3.99	4.05	4.12	3.88	جميع أبعاد محور إدارة الوقت	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعا لمتغير السن يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الأول **تخطيط الوقت** 0.423 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.737 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تخطيط الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير السن.

ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثاني **تنظيم الوقت** 0.199 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.897 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير السن.

ج. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثالث **توجيه الوقت** 1.029 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.381 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول توجيه الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير السن.

د. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الرابع **رقابة الوقت** 1.476 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.222 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول رقابة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير السن.

هـ. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (F) المحسوبة للمحور الأول **إدارة الوقت** ككل 0.488 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا المحور 0.691 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير السن، ما يعني إدراك جميع الموظفين الإداريين وخاصة الفئة التي تتراوح سنواتها ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة والتي نسبتها أكثر من 62% من عينة الدراسة، لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الوقت المرتبطة بتخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، لكون المهام والأنشطة الإدارية التي يزاولونها تتطلب منهم مهارة ودراية بكيفية جدولة المهام وترتيبها وتنظيمها ورقابة أوقاتهم المهنية من أجل أداء المهام في

وقتها المحدد، كذلك فإن متغير السن قد يرتبط بمدى ولاء الموظف لوظيفته والجامعة التي يعمل فيها، وإدارة الوقت لها ارتباط وثيق بثقافة المنظمة نفسها، والكيفية التي تدير بها أعمالها، والقوانين المتبعة فيها إن كانت مرنة أو متشددة فيما يتعلق باحترام قيمة الوقت، مما قد تنعكس آثاره على جميع الإداريين على اختلاف سنواتهم العمرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود محمد يحي عدارية 2006 التي توصلت لعدم وجود فروق دالة معنوية بين متوسطات إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية بفلسطين تعزى لمتغير العمر، وتتفق أيضا مع دراسة محمود سعيد إبراهيم ملحم 2010 التي توصلت لعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للعمر لدى أفراد عينة الدراسة سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) بمحافظة قلقيلية في فلسطين، وتتفق كذلك مع دراسة حنان شكري شاكر شبير 2010 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة بفلسطين تعزى للعمر، وتتفق مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لآثر العمر في تطبيق إدارة الوقت ككل لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، لكن في المقابل؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل الفروق في إدارة الوقت التي تعزى لمتغير السن.

3.2. الحالة الاجتماعية

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والجدول 53 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 53. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في

استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

المحور	البعد	المتوسط الحسابي				قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
		أعزب	متزوج	مطلق	أرمل		
إدارة الوقت	تخطيط الوقت	4.36	4.20	4.36	4.14	1.321	0.269
	تنظيم الوقت	4.03	3.96	3.98	4.00	0.301	0.825
	توجيه الوقت	4.30	4.17	4.09	4.09	0.624	0.600
	رقابة الوقت	4.03	3.67	3.88	3.90	2.501	0.061
جميع أبعاد محور إدارة الوقت		4.18	4.00	4.08	4.04	1.878	0.135

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى

الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الأول **تخطيط الوقت** 1.321 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.269 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تخطيط الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثاني **تنظيم الوقت** 0.301 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.825 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ج. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثالث **توجيه الوقت** 0.624 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.600 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول توجيه الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

د. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الرابع رقابة الوقت 2.501 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.061 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول رقابة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

هـ. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (F) المحسوبة للمحور الأول إدارة الوقت ككل 1.878 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا المحور 0.135 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك لكون الإداريين أيًا كانت حالتهم الاجتماعية حريصين على إدارة أوقاتهم بفعالية واستغلالها بكفاءة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود محمد يحي عدارية 2006 التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة معنوية بين متوسطات إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية بفلسطين، بينما لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل الفروق في إدارة الوقت التي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

4.2. المؤهل العلمي

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول 54 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 54. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في

استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	المتوسط الحسابي						البعد	المحور
		دكتوراه	ماجستير	مهندس	ماستر	ليسانس	بكالوريا فأقل		
0.685	0.620	4.86	4.29	4.32	4.20	4.25	4.27	تخطيط الوقت	إدارة الوقت
0.303	1.216	4.36	3.71	4.04	3.89	3.93	4.06	تنظيم الوقت	
0.811	0.453	4.14	4.50	4.46	4.27	4.17	4.19	توجيه الوقت	
0.541	0.814	4.36	3.71	3.86	3.65	3.72	3.92	رقابة الوقت	
0.659	0.654	4.43	4.05	4.17	4.00	4.02	4.11	جميع أبعاد محور إدارة الوقت	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى

الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعا لمتغير المؤهل العلمي يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الأول **تخطيط الوقت** 0.620 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.26 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 05 و 196، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.685 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تخطيط الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثاني **تنظيم الوقت** 1.216 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.26 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 05 و 196، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.303 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثالث **توجيه الوقت** 0.453 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.26 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 05 و 196، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.811 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول توجيه الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الرابع رقابة الوقت 0.814 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.26 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 05 و 196، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.541 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول رقابة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

هـ. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (F) المحسوبة للمحور الأول إدارة الوقت ككل 0.654 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.26 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 05 و 196، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا المحور 0.659 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعود ذلك لإدراك ووعي الإداريين ذوي المؤهلات العلمية جميعها بنجاعة إدارة أوقاتهم نتيجة المعرفة التي اكتسبوها في هذا المجال، عبر الدروس والمقررات التعليمية في جميع المراحل الدراسية، والتي تشير إلى قيمة الوقت وضرورة استثماره بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود محمد يحي عدارية 2006 التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة معنوية بين متوسطات إدارة الوقت تعزى للمؤهل العلمي لدى مديري ومديرات وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية بفلسطين، وتتفق كذلك مع دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي 2008 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم تعزى للمؤهل العلمي، وتتفق أيضا مع دراسة محمد بن علي مسفر الخريزي 2009 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين في السعودية حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق مع دراسة حنان شكري شاكر شبير 2010 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي، وتتفق أيضا مع دراسة رايح برباخ 2018 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

في الجزائر، لكن في المقابل؛ **اختلفت** نتيجة دراستنا جزئياً مع دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم 2010 التي توصلت لوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الوقت، وبالتحديد في بعدي تخطيط الوقت وتحليل الوقت تعزى للمؤهل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) بمحافظة قلقيلية في فلسطين.

5.2. سنوات الخبرة

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول 55 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 55. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في

استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	المتوسط الحسابي				البعد	المحور
		أقل من 05 سنوات	أقل من 10 سنوات	أقل من 15 سنوات	15 سنة فما فوق		
0.645	0.555	4.21	4.29	4.29	4.14	تخطيط الوقت	إدارة الوقت
0.541	0.720	3.98	4.02	3.98	3.85	تنظيم الوقت	
0.497	0.797	4.21	4.26	4.22	4.01	توجيه الوقت	
0.324	1.165	3.68	3.82	3.92	3.55	رقابة الوقت	
0.309	1.204	4.02	4.09	4.10	3.89	جميع أبعاد محور إدارة الوقت	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعا لمتغير سنوات الخبرة يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الأول **تخطيط الوقت** 0.555 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.645 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تخطيط الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثاني **تنظيم الوقت** 0.720 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.541 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ج. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثالث **توجيه الوقت** 0.797 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.497 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول توجيه الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

د. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الرابع **رقابة الوقت** 1.165 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.324 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول رقابة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

هـ. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (F) المحسوبة للمحور الأول **إدارة الوقت** ككل 1.204 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا المحور 0.309 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزى ذلك أن جميع الإداريين بصرف النظر عن سنوات خبرتهم وأقدميتهم في العمل حريصين على

إدارة أوقاتهم الذاتية أثناء مزاولة أعمالهم، من أجل إنجاز مهامهم الوظيفية المبرمجة زمنيا في مواعيدها المقررة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود محمد يحيى عدارية 2006 التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة معنويا بين متوسطات إدارة الوقت تعزى لسنوات الخبرة لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية بفلسطين، واتفقت أيضا مع دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي 2008 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم تعزى للخبرة في العمل الحالي، واتفقت كذلك مع دراسة حنان شكري شاكر شبير 2010 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة في هذا المجال، واتفقت مع دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم 2010 التي توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين طبقا لاختلاف العاملين فيما يتعلق بسنوات خبرتهم في العمل الحالي لدى أفراد عينة الدراسة سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) بمحافظة قلقيلية في فلسطين، وتتفق أيضا مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخدمة في تطبيق إدارة الوقت ككل لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، لكن في المقابل؛ اختلفت جزئيا مع دراسة محمد بن علي مسفر الخريزي 2009 التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين في السعودية حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت، وبالتحديد في بعدي تخطيط الوقت واتخاذ القرار وفقا لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت كذلك مع دراسة محمد خير سليم أبو زيد، وريحي مصطفى عليان 2014 التي توصلت إلى عدم وجود فروق في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية، واختلفت أيضا مع دراسة رابح برباخ 2018 التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر.

6.2. المستوى الوظيفي

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي،

تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، والجدول 56 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 56. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في

استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	المتوسط الحسابي				البعد	المحور
		موظفي التنفيذ	موظفي التحكم	موظفي التطبيق	موظفي التأطير		
0.886	0.215	4.21	4.31	4.23	4.26	تخطيط الوقت	إدارة الوقت
0.967	0.087	3.99	4.01	3.99	3.97	تنظيم الوقت	
0.675	0.512	4.11	4.19	4.16	4.27	توجيه الوقت	
0.516	0.764	3.63	3.78	3.96	3.77	رقابة الوقت	
0.891	0.208	3.99	4.07	4.08	4.07	جميع أبعاد محور إدارة الوقت	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الأول **تخطيط الوقت** 0.215 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.886 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تخطيط الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثاني **تنظيم الوقت** 0.087 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.967 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ج. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثالث **توجيه الوقت** 0.512 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.675 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول توجيه الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

د. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الرابع **رقابة الوقت** 0.764 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.516 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول رقابة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

هـ. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (F) المحسوبة للمحور الأول **إدارة الوقت** ككل 0.208 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا المحور 0.891 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ويفسر ذلك أنه بالرغم من اختلاف المستويات الوظيفية للإداريين إلا أنهم جميعاً يدركون أهمية إدارة أوقاتهم الشخصية في العمل، كما أن 48.02% من عينة الدراسة هم من موظفي التأطير، وبالتالي فإن هذه النتيجة تخدم بشكل كبير هذا المستوى الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رابح برباخ 2018 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت تعزى لمتغير المركز الوظيفي لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، بينما تختلف مع دراسة محمد خير سليم أبو زيد، وريحي مصطفى عليان 2014 التي توصلت إلى وجود فروق في سلوكيات إدارة الوقت تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.

3. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (H₃)

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (test One-way analysis of variance) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وفقا للمتغيرات الشخصية كل على حدة.

1.3. النوع الاجتماعي

باستخدام اختبار (T) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H₀) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، مقابل الفرضية البديلة (H₁) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول 57 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 57. نتائج اختبار (T) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T-test) للتحقق من الفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المحور	البعد	المتوسط الحسابي		قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
		ذكر	أنثى		
الأداء الوظيفي	الانضباط الوظيفي	4.39	4.45	-0.631	0.529
	التعاون الوظيفي	4.11	4.14	-0.346	0.729
	الإبداع الوظيفي	4.27	4.21	0.851	0.396
جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي		4.26	4.27	-0.191	0.849

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (T) المحسوبة في البعد الأول الانضباط الوظيفي -0.631 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 200، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.529 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول بعد الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ب. بلغت قيمة (T) المحسوبة في البعد الثاني التعاون الوظيفي -0.346 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 200، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.729 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول بعد التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ج. بلغت قيمة (T) المحسوبة في البعد الثالث الإبداع الوظيفي 0.851 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 200، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.396 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول بعد الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

د. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (T) المحسوبة للمحور الثاني الأداء الوظيفي ككل -0.191 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 200، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.849 وهي أقل من 0.05، وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وقد يفسر ذلك بتشابه الخبرات التي يمر بها الذكور والإناث في حياتهم العلمية والأكاديمية والإدارية، ومن ثم فهم يتمتعون بالخبرة والمعرفة حول أهمية الانضباط في العمل والتعاون مع الزملاء وإنجاز الأعمال بمستوى من الإبداع والتجديد، ولهذا كانت استجاباتهم متقاربة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للجنس لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)، وتتفق أيضا مع دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى للجنس لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة في فلسطين، واتفقت كذلك مع دراسة حسن محمود حسن ناصر 2010 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للجنس لدى أفراد العينة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، واتفقت مع دراسة كريم دروازي 2011 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تعزى للجنس لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو في الجزائر، واتفقت مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في الأداء الوظيفي ككل لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، وتتفق أيضا مع دراسة كمال راتب نوفل 2015 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين آراء العاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة في فلسطين حول الأداء الوظيفي تعزى للجنس، وتتفق كذلك مع دراسة مراد سامي عاطف قنديل 2016 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى إلى النوع لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة في فلسطين، وفي المقابل؛ لم

تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل الفروق في الأداء الوظيفي التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2.3. السن

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير السن، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير السن، والجدول 58 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 58. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في

استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن

المحور	البعد	المتوسط الحسابي				قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 50 سنة		
الأداء الوظيفي	الانضباط الوظيفي	4.22	4.51	4.34	3.88	2.254	0.083
	التعاون الوظيفي	3.92	4.15	4.15	3.95	1.071	0.363
	الإبداع الوظيفي	4.09	4.21	4.29	4.29	0.725	0.538
جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي		4.09	4.30	4.26	4.03	1.532	0.207

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى

الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعا لمتغير السن يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الأول الانضباط الوظيفي 2.254 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.083 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي

تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير السن.

ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثاني **التعاون الوظيفي** 1.071 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.363 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير السن.

ج. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثالث **الإبداع الوظيفي** 0.725 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.538 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير السن.

د. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (F) المحسوبة للمحور الثاني **الأداء الوظيفي** ككل 1.532 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا المحور 0.207 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير السن، وقد يعزى ذلك لوجود وعي وإدراك بأهمية الانضباط في العمل والتعاون مع الزملاء وإنجاز الأعمال بمستوى من الإبداع، وبالتالي عدم وجود فرق كبير في مستوى كفاءة أداء العاملين، بصرف النظر عن سنواتهم العمرية، ومن الممكن أيضا أن الموظفين الأكبر سناً يشاركون خبرتهم التنظيمية والإدارية مع الموظفين الأصغر سناً، بهدف تحقيق مستوى جيد لأدائهم الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للعمر لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)، وتتفق أيضا مع دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى للعمر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة في فلسطين، واتفقت مع دراسة كريم دروازي 2011 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين

حول أداء الموارد البشرية تعزى للعمر لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو في الجزائر، واتفقت مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر العمر في الأداء الوظيفي ككل لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، وتتفق أيضا مع دراسة كمال راتب نوفل 2015 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين آراء العاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة في فلسطين حول الأداء الوظيفي تعزى للعمر، وتتفق كذلك مع دراسة مراد سامي عاطف قنديل 2016 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى للعمر لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة في فلسطين، وفي المقابل؛ **اختلفت** نتيجة دراستنا مع دراسة حسن محمود حسن ناصر 2010 التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى للعمر لدى أفراد العينة في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

3.3. الحالة الاجتماعية

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والجدول 59 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 59. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في

استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	المتوسط الحسابي				البعد	المحور
		أرمل	مطلق	متزوج	أعزب		
0.646	0.554	4.29	4.54	4.39	4.50	الانضباط الوظيفي	الأداء الوظيفي
0.036	2.905	3.57	4.02	4.09	4.23	التعاون الوظيفي	
0.275	1.303	4.09	4.36	4.18	4.31	الإبداع الوظيفي	
0.128	1.916	4.00	4.32	4.23	4.35	جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى

الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الأول الانضباط الوظيفي 0.554 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.646 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثاني التعاون الوظيفي 2.905 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.036 وهي أقل من 0.05، مما يعني قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولمعرفة لصالح أي فئة اجتماعية تعود الفروق في البعد الثاني الخاص بالتعاون الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار أقل فرق دال (Least significant difference test-LSD) للمقارنة البعدية، ويبين الجدول الموالي نتائج المقارنة البعدية.

الجدول 60. نتائج اختبار أقل فرق دال (Least significant difference test-LSD) للمقارنة البعدية بين متوسطات

فئات متغير الحالة الاجتماعية، في بُعد التعاون الوظيفي

الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
أعزب	-	0.13720	0.20563	*0.65801
متزوج	-0.13720	-	0.06843	0.52081
مطلق	-0.20563	-0.06843	-	0.45238
أرمل	*-0.65801	-0.52081	-0.45238	-

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

يتبين لنا من خلال الجدول 60 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح فئة العزاب، بمعنى أن هذه الفئة هي أكثر رغبة في التعاون وممارسة علاقات اجتماعية تفاعلية ووظيفية أثناء مزاوله الأنشطة والمهام مع زملائهم، وقد يفسر أيضا بحالة العزوبية والحاجة الاجتماعية للانتماء للطرف الآخر عبر الزواج، وإقامة علاقات صداقة وثيقة وبناءة في الوظيفة تزيد من مكانتهم ونفوذهم الاجتماعي بين زملاء العمل، من أجل تحقيق مزيد من الرضا والاستقرار النفسي والعاطفي لديهم.

ج. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثالث الإبداع الوظيفي 1.303 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.275 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

د. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (F) المحسوبة للمحور الثاني الأداء الوظيفي ككل 1.916 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا المحور 0.128 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ويعزى ذلك لحرص الإداريين على تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي، بغض النظر عن

حالتهم الاجتماعية إن كانوا عزاب أم متزوجين أم مطلّقين أم أرامل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)، واتفقت أيضا مع دراسة كريم دروازي 2011 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تعزى للحالة الاجتماعية لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو في الجزائر، وتتفق كذلك مع دراسة مراد سامي عاطف قنديل 2016 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة في فلسطين، وفي المقابل؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل الفروق في الأداء الوظيفي التي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

4.3. المؤهل العلمي

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول 61 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 61. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في

استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	المتوسط الحسابي						البعد	المحور
		دكتوراه	ماجستير	مهندس	ماستر	ليسانس	بكالوريا فأقل		
0.321	1.179	4.00	4.56	4.53	4.22	4.48	4.48	الانضباط الوظيفي	الأداء الوظيفي
0.456	0.941	4.29	4.43	4.34	4.02	4.13	4.14	التعاون الوظيفي	
0.093	1.916	4.71	4.57	4.54	4.21	4.15	4.25	الإبداع الوظيفي	
0.276	1.276	4.32	4.52	4.47	4.16	4.26	4.30	جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى

الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الأول الانضباط الوظيفي 1.179 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.26 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 05 و196، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.321 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثاني التعاون الوظيفي 0.941 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.26 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 05 و196، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.456 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثالث الإبداع الوظيفي 1.916 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.26 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 05 و196، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.093 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي

تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (F) المحسوبة للمحور الثاني **الأداء الوظيفي** ككل 1.276 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.26 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 05 و196، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا المحور 0.276 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يدل على أن جميع أصحاب المؤهلات العلمية يفهمون متطلبات عملهم بشكل سليم ودقيق، سواء تعلق الأمر بكيفية الانضباط في العمل أو التعاون مع غيرهم أو إنجاز أعمالهم بأسلوب مبدع ومتجدد، وبالتالي فالنظام التعليمي بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص، أسهم في التقليل من الفروق التي يمكن للمؤهل العلمي أن يحدثها حول الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)، وتتفق أيضا مع دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة في فلسطين، واتفقت كذلك مع دراسة حسن محمود حسن ناصر 2010 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي لدى أفراد العينة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، واتفقت مع دراسة كريم دروازي 2011 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو في الجزائر، واتفقت مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في الأداء الوظيفي ككل لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، وتتفق أيضا مع دراسة كمال راتب نوفل 2015 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين آراء العاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة في فلسطين حول الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي، وتتفق كذلك مع دراسة مراد سامي عاطف قنديل 2016 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي لدى موظفي وزارة الاقتصاد

الوطني بقطاع غزة في فلسطين، وفي المقابل؛ لم **تختلف** نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل الفروق في الأداء الوظيفي التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5.3. سنوات الخبرة

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول 62 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 62. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في

استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	المتوسط الحسابي				البعد	المحور
		أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فما فوق		
0.146	1.813	4.29	4.51	4.46	4.22	الانضباط الوظيفي	الأداء الوظيفي
0.114	2.008	3.98	4.18	4.09	4.22	التعاون الوظيفي	
0.367	1.061	4.11	4.25	4.24	4.31	الإبداع الوظيفي	
0.124	1.942	4.13	4.32	4.28	4.25	جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعا لمتغير سنوات الخبرة يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الأول الانضباط الوظيفي 1.813 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى

الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.146 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثاني **التعاون الوظيفي** 2.008 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.114 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ج. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثالث **الإبداع الوظيفي** 1.061 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.367 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

د. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (F) المحسوبة للمحور الثاني **الأداء الوظيفي** ككل 1.942 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و 198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا المحور 0.124 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعلى ضوء ذلك؛ نستنتج أن آراء الإداريين لم تتأثر بسنوات الخبرة، التي قد ترجع ربما للدورات التدريبية التي التحق بها بعض الموظفين الإداريين، أو التعلم التنظيمي القائم بين الموظفين القدامى وحديثي الخدمة، وبالتالي فالعبرة ليست بسنوات الخبرة والأقدمية في العمل، بل بما نتيجته هذه السنوات من خبرات وتجارب ومدى استعداد الإداري للتعلم النشط واكتساب مهارات تسييرية جديدة، من شأنها إثراء خبرته بالمهام الوظيفية المسندة إليه، وتطوير سلوكه التنظيمي والإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)، وتتفق أيضا مع دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009 التي توصلت إلى عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة في فلسطين، واتفقت كذلك مع دراسة حسن محمود حسن ناصر 2010 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة لدى أفراد العينة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، واتفقت مع دراسة كريم دروازي 2011 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو في الجزائر، واتفقت مع دراسة راوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في الأداء الوظيفي ككل لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، وتتفق أيضا مع دراسة كمال راتب نوفل 2015 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين آراء العاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة في فلسطين حول الأداء الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة، وتتفق كذلك مع دراسة مراد سامي عاطف قنديل 2016 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة في فلسطين، وفي المقابل؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل الفروق في الأداء الوظيفي التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6.3. المستوى الوظيفي

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) تم التحقق من الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، والجدول 63 يبين نتائج الاختبار كالتالي:-

الجدول 63. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way analysis of variance test) للتحقق من الفروق في

استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (F)	المتوسط الحسابي				البعد	المحور
		موظفي التنفيذ	موظفي التحكم	موظفي التطبيق	موظفي التأطير		
0.728	0.435	4.53	4.49	4.42	4.39	الانضباط الوظيفي	الأداء الوظيفي
0.601	0.623	4.01	4.16	4.11	4.15	التعاون الوظيفي	
0.211	1.517	4.12	4.25	4.14	4.29	الإبداع الوظيفي	
0.806	0.327	4.24	4.31	4.23	4.28	جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي	

المصدر. التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول السابق المتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى

الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي يتبين لنا ما يلي:-

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الأول الانضباط الوظيفي 0.435 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.728 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثاني التعاون الوظيفي 0.623 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.601 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ج. بلغت قيمة (F) المحسوبة في البعد الثالث الإبداع الوظيفي 1.517 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد 0.211 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي

تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

د. وبشكل عام؛ بلغت قيمة (F) المحسوبة للمحور الثاني الأداء الوظيفي ككل 0.327 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي 2.65 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجتي الحرية 03 و198، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لهذا المحور 0.806 وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، الأمر الذي يعني وجود توافق وإدراك بين الإداريين حول أهمية المتغيرات التنظيمية المؤثرة على أدائهم الوظيفي داخل بيئة العمل، من حيث انضباطهم في العمل والتعاون مع الغير وأداء المهام المسندة بنوع من التجديد والإبداع، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008 التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)، وتتفق أيضا مع دراسة كمال راتب نوفل 2015 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين آراء العاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة في فلسطين حول الأداء الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي، وتتفق كذلك مع دراسة مراد سامي عاطف قنديل 2016 التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة في فلسطين، وفي المقابل؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل الفروق في الأداء الوظيفي التي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

خلاصة

للتحقق من الفرضيات البحثية المقترحة في دراستنا الحالية، حاولنا عبر هذا الفصل اختبار 03 فرضيات رئيسة تتعلق بكل من العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت بأبعاده 04 وهي: تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، والمتغير التابع الأداء الوظيفي بأبعاده 03 وهي: الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي، في حين تمحورت الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة حول الفروق في استجابات المبحوثين لكل من متغيري إدارة الوقت والأداء الوظيفي كل على حدة، وقد استخلصنا بعد التحقق من العلاقة والفروق بين المتغيرين باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي، وتنظيم الوقت والأداء الوظيفي، وتوجيه الوقت والأداء الوظيفي، ورقابة الوقت والأداء الوظيفي، وبشكل عام بين إدارة الوقت ككل والأداء الوظيفي، الأمر الذي يعني أن الالتزام بتطبيق مراحل وعمليات إدارة الوقت من شأنه زيادة فعالية وكفاءة الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة أم البواقي لجهة تعزيز انضباطهم في العمل وإرساء التعاون بينهم وتحقيق مستوى مرتفع من الإبداع الوظيفي في أعمالهم، كما استنتجنا أن بُعدي تخطيط الوقت وتنظيم الوقت أتيا في المرتبة 01 و 02 على التوالي من حيث تأثيرهما على الأداء الوظيفي، في حين أن المتغيرين المستقلين توجيه الوقت ورقابة الوقت كان تأثيرهما ضعيف على الأداء الوظيفي لدى الإداريين في جامعة أم البواقي، حيث أن مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) أكبر من 0.05، أما بالنسبة للفروق في استجابات المبحوثين فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والفروق لصالح فئة الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت تعزى للمتغيرات التالية: السن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، هذا من جهة؛ وقد أظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والفروق لصالح فئة العزاب، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي من جهة ثانية.

النتائج العامة

بناء على الدراسة الميدانية التي أجريناها حول العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وبالتحديد في جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي على فئة الموظفين الإداريين، خلصت دراستنا الراهنة للنتائج التالية:-

1. نتائج مستوى إدارة الوقت لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي

أ. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جدا من تخطيط الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 85.15%، مما يدل على أن الموظفين الإداريين يعملون على التخطيط لأعمالهم وتحديد الجدول الزمني لذلك وفقا لأولويات، ويحاولون الموازنة بين الأهداف المسطرة والوقت المتاح لها، ويؤدون مهامهم المجدولة زمنيا في وقتها المحدد.

ب. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تنظيم الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 79.72%، مما يدل على أن الموظفين الإداريين ينظمون أوقاتهم عبر تقسيم مهامهم الوظيفية على الوقت المحدد لذلك وحسب درجة الأهمية، ويحرصون على الالتزام بمواعيد الانتهاء من المهام وترتيب مكان العمل، ويحاولون المواءمة بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجوانب الإنسانية وهامش الحرية المتاحة لهم.

ج. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جدا من توجيه الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 84.23%، مما يدل على أن الموظفين الإداريين يقومون بتوجيه أوقاتهم عبر التعاون بينهم والتعرف على تفاصيل العمل لإنجاز المهام في وقتها المحدد، ولديهم القدرة على التمييز بين المهام القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل، كما يعتمدون على الوسائل التكنولوجية اللازمة لتوفير الوقت بما يؤدي إلى التوجيه الذاتي للموظف في إدارة وقته الخاص.

د. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من رقابة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 75.97%، مما يدل على أن الموظفين الإداريين ينتهجون ممارسات عقلانية لرقابة أوقاتهم الشخصية، كاحتفاظهم بمذكرة يومية لمتابعة الواجبات المسندة إليهم، والتي تسمح لهم بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط، وتحديد أسباب هدر الوقت تمهيدا لتصحيح العادات غير

السليمة والصحيحة، كما يرون أن نظام الحوافز يعمل على زيادة فعالية الرقابة الذاتية على الوقت من أجل تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

هـ. وبشكل عام؛ أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت ككل لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 81.27%، مما يدل على أن الموظفين الإداريين يعملون على إدارة وقتهم الذاتي أثناء مزاولة مهامهم الوظيفية بالإدارة الجامعية، لتحقيق أهدافهم المسطرة على الصعيد الوظيفي، بناء على التوقعات التي يضعونها من جهة، وإنجاز واجباتهم الوظيفية المسندة إليهم في الوقت المحدد لها، والالتزام بمواعيد العمل وتحديد أولوياته من جهة ثانية، وبالتالي توفير الوقت وترشيد الجهد البشري والتقليل من الضغوط المهنية والاجتماعية، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الموازنة والتوفيق بين العمل والحياة الشخصية لديهم.

2. نتائج مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي

أ. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جدا من الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 88.56%، مما يدل على أن الموظفين الإداريين ينفذون أعمالهم وفقا للإجراءات المحددة لهم، ويلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي من حيث الحضور والدخول والخروج والانصراف من العمل بالرغم من بعض التجاوزات المسجلة، ويتعاملون باحترام ولباقة مع الزملاء، كما يحافظون على أسرار العمل الإداري الجامعي ويحترمون القوانين والأنظمة المعمول بها في الإدارة الجامعية.

ب. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 82.55%، مما يدل على أن الموظفين الإداريين يتعاونون فيما بينهم عبر إقامة اتصالات عمل فعالة مع الغير، ولديهم القدرة على تدريب غيرهم من الإداريين، ويشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية وينسقون مع زملائهم في العمل لتأدية المهام بروح الفريق المتكامل الذي قد ينوب أحد أعضائه عن الغير كلما استدعى الأمر ذلك، ويعتبرون أيضا أن التعاون الوظيفي يقلل من المنافسة السلبية في الإدارة الجامعية.

ج. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جدا من الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 84.57%، مما يدل على أن الموظفين الإداريين لديهم مستوى مرتفع جدا من الإبداع يتجلى في إنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد وتقديم حلول فعالة وسريعة لمواجهة مشاكل العمل من جهة، وتطوير بيئة العمل من جهة ثانية، فضلا عن استطاعتهم التنبؤ بمشكلات العمل

قبل حدوثها، ويقومون بأنشطتهم الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب، وما تستلزمه من معرفة مهنية وإجراءات عملية ويتحملون مسؤولية ذلك.

د. وبشكل عام؛ أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء الوظيفي ككل لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 85.38%، مما يدل على أن الموظفين الإداريين يتمتعون بمستوى أداء وظيفي مرتفع جدا يؤهلهم لإنجاز مهامهم الوظيفية في الإدارة الجامعية بالفعالية والكفاءة المطلوبتين، لأن الأداء الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية التي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف الإداري كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا ونظام الحوافز من حيث الأجور والمنح التي يتقاضاها الإداري، بهدف تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي في عمله وإثبات ذاته، وبالتالي تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

3. نتائج العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي

أ. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي، وهذا يعني أنه كلما التزم الموظفون الإداريون بتخطيط أوقاتهم عبر برمجة الأعمال وتحديد الجدول الزمني لذلك وفقا لأولويات محددة، مع تحقيق الموازنة بين الأهداف المسطرة والوقت المتاح لها، وأداء الأنشطة المجدولة زمنيا في وقتها المحدد لها، أدى ذلك إلى تفعيل وتحسين أدائهم الوظيفي من حيث انضباطهم المهني والعمل بشكل تعاوني وإنجاز المهام بالمستوى المطلوب من الإبداع الوظيفي.

ب. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي، ما يعني أنه كلما التزم الموظفون الإداريون بتنظيم أوقاتهم عبر تقسيم المهام الوظيفية على الوقت المحدد لذلك، وحسب درجة الأهمية، مع الحرص على الالتزام بمواعيد الانتهاء من المهام، وترتيب مكان العمل، ومحاولة المواءمة بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجانب الإنساني وهامش الحرية المسموح به، أدى ذلك إلى تعزيز فعالية وكفاءة أدائهم الوظيفي من حيث انضباطهم المهني والعمل بشكل تعاوني وتحسين قدرتهم على الإبداع في العمل.

ج. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي، وهذا يعني أنه كلما التزم الموظفون الإداريون بتوجيه أوقاتهم من خلال التعرف على تفاصيل العمل لإنجاز المهام في وقتها المحدد، والتميز بين

المهام القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل، والاعتماد على الوسائل التكنولوجية والتقنية الحديثة اللازمة لتوفير الوقت، أدى ذلك إلى تطوير أدائهم الوظيفي لجهة انضباطهم المهني والعمل بشكل تعاوني وتحسين قدرتهم على إنجاز مهامهم بأسلوب مبدع ومتجدد.

د. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين رقابة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي، ما يعني أنه كلما التزم الموظفون الإداريون في جامعة أم البواقي برقابة أوقاتهم عبر انتهاج ممارسات عقلانية لمتابعة أوقاتهم الشخصية في العمل، كاحتفاظهم بذاكرة يومية لمتابعة الواجبات المسندة إليهم، والتي تسمح لهم بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط، وتحديد أسباب هدر الوقت تمهيدا لتصحيح العادات غير السليمة أو الصحيحة، والاعتماد على الرقابة الذاتية وفق نظام حوافز فعال، أدى ذلك للرفع من مستوى أدائهم الوظيفي من حيث انضباطهم في العمل وتعزيز التعاون مع زملائهم الإداريين وإنجاز مهامهم الوظيفية بمستوى من الإبداع المطلوب.

هـ. وبشكل عام؛ أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي، وهذا يعني أنه كلما التزم الموظفون الإداريون بمراحل أو عمليات إدارة الوقت المتمثلة في تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، أدى ذلك إلى زيادة فعالية وكفاءة أدائهم الوظيفي لجهة تعزيز انضباطهم في العمل وإرساء التعاون بينهم وتحقيق مستوى مرتفع من الإبداع الوظيفي في أعمالهم.

و. أظهرت النتائج أن بعد تخطيط الوقت جاء في المرتبة 01 من حيث التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، حيث بلغ حجم التأثير 0.257، وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام الإداريين بتخطيط أوقاتهم بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، ساهم ذلك في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي بمقدار 0.257 درجة، وذلك في ظل ثبات تأثير باقي الأبعاد المستقلة الأخرى.

ز. أظهرت النتائج أن بعد تنظيم الوقت جاء في المرتبة 02 من حيث التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، حيث بلغ حجم التأثير 0.208، وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام الإداريين بتنظيم أوقاتهم بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، ساهم ذلك في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي بمقدار 0.208 درجة، وذلك في ظل ثبات تأثير باقي الأبعاد المستقلة الأخرى.

ح. أظهرت النتائج أن البعدين المستقلين **توجيه الوقت** و**رقابة الوقت** كان تأثيرهما ضعيف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، حيث مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.) أكبر من 0.05.

4. نتائج الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي
 أ. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والفروق لصالح فئة الإناث.

ب. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: السن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

5. نتائج الفروق في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي
 أ. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والفروق لصالح فئة العزاب.

ب. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الخلاصة العامة

يستخلص مما سبق عرضه في دراستنا الراهنة حول إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية على فئة الموظفين الإداريين في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، أن الوقت المتاح أمام الإداريين أصبح على درجة عالية من الأهمية، حتى أن كثيرا من المنظمات اليوم تعتبر وقت الإدارة معيارا حاسما للدخول في مشروعات جديدة، بدلا من النظر إلى مدى العائد من استثمار هذا الوقت، وعمل الأفراد داخل الإدارة هو أساسا مجزأ، ولهذا فإن الوقت ينبغي أن يكون مجزأ بين إنجاز عمل اليوم، والتفكير في نشاطات وأعمال الغد، من أجل التقليل من متاعب العمل الناتجة عن تعدد مطالب المهنة، وتزايد الضغوط الاجتماعية، وبروز ثورة التقنية، وانفجار المعلومات... إلخ، والتفكير في الأوقات المستقبلية القادمة بهدف التقليل من المفاجآت والأضرار والأزمات وحل المشكلات المتوقعة، ومن هذه الاعتبارات؛ حاولنا في دراستنا هاته تحديد وفهم وتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي عبر بناء الإطار التصوري العام للدراسة أولا، وضبط الأبعاد والمؤشرات التي سيتم اختبارها ميدانيا وهي تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، ورقابة الوقت، بالنسبة للمتغير المستقل إدارة الوقت، أما المتغير التابع الأداء الوظيفي فكانت أبعاده محصورة في الانضباط الوظيفي، والتعاون الوظيفي، والإبداع الوظيفي، وقد خلصت إشكالتنا البحثية بمجموعة من التساؤلات والفرضيات الرئيسة والفرعية، والإشارة إلى أهمية وأهداف الدراسة والمفاهيم الواردة فيها، وأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك وفق منهجية علمية محددة، مع استعراض للأدبيات النظرية والتراث المعرفي حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، بغرض الإحاطة بكل جوانب وأبعاد الموضوع ومعرفة مختلف الاسهامات البحثية والتراكمات العلمية التي كتبت حوله، كما رافق نشاطنا البحثي جملة من الإجراءات المنهجية المتعارف عليها علميا، عبر الاستعانة بمنهجية ملائمة لطبيعة موضوع الدراسة، وأدوات محددة لجمع المعطيات الميدانية وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة، وقد تمخض عن دراستنا جملة من

النتائج (Results) أهمها:-

1. وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي وبمتوسط حسابي نسبي يساوي 81.27%.

2. وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي وبمتوسط حسابي نسبي يساوي 85.38%.
 3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي.
 4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: السن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
 5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والسن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
- أما المعارف الجديدة المضافة للمعرفة العلمية الإنسانية في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل، والتي توصلت لها دراستنا على خلاف كل الدراسات السابقة الموظفة في بحثنا الحالي فنتلخص في:-
1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والفروق لصالح فئة الإناث، ما يعني اهتمام هذه الفئة بإدارة وقتها أكثر من الذكور.
 2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والفروق لصالح فئة العزاب، ما يعني أن هذه الفئة أكثر رغبة في التعاون وممارسة علاقات اجتماعية تفاعلية ووظيفية أثناء مزاولة الأنشطة والمهام مع زملائهم.
- وبما أن دراستنا هي جهد بشري، فهي لا تخلو من بعض القيود (Limitations) والتي قد يكون لها التأثير السلبي على نتائج الدراسة، سواء من ناحية صحتها وقوتها أو مدى إمكانية تعميمها (Generalization)، ومن بين هذه القيود هو قلة تعاون الإداريين بجامعة أم البواقي على الإدلاء بمعلومات صحيحة وصادقة وموضوعية، وعدم التزامهم أحيانا بالأمانة العلمية، فعلى سبيل المثال أثناء مرحلة توزيع الاستبيان سمعنا بعض المبحوثين يتناقشون مع بعضهم حول موضوع وعبارات الاستبيان، ويقول أحد المبحوثين لزميله: "المهم امأ الاستبيان فقط..."، والآخر يتكلم مع زميله بتهكم وسخرية ويقول: "حاول الإجابة على الاستبيان بصرامة وموضوعية ولا تزيف أو تحرف إجاباتك مثلما فعلت في

السابق..."، إن مثل هذين الموقفين يعكسان إجابات غير موضوعية أحياناً، إذ يميل بعضهم للإجابة بما يجب أن يكون عليه الواقع وليس الواقع نفسه، والأمر ذاته ينطبق على المعلومات المتحصل عليها من أداة المقابلة، كونها معلومات مبتورة وأحياناً مهزوزة علمياً، نتيجة عدم الإفصاح الكامل والصريح للمبحوثين عن تمثلاتهم وأفكارهم حول مشكلة البحث، ومن بين قيود هذه الدراسة أيضاً اقتصرها على فئة الإداريين الدائمين بجامعة أم البواقي، ولم تأخذ بعين الاعتبار الإداريين المؤقتين بسبب عدم وجود قائمة تصنفهم حسب المستويات الوظيفية لدى مصلحة المستخدمين في رئاسة الجامعة (على اعتبار أن العينة المختارة في دراستنا هي عينة عشوائية طبقية)، وهذا قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الإداريين في جامعة أم البواقي، ومن جانب آخر؛ واجهت دراستنا بعض الصعوبات (difficulties) الميدانية أبرزها رفض بعض الإداريين الإجابة على الاستبيان بحجة انشغالهم بأعمالهم الوظيفية، وانحصار الدراسة في فترة زمنية قصيرة نسبياً وهي 03 سنوات حسب الأنظمة والقوانين التي تضمنها دفتر طالب الدكتوراه للطور الثالث، كما أن دراستنا غير مدعومة أو ممولة من أي جهة لإجرائها، وبناء على النتائج المذكورة آنفاً؛ قدمت دراستنا مجموعة من التوصيات (Recommendations) نوردها كما يلي:-

1. عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين في مجال إدارة الوقت لزيادة الوعي بأهمية مورد الوقت لديهم، وتوضيح كيفية تطبيق مراحل العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الاستغلال المعقلن للوقت الذاتي في العمل، وإدراج هذه البرامج في مقرر رسمي ودليل تدريبي معتمد من طرف جامعة أم البواقي، وجعل مورد الوقت إحدى ركائز الثقافة التنظيمية والتسييرية في الإدارة الجامعية.
2. ضرورة قيام الإداريين باستخدام أدوات التحكم في إدارة الوقت كالاستعانة بسجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليلها بغرض تحديد نقاط القوة والضعف في الوقت، وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات وأوقات محددة للاجتماعات.
3. تحسين مستوى التخطيط للوقت عن طريق اتباع الأساليب العلمية للجدولة والبرمجة الزمنية والاستعانة بالجدول والخرائط المخصصة لهذا الغرض.
4. العمل على أتمتة المكاتب الإدارية بالوسائل التكنولوجية اللازمة، والقيام بتدريب الإداريين عليها، ثم تشجيعهم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام بصورة عامة والورقية بصورة خاصة، بهدف تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين أدائهم الوظيفي.

5. إيجاد توازن في نمط حياة الإداري مع عمله عن طريق فصل حياته المهنية كلياً عن حياته الشخصية.
 6. الاشتراك في دورات تدريبية تسعى لتحسين مستوى كفاءة الإداريين في إنجاز المهام والأنشطة الوظيفية، وتوضح لهم أساليب التخفيف من ضغوط العمل كاتباع أسلوب تفويض المهام الثانوية للمرؤوسين وتدريبهم عليها، وتركيز المسؤولين في الإدارة على الأعمال الاستراتيجية المهمة.
 7. تحري العدالة التنظيمية في توزيع المهام الوظيفية على الإداريين بما يناسب اختصاصهم وقدراتهم، حتى لا يؤدي ذلك إلى إجهاد بعض الإداريين على حساب غيرهم.
 8. تنمية الروح الجماعية داخل فرق العمل من أجل إنجاز الأعمال بالسرعة والكفاءة المناسبين، مع تهيئة مناخ وظيفي يدعم ذلك.
 9. ضرورة مراجعة الإداريين لأعمالهم الوظيفية أكثر من مرة للتأكد من عدم وجود أخطاء إدارية.
 10. استخدام الأساليب العلمية لقياس الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة أم البواقي، وقياس معدلات أداء الإداريين من الفئات الوظيفية نفسها ومقارنتها مع بعضها البعض، بالإضافة إلى توفير جهاز لتسجيل وقت بدء الإداري لدوامه الرسمي ووقت انتهائه منه.
- ومما سبق يمكن القول؛ أنه يستوجب عند دراسة إدارة الوقت والأداء الوظيفي للأفراد داخل التنظيمات المجتمعية المختلفة موقعتهما في إطارهما الزمني المفعم باللزمات والينبغيات المتصلة بالمهام والأنشطة الهادفة، وما تمليه علينا من إدارة فعالة لذواتنا وترتيب وتنظيم أوقاتنا الشخصية، وفق فلسفة ورؤية عقلانية ناجعة وقادرة على استدعاء مقاربات نظرية وإمبريقية تتصدى بحزم وصرامة شديدين لكافة التغييرات الهائلة والسريعة التي تواجه أداء الأفراد والتنظيمات اليوم وغداً، وانطلاقاً من هذا المبدأ؛ فإن دراستنا تنثير مجموعة من القضايا المستقبلية والآفاق البحثية التي تحاول الإجابة عن تساؤلات أخرى تتعلق بمدى تأثير القيم الاجتماعية التي اكتسبها الإداري من المجتمع على إدارة وقته؟ وما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الوقت؟ وهل للثقافة التنظيمية والتسييرية في الجامعة الجزائرية أثر على إدارة الوقت والأداء الوظيفي؟ وما هي العلاقة بين نمط التسيير الإداري ومستوى إدارة الوقت والأداء الوظيفي؟ وهل توجد علاقة بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل لدى الإداريين؟ ومثل هذه التساؤلات هي بمثابة اقتراحات (Proposals) نأمل أن تكون ممهدة لإنجاز دراسات إمبريقية مستقبلية كفيلة بالإجابة عنها.

المصادر والمراجع

أولاً. المصادر والمراجع باللغة العربية

1. الكتب

- أبو النصر، مدحت محمد. *الأداء الإداري المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008.
- *إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات*. ط3. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- أبو شنب، عماد أحمد وآخرون. *الخدمات الإلكترونية*. إريد: دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، 2011.
- أبو شيخة، نادر أحمد. *إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- أبو قحف، عبد السلام. *إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات*. ط2. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2013.
- أبو ناصر، فتحي محمد. *مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
- أحمد، أشرف السعيد. *تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات*. القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 2013.
- إدريس، وائل محمد صبحي، وطاهر محسن منصور الغالبي. *أساسيات إدارة الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- آر بيتل، ليستر. *إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت*. تر. محمد نجار. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 1999.
- إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد. *تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع الفندقية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، 2016.
- الأشهب، نوال عبد الكريم. *إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014.
- الأصفر، أحمد، وأديب عقيل. *علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل*. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003.

- أكوينيس، هيرمان. *إدارة الأداء*، تر. سامح عبد المطلب عامر. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011.
- آل علي، رضا صاحب أبو حمد، وسان كاظم الموسوي. *مفاهيم إدارية معاصرة: نظرة عامة*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002.
- الآلوسي، حسام. *الزمان في الفكر الديني والفلسفي وفلسفة الدين*. عمان: دار الفارس للنشر والتوزيع، 2005.
- الأميري، أحمد البراء. *أريد أن أعيش أكثر من حياة!!* الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2009.
- أوتل، كريستينه، وجيته هيرتر. *التنظيم المثالي في الشركات الصغيرة*، تر. هاني صالح، ومحمد اسكيف. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، 2005.
- بارنيت، رونالد. *إعادة تشكيل الجامعة: علاقات جديدة بين البحث والمعرفة والتدريس*، تر. شكري مجاهد. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2009.
- باعمر، محسن بن حفيظ. *منهجية كايزن (Kaizen) اليابانية*. الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع، 2017.
- بدر، أحمد، ومحمد فتحي عبد الهادي. *المكتبات الجامعية*. ط4. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- البرادعي، بسيوني محمد. *تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين*. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
- بربر، كامل. *الإدارة عملية ونظام*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996.
- بلوط، حسين إبراهيم. *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات*. بيروت: دار النهضة العربية، 2005.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح. *الإدارة العامة المقارنة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- بن سمشة، آمال. *الأداء البشري في الإدارة المحلية*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2018.
- بن نبي، مالك. *شروط النهضة*. تر. عبد الصبور شاهين، وعمر كامل مسقاوي. دمشق: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1986.

- بني عيسى، أحمد. المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- بوالشرش، كمال. الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
- بوالشرش، نورالدين. الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016.
- بوحوش، عمار. نظريات الإدارة الحديثة في القرن العشرين 20. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
- بوخريسة، بوبكر. اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح: مقدمة في سوسيولوجيا التنظيمات الصناعية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- بونعمان، سلمان. التجربة اليابانية: دراسة في أسس النموذج النهضوي. بيروت: مركز نماء للبحوث والدراسات، 2012.
- التايب، عائشة. النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة. القاهرة: منظمة المرأة العربية للطبع والنشر والترجمة، 2011.
- تريسي، برايان. ابدأ بالأهم ولو كان صعباً. تر. هبة الله الغلاييني. ط4. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2010.
- تمبلر، ريتشارد. قواعد الإدارة: المرجع الشامل للنجاح الإداري. تر. مكتبة جرير. ط2. الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2008.
- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. أثر الدوافع على أداء العاملين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، 2015.
- جاد الرب، سيد محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية. السويس: حقوق الطبع والنشر للمؤلف، 2009.
- استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. القاهرة: مطبعة العشري، 2009.
- موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. القاهرة: مطبعة العشري، 2009.
- الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال: مناهج التميز التنافسي. المنصورة: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، 2015.
- التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016.

- جرو العنزي، جزار مسبل. *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، 2019.
- الجريسي، خالد بن عبد الرحمن. *إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري*. ط3. الرياض: مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع، 2000.
- الجلبي، ربي رشيد. *أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2017.
- جليسون، كيري. *برنامج الكفاءة الشخصية: كيف تنظم وقتك لتعمل أكثر في وقت أقل؟* تر. نواف الضامن. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2003.
- جميل، عبد الكريم أحمد. *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.
- *فن إدارة الوقت*. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2016.
- حجاجة، علي خلف. *أوراق إدارية*. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2008.
- الحريري، محمد سرور. *علم النفس الإداري*. بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، 2015.
- حريم، حسين. *إدارة المنشآت: منظور كلي*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
- *مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، والعمليات الإدارية، ووظائف المنظمة*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- حسونة، فيصل. *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- حسين، علياء محمد فكري، وخالد محمد الحجازي. *القائد الصغير ومهارات تخطيط الوقت وإدارة الذات*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- الحسيني، السيد. *النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم*. ط5. القاهرة: دار المعارف للنشر، 1985.
- حمود، خضير كاسم، وياسين كاسب الخرشة. *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- الحميري، باسم. *مهارات إدارية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- حنا، نصر الله. *مبادئ إدارة الوقت*، دمشق: دار التقدم العلمي، 2005.
- الحيالي، وليد ناجي، ومقدس كامل عودة. *دور وآثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
- الختاتنة، محسن. *علم النفس الصناعي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.

- الخضيرى، محسن أحمد. *الإدارة التنافسية للوقت*. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- الخطيب، أحمد، وعادل سالم المعايعه. *الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة*. إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
- الخطيب، سعادة راغب، وعبد الرزاق سالم الرحاحلة. *المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- الخولى، ظريف. *الزمان... في الفلسفة والعلم*. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1999.
- خيرى، أسامة سعد. *الإدارة العامة*. عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع، 2013.
- داودي، أحمد. *الفعالية التنظيمية*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2019.
- درة، عبد البارى إبراهيم. *تكنولوجيا الأداء البشرى في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، 2003.
- وآخرون. *إدارة القوى البشرية*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008.
- ، والصباغ زهير نعيم. *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- دودين، أحمد يوسف. *بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال*. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
- دوغلأس، ميريل، ودونا دوغلأس. *إدارة الوقت*. تر. محمد وحيد المنطاوي. القاهرة: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- *الطريق الفعال لإدارة الوقت والنفس والمال*، تر. خالد العامري. القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 2008.
- ديسلر، جاري. *إدارة الموارد البشرية*. تر. محمد سيد أحمد عبد المتعال. الرياض: دار المريخ للنشر، 2015.
- ديفيدسون، جيف. *نظم وقتك في 60 ثانية*. تر. مكتبة جرير. ط3. الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2009.
- ديلمي، لخضر، ومحمد روازقي. *الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية: نظام الوقت المحدد (J.I.T)*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
- الديهي، نشأت. *التعليم وسنينه*. القاهرة: دار الجمهورية للصحافة، 2010.

- راوية، حسن، ومحمد سعيد سلطان. *إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، وتقييم الأداء، والمتغيرات البيئية، وتعويضات الأفراد*. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.
- رايشاور، أدوين. *اليابانيون*. تر. ليلي الجبالي. الكويت: سلسلة عالم المعرفة. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989.
- الربيعي، محمود داود. *الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم*. بيروت: دار الكتب العلمية، 2012.
- الرشايدة، محمد صبيح. *الإدارة المدرسية: الواقع والطموح*. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- رينو، دون. *الدليل غير الرسمي لإدارة الوقت*. تر. مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، 2000.
- الزعبي، علي فلاح، وعبد الوهاب بن بريكة. *مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- زواتتي، عبد العزيز. *الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية*. عمان: دار الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2019.
- زويلف، مهدي حسن. *إدارة الأفراد*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- زيارة، فريد فهمي. *وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- زيدان، سلمان. *استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016.
- ساقور، عبد الله. *محاضرات في علم الاجتماع المعاصر: مقارنة ببيولوجرافية*. الجزء 01. عناية: منشورات جامعة باجي مختار، 2009.
- السالم، مؤيد سعيد. *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- سايفرت، لوثر. *إذا كنت على عجلة من أمرك فتمهل...!* تر. محمد إسكيف. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2007.
- السعدون، سامرة. *الرياضة في الإدارة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- السعيد، محمد عاطف. *إدارة الأعمال: إدارة خطط العمل، والتسويق وخدمة العملاء، وإدارة الوقت*. الإسكندرية: شركة رؤية للطبع والنشر والتوزيع، 2006.

السكرانة، بلال خلف. *المهارات الإدارية في تطوير الذات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.

— *القيادة الإدارية الفعالة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.

سلامة، محمد سلمان. *فن إدارة الوقت: كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك؟* عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2016.

السلامي، جاسم محمد. *تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفايات التعليمية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003.

السلمي، علي. *إدارة الموارد البشرية*. ط2. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.

— *السلوك الإنساني في الإدارة*. القاهرة: مكتبة غريب للنشر، 1998.

— *الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.

سميث، آدم. *بحث في أسباب وطبيعة ثروة الأمم*. تر. حسني زينه. بغداد: معهد الدراسات الاستراتيجية، 2007.

سميث، هنري أنطوان. *تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات*. تر. علاء أحمد سمور. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.

شبانة، عبد الفتاح محمد. *اليابان: العادات والتقاليد وإدما التفوق*. القاهرة: مكتبة مدبولي للنشر، 1996.

الشبلي، هيثم حمود، ومروان محمد النصور. *إدارة المنشآت المعاصرة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.

شحادة، محمد أمين. *إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة: كيف تنجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك؟* الدمام: دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، 2006.

شريف، علي، ومنال الكردي. *أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال*. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

الشعبان، محمد جاسم، ومحمد صالح الأبعج. *إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة والهندرة*. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014.

شلبلي، وفاء فؤاد وآخرون. *إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر*. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.

الشماع، خليل محمد حسن، وخضير كاظم محمود. *نظرية المنظمة*. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

- شنوفي، نور الدين. أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية: سند خاص بالتكوين المتخصص. الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم. وزارة التربية الوطنية، 2011.
- الشياب، أحمد محمد، وعنان محمد أبو حمور. مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011.
- صابر، خلود. استقلال الجامعة. القاهرة: مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، 2007.
- صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- الصرن، رعد حسن. فن وعلم إدارة الوقت. دمشق: دار الرضا للنشر، 2000.
- الصيرفي، محمد. الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- . إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
- . التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009.
- . تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009.
- الطائي، يوسف حليم وآخرون. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، 2006.
- الظاهر، نعيم إبراهيم. أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة. إريد: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
- . الإدارة الفعالة للوقت. إريد: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013.
- . مدخل إلى الإدارة. إريد: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2017.
- عاشور، سعيد عبد الفتاح. الجامعات الأوروبية في العصور الوسطى. القاهرة: دار الفكر العربي، 2007.
- العامري، محمد الرئيس مسلم. نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، 2015.
- عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

- عباس، صلاح. *إدارة الوقت*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007.
- عباس، علي. *الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال*. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- عبد الباقي، سامح أحمد رفعت. *إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي*. القاهرة: دار الكتب القانونية، 2011.
- عبد الباقي، صلاح الدين. *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001.
- *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- وآخرون. *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز، ومحمد سيد بشير محمد. *العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية*. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015.
- عبد الرحمن، سلوى عمر. *الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، 2015.
- عبد الله، شوقي. *إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.
- عبد الله، معتز سيد. *إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية*. الجزء 02. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2014.
- عبد الوهاب، علي محمد. *مقدمة في الإدارة*. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1982.
- العبري، فهد مطلق. *فن إدارة الذات*. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق للنشر، 2008.
- عبوي، زيد منير، وسامي محمد هشام حريز. *مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- *إدارة الوقت*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
- *الإدارة بالأهداف*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2006.
- عبيدات، سهيل. *إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة*. إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2000.
- العتيبي، صبحي جبر. *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
- العجمي، محمد حسين. *القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.

- عريقات، أحمد يوسف وآخرون. *المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيقية*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. *الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.
- العزاوي، نجم عبد الله، وعباس حسين جواد. *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- عزب، محمد عزب. *القيادة الفعالة لفريق العمل*. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- عساف، عبد المعطي. *مبادئ الإدارة العامة*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
- عصفور، محمد شاكِر. *أصول التنظيم والأساليب*. ط7. جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، 1987.
- العضيمي، محمود صادق، وحسين عبد الوهاب إبراهيم. *مبادئ علم الإدارة*. ط2. القاهرة: (د.د.ن)، 2002.
- عطوي، جودت عزت. *الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014.
- عقيلان، فادي حسن. *إدارة الوقت والذات*. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2014.
- العلاق، بشير. *أساسيات إدارة الوقت*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- علام، اعتماد محمد. *دراسات في علم الاجتماع التنظيمي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
- علوان، قاسم نايف، ونجوى رمضان إحميد. *إدارة الوقت: مفاهيم، وعمليات، وتطبيقات*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- عليان، ربحي مصطفى. *إدارة الوقت: النظرية والتطبيق*. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
- *أسس الإدارة المعاصرة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.
- عوض، عدنان محمود وآخرون. *أساسيات الإدارة*. عمان: وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006.
- عيسوي، عبد الرحمن. *الكفاءة الإدارية*. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996.
- عيسى، منصور. *إدارة الأعمال: مبادئ الإدارة والمهارة الإدارية*. القاهرة: الدار المصرية للعلوم والنشر والتوزيع، 2013.
- الغامدي، محمد بن فوزي. *إدارة الوقت*. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2018.

غباري، ثائر أحمد، وخالد محمد أبو شعيرة. *التكيف: مشكلات وحلول*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013.

غربي، علي وآخرون. *تنمية الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
غيدنز، أنتوني. *علم الاجتماع*. تر. فايز الصباغ. ط4. بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2005.
فرح، ياسر أحمد. *إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
فرحات، ثناء إبراهيم. *الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2010.

الفروخ، فايز عبد الرحمن. *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.

الفريجات، خضير كاسم حمود وآخرون. *السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة*. عمان: اقرأ للنشر والتوزيع، 2009.

الفقي، إبراهيم. *إدارة الوقت*. القاهرة: دار إبداع للإعلام والنشر، 2009.
الفلاسي، هدى محمد الهينامي. *نظام إدارة الأداء الذاتي: دليل عملي*. الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج العلمي، 2017.

فليه، فاروق عبده، والسيد محمد عبد المجيد. *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.

فيبر، ماكس. *مفاهيم أساسية في علم الاجتماع*. تر. صلاح هلال. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2011.

قانة، الطاهر. *المصارف الإسلامية ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للملكية الوقفية: البنك الإسلامي الأردني نموذجاً*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2018.

القرالة، عصمت سليم. *الحكمانية في الأداء الوظيفي*. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011.
قطيش، عبد اللطيف. *الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق*. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2013.

كارنيغي، داييل. *فن إدارة الوقت: كيف تدبر حياتك وتستثمر وقتك؟* القاهرة: مكتبة جزيرة الورد، 2010.
كافي، مصطفى يوسف. *الإدارة الإلكترونية*. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.

- إدارة الأداء. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2016.
- كامل، مصطفى مصطفى. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- كاوازاكي، ايتشيروا. اليابان بدون نقاب. تر. عبد الله مكي. لندن: دار الرافد للنشر والتوزيع، 1969.
- الكرخي، مجيد. مؤشرات الأداء الرئيسية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
- كشواي، باري. إدارة الموارد البشرية. تر. قسم الترجمة بدار الفاروق. ط2. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- كورنفورد، جيمس، ونيل بولوك. إنزال الجامعة على خط الانترنت: المعلومات والتقنية والتعبير التنظيمي. تر. عبد المطلب يوسف جابر، وسامر عبد المحسن الأيوبي. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2010.
- كوفي، ستيفن وآخرون. إدارة الأولويات الأهم أولاً. تر. السيد المتولي حسن. ط5. الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- العادات السبع للناس الأكثر فعالية. تر. مكتبة جرير. ط21. الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2009.
- لطفی، طلعت إبراهيم. علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- اللوزي، موسى. التنمية الإدارية. ط2. عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- ليشته، إيريك فيشر. جماليات الأداء: نظرية في علم جمال العرض. تر. مروة مهدي. القاهرة: المركز القومي للترجمة، 2012.
- ماركس، كارل. رأس المال: نقد الاقتصاد السياسي. تر. فهد كم نقش. المجلد الأول. الكتاب الأول. عملية إنتاج الرأسمال. الجزء 01. موسكو: دار التقدم، 1985.
- ماكنزي، إليك. مصيدة الوقت. تر. مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2002.
- ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- المبيضين، صفوان. تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- المحاسنة، إبراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.

- محمد، هاني محمد. *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015.
- مرسي، نبيل محمد. *المهارات والوظائف الإدارية: كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟* الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- المزيد، عثمان علي. *الإدارة اليابانية بمنظور مختلف: مقدمة للمفاهيم الأساسية*. الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2018.
- مصطفى، محمد كمال. *تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2014.
- . *موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2015.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار النشر للجامعات، 2013.
- ، وعبد العزيز بن سلطان العنقري. *إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين*. الرياض: دار المريخ للنشر، 2015.
- . *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
- . *أصول الإدارة والتنظيم*. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2017.
- . *إدارة الإنتاج والعمليات*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018.
- المفتاح، هند عبد الرحمن. *هموم في الإدارة*. الدوحة: منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث القطرية، 2013.
- المكاوي، عاطف عبد الله. *العلوم الإدارية*. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012.
- الملح، إبراهيم بن علي. *علماء الإدارة وروادها في العالم: سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، 2008.
- ملح، عصام توفيق أحمد. *مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2011.
- المنيف، إبراهيم بن عبد الله. *استراتيجية الإدارة اليابانية*. الرياض: مكتبة العبيكان، 1998.
- الموسوي، سنان. *الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات*. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- موسى، فتحي محمد. *التكيف في المؤسسات الصناعية*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2010.
- ميريدين، ساندر. *النجاح في التعليم الجامعي*. تر. وليد عبيد، وعبد الرحمن الأحمد. الكويت: منشورات ذات السلاسل، 1994.

- النجار، عبد العزيز. *الإدارة الذكية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008.
- النجار، فريد راغب. *إدارة الوقت في المجتمع العربي: الآليات، والسلوكيات، والتقنيات*. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
- نصير، نوال. *إدارة الوقت لحياة أفضل*. عمان: أوج للنشر والتوزيع، 2016.
- النوري، قيس. *السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية*. عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2016.
- هاشم، محمد كمال. *الحياة والحب والأمل*. القاهرة: مكتبة مدبولي للنشر، 2008.
- هيكل، شريف ماهر. *مدخل استراتيجي لإدارة موارد النقل البشري*. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2007.
- الوليد، بشار يزيد. *المفاهيم الإدارية الحديثة*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
- يوسف، جوزيف نسيم. *نشأة الجامعات في العصور الوسطى*. ط2. بيروت: دار النهضة العربية، 1981.
- 2. القواميس والمعاجم**
- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين. *لسان العرب*. مج. 02. ط3. بيروت: دار صادر للنشر، 1969.
- بن زكرياء، أبي الحسين أحمد بن فارس. *معجم مقاييس اللغة*. الجزء 06. دمشق: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1979.
- بينيت، طوني وآخرون. *مفاتيح اصطلاحية جديدة: معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع*. تر. سعيد الغانمي. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2010.
- الجوهرى، أبو نصر إسماعيل بن حماد. *الصاحح: تاج اللغة وصحاح العربية*. ط4. الجزء 05. بيروت: دار العلم للملايين، 1987.
- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر. *مختار الصحاح*. بيروت: مكتبة لبنان، 1986.
- الزبيدي، محمد مرتضى. *تاج العروس من جواهر القاموس*. ط2. الجزء 20. الكويت: مطبعة حكومة الكويت، 1983.
- سكوت، جون. *علم الاجتماع المفاهيم الأساسية*. تر. محمد عثمان. بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009.
- شوفالييه، ستيفان، وكريستيان شوفيري. *معجم بورديو*. تر. الزهرة إبراهيم. الجزائر: دار الجزائر للنشر، 2013.
- الفراهيدي، الخليل بن أحمد. *كتاب العين*. الجزء 04. بيروت: دار الكتب العالمية، 2003.

الفيروز آبادي، مجد الدين بن يعقوب. *القاموس المحيط*. القاهرة: دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.

الفيومي، أحمد بن علي المقرئ. *المصباح المنير في غريب الشرح الكبير*. ط2. القاهرة: دار المعارف، 2006.

مجمع اللغة العربية بالقاهرة. *المعجم الوسيط*. ط4. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2004.

3. المجالات

أبو زيد، محمد خير سليم، ورحي مصطفى عليان. "إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي: دراسة تطبيقية." *مجلة دراسات العلوم الإدارية*: مج. 41، ع. 02، 2014، ص ص. 191-204.

البديري، فوزي سعد، وخالد عبد الجواد أبو قناش. "إدارة الوقت وأثرها على مستوى ضغوط العمل: دراسة ميدانية على الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار في بنغازي." *مجلة آفاق اقتصادية*: مج. 04، ع. 08، 2018، ص ص. 01-25.

تركي، سنية كاظم وآخرون. "إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة." *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*: ع. 20، 2015، ص ص. 410-429.

دهليز، خالد عبد عبد السلام، ومحمد حسن خليل محمد. "أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية." *مجلة الاقتصاد والإدارة*: مج. 24، ع. 04، 2016، ص ص. 26-50.

زعزع، فطيمة، وزليخة تفرقنيت. "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز." *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*: ع. 06، 2017، ص ص. 59-72.

سليمان، علي داود، وسالم حميد عبيد. "الوهن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرشدين التربويين." *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*: مج. 28، ع. 03، 2020، ص ص. 110-132.

صالح، سرمد غانم، وإسراء طارق حسين. "رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل." *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*: مج. 06، ع. 17، 2010، ص ص. 09-30.

عبد الرحمن، ماجدة محسن، والفن ناظر الداود. "إمكان إقامة مستلزمات نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT): دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معامل المياه المعدنية في محافظة دهوك بالعراق."

المجلة العربية للإدارة: مج. 36، ع. 02، 2016، ص ص. 211-228.

المعايطه، عبد الله خالد سليم. "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة." مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: مج.

01، ع. 02، 2017، ص ص. 58-75.

الوناس، مزياني. "بين الكفاءة والكفاية في المؤسسات التربوية." مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: مج. 03، ع. 02، 2011، ص ص. 64-71.

4. الرسائل والأطروحات

أبو شرخ، نادر حامد عبد الرازق. تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: جامعة الأزهر. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. قسم إدارة الأعمال، 2010.

برياخ، راجح. أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة. المسيلة: جامعة محمد بوضياف. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2018.

بوهنة، كلثوم. تصميم ودراسة وقياس العمل في المؤسسات الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة النسيج للمواد الثقيلة (Mantal-SPA). رسالة ماجستير غير منشورة. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2006.

الجماصي، محمد إسماعيل داود. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: جامعة الأقصى. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016.

الخريزي، محمد بن علي مسفر. مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. أبها: جامعة الملك خالد. كلية الإدارة، 2009.

الخطيب، عبير فوزي. إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال، 2009.

- دروازي، كريم. الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة الجزائر 03. معهد التربية البدنية والرياضية، 2011.
- رضا حاتم، علي حسن. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا، 2003.
- السلمي، فهد بن عوض الله زاحم. ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى. كلية التربية، 2008.
- شبير، حنان شكري شاكر. واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية. كلية التجارة، 2010.
- العجلة، توفيق عطية توفيق. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية. كلية التجارة، 2009.
- عدارية، محمود محمد يحي. إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. رام الله: جامعة بيرزيت. كلية التربية، 2006.
- عكاشة، أسعد أحمد محمد. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Paltel) في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية. كلية التجارة، 2008.
- العمامي، نهى محمد ميلاد. إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير غير منشورة. بنغازي: جامعة بنغازي. كلية الاقتصاد، 2016.
- غزاوي، راوية تيسير. إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. إربد: جامعة اليرموك. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2012.

قنديل، مراد سامي عاطف. غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني: قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية. كلية التجارة، 2016.

مرسلي، مسعودة. الدلالة الزمنية للفعل في ديوان قدور بن عاشور الزرهوني. رسالة ماجستير غير منشورة. وهران: جامعة وهران 01. كلية الآداب واللغات والفنون، 2007.

المعشر، عيسى إبراهيم. أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم الإدارية والمالية، 2009.

ملحم، محمود إبراهيم سعيد. دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين: بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية: دولة فلسطين. أطروحة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: جامعة القاهرة. كلية التجارة، 2010.

ناصر، حسن محمود حسن. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية. كلية التجارة، 2010.

نوفل، كمال راتب. أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية. كلية التجارة، 2015.

5. القرارات واللوائح القانونية

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها. المادة 02 والمادة 05. العدد. 51. الجزائر: المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424هـ الموافق لـ 23 غشت سنة 2003.

دليل الطالب. الهيكل الإداري لجامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي: (د.د.ن)، 2018.

محادين، إسراء وآخرون. مراجعة قانونية لنظام العمل المرن لعام 2017. عمان: مركز قلعة الكرك للاستشارات والتدريب بالتعاون مع مؤسسة فريدريش ايبرت الألمانية، 2018.

6. المواقع الإلكترونية

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي. الصفحة الرئيسية للجامعة. (دون تاريخ نشر). تاريخ الاطلاع. 11

ديسمبر 2020. <<http://www.univ-oeb.dz/ar/>>.

حسن، خنساء. كيف تستغل الشعوب المتقدمة الوقت؟ تاريخ النشر. 04 جانفي 2019. تاريخ الاطلاع.

<https://mawdoo3.io/article>. 19 جوان 2020.

فرارجة، مجد. الفرق بين الكفاءة والفعالية. تاريخ النشر. 31 جويلية 2017. تاريخ الاطلاع. 19 أفريل

<https://mawdoo3.com>. 2020.

المكاوي، هناء. ما الذي تفعله الإجازات بأجسامنا وعقولنا؟ تاريخ النشر. 11 أكتوبر 2016. تاريخ

الاطلاع. 17 أفريل 2020.

<https://www.scientificamerican.com/arabic/articles/news/what-is-vacation-doing-to->>

<our-bodies-and-minds/.

ثانيا. المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1. Books

Aim, Roger. *L'essentiel De La Théorie des Organisations*. Paris: Gualino éditeur, 2006.

Cole, Gerald. *Management Theory and Practice*. 6th ed. London: Cengage Learning EMEA, 2004.

Hassard, John. *The Sociology of Time*. New York: St. Martin's Press, 1990.

Javeau, Claude. *Sociologie de la vie quotidienne*. Paris: Presses Universitaires de France, 2011.

Pesqueux, Yvon. *La Notion De Performance Globale*. Tunisie: L'archive Ouverte Hal-Shs.S Forum International Ethics, 2004.

Robert, Paul. *le grand robert de la langue française*. Paris: Le Robert, 2001.

Stewart, Greg L, and Kenneth G. Brown. *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

Zeller, Dirk. *Successful Time Management for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing, 2009.

2. Periodicals

Abduljabbr, Abdullah N, et al. «Relationship Between Time Management and Job Performance: Empirical Study in Malaysia Privet University.» *Journal of Advanced Social Research*: vol. 02, n°. 10, 2012, pp. 427-438.

Aboazoum, Hassan M. E, et al. «Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya.» *IOSR Journal of Business and Management, international organization of scientific research*: vol. 17, n°. 07, 2015, pp. 42-49.

Ahmed, Nor Lela, et al. «The Relationship Between Time Management and Job Performance in Event Management.» *Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences*: 2012, pp. 937-941.

Angeletti, Thomas, et al. «Le sociologue et le temps.» *Presses de Sciences politiques*: n°. 48, 2012, pp. 05-12.

Claessens, Brigitte J. C, et al. «A review of the time management literature.» *Personnel Review Emerald Publishing*: vol. 36, n°. 02, 2007, pp. 255-276.

- Lessard, Claude, et Raymond Bourdoncle. «Qu'est-ce qu'une formation professionnelle universitaire? Conceptions de l'université et formation professionnelle.» *Revue Française de Pédagogie*: n°. 139, 2002, pp. 131-154.
- Muhammad, Jamal. «Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East.» *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*: vol. 10, n°. 03, 2016, pp. 404-418.
- Ramawickrama, J, et al. «A Synthesis towards the Construct of Job Performance.» *International Business Research*: vol. 10, n°. 10, 2017, pp. 66-81.
- Saoussany, Amina, et Malika Asbayou. «La performance individuelle au travail: Ses Determinants et sa Mesure.» *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*: vol. 02, n°. 03, 2018, pp. 204-220.
- Sorokin, Pitrim, and Robert Merton. «Social Time: A Methodological and Functional Analysis.» *The American Journal of Sociology*: vol. 42, n°. 05, 1937, pp. 615-629.

3. Web sites

- Les Temps Tire Du Memento De L'A.E.T. Du Bte.* 25 Dec 2019. <[http://www.lyc-de-gaulle-pulversheim. ac-strasbourg. fr/ HUMEZ/ PREPARATION/ Les%20 temps.htm](http://www.lyc-de-gaulle-pulversheim.ac-strasbourg.fr/HUMEZ/PREPARATION/Les%20temps.htm)>.

الملاحق

الملحق 1. لمحة عن جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

1. التعريف بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

نشأت جامعة أم البواقي في البداية كمدرسة عليا للأساتذة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-314 المؤرخ في 07 ماي 1983، ثم أنشئ بالموازاة المعهد الوطني للتعليم العالي للميكانيك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-255 المؤرخ في 18 أوت 1984، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-158 المؤرخ في 10 ماي 1997 حولت إلى مركز جامعي مكون من 04 معاهد والذي أطلق عليه فيما بعد اسم "الشهيد العربي بن مهيدي" بموجب قرار وزاري في نوفمبر 1999، وارتقى المركز الجامعي إلى مصاف الجامعات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-06 المؤرخ في 04 جانفي 2009، الذي عدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-164 المؤرخ في 15 أفريل 2013 الذي أصبحت بموجبه جامعة أم البواقي تضم 04 نيابات مديرية الجامعة، و 07 كليات و 03 معاهد، تتوزع على 05 أقطاب جامعية، 03 منها في عاصمة الولاية أم البواقي وقطب جامعي بعين البيضاء (كلية العلوم والعلوم التطبيقية) وقطب بعين مليلة (معهد التكنولوجيا)، كما تتوفر جامعة أم البواقي على عدة تخصصات تشمل المستوى التعليمي والبحث الأكاديمي في عدة شعب (الرياضيات، والفيزياء، والكيمياء، وعلوم الطبيعة والحياة) وأيضا في ميداني العلوم الإنسانية والاجتماعية، والعلوم الاقتصادية والتجارية، وتغطي عروض التكوين المقترحة بالجامعة تقريبا كل التخصصات التي تدرج في الخارطة الأكاديمية الجامعية وتشمل الأطوار الثلاثة (اليسانس، وماستر، ودكتوراه)، كما تدرج أيضا عروض التكوين في إطار مشترك لاستراتيجية التنمية المحلية والوطنية التي تسمح للطلبة باكتساب المعارف عبر مؤسسات التعليم العالي التابعة للندوة الجهوية للشرق، وخلال سنوات قليلة أبرمت جامعة العربي بن مهيدي اتفاقيات تعاون هامة مع جامعات أجنبية (أوروبية، وعربية، وأمريكية)، وهذا لتعزيز التعاون والتبادل العلمي.

وتجدر الإشارة إلى أن جامعة أم البواقي تنتمي إلى شبكات جامعات إقليمية على وجه الخصوص شبكة الجامعات الأورومتوسطية، والوكالة الجامعية الفرنكوفونية، واتحاد الجامعات الإفريقية، واتحاد الجامعات العربية، كما تنتمي إلى شبكة المشاريع الأوروبية (أفيروس)، وتوفر جامعة العربي بن مهيدي

على بنية تحتية هامة موضوعة تحت تصرف الطلبة والموظفين والأساتذة وذلك لاستعمالها فيما يعود عليهم بالفائدة والنفع، وتتمثل في المنشآت التالية: ملعبين، ومسبح نصف أولمبي، وقاعة لتقوية العضلات وقاعتين متعددة الرياضات، كما تحتوي الجامعة على مركز طبي اجتماعي (CMS) يسيّره طاقم مكون من 05 أطباء عامون، جراح أسنان ومساعدين مخبريين يسهرّون على صحة الأسرة الجامعية، حيث سمح هذا المركز منذ نشأته لأفراد الأسرة الجامعية بإجراء الفحوصات الطبية الدورية، وأهم مراسيم إنشاء جامعة أم البواقي من 1983 إلى 2013 هي:-

أ. المرسوم التنفيذي رقم 88-314 المؤرخ في 07 ماي 1983 المتضمن إنشاء المدرسة العليا للأساتذة.

ب. المرسوم التنفيذي رقم 84-255 المؤرخ في 18 أوت 1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي للميكانيك.

ج. المرسوم التنفيذي رقم 84-204 المؤرخ في 18 أوت 1984 المتضمن إنشاء المدرسة العليا للأساتذة للعلوم الأساسية.

د. المرسوم التنفيذي رقم 97-158 المؤرخ في 10 ماي 1997 المتضمن إنشاء المركز الجامعي.

هـ. المرسوم التنفيذي رقم 06-274 المؤرخ في 16 أوت 2006 المتضمن تعديل القرار 185-97 في إنشاء المركز الجامعي بأم البواقي.

و. المرسوم التنفيذي رقم 06-09 المؤرخ في 04 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة أم البواقي.

ز. المرسوم التنفيذي رقم 13-164 المؤرخ في 15 أفريل 2013 المتضمن تعديل القرار 09-06 فيما يخص إنشاء جامعة أم البواقي.

2. التنظيم العام لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

أ. رئيس الجامعة.

ب. نائب المدير للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.

ج. نائب المدير للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.

د. نائب المدير للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإعلام والتظاهرات العلمية.

هـ. نائب المدير للتنمية والاستشراف والتوجيه.

و. الأمين العام للجامعة.

3. نيابة مديرية جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

1.3. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

أنشئت نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بهدف التكيف مع التغيرات الراهنة في العالم، والعمل على رفع مكانة جامعة العربي بن مهيدي للحصول على رؤية أفضل في بيئتها الاجتماعية والاقتصادية وخاصة لانفتاحها على النطاق الدولي، الأمر الذي يتطلب تطوير استراتيجية تتمثل في تقريب الجامعة من شركائها، سواء أكاديميين أو اقتصاديين اجتماعيين، كما تركز هذه الاستراتيجية على الاتصال والانفتاح والترويج لجميع أنشطة الجامعة من حيث التكوين والبحث والبنية التحتية، التي نتج عنها الإمضاء على الاتفاقيات الوطنية والدولية والمؤسسات، وتطوير أنشطة التعاون والشراكة من خلال تنظيم التظاهرات الدولية والمشاركة الفعالة في مشاريع التعاون ومجال التكوين والبحث، ووفقا لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ 23 أوت 2003، المعدل والمتمم، الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة، تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية في ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة لجامعة العربي بن مهيدي - بأم البواقي، وتشمل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية المصلحتين الآتيتين:-

أ. مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة، وتتكفل بما يلي:-

- اتفاقيات الشراكة الوطنية والدولية.
- الإشراف المشترك على أطروحات الدكتوراه.
- البرامج الأوروبية (تيمبوس، وإراسموس موندوس، وإراسموس... إلخ).
- مشاريع البحوث الثنائية (تاسيلي، PHC Maghreb... إلخ).
- زيارات الأجانب (الاستقبال، والبرامج... إلخ).
- المنح في الخارج (PNE، Profas +، Erasmus Mundus، AUF، البنك الإسلامي للتنمية... إلخ).
- الشراكة مع القطاع الاجتماعي والاقتصادي.

ب. مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، وتتكفل بما يلي:-

- تنظيم التظاهرات العلمية والتقنية (المحاضرات، وورشات العمل... إلخ).

▪ وضع النشرات الإخبارية الجامعية.

▪ نشر المعلومات والمستجدات الدولية على موقع الجامعة.

▪ وضع المطويات والمنشورات والملصقات...إلخ.

2.3. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه، وتتكفل بما يلي:-

أ. جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات مشاريع تنمية الجامعة.

ب. القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من

أجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.

ج. مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحديثها دوريا.

د. القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومناظرتها المهنية.

هـ. وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

و. متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

3.3. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني، والتكوين المتواصل

والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرج، وتتكفل بما يلي:-

أ. متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريس المنظمة من قبل الجامعة.

ب. السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

ج. السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

د. متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

هـ. السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

و. ضمان مسك القائمة الإسمية للطلبة وتحديثها.

وتتكون نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني، والتكوين المتواصل

والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرج من المصالح الآتية:-

▪ مصلحة التعليم والتدريس والتقييم.

▪ مصلحة التكوين المتواصل.

▪ مصلحة الشهادات والمعادلات.

4.3. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج، وتتكفل بما يلي:-

- أ. متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
 - ب. متابعة أنشطة البحث لوحداث ومخابر البحث وإعداد الحويلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
 - ج. القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
 - د. ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
 - هـ. جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- وتشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج المصالح الآتية:-

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

4. الأمانة العامة لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

تقع الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية أمين عام مسؤول عن السير الحسن والتسيير الإداري والمالي للهياكل الموضوعة تحت سلطته والخدمات الإدارية والتقنية المشتركة، وتمتد مهام الأمين العام للجامعة لتشمل جميع الأنشطة الاستراتيجية لتسيير الإدارة العامة، وهي إعداد خطط الإدارة، وإنشاء مختلف القرارات، وبرامج الأمن الداخلي، والتخطيط والتنبؤ بمشاريع ميزانية الجامعة، وكذلك الدور القيادي والتنسيق بين جميع المديريات الخاضعة لسلطته وتوجيه الأعمال الإبداعية للتحسين وتحديث الإدارة إضافة إلى:-

- أ. ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.
- ب. وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ج. تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- د. ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- هـ. السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.

- و. ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- ز. ضمان تسيير وحفظ الأرشفة والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ويتولى الأمين العام مسؤولية تنفيذ ثلاثة مشاريع أساسية لضمان إدارة الموظفين وأداء الجامعة وتراثها:-

أ. الخطة السنوية لإدارة الموارد البشرية.

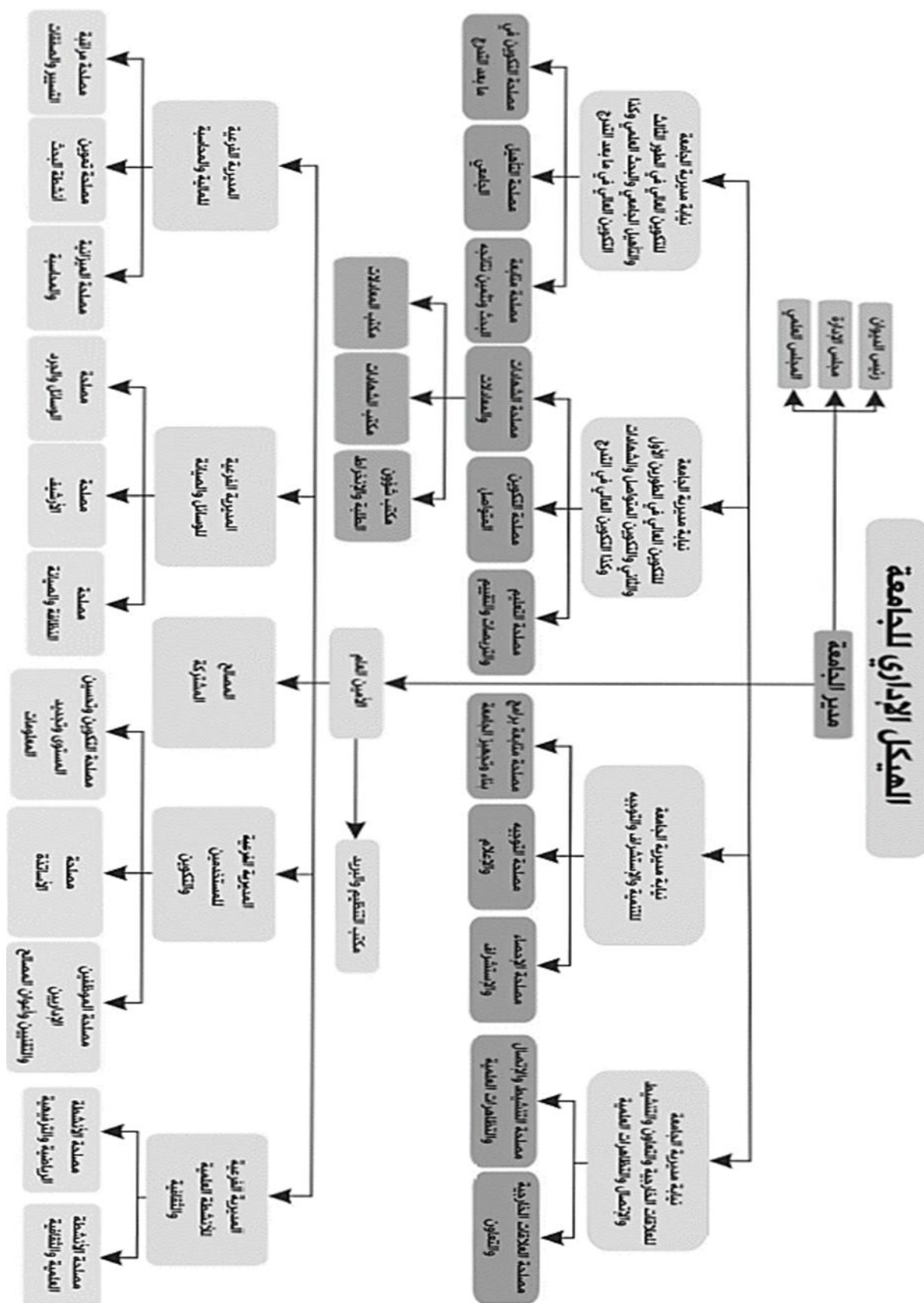
ب. مشروع الميزانية.

ج. تشغيل الجرد العام للجامعة.

المصدر. جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الصفحة الرئيسية للجامعة، (دون تاريخ نشر)، تاريخ

الاطلاع. 11 ديسمبر 2020. <<http://www.univ-oeb.dz/ar/>>.

الملحق 2. الهيكل الإداري لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي



المصدر. دليل الطالب، الهيكل الإداري لجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي: (د.د.ن)، 2018، ص. 01.

الملحق 3. دليل المقابلة

تاريخ المقابلة:/...../..... مكان المقابلة: مدة المقابلة: من إلى

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،

يسرني أن ألتقي مع حضرتكم الموقرة في مجلسنا هذا، مجدداً بذلك شكري لكم على قبول التحدث معنا، وأعرفكم عن نفسي أنني طالب دكتوراه نورالدين عزوز، جئت لإجراء مقابلة علمية معكم في إطار التحضير لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل حول موضوع "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي"، وسأطرح عليكم بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبطبيعة الحال؛ فإن المعلومات التي تصرحون بها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، فإذا كنتم مستعدون سنبدأ معكم المقابلة كما يلي:-

بداية؛ هل تستطيع أن تحكي لنا قليلاً عن نفسك؟ وما هي وظيفتك؟... إلخ.

المحور الأول: إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي

البعد الأول: تخطيط الوقت

1. ماذا يعني لك تخطيط الأعمال المزمع القيام بها قبل الشروع فيها؟
2. كيف يتم تخطيط الوقت الذاتي بطريقة فعالة حسب رأيك؟
3. ما هي التغييرات الحاصلة عند تخطيطك لوقتك الشخصي؟

البعد الثاني: تنظيم الوقت

4. على أي أساس تقوم بالتمييز بين المهام والأنشطة العاجلة والمستعجلة؟
5. ما هي الإجراءات المتخذة لترتيب مكان العمل قبل الشروع في أداء مهامك الوظيفية؟
6. ما هي الفوائد المرجوة من تنظيمك لوقتك الذاتي أثناء القيام بالعمل؟

البعد الثالث: توجيه الوقت

7. هل لك أن تصف لنا، كيف لمعرفة طريقة أداء العمل دور في إنجاز المهام في وقتها المسطر؟
8. كيف تساعد الأدوات التكنولوجية الحديثة على أداء العمل في أقصر وقت ممكن؟

البعد الرابع: رقابة الوقت

9. كيف ترى الاحتفاظ بذاكرة يومية لمتابعة المهام التي قمت بالتخطيط لها؟

10. في حالة عدم تحقيقك للأهداف المجدولة، ما هي الإجراءات التي تتخذها؟

المحور الثاني: الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي

البعد الأول: الانضباط الوظيفي

11. ماذا يعني بالنسبة لك أن يكون الموظف الإداري منضبطا في عمله؟

12. هل تعتبر نفسك موظفا منضبطا في عمله؟ ولماذا؟

13. ماذا تقترح لزيادة مستوى الانضباط الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي؟

البعد الثاني: التعاون الوظيفي

14. كيف تتعاون مع غيرك من الموظفين الإداريين لإنجاز المهام والأنشطة؟

15. بماذا ينعكس التعاون الوظيفي بين الموظفين الإداريين على مستوى المهام والأنشطة المؤداة؟

البعد الثالث: الإبداع الوظيفي

16. إذا قلنا أن موظفا إداريا مبدعا في عمله، فعلى أي أساس يمكننا الحكم على ذلك؟

17. كيف يمكن لموظفي الإدارة أن يتسم عملهم بالإبداع الوظيفي؟

المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي

18. ما طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي؟

19. هل يوجد شيء آخر تود قوله عن إدارة الوقت والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي؟

وبهذا السؤال نكونو قد وصلنا إلى نهاية المقابلة مع حضرتكم، وأجدد امتثاني وشكري لكم على حسن

تعاونكم معنا والإدلاء بكل هذه المعلومات القيمة.



الملحق 4. الاستبيان في شكله المبدئي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان الاستبيان

إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي

في الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل

إلى الأستاذة/ة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل، والموسومة بـ "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي" وتحت إشراف د. نسيم بورني، قمنا بتصميم استبيان حول الموضوع، ولضمان منهجية علمية سليمة في دراستنا، نطلب من سيادتكم المحترمة قبول تحكيم الاستبيان وتقديم كل الملاحظات العلمية التي ترونها مناسبة من حيث ملائمة الأبعاد لمشكلة الدراسة وتعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة بعضها، وفي الأخير تقبلو منا فائق الاحترام والعرفان على شرف قبول تحكيم أداة الدراسة.

البريد الإلكتروني

azzouz.nouredine@univ-oeb.dz

الباحث

نورالدين عزوز

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. النوع الاجتماعي

☐ - ذكر

☐ - أنثى

2. السن

☐ - أقل من 30 سنة

☐ - من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

☐ - من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

☐ - 50 سنة فما فوق

3. الحالة الاجتماعية

☐ - أعزب

☐ - متزوج

☐ - مطلق

☐ - أرمل

4. المؤهل العلمي

☐ - بكالوريا فأقل ☐ - ليسانس ☐ - ماستر

☐ - مهندس ☐ - ماجستير ☐ - دكتوراه

5. سنوات الخبرة

☐ - أقل من 05 سنوات

☐ - من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ - من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

☐ - 15 سنة فما فوق

6. مكان العمل (الكلية أو المعهد)

.....

القسم الثاني: إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية

المحور الأول: إدارة الوقت

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تخطيط الوقت						
1.	أقوم بالتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.					
2.	أحدد جدول زمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة إلي.					
3.	أحدد أولويات مهام وظيفتي وأرتبها بحسب أهميتها لتحقيق الأهداف المُسطرة.					
4.	أصوغ أهداف للقيام بوظيفتي بما يتناسب والوقت المتاح لي لتحقيقها.					
5.	ألتزم بمواعيد محددة لإنهاء عملي.					
6.	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملاءمة لقدرات الموظف الإداري على إنجاز الخطة الموضوعة.					
7.	يساعد التخطيط اليومي للوقت على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها المحددة.					
البعد الثاني: تنظيم الوقت						
8.	أقسم مهامى الوظيفية بشكل دقيق لأدائها في الوقت المحدد.					
9.	أنظم وقتي بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.					

					10	أعمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل لإتاحة مزيد من الوقت للتعامل مع الأهم.
					11.	أضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جداول الأعمال.
					12.	أرتب مكان العمل يوميا قبل الشروع في أداء مهامى الوظيفية.
					13.	أؤجل الأعمال الروتينية إلى وقت أكون فيه أقل نشاطا.
					14.	يساهم تنظيم الوقت بين متطلبات السيطرة على الوقت ومراعاة الجانب الإنساني.
البعد الثالث: توجيه الوقت						
					15.	أتعاون مع زملائي لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها.
					16.	أستطيع التمييز بين المهام والأنشطة القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل.
					17.	أحاول التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة لأدائها في أقصر وقت ممكن.
					18.	أقوم بجمع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها معا في وقت قصير.
					19.	أعتمد على الأدوات التكنولوجية والتقنية الحديثة للحصول على المعلومة في أقصر وقت.
					20.	أحاول الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها.
					21.	يؤدي التوجيه الذاتي للموظف الإداري إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة.

البعد الرابع: رقابة الوقت					
22.	أحتفظ بمذكرة يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها.				
23.	أقارن بين الأداء الحاصل والأداء المخطط له سابقا من حيث الوقت.				
24.	أحلل الوقت الذي استغرقته في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة.				
25.	أحدد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة.				
26.	أقوم بمراقبة ذاتية يومية عن كيفية قضاء الوقت في عملي.				
27.	يزيد وجود نظام حوافز في الرقابة الذاتية من فاعلية الموظف الإداري على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل.				
28.	تؤدي الرقابة الذاتية على الوقت إلى تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين داخل الجامعة.				

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الانضباط الوظيفي						
29.	ألتحق بمكان العمل في الوقت المقرر له بالجامعة.					
30.	ألتزم بمواعيد العمل المحددة في الانصراف وعدم مغادرة مكان العمل بالجامعة.					

					31. أراجع العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.
					32. آخذ بتوجيهات وتعليمات رؤساء العمل وفقا لها.
					33. أنفذ العمل بشكل سليم وفقا لما حدد له من إجراءات.
					34. أهتم بترتيب وتنظيم مكان العمل ونظافة المكتب.
					35. أدرك أهمية الحفاظ على أسرار العمل الجامعي قدر الإمكان.
					36. ألتزم بقوانين وأنظمة العمل داخل الجامعة.
البعد الثاني: التعاون الوظيفي					
					37. أستطيع تطوير أداء غيري من الموظفين الإداريين عن طريق التدريب.
					38. لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.
					39. أساهم في بحث الموضوعات التي تطرح في الاجتماعات من خلال المقترحات والأفكار التي أقدمها.
					40. أمتلك القدرة على التنسيق مع زملاء العمل عند أداء مهام مشتركة.
					41. أدرك أهمية التعامل بروح الفريق لإنجاز المهام الوظيفية.
					42. لدي الاستعداد لأداء بعض المهام نيابة عن زملائي متى استدعى الأمر ذلك.
					43. يقلل التعاون الوظيفي من المنافسة السلبية في الإدارة الجامعية.

البعد الثالث: الإبداع الوظيفي					
44.	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.				
45.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.				
46.	أحرص على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.				
47.	أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.				
48.	أصر على إنجاز مهامى الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب.				
49.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة المشاكل المترتبة عن ذلك.				
50.	أملك المقدرة على إدراك العلاقة بين متطلبات العمل وكيفية إنجازه.				

الملحق 5. قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	التخصص	الرتبة العلمية	الجامعة
01.	بوبكر بوخريسة	علم اجتماع العمل	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
02.	حسان مراني	علم اجتماع العمل	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
03.	عبد الحميد جفال	علم اجتماع العمل	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
04.	معمر داود	علم اجتماع العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
05.	يوسف سعدون	علم اجتماع العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
06.	عبد الله ساقور	علم اجتماع التنمية	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
07.	عبد الحكيم بوهروم	علم اجتماع التنمية	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
08.	محمد الصالح بوطوطن	علم اجتماع التربية	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
09.	موسى لحرش	علم اجتماع التنمية والتغير الاجتماعي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة
10.	نسيم بورني	علم اجتماع التنمية	أستاذ محاضر أ.أ.	جامعة أم البواقي
11.	زكية العمراوي	علم اجتماع التنمية	أستاذة محاضرة أ.أ.	جامعة أم البواقي
12.	لطفي دنبري	علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر أ.أ.	جامعة أم البواقي



الملحق 6. الاستبيان في شكله النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان الاستبيان

إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي

في الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل

إلى السيد/ة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل، نرجو من سيادتكم الموقرة التعاون معنا في دراستنا المعنونة بـ "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي" وتحت إشراف د. نسيم بورني، عبر الإجابة عن أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ومصادقية بوضع علامة (x) في خانة واحدة فقط من كل عبارة تناسب إجابتيكم، وأفيدكم علما أن المعلومات الواردة في الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولكم منا خالص العرفان على حسن تعاونكم.

البريد الإلكتروني

azzouz.nouredine@univ-oeb.dz

الباحث

نورالدين عزوز

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. النوع الاجتماعي

☐ - ذكر☐ - أنثى

2. السن

☐ - أقل من 30 سنة☐ - من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة☐ - من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة☐ - 50 سنة فما فوق

3. الحالة الاجتماعية

☐ - أعزب☐ - متزوج☐ - مطلق☐ - أرمل

4. المؤهل العلمي

☐ - بكالوريا فأقل ☐ - ليسانس ☐ - ماستر☐ - مهندس ☐ - ماجستير ☐ - دكتوراه

5. سنوات الخبرة

☐ - أقل من 05 سنوات☐ - من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات☐ - من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة☐ - 15 سنة فما فوق

6. المستوى الوظيفي

☐ - موظف التأطير ☐ - موظف التطبيق ☐ - موظف التحكم ☐ - موظف التنفيذ

القسم الثاني: إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية
المحور الأول: إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تخطيط الوقت						
1.	أقوم بالتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.					
2.	أحدد جدول زمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة إلي.					
3.	أحدد أولويات مهام وظيفتي وأرتبها بحسب أهميتها لتحقيق الأهداف المُسطرة.					
4.	أصوغ أهداف للقيام بوظيفتي بما يتناسب والوقت المتاح لي لتحقيقها.					
5.	ألتزم بمواعيد محددة لإنهاء عملي.					
6.	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملاءمة لقدرات الموظف الإداري على إنجاز الخطة الموضوعة.					
7.	يساعد التخطيط اليومي للوقت على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها المحددة.					
البعد الثاني: تنظيم الوقت						
8.	أقسم مهامى الوظيفية بشكل دقيق لأدائها في الوقت المحدد.					
9.	أنظم وقتي بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10.	أعمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل لإتاحة مزيد من الوقت للتعامل مع الأهم.					
11.	أضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جداول الأعمال.					
12.	أرتب مكان العمل يوميا قبل الشروع في أداء مهامي الوظيفية.					
13.	أؤجل الأعمال الروتينية إلى وقت أكون فيه أقل تركيزا.					
14.	يوازن تنظيم الوقت بين متطلبات التحكم في الوقت ومراعاة الجانب الإنساني.					
البعد الثالث: توجيه الوقت						
15.	أتعاون مع زملائي لأداء المهام في وقتها المحدد.					
16.	أستطيع التمييز بين المهام والأنشطة القابلة للتأجيل وتلك غير القابلة للتأجيل.					
17.	أحاول التعرف على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة لأدائها في أقصر وقت ممكن.					
18.	أقوم بجمع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها معا في وقت قصير.					
19.	أعتمد على الأدوات التكنولوجية والتقنية الحديثة للحصول على المعلومة في أقصر وقت.					
20.	أحاول الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21.	يؤدي التوجيه الذاتي للموظف الإداري إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل الجامعة.					
البعد الرابع: رقابة الوقت						
22.	أحتفظ بمذكرة يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها.					
23.	أقارن بين العمل المنجز والعمل المتوقع إنجازها من حيث الوقت.					
24.	أحلل الوقت الذي استغرقته في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة.					
25.	أحدد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم تحقيق الأهداف في آجالها المحددة.					
26.	أقوم بمراقبة ذاتية يومية لكيفية انقضاء الوقت في عملي.					
27.	يزيد وجود نظام حوافز في الرقابة الذاتية من فاعلية الموظف الإداري على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل.					
28.	تؤدي الرقابة الذاتية على الوقت إلى تحسين مستوى أداء الموظفين الإداريين داخل الجامعة.					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الانضباط الوظيفي						
29.	ألتحق بمكان العمل في الوقت المقرر له بالجامعة.					
30.	ألتزم بمواعيد العمل المحددة في الانصراف وعدم مغادرة مكان العمل بالجامعة.					
31.	أراجع العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.					
32.	أخذ بتوجيهات وتعليمات رؤساء العمل وفقا لها.					
33.	أنفذ العمل بشكل سليم ووفقا للإجراءات المحددة له.					
34.	ألتزم باللباقة والآداب عند الاتصال برؤسائي في العمل.					
35.	أدرك أهمية الحفاظ على أسرار العمل الجامعي قدر الإمكان.					
36.	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل داخل الجامعة.					
البعد الثاني: التعاون الوظيفي						
37.	لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.					
38.	أساهم في بحث الموضوعات التي تطرح في الاجتماعات عبر المقترحات والأفكار التي أقدمها.					
39.	أمتلك القدرة على التنسيق مع زملاء العمل عند أداء مهام مشتركة.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40.	أدرك أهمية التعامل بروح الفريق لإنجاز المهام الوظيفية.					
41.	أستطيع تطوير أداء غيري من الموظفين الإداريين عن طريق التدريب.					
42.	لدي الاستعداد لأداء بعض المهام نيابة عن زملائي متى استدعى الأمر ذلك.					
43.	يقلل التعاون الوظيفي من المنافسة السلبية في الإدارة الجامعية.					
البعد الثالث: الإبداع الوظيفي						
44.	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.					
45.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
46.	أحرص على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					
47.	أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
48.	أصر على إنجاز مهامي الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب.					
49.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة المشاكل المترتبة عن ذلك.					
50.	أملك المقدرة على إدراك العلاقة بين متطلبات العمل وكيفية إنجازه.					



People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Larbi Ben M'hidi University- Oum El Bouaghi



Faculty of Social and Human Sciences

Department of Social Sciences

Registration Number:

Serial Number:

Title of Thesis

Time management and its relationship with job performance in the Algerian University

A field study at Oum El Bouaghi University

A thesis submitted for the degree of Doctorate, third cycle, in sociology of organization and work

Submitted by

Nouredine AZOUZ

Supervised by

Dr. Nassim BOURENNI

Board of Examiners

Cherifa MAADEN	Professor	Oum El Bouaghi University	President
Nassim BOURENNI	Senior Lecturer	Oum El Bouaghi University	Supervisor and reporter
Zedira KHAMMAR	Senior Lecturer	Oum El Bouaghi University	Examiner
Lilia HAFIDI	Senior Lecturer	Oum El Bouaghi University	Examiner
Redha KEDJA	Professor	University of Batna 1	Examiner
boubaker DJIMLI	Professor	University of Constantine 2	Examiner

Academic year: 2020/2021