

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان الأطروحة :

انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة

- دراسة ميدانية على موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

بن ققة سعاد

إعداد الطالب :

سلطان عبد الفتاح

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
1- أ.د. زمام نور الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	رئيسا
2- أ.د. بن ققة سعاد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
3- أ.د. قجة رضا	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا
4- أ.د. علي شريف حورية	أستاذ التعليم العالي	جامعة مسيلة	عضوا مناقشا
5- د. بوسحلة إيناس	أستاذ محاضر أ.	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا
6- د. مسعودي كلثوم	أستاذ محاضر أ.	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2024/2023

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمداً لا ينفذ أوله ولا ينقطع آخره ، اللهم لك الحمد فأنت أهل أن تُحمد وتُعبد وتُشكر.

الحمد لله حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه والشكر لله عدد ما كان وعدد ما سيكون وعدد الحركات والسكون.

أما بعد :

أتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة : بن ققة سعاد ، التي لم تَدخر جهدا في توجيهي وإرشادي طوال مدة هذا البحث.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على قبولهم الاطلاع على هذا العمل المتواضع لتقويمه وتصويبه.

ولا يفوتني أن أشكر مسؤولي وموظفي جامعة محمد خيضر بسكرة على جميل تعاونهم وأخص بالذكر أمانة رئيس المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

خالص الشكر والعرفان والامتنان لكل من قدم لي نصيحة أو مساعدة لإتمام هذا العمل.

أمضاء : عبد الفتاح سلطان



إهداء

كلما أردت أن أكتب كلمات لأمي

أدركت بأنني أمي ...

إلى روح والدتي الغالية



قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
.....	- شكر وتقدير
.....	- إهداء
01	- قائمة المحتويات
06	- قائمة الجداول
09	- قائمة الأشكال
10	- ملخص الدراسة بالعربية
11	- ملخص الدراسة بالانجليزية
12	- ملخص الدراسة بالفرنسية
- مقدمة الدراسة	
13	- مقدمة الدراسة
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
16	أولا : إشكالية الدراسة
18	ثانيا : فرضيات الدراسة
20	ثالثا : أهداف الدراسة
21	رابعا : أسباب اختيار الموضوع
22	خامسا : أهمية الدراسة
23	سادسا : تحديد المفاهيم
32	سابعا : عرض الدراسات السابقة
61	ثامنا : المقاربة النظرية للدراسة
الفصل الثاني : تحليل سوسيولوجي لدلالات وأبعاد ومناهج إدارة الوقت	
72-66	أولا : الوقت : أهميته ، خصائصه وأنواعه
66	1- أهمية الوقت

68	2- خصائص الوقت
70	3- أنواع الوقت
75-73	ثانيا : أهمية ودوافع الاهتمام بإدارة الوقت
73	1- أهمية إدارة الوقت
73	2- دوافع الاهتمام بإدارة الوقت
76	ثالثا : المبادئ الأساسية لإدارة الوقت
83-77	رابعا : إدارة الوقت في الفكر الإداري
77	1- إدارة الوقت في المدرسة الكلاسيكية
81	2- إدارة الوقت في المدرسة السلوكية
82	3- إدارة الوقت في المدرسة الحديثة
90-84	خامسا : علاقة إدارة الوقت بالوظائف الإدارية الأساسية
84	1- التخطيط وإدارة الوقت
86	2- التنظيم وإدارة الوقت
87	3- التوجيه وإدارة الوقت
88	4- الرقابة وإدارة الوقت
88	5- اتخاذ القرارات وإدارة الوقت
89	6- التدريب وإدارة الوقت
101-91	سادسا : مناهج وأساليب ومهارات الإدارة الفعالة للوقت
91	1- مناهج الإدارة الفعالة للوقت
94	2- أساليب إدارة الوقت
99	3- مهارات إدارة الوقت
102	سابعا : مصفوفة الأولويات في إدارة الوقت
108-104	ثامنا : مضيعات الوقت
105	1- مضيعات الوقت الشخصية

105	2- مضيعات الوقت التنظيمية
108	3- مضيعات الوقت الاجتماعية والبيئية والفنية
109	تاسعا : طرق السيطرة على مضيعات الوقت
111	- خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الخلفية النظرية لتنمية الموارد البشرية ودلالاتها وتحدياتها	
118-114	أولا : علاقة تنمية الموارد البشرية بمفهوم إدارة الموارد البشرية و التنمية البشرية
114	1- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية
117	2- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية
119	ثانيا : التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية
149-125	ثالثا : المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية
125	1- المدخل الكلاسيكي (1880-1930)
126	أ- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر
128	ب- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور
130	ج- نظرية مبادئ الإدارة لهنري فايول
132	2- مدخل العلاقات الإنسانية (1930-1950)
138	3- المدخل السلوكي (1950-1970)
144	4- مدخل الموارد البشرية
150	رابعا : خصائص تنمية الموارد البشرية
151	خامسا : أهمية تنمية الموارد البشرية
153	سادسا : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
155	سابعا : التحديات التي تواجه وظيفة تنمية الموارد البشرية
158	ثامنا : أهداف تنمية الموارد البشرية
160	- خلاصة الفصل

الفصل الرابع : استراتيجيات تطوير وتنمية الموارد البشرية	
163	أولا : التدريب كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
174	ثانيا : دور التكوين أثناء العمل في تطوير الموارد البشرية
182	ثالثا : التعلم التنظيمي والتوجه نحو بناء الكفاءة والتطور
189	رابعا : إستراتيجية إدارة المعرفة كآلية لتنمية الموارد البشرية
198	خامسا : إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المتميز لدى الأفراد
203	سادسا : إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية
208	سابعا : إدارة الأداء كمدخل لتنمية الموارد البشرية
212	- خلاصة الفصل
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج	
218-214	أولا : مجالات الدراسة الميدانية
214	1- المجال المكاني للدراسة
217	2- المجال الزمني للدراسة
218	3- المجال البشري للدراسة
222-219	ثانيا : مجتمع البحث وعينة الدراسة
219	1- مجتمع البحث
220	2- عينة الدراسة
225-223	ثالثا : المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات
223	1- منهج الدراسة
223	2- أدوات جمع البيانات
233-226	رابعا : أساليب المعالجة الإحصائية وصدق وثبات أداة الدراسة
226	1- أساليب المعالجة الإحصائية
226	2- صدق وثبات أداة الدراسة

258-234	خامسا : وصف عينة الدراسة وتحليل البيانات الميدانية
234	1- وصف ودراسة خصائص عينة الدراسة
246	2- تحليل وتفسير البيانات الميدانية
276-259	سادسا : معالجة ومناقشة نتائج الدراسة
260	1- اختبار الفروق بين المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية
269	2- اختبار فرضيات الدراسة
269	أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى
270	ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية
271	ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
272	د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
273	هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
274	3 - النتائج العامة للدراسة
274	أ - النتائج النظرية
275	ب - النتائج الميدانية
278	ج- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
279	- الاقتراحات
280	- التوصيات
281	- خاتمة
283	- قائمة المراجع
.....	- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
220	توزيع الموظفين الإداريين على معهد وكليات جامعة محمد خيضر بسكرة	01
223	توزيع أفراد العينة على معهد وكليات جامعة محمد خيضر بسكرة	02
229	نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	03
230	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest)	04
230	نتائج ألفا كرونباخ لثبات إجابات المبحوثين الخاصة بالتدريب والتكوين	05
230	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) الخاصة بالتدريب والتكوين	06
231	نتائج ألفا كرونباخ لثبات إجابات المبحوثين الخاصة بالتعلم التنظيمي	07
231	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) الخاصة بالتعلم التنظيمي	08
231	نتائج ألفا كرونباخ لثبات إجابات المبحوثين الخاصة بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري	09
232	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) الخاصة بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري	10
232	نتائج ألفا كرونباخ لثبات إجابات المبحوثين الخاصة بتنمية القيادات الإدارية	11
232	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) الخاصة بتنمية القيادات الإدارية	12
233	نتائج ألفا كرونباخ لثبات إجابات المبحوثين الخاصة بإدارة الأداء	13
233	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) الخاصة بإدارة الأداء	14

234	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون لمحاور الدراسة	15
235	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس	16
236	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن	17
238	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	18
239	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	19
241	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي والمهني	20
242	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	21
243	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	22
245	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية لمنصب العمل	23
247	علاقة التدريب والتكوين بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	24
250	علاقة التعلم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	25
252	علاقة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال	26
255	علاقة تنمية القيادات الإدارية بمضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه	27
257	علاقة إدارة الأداء بمضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	28
262	اختبار t لاختبار الفروق في إدارة الوقت حسب متغير الجنس	29
263	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير السن	30
264	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير الحالة المدنية	31
265	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي	32
266	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي والمهني	33
267	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير الخبرة المهنية	34

268	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير الفئة المهنية	35
269	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير الوضعية القانونية لمنصب العمل	36
270	درجة ارتباط بُعد التدريب والتكوين بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	37
271	درجة ارتباط بُعد التعلم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	38
272	درجة ارتباط بُعد إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال	39
273	درجة ارتباط بُعد تنمية القيادات الإدارية بمضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه	40
274	درجة ارتباط بُعد إدارة الأداء بمضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	41

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
81	مبدأ (20/80) لباريتو	01
84	قانون باركنسون لتمدد العمل	02
86	رسم تخطيطي لترتيب هرم الأهداف	03
99	مخطط نظام الإدارة بالاستثناء	04
103	مصفوفة الأولويات لـ ستيفن كوفي	05
116	الخريطة التنظيمية لقسم من أقسام إدارة الموارد البشرية	06
142	هرم تدرج الحاجات لـ ماسلو	07
168	مستويات الأهداف التدريبية	08
235	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس	09
236	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن	10
239	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	11
240	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	12
241	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي والمهني	13
242	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	14
243	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	15
245	توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية لمنصب العمل	16

ملخص الدراسة :

تهدف دراسة موضوع انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة - دراسة ميدانية على موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة الى الكشف عن أثر تطبيق آليات تنمية الموارد البشرية (التدريب و التكوين، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، تنمية القيادات الإدارية، إدارة الأداء) على وجود من عدمه لمضيعات الوقت المتعلقة بعمليات (التنظيم، التخطيط، الاتصال، التوجيه، الرقابة) ، هذا إضافة إلى التعرف على مواصفات العنصر البشري المكوّن لهذه المؤسسة.

وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة أين بلغ عدد أفراد العينة 226 فردا ، و استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، كما اختار لجمع البيانات الميدانية استمارة استبيان. أما نتائج الدراسة فقد جاءت كالتالي :

- يوجد ارتباط دال إحصائيا لعمليتي (التدريب والتكوين) في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.
- يوجد ارتباط دال إحصائيا بين عملية التعلم التنظيمي ودوره في القضاء على مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.
- يوجد ارتباط دال إحصائيا لعمليتي (إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) في التخلص من مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال.
- يوجد ارتباط دال إحصائيا بين عملية تنمية القيادات الإدارية ودورها في التقليل من مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه.
- يوجد ارتباط دال إحصائيا بين عملية إدارة الأداء ودورها في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة.

وبذلك تحققت الفرضية العامة للدراسة و التي نصها :

تُسهم آليات تنمية الموارد البشرية إيجابا في إدارة الوقت داخل المؤسسة.

Abstract :

- This study was concerned with the topic of the implications of human resource development on time management in the institution - a field study on the employees of Mohammed Khider University of Biskra.
- The study aimed to reveal the impact of the application of human resources development mechanisms (training and formation, organizational learning, knowledge and intellectual capital management, development of administrative leaders, performance management) on the existence or absence of time wastes related to processes (organization, planning, communication, guidance, control), in addition to identifying the specifications of the human element constituting this institution.
- The simple random sample was relied on where the number of members of the sample reached 226 individuals, and the researcher used in his study the descriptive analytical method, and also chose to collect field data questionnaire form. As for the results of the study, they were as follows:
 - There is a statistically significant correlation with the processes (training and formation) in controlling the time wastage associated with the organization.
 - There is a statistically significant correlation between the organizational learning process and its role in eliminating planning time wastage.
 - There is a statistically significant correlation with the two processes (knowledge management and intellectual capital) in eliminating communication time wastes.
 - There is a statistically significant correlation between the development of management leadership and its role in reducing time wastage for guidance.
 - There is a statistically significant correlation between the performance management process and its role in controlling control time wastage for censorship.
- The general premise of the study was thus realized :
Human resources development mechanisms contribute positively to time management within the organization.

Résumé :

Cette étude a porté sur les incidences de la mise en valeur des ressources humaines sur la gestion du temps à l'Institution - une étude sur le terrain effectuée auprès du personnel de l'Université Mohamed Khider de Biskra.

L'étude avait pour objet de déterminer l'impact de l'application des mécanismes de mise en valeur des ressources humaines (formation et formation, apprentissage organisationnel, gestion des connaissances et du capital intellectuel, perfectionnement des cadres, suivi du comportement professionnel) sur l'existence ou non d'un décalage horaire lié aux processus (organisation, planification, communication, orientation, contrôle), ainsi que sur les caractéristiques de la composante humaine de l'institution.

L'échantillon aléatoire était constitué de 226 individus, le chercheur ayant utilisé la méthode analytique descriptive, et choisi pour recueillir des données sur le terrain au moyen d'un questionnaire.

Les résultats de cette étude sont les :

_ Il existe un lien statistique entre les deux processus (formation et formation) de contrôle des pertes de temps liées à l'organisation.

_ Il existe une corrélation statistique entre le processus d'apprentissage organisationnel et son rôle dans l'élimination des pertes de temps liées à la planification.

_ Il existe un lien statistique entre les deux processus (gestion des connaissances et du capital intellectuel) dans l'élimination des pertes de temps liées à la communication.

_ Il existe une corrélation statistique entre le processus de développement des cadres et le rôle qu'il joue dans la réduction des délais d'orientation.

_ Il existe une corrélation statistique entre le processus de gestion de la performance et son rôle dans le contrôle des pertes de temps liées au contrôle.

L'hypothèse générale de l'étude, ainsi formulée, est ainsi satisfaite :

Les mécanismes de mise en valeur des ressources humaines contribuent de manière positive à la gestion du temps au sein de l'organisation.

مقدمة :

يعد الوقت من أعلى الموارد التي يجب على الفرد استغلالها بكفاءة في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل. ومما لا شك فيه أن الحرص على ترشيد استغلال عنصر الوقت هو أحد أهم السبل للتقدم والرقي ، والشاهد في ذلك أن تجد المنظمات الناجحة والمجتمعات المتقدمة أكثر حرصا على الوقت وحسن استثماره ؛ وأن المنظمات المتعثرة والمجتمعات الأقل تقدما هي في الغالب أقل حرصا على مورد الوقت من خلال تفشي منطوق سوء احترام وإدارة الوقت وما ينجر عن ذلك من مظاهر سلبية.

هذا ويشهد مجتمعنا شأنه في ذلك شأن الكثير من المجتمعات النامية مظاهر إهدار الوقت وتضييعه دون الاستفادة منه.

وكذلك الحال بالنسبة لمحيطنا المحلي الذي لا يخلو عادة من مظاهر سوء إدارة الوقت سواء كان ذلك على مستوى تعاملاتنا اليومية أو داخل المنظمات والمؤسسات التي تعد شريان الاقتصاد وسببا رئيسيا لتطور وازدهار الأمم ، لذلك لا بد من إرساء قواعد واضحة لإدارة الوقت داخل هذه المنظمات. حيث إن مهارات إدارة الوقت داخل المنظمة لا تولد مع الفرد بل تُكتسب بالتعلم والتدريب أو ما يُصطلح عليه بتنمية الموارد البشرية.

هذا وتهدف تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة إلى زيادة قدرات ومهارات أفرادها الذين تم توظيفهم في شكل مدخلات بغية الحصول على أفراد أكفاء ؛ بما يُساعد على بناء العنصر البشري وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوكياته بغية استثمار طاقاته وزيادة مردوديته الإنتاجية في صورة مخرجات.

كما تُساعد عملية تنمية الموارد البشرية بمختلف عملياتها الإدارية أفراد المنظمة على انجاز مهامهم بأفضل الطرق وبأقل التكاليف من حيث الجهد والوقت ؛ حيث أن النجاح في تكريس مبادئ إدارة الوقت داخل المنظمة هو صورة أخرى للنجاح والتميز ، بما يعود على المنظمة من مزايا ربحية وتنافسية على المدى القريب والبعيد أو ما يصطلح عليه بالتغذية العكسية.

ضمن هذا الإطار تحاول دراستنا هذه التعرف على انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة ؛ أين تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول حيث خصصنا فصلا لموضوع الدراسة وثلاثة فصول للجانب النظري وفصل للشق الميداني أستهل أوله بجزئيات دقيقة عن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، أما عن ميدان هذه الدراسة فهو جامعة محمد خيضر بسكرة.

وقد جاءت مضامين الفصول كالآتي :

تطرقنا في الفصل الأول إلى موضوع الدراسة من خلال عرض إشكالية الدراسة والفرضيات إضافة إلى أهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهميته ، وكذا تحديد مختلف المفاهيم

والمصطلحات ذات الصلة بالموضوع مع استعراض بعض الدراسات السابقة وتقييمها ، إضافة إلى عرض المقاربة النظرية للدراسة.

أما الفصل الثاني الذي عنون بالتحليل سوسولوجي لدلالات وأبعاد ومناهج إدارة الوقت فقد استعرضنا فيه موضوع إدارة الوقت من خلال : أهمية وخصائص وأنواع الوقت ، إضافة إلى أهمية ودوافع الاهتمام بإدارة الوقت ، المبادئ الأساسية لإدارة الوقت ، إدارة الوقت في الفكر الإداري ، علاقة إدارة الوقت بالوظائف الإدارية الأساسية ، مناهج وأساليب ومهارات الإدارة الفعالة للوقت ، مصفوفة الأولويات في إدارة الوقت ، مضيعات الوقت ، طرق السيطرة على مضيعات الوقت.

وقد اشتمل الفصل الثالث على موضوع تنمية الموارد البشرية وخلفياتها النظرية من خلال : علاقة تنمية الموارد البشرية بمفهوم (إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية) ، إضافة إلى التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية ، المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية ، خصائص وأهمية تنمية الموارد البشرية ، مسؤوليات تنمية الموارد البشرية ، التحديات التي تواجه وظيفة تنمية الموارد البشرية ، أهداف تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع والذي عنون باستراتيجيات تطوير وتنمية الموارد البشرية فقد استعرضنا فيه طرق وآليات تطوّر وتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال : التدريب كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ، دور التكوين أثناء العمل في تطوير الموارد البشرية ، التعلّم التنظيمي والتوجه نحو بناء الكفاءة والتطوّر ، إستراتيجية إدارة المعرفة كآلية لتنمية الموارد البشرية ، إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المتميّز لدى الأفراد ، إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية ، إدارة الأداء كمدخل لتنمية الموارد البشرية.

هذا أما عن الفصل الخامس والذي كان عنوانه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج ، فقد تطرقنا فيه إلى أهم الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة من خلال : عرض مجالات الدراسة (المكاني ، الزمني ، البشري) ، مجتمع البحث وعيّنة الدراسة ، المنهج المتّبع وأسلوب جمع البيانات ، أساليب المعالجة الإحصائية وصدق أداة الدراسة ، وصف عيّنة الدراسة وتحليل البيانات الميدانية ، معالجة ومناقشة نتائج الدراسة من خلال : اختبار الفروق بين المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية ، اختبار فرضيات الدراسة ، النتائج العامة للدراسة (النظرية، الميدانية ، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة) ، وفي الأخير تم تقديم بعض الاقتراحات بناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج. وأخيرا الخاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أهداف الدراسة

رابعا : أسباب اختيار موضوع الدراسة

خامسا : أهمية الدراسة

سادسا : تحديد المفاهيم

سابعا : عرض الدراسات السابقة

1- الدراسات الجزائرية

2- الدراسات العربية

- مناقشة وتقييم الدراسات السابقة

ثامنا : المقاربة النظرية للدراسة

أولاً : إشكالية الدراسة

لم يعد يُنظرُ إلى الوقت بأنه ذلك الزمن الذي نستغرقه في قضاء مصالحنا بل أصبح رقما فاعلا وأساسيا في المعادلة التي تحوي عوامل التفوق والتميز ، حيث بات عنصر الوقت يكتسي من الأهمية ما جعله يُأخذ كأحد معايير تصنيف تقدم أو تخلف المجتمعات والشعوب والأمم ، فكلما كان المجتمع أكثر حرصا على احترام الوقت وحسن استغلاله كان ذلك مؤشرا على درجة تحضر وتقدم هذا المجتمع أو ذاك والعكس صحيح.

يقول الاقتصادي الأمريكي بيتر فرناند دراكر p.f.drucker (1909-2005م): "إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله ، وأن الوقت يعد من أهم الموارد ، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر" (العلاق، 2009، ص55).

من هذا المنطلق تبرز مكانة الوقت كأحد أهم الموارد التي ينبغي الحرص عليها واستثمارها بالطريقة الأمثل ، حيث يعد الوقت من العناصر الأساسية التي يُمكن من خلالها الحكم على حسن سير عمل ما وعلى درجة كفاءة أداء الأفراد والمؤسسات ، مما جعل من الوقت كأحد النقاط المهمة التي استوقفت نظرية الإدارة العلمية ومعها مؤسسها فريدريك تايلور (f.taylor) من خلال دراسته عن الحركة والزمن لتحديد أفضل الطرق وأيسرها لإنجاز العمل على أتم صفة وبأقل وقت، فقد ساهمت أفكار تايلور في تنظيم الوقت وترشيده أثناء فترة العمل عبر استحداث فكرة سلاسل الإنتاج، والتي يرى من خلالها ضرورة تقسيم العمل إلى مراحل وكل مرحلة إلى أجزاء مع تكليف كل فرد من المنظمة بإنجاز جزء محدد منها بُغية القضاء أو التقليل من الوقت الضائع والمهدور ، أما نظرية العلاقات الإنسانية والتي وضع أسسها إلتون مايو (elton mayo) فقد اهتمت بالزمن من خلال التأكيد على ضرورة إعطاء العامل أو المُستخدم وقتا للراحة أثناء فترة العمل مما ينعكس إيجابا على معنوياته وعلى إنتاجيته، فيما ترى النظريات الحديثة كنظرية اتخاذ القرارات أن لعنصر الوقت تأثير مباشر في تحديد نوعية وطرق اتخاذ القرارات.

ووفقا لهذا الإطار فقد سعت المنظمات المعاصرة إلى إدراج عنصر الوقت كمورد هام من مواردها، بحيث زيادة على محاولتها ترشيد واقتصاد استعمال مواردها الطبيعية والمالية وحتى البشرية تتطلع كثير من هذه المنظمات إلى استخدام أقل قدر من الوقت يكفي لتخريج إنتاج أو مردود أوفر.

هذا ويختلف فهم وإدراك أفراد المنظمة لأهمية الوقت وضرورة إدارته باختلاف اتجاهاتهم ودوافعهم وطبيعة الوظائف التي يشغلونها، فسلوك الفرد تجاه الوقت هو في الغالب سلوك مكتسب من

البيئة الاجتماعية ومن القيم والمعايير التي تكونت لديه في المجتمع تجاه التعامل مع عنصر الوقت، لذا يعد تكوين الفرد أو إعادة تعديل سلوكه تجاه الوقت عملية غاية في التعقيد.

ولعل من أبرز طرق تكوين أفراد التنظيم على الاستغلال الأمثل للوقت وتبيان كيفية إدارته هو تنمية قدراتهم ومعارفهم أو ما يُصطلح عليه بتنمية الموارد البشرية ، حيث تُساعد هذه العملية على الرفع من مهارات وقدرات أفراد المنظمة والذين يمثلون ابرز مدخلاتها ، بما يُساهم في صيانة العنصر البشري للمنظمة وتحقيق التأثير الإيجابي على سلوكياتهم بالاستعانة ببعض العمليات الادارية ومن ثم إتاحة فرص التقدم والترقية للمؤهلين والأكفاء منهم ، بما يساهم في زيادة إنتاجية ودخل العاملين ما من شأنه تحفيزهم على الاستقرار في العمل وكسب ثقتهم وولائهم للمنظمة ، ومن ثم استثمار جهودهم وخبراتهم لمواكبة التكيف مع التغيرات المحيطة بالمنظمة ، وهي المخرجات التي تصبوا أغلب المنظمات الناجحة لتحقيقها .

كما تُسهم تنمية الموارد البشرية في تلقين أفراد المنظمة القواعد المرتبطة والخاصة بالعمل مع إمكانية التعديل أو التصحيح في سلوكيات واتجاهات أفراد التنظيم بُغية زيادة معارفهم المهنية والفكرية وتحسين أدائهم بما يجعلهم قادرين على تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأقل تكلفة من حيث الجهد والوقت. هذا ويُعدُّ نجاح المنظمة في تكريس مبادئ إدارة الوقت صورة من صور التميّز والنجاح ، وهو ما يساهم في إنكفاء تغذية عكسية جديدة وهكذا.

في هذا الصدد ونظرا لما تكتسبه عمليتا تنمية الموارد البشرية وإدارة الوقت في تحديد معالم نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها ، سيقوم الباحث بمحاولة الكشف عن انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المنظمة من خلال تناول هذين المتغيرين بالدراسة انطلاقا من طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- كيف تُسهم تنمية الموارد البشرية في إدارة الوقت داخل المؤسسة ؟

بناءا على ذلك يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أثر عمليتي التدريب والتكوين على إدارة الوقت في المؤسسة ؟
- كيف تُسهم عملية التعلّم التنظيمي في إدارة الوقت داخل المؤسسة ؟
- كيف يمكن لعمليتي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري المساهمة في إدارة الوقت داخل المؤسسة ؟
- ما أثر عملية تنمية القيادات الإدارية على إدارة الوقت في المؤسسة ؟
- كيف لعملية إدارة الأداء أن تؤثر على إدارة الوقت في المؤسسة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

عرّف (عمار بوحوش) الفرضية على أنها : " تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل وهو السبب والآخر المتغير التابع وهو النتيجة ، وهي بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى النتيجة المؤكدة لقبول الفرضية أو رفضها". (بوحوش،1999،ص47) وفي تعريف آخر : " الفرضية هي مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث". (دليو وآخرون،1999،ص115)

وقد تضمنت دراستنا هذه فرضية عامة وخمسة (05) فرضيات جزئية نستعرضها كالتالي:

❖ الفرضية العامة :

تُسهم آليات تنمية الموارد البشرية إيجابا في إدارة الوقت داخل المؤسسة.

انطلاقا من هذه الفرضية تُصاغ مجموعة الفرضيات الفرعية التالية :

➤ الفرضية الفرعية الأولى :

تساعد عمليتي التدريب والتكوين في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.

وتوضح هذه الفرضية المؤشرات التالية :

- يساعد التقيد بالمبادئ والأسس السليمة للتدريب في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.

- يمكن من خلال استعمال أساليب التدريب المناسبة السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.

- تساعد برامج التكوين المنتهجة في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.

- تساهم خبرة وتخصص المكونين في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.

➤ الفرضية الفرعية الثانية :

لعملية التعلّم التنظيمي دور في القضاء على مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.

وتوضح هذه الفرضية المؤشرات التالية :

- يساهم التقيد بأسس ومرتكزات عملية التعلّم التنظيمي في القضاء على مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.

- يساعد الاختيار الأمثل لطرق التعلّم التنظيمي في القضاء على مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة :

تساهم عمليتي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في التخلص من مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال.

وتوضح هذه الفرضية المؤشرات التالية :

- التمكن من تجسيد أهداف إدارة المعرفة يساعد على التخلص من مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال.

- يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري إلى التخلص من مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة :

لعملية تنمية القيادات الإدارية دور في التقليل من مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه.

وتوضح هذه الفرضية المؤشرات التالية :

- تساعد المهارة الإدارية للقيادة في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه.

- تؤدي المهارة الإنسانية للقيادة الإدارية إلى السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة :

تساعد عملية إدارة الأداء في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة.

وتوضح هذه الفرضية المؤشرات التالية :

- يساهم توافر متطلبات إدارة الأداء في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة.

ثالثاً : أهداف الدراسة :

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية الميدانية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- التعرف على مواصفات العنصر البشري المكوّن للمؤسسة محل البحث.
 - الوقوف على الخصائص الاجتماعية لفئات الموظفين بالمؤسسة.
 - محاولة تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية السائد داخل المؤسسة.
 - محاولة تقييم مدى تطبيق عملية إدارة الوقت في المؤسسة.
 - توضيح العلاقة التي تربط بين تطبيق آليات تنمية الموارد البشرية إلى وجود مضيعات الوقت داخل المنظمة من عدمه ، وذلك من خلال ربط أثر تطبيق آليات (التدريب و التكوين، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، تنمية القيادات الإدارية، إدارة الأداء) إلى وجود من عدمه لمضيعات الوقت المتعلقة بعمليات (التنظيم، التخطيط، الاتصال، التوجيه، الرقابة). أي الكشف عن انعكاسات تنمية الموارد البشرية على ادارة الوقت في المؤسسة.
- هذا فيما يخص الأهداف العملية أما عن الأهداف النظرية فنتمثل فيما يلي :
- الوقوف عند أهم المداخل النظرية التي عالجت متغيري تنمية الموارد البشرية وإدارة الوقت ومحاولة إسقاطها على دراستنا.
 - محاولة مقارنة بعض نتائج دراستنا هذه مع الدراسات السابقة التي تناولت أحد أو كلا متغيري الدراسة.

رابعاً : أسباب اختيار موضوع الدراسة :

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية لاختيارنا هذا الموضوع وهي كالتالي :

1- الأسباب الذاتية :

- يندرج موضوع هذه الدراسة ضمن اهتمامات الباحث العلمية وتخصصه. الى جانب ميل ورغبة الباحث في دراسة مثل هكذا مواضيع.
- تعد هذه الدراسة في حدود إمكانيات الباحث العلمية والزمنية.
- رغبة الباحث في أن يشمل بالدراسة الميدانية المؤسسة الجامعية لتصوره بإمكانية وجود تسهيلات أكبر من جانب الإجراءات الإدارية خاصة في الشق الميداني مقارنة بالمؤسسات العمومية والخاصة الأخرى.
- اعتقاد الباحث بإمكانية تلقي تجاوب أكبر من أفراد عينة البحث لتعودهم على مثل هذه البحوث.

2- الأسباب الموضوعية :

- ندرة البحوث والدراسات على المستويين الوطني والمحلي هذا في حدود علم الباحث، خاصة إذا تم ربط تنمية الموارد البشرية بإدارة الوقت.
- تعد إدارة الوقت من المصطلحات الحديثة نسبياً في السلوك التنظيمي وإدارة المنظمات.
- تكتسي عملية تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة من الأهمية ما يستحق البحث والتقصي.
- محاولة إضافة ولو قدر يسير من التراكم العلمي والمعرفي في مجالي تنمية الموارد البشرية وإدارة الوقت للمكتبة الجامعية الجزائرية.

خامسا : أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج أحد أهم المواضيع الأساسية التي تركز عليها أبحاث التسيير الحديثة للمؤسسة ، ونعني هنا تنمية الموارد البشرية وما لها من دور في ترسيخ سلوكيات إدارة الوقت بين الموظفين ، وذلك عن طريق الاستعانة بمختلف آليات تنمية الموارد البشرية بغية التحكم والسيطرة على مضيعات الوقت داخل المؤسسة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في توّسّمنا أن تُساهم هذه الأخيرة في تحليل وفهم سلوك الموظفين ودرجة وعيهم بأهمية وضرورة إدارة الوقت ، ومن ثم إفادة المؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية ونقصد هنا جامعة محمد خيضر ببسكرة لتدارك نقاط النقص وتدعيم مكانم النجاح.

سادسا : تحديد المفاهيم :

يُعرّف (فضيل دليو) تحديد المفاهيم فيقول : " تعريف الشيء هو تحديد خصائصه التي تميّزه عن غيره من الأشياء " . (دليو، 2014، ص181)

حيث يسعى الباحث في هذه المرحلة إلى تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي تحتاج إلى توضيح وتبسيط خاصة الواردة منها في عنوان الموضوع مثل متغيرات الدراسة.

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية :**أ- تعريف التنمية :****- لغة :**

يُقال نَمَى المال وغيره يَنْمى ونَمياً ونماءً ، أي زاد وكثر، فالنماء الزيادة ، وأنميت بالهمزة : أنمأه الله إنماءً ، ويقال كذلك نَمَأه الله ، فَيُعَدَى بغير همزة ، ويقال: ونَمَاه ، فَيُعَدَى بالتضعيف، وفي اللغة أيضا: نَمَأَ يَنْمِي، وَيَنْمُو، وأنميت الشيء ونمّيته أي جعلته نامياً. (عشماوي، 2010، ص107، 108)

- اصطلاحاً :

مفهوم التنمية مفهوم واسع اختلف فيه المفكرون كل حسب تخصصه والزاوية التي يرى منها ، وفيما يلي استعراض لبعض هذه التعاريف :

عرّف (عشماوي) التنمية في عدة مواضع على أنها :

- "التنمية عملية وليست حالة ، ولذلك فإنها مستمرة ومتصاعدة تعبّر عن احتياجات المجتمع المتزايدة".

- "التنمية عملية داخلية ذاتية، تنبع جذورها من داخل الكيان نفسه والمؤثرات الخارجية لا تعدو أن تكون عوامل مساعدة أو ثانوية".

- "التنمية عملية ديناميكية مستمرة أي أنها ليست ثابتة أو جامدة".

- "التنمية عملية محددة الغايات والأهداف ولها إستراتيجية طويلة المدى". (عشماوي، 2014، ص15)

يُفهم من التعاريف السابقة أن التنمية هي عملية ديناميكية ومستمرة تنبع من داخل الكيان نفسه وهي محددة الغايات والأهداف.

أما (مدحت أبو نصر) فيعرّف التنمية كالتالي :

- "التنمية هي انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معيّن وبشكل كامل وشامل ومتوازن ، سواءً كان هذا الكيان فرداً أو جماعة أو منظمة أو مجتمعاً".

وفي تعريف آخر له يرى أن التنمية : "هي عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية في

قطاعات المجتمع المختلفة والتي تؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى معيشة الأفراد". (أبو نصر، 2007، ص189)

يطرح هذين التعريفين فكرة مفادها أن التنمية هي انتقال من الحالة السلبية إلى أخرى الايجابية من خلال استغلال كل الطاقات الكامنة لكيان معيّن وبشكل متوازن وشامل.

ب- تعريف الموارد البشرية :

قبل التطرق إلى تعريف الموارد البشرية فإننا نرى بداية ضرورة عرض بعض المفاهيم المساوقة والقريبة من مفهوم الموارد البشرية ، وذلك لإزالة اللبس والتداخل بين المفاهيم.

- القوى البشرية :

هو ذلك الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الاقتصادي عدا : الأطفال، المتقاعدين ومن في حُكمهم، العجزة بسبب المرض.

- العاطلون :

هم الأشخاص القادرين على العمل والراغبين فيه والباحثين عنه ولا يجدون فرصة عمل.

- الأفراد خارج قوة العمل :

هم أشخاص القادرين على العمل ولا يبحثون عنه مثل : طلاب الجامعات و الثانويات، ربات البيوت، المساجين، الزاهدون في العمل. (بوكميش، 2004، ص100)

- القوى العاملة :

تمثل مجموع السكان القادرين على العمل سواء العاملون أو من لا يعمل منهم.

- العمالة :

هم العاملون فقط أو الذين يشغلون دورا وظيفيا معيناً في منظمات المجتمع ومؤسساته وهيئاته المختلفة. (عشماوي، 2014، ص19)

أما عن تعريف مصطلح الموارد البشرية فقد جاءت كثيرة ومتعددة ، ومن هذه التعاريف نذكر : يعرف (عشماوي) الموارد البشرية على أنها : "كل السكان في سن العمل أي من عمر (13) إلى

(65) سنة ، ما عدا غير القادرين منهم على العمل". (عشماوي، 2014، ص19)

أما (ألبرت سيف حبيب) فيرى أن الموارد البشرية : "هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في أدائه بشكل جاد وملتزم". (حبيب، 2011، ص38)

من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن الموارد البشرية هي كل السكان البالغون سن العمل ، ولديهم القدرة والرغبة في العمل.

في حين يعرف (بوكميش) الموارد البشرية كالاتي :

- يقصد بها في المؤسسات جميع الأفراد الذين يعملون بها ، بينما يقصد بالموارد البشرية في الدولة جميع

الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة وقيمون بها بصفة دائمة ،...، سواء كانوا أصليين أو غير أصليين. (بوكميش، 2004، ص101)

كما يرى (بوكميش) أن مفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى إلا أنه مورد من أعلى الموارد ، فهو القادر على تحويل الموارد إلى طاقة منتجة ونافعة ، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها ، وهو بذاته مورد لا تنضب طاقاته وهو في نهاية الأمر الغاية والهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى. (بوكميش، 2004، ص101)

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن المقصود بالموارد البشرية للمنظمة هم العاملون بها ، وأن المورد البشري هو الأعلى بين الموارد وأن تحويل واستغلال الموارد المختلفة الأخرى يكون بواسطة المورد البشري ولأجله.

وفي تعريف آخر للموارد البشرية فيُقصد بها : " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع ،...، والصفات متلازمان ومتفاعلتان بمعنى أنهما تكملان بعضهما كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغباتها في أداء العمل. (غربي وآخرون، 2007، ص16)

ج- تعريف تنمية الموارد البشرية :

تُعرّف (نعيمه بارك) تنمية الموارد البشرية على أنها : إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق مع احتياجات المجتمع ، وذلك لأنه بزيادة قدرات الشخص المعرفية تزداد معه فرص تحكمه في استغلال الموارد الطبيعية. (بارك، 2009، ص275)

يُفهم من هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية زيادة على كونها تساعد في الرفع من مستوى أداء الفرد فهي تساعده كذلك على التحكم في بعض ما يحيط به من موارد طبيعية وغيرها.

أما تعريف (أسماء رشاد نايف الصالح) لتنمية الموارد البشرية فقد جاء على النحو التالي : "تنمية الموارد البشرية هي تلك السياسات والبرامج التي يتم إتباعها بهدف تحقيق التساوي في الفرص من حيث اكتساب المهارات والمعرفة والاتجاهات،...، والتي تحقق للفرد الاستقلالية والقدرة على تحقيق الفائدة المتبادلة بينه وبين المنظمة والمجتمع الذي هو البيئة الأكبر التي يعتبر الفرد جزءا منها.

وفي تعريف آخر : يُقصد بتنمية الموارد البشرية ذلك الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين والمنظمة. (الصالح، 2012، ص16)

نستشف من خلال هذين التعريفين أن تنمية الموارد البشرية هي مجموعة السياسات والبرامج تترجم في صور جهود مخططة ومستمرة من أجل تحسين أداء الفرد لتحقيق الفائدة المتبادلة بينه وبين المنظمة والمجتمع.

هذا ويُعرّف (مدحت محمد أبو نصر) تنمية الموارد البشرية بأنها : " تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة وترشيد سلوكياتهم بما يُعظّم فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة". (أبو نصر، 2007، ص197)

يؤكد هذا التعريف أن عملية تنمية الموارد البشرية تساعد على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة في آن معا.

ويُعرّف (محمد سمر أحمد) تنمية الموارد البشرية على أنها : " تحسين وتطوير أنماط و سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المنشأة". (أحمد، 2009، ص78)

يؤكد هذا التعريف على أنه إضافة إلى كون تنمية الموارد البشرية تسهم في تطوير وتحسين أداء الأفراد فهي أيضا تعمل على إحداث تعديلات في سلوكياتهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم للتكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة.

ومن تعاريف تنمية الموارد البشرية أيضا أنها : " تلك البرامج التي تضعها دائرة ما في المؤسسة والتي من شأنها أن تُساعد العاملين في المنظمة على تطوير قدراتهم الفكرية ومهاراتهم واتجاهاتهم الايجابية نحو المؤسسة وأهدافها ، وتهيئتهم إلى قبول تحديات المهام الوظيفية التي توكل لهم ، واستيعاب التغيرات البيئية التي قد تطرأ ليكونوا قادرين على تقديم اكبر مساهمة ممكنة للوصول إلى أهداف المؤسسة". (درة وآخرون، 2006، ص16)

يشير هذا التعريف إلى دور الدائرة المسؤولة على تنمية الموارد البشرية في المنظمة (مصلحة التدريب مثلا) في إنشاء وتصميم برامج من شأنها أن تساعد أفراد التنظيم على زيادة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

ويعرّف (wilson) تنمية الموارد البشرية على أنها: "الاستخدام المتكامل للتدريب والتطوير الوظيفي وتطوير المنظمة لتحسين الفعالية الفردية والتنظيمية". ويعرّفها أيضا على أنها: "جملة الممارسات

لتعزيز القدرة على التعلّم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي". (wilson, 2004, p10)

يُفهم من التعريف أن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات والمنظمات.

- التعريف الإجرائي :

في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي : " مجموع السياسات والبرامج المنتهجة من قبل المنظمة مترجمة في صورة جهود وأنشطة مستمرة وشاملة تستهدف الموارد البشرية للتنظيم بكافة مستوياته قبل التحاقه بالعمل أو بعده، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم ، ونقصد بتنمية الموارد البشرية في دراستنا هذه مجموعة العمليات التالية : التدريب والتكوين ، التعلّم التنظيمي ، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ، تنمية القيادات الإدارية ، إدارة الأداء ".

2- مفهوم إدارة الوقت :**أ- تعريف مصطلح الإدارة :**

يُعرّف (محمد أمين شحادة) مصطلح الإدارة على أنه : عمل ذهني بالأساس يسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المتمثلة في الموارد البشرية والمادية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة ، وهي عملية متكاملة يقوم بها شخص يُطلق عليه تسمية المدير أيا كان منصبه الإداري أو مجال عمله ، وتتكون هذه العملية من أربع وظائف رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم، التوجيه، الرقابة.(شحادة،2005،ص107)

وفي تعريف لـ (رأفت حسين شاكر الهور) للإدارة يقول فيه : "ها هو فريدريك تايلور (f.taylor) في كتابه إدارة الورشة (shop management) الصادر سنة 1903م يقول : إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأحسن طريقة وأرخصها. أما هنري فايول (h.fayol) في كتابه الإدارة العامة والصناعية فيقول : يُقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. أما كونتز وأودانول (koontz and o'donnell) فيعرفان مصطلح الإدارة على أنه : وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص".(الهور،2006،ص15)

ب- تعريف الوقت :

جاء تعريف (محمد إبراهيم سعيد ملحم) للوقت كما يلي : " شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ العصور القديمة، فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس (384 - 322 ق م) الوقت بأنه تعداد الحركة، وفي القرون الوسطى عرّف إسحاق نيوتن (1642-1727م) الوقت بأنه : شيء مطلق يتدفق بتتابع واستمرار، أما في العصور الحديثة فقد رأى ايمانويل كانط (1724-1804م) أن الوقت يعود في الأساس لأداء العقل، وأنه ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته.(ملحم،2010،ص33)

وعرّف (سامي محمد هشام حريز) الوقت بأنه : " يُجمعُ الوقت على أوقات ، وهو عبارة عن كمية أو مقدار محدد من الزمن قُدِّرَ لأمر ما ، ويحدث هذا الأمر في مدة معينة من الزمن مهما كان هذا الزمن قصيرا أو طويلا ، فيقال وقته يَفْتُهُ وقتنا بمعنى جعل له وقتا مضروبا يُفعل فيه الفعل ، فهو حينئذ يفيد تحديد وقوع العمل كما تجلى ذلك في قول الله تعالى : { إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا } (سورة النساء، الآية 109). حيث تبين هذه الآية الكريمة على أن الله تعالى وَفَّت الصلاة بمعنى حدد لها وقتا وجعلها مفروضة في أوقات محددة عند دخول وقت كل صلاة. كما اتفق العلماء على أن الوقت عبارة عن مقدار محدد من الزمن ويسمى الجزء منه حيناً، وبمجرد أن يقع تحديد هذا الحين بساعة أو تاريخ معيّن يقال عنه (موقت) ويطلق عليه اسم الوقت. (حريز، 2008، ص15، 16)

ج- تعريف إدارة الوقت :

تُعرّف (شيماء صلاح حسين) إدارة الوقت على أنها : " فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت ،...، وتقوم على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال ، وهي عملية كمية ونوعية". (حسين، 2013، ص71)

وفي تعريف آخر لها لإدارة الوقت تقول فيه : "هي عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل. (حسين ، 2013، ص70)

نَسْتَشْفُ من خلال التعريفين السابقين أن إدارة الوقت هي علم وفن يقوم على التخطيط والتنظيم إضافة إلى عمليات أخرى كثيرة بهدف تفادي إهدار الوقت.

كما جاء تعريف (بشير علاق) لإدارة الوقت كالتالي : " عرّفت الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بالقول أنها أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة. (العلاق، 2009، ص51)

وفي تعريف آخر له : " إدارة الوقت هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية وذلك لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى لها في حياتنا ، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل. (العلاق، 2009، ص53)

يُفهم من هذين التعريفين أن إدارة الوقت هو أسلوب علمي يهدف إلى استغلال الوقت المتاح لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

ويعرّف (مدحت محمد أبو نصر) إدارة الوقت على أنها قدرة الشخص على انجاز المهام في التوقيت المحدد لها.

وفي تعريف آخر له : "إدارة الوقت هي عملية مستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة. (أبو نصر،

2012، ص62، 63)

يركز هذين التعريفين على أن إدارة الوقت تعتمد على قدرة الأشخاص من خلال عمليات التحليل والتقييم على تعظيم الوقت.

ويعرّف (إبراهيم الفقي) إدارة الوقت على أنها : "محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا.(الفقي،2009،ص31)

يؤكد تعريف الفقي أن سيطرة الوقت علينا أمر وارد إذا لم نحسن إدارته.

هذا ويعرّف (فهد بن عوض الله زاحم السلمي) إدارة الوقت بأنها الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد.(السلمي،2008،ص14)

يُفهم من هذا التعريف أن إدارة الوقت تعتمد على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة. أما (brian tracy) فيعرّف إدارة الوقت على أنها : " مجموعة الأساليب والاستراتيجيات والتقنيات والمهارات التي يُمكن تعلّمها وممارستها للحفاظ على الوقت.(tracy,2013,p3)

- ويعرف (laurent hermel) إدارة الوقت بأنها : " الحصول على الوسائل والأدوات لفهم كيفية استخدام الوقت من أجل الاستفادة منه بشكل أفضل ، هذا يعني إظهار حالة ذهنية جديدة من خلال الرغبة القوية في تغيير عادات الفرد وفقاً للأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها ، لأن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الوقت هو أن يكون في وئام مع أهداف الفرد وأولوياته".(hermel,2005,p17)

يُفهم من التعريفين الأخيرين أن إدارة الوقت هي مجموعة الأساليب والتقنيات الكفيلة بتغيير ذهنية وسلوكيات الأفراد نحو التعامل مع الوقت بأكثر جدية وعقلانية.

- التعريف الإجرائي :

في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الوقت هي : " علم وفن قائم على عمليات التخطيط والتنظيم يقوم بها الفرد لاستغلال الوقت والموارد المتوفرة بفاعلية وذلك بهدف الاستفادة من الوقت المتاح وتعظيمه للوصول إلى الأهداف المحددة ، ونقصد بإدارة الوقت في دراستنا هذه تجنب الوقوع في فخ مضيعات الوقت المتعلقة بالعمليات الإدارية وهي كالتالي : مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم ، مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط ، مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال ، مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه ، مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة.

3- مفهوم المؤسسة :

نقول أسّس، يُؤسّس، تأسيساً ، ويقصد بالفعل أسّس أنشأ، فأسّس البيت أي جعل له أساساً، وأسّس المشروع أي أنشأه.(بلقبي،2004،ص12)

ظهر مصطلح المؤسسة (l'entreprise) لأول مرة في فرنسا خلال القرن خمسة عشر ميلادي، حيث اشتق هذا مصطلح من لفظ (entreprendre) والتي تعني التعمّد والالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية بالغة نسبياً. (نوري، 2010، ص11)

يُعرّف (عمار صخري) المؤسسة على أنها: " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".

وفي تعريف آخر له: " المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها". (صخري، 2006، ص24)

أما (ناصر دادي عدون) فيعرّف المؤسسة على أنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقلّ مالياً في إطار قانوني واجتماعي معيّن، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعران اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لنوع وحجم نشاطه". (عدون، دون سنة نشر، ص10)

ويعرّف (chassagnon) المؤسسة على أمها: " الوحدة الاقتصادية لإنتاج وبيع السلع أو الخدمات البسيطة والمعقدة". (chassagnon, 2017, p3)

تقتصر التعريفات الأخيرة على ربط المؤسسة دوماً بالجانب الاقتصادي من خلال البيع والشراء وتبادل السلع والخدمات.

هذا ويعرّف (نوري منير) المؤسسة على أنها: " نظام مكوّن من مجموعة أفراد وبنية تنظيمية، وهي تشكل جزءاً لا يتجزأ من كيان المجتمع، حيث تساهم بشكل فعال في الحياة الاجتماعية والاقتصادية وفي سياسة المجتمع". (نوري، 2010، ص11)

وفي تعريف آخر لـ (نوري منير): المؤسسة هي عبارة عن إطار قانوني لتجمّع بشري هادف، يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معيّنة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقلّ أنشئ من أجل غايات معيّنة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة،...، وتُسَيَّر من طرف مجموعة أفراد وفق نظم محددة، وتشكل المؤسسة خلية اجتماعية لها وسائلها القانونية والمالية والمادية. (نوري، 2010، ص12)

يُلاحظ على التعريفين الأخيرين أنهما تناولا مفهوم المؤسسة بصفة عامة وهما تعريفان ينطبقان على أي مؤسسة بغض النظر عن نوع نشاطها أو حجمها أو أي معيار آخر.

أما (chassagnon) فقد جاءت تعاريفه في كل مرة بحسب الزاوية التي يرى منها ومن هذه التعاريف ما يلي:

" المؤسسة كيان منتج هدفه تلبية الاحتياجات البشرية الفردية والجماعية". (chassagnon, 2017, p3)

وفي تعريف آخر : " المؤسسة كيان متماسك البناء غير قابلة للاختزال تتكوّن من الأطراف البشرية والموارد الأخرى". (chassagnon,2017,p13)

تركز التعاريف الثلاثة الأخيرة في كون المؤسسة هي كيان وُجد لخدمة الأفراد والجماعات.

- التعريف الإجرائي :

في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة هي : " ذلك الكيان الذي ينشط ضمن إطار قانوني يتمتع باستقلالية مالية ، يتكوّن من مجموعة أفراد وبنية تنظيمية تهدف إلى تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأفراد والجماعات داخل المجتمع، ويقصد به هنا بالتحديد جامعة محمد خيضر بسكرة.

سابعا : عرض الدراسات السابقة :

يُعرّف (فضيل دليو) الدراسات السابقة على أنها : " الدراسات التي أجريت حول نفس موضوع بحثنا أو لها علاقة مباشرة به (بجميع أبعاده أو بأهمها) سواءً كان مصدرها كتابا أو مجلة أو موقعا الكترونيا أو رسالة أو مذكرة جامعية ، ويُعبّر عنها عادة باللغات الأجنبية بالسوابق (antécédants) أو بالوضعية الحالية للموضوع أو بحدوده المعرفية أو بمبلغ المعارف حول الموضوع أو بأدبياته". (دليو، 2014، ص184، 185)

1- الدراسات الخاصة بمتغير تنمية الموارد البشرية :**أ- الدراسات الجزائرية :****- الدراسة الأولى :**

دراسة سبرينة مانع (2015/2014) تحت عنوان : أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. وهي دراسة نظرية ميدانية قُدمت ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. حيث هدفت الباحثة في دراستها إلى التعرف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، إضافة إلى تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية والإدارية من خلال طرحها للتساؤل الرئيسي التالي :

- ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟
- وتفرع من التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية هي كالاتي :
- ما هي أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟
- ما المقصود بالأداء البشري وما هي الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع من مستوياته؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التدريسية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة وتعود إلى كل من متغيرات (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة ؟

❖ فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية : يشكل كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع من مهارات، خبرات، ومعارف مواردها البشرية مما يؤثر إيجاباً على مستويات أدائهم ؟

وتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة ؟

- الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة ؟

- الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة ؟ وتتفرع من الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التطويرية (التطوير التنظيمي، التنظيم الإداري، تنظيم المسار الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات التي قامت الباحثة ببنائها تم الاعتماد على ما يلي :

❖ مجتمع البحث :

يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من الهيئة التدريسية للجامعات التالية : جامعة محمد خيضر (بسكرة) ، جامعة عباس لغرور (خنشلة) ، جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي) ، والمتمثل في (2357 أستاذ) و(1319 موظف إداري) ، وهي مقسمة على الجامعات السالفة الذكر على النحو التالي :

- جامعة محمد خيضر (بسكرة) : (1123 أستاذ) و (594 موظف إداري).
- جامعة عباس لغرور (خنشلة) : (452 أستاذ) و (304 موظف إداري).
- جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي) : (782 أستاذ) و (421 موظف إداري).

❖ عينة الدراسة :

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ (3676 مفردة) قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية أين تم توزيع 800 استمارة أي ما نسبته 21.76% من مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 570 استمارة في حين تم استبعاد 46 استمارة لعيوب فيها، ليصبح عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي 524 استمارة أي ما نسبته 14.25% من مجتمع الدراسة.

❖ المنهج المستخدم :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

❖ أدوات جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الجانب الميداني على استمارة استبيان وفق سلم ليكرت (likert) الخماسي ، حيث ضمت هذه الاستمارة (57 عبارة).

❖ نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية ثبت تحقق كل فرضيات الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي :

- الجامعات الثلاث تتبنى إستراتيجية متنوعة في تنميتها لرأسمالها البشري تتمثل في : التدريب، التعلّم التنظيمي، التطوّر والإبداع الوظيفي انطلاقا من تصور المفكر الأمريكي (ليونارد نادلر)، كما تأكد التأثير الإيجابي لهذه الاستراتيجيات على أداء الموارد البشرية من خلال الرفع من كفاءات، خبرات، معارف، ومؤهلات المورد البشري في الجامعة ، كما أن تركيز الجامعة على فكرة التحسين المستمر لتنمية مواردها البشرية يفرض عليها ضرورة الأخذ بموجهات الأداء نحو التميّز والمتمثلة : في إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري، القياس المقارن وغيرها، وهذا يؤكد تحقق الفرضية العامة للدراسة.

- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية التعلّم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التطويرية (تطوير تنظيمي، تنظيم إداري، تنظيم المسار الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود إلى متغيرات (الجنس، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).

- الدراسة الثانية :

دراسة نجوى فلكاوي (2016/2017) تحت عنوان : تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين الكبيرة بسطيف- وهي دراسة نظرية ميدانية قُدمت ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر.

حيث هدفت الباحثة في دراستها إلى محاولة التعرّف على مدى تطبيق الأساليب والبرامج العلمية في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق منهج إدارة الجودة في شركة الاسمنت عين الكبيرة بسطيف من خلال طرحها للتساؤل الرئيسي التالي :

- ما هو واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة بسطيف ؟

وتفرعت من هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية هي :

- ما مدى خضوع عملية التدريب لمبدأ التحسين المستمر في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة ؟
- إلى أي مدى تتقيد عمليات التحفيز بشقيه المادي والمعنوي بمبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة ؟

- إلى أي مدى تستجيب عملية تقييم الأداء لمتطلبات الرقابة الذاتية في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة؟

- ما مدى مساهمة نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة ؟

❖ فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية : تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على الفرضية الرئيسية صاغت الباحثة مجموعة من الفرضيات الفرعية جاءت كالآتي :

- تعتمد المؤسسة محل البحث على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المعنوي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- تتم المشاركة في الأرباح وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز المادي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- تتفقد عملية تقييم الأداء بمبدأ الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- يساهم نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة ميدان الدراسة. وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات التي قامت الباحثة ببنائها تم الاعتماد على الآتي :

❖ مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في وحدة إنتاج الاسمنت عين الكبيرة ، ويبلغ عددهم (375 عاملا) مقسمون إلى ثلاث فئات أساسية هي : إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذيون.

❖ عينة الدراسة :

اختارت الباحثة عينة عشوائية حصرية تقدر بـ (132 مبحوثا) وهو ما يقابل 35% من كل فئة من مجتمع البحث مقسمة كالتالي :

- فئة الإدارة العليا (الإطارات) : وضمت 41 مبحوثا.

- فئة الإدارة الوسطى (المشرفين المباشرين) : وضمت 65 مبحوثا.

- فئة الإدارة التنفيذية (العمال التنفيذيين) : وضمت 26 مبحوثا.

حيث استرجعت الباحثة جميع الاستثمارات الموزعة والمقدرة بـ(132 استمارة).

❖ المنهج المستخدم :

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي.

❖ أدوات جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الجانب الميداني لدراستها على استمارة استبيان وفق سلم ليكرت الخماسي، وضمت الاستمارة (78 عبارة) منها خمسة (05) تتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

❖ النتائج العامة للدراسة :

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية وبعد مناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ونماذج الدراسة جاءت النتائج العامة لهذه الدراسة كالآتي :

- تعتمد مؤسسة اسمنت عين الكبيرة على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب مواردها البشرية وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى محققة بدرجة عالية وبالتالي قبولها.

- تتم عملية المشاركة في مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

إذن وانطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضيتين الفرعيتين الخاصتين بالتحفيز المعنوي والتحفيز المادي ، وباعتبار أنهما قبلتا بدرجة عالية من طرف المبحوثين فإن الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بواقع المشاركة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تكون قد تحققت بدرجة عالية وبالتالي نقبلها، أي أن مبدأ المشاركة كمبدأ أساسي وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة متوفر في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة.

إن النتائج المعبر عنها في مؤشرات الفرضية الثالثة تؤكد على أن :

- العمال يملكون الوسائل الكافية للرقابة الذاتية وهو ما جعل المؤسسة تفوض لهم هذا النوع من الرقابة في ضوء تنمية مهاراتهم لخدمة مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة. هذا كما تحتفظ المؤسسة بجزء من ممارسة الرقابة على أدهم عن طريق المشرفين المباشرين بمعونة مصلحة الجودة في المؤسسة .

كما تخضع الموارد البشرية في مؤسسة عين الكبيرة لتقييم منتظم لأدائها وذلك بغرض تصحيح وتدارك الأخطاء وتعزيز الثقة بينهم وبين إدارة المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تتقيد بمبدأ الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة حسب آراء المبحوثين ، وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت بدرجة عالية ومنه تم قبولها.

- إن نمط الاتصال السائد بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة يساهم في تعزيز ممارسات وآليات الجودة الشاملة ، ومنه فإن الفرضية الرابعة التي مفادها : يساهم نمط الاتصال السائد في تعزيز آليات الجودة الشاملة بالمؤسسة ميدان البحث قد تحققت بصورة عالية وبالتالي يتم قبولها.

وعليه يمكن الوصول إلى الإجابة على الفرضية الرئيسية التي مفادها : تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل البحث بأنها قد أثبتت انطلاقاً من تحقق كل الفرضيات الفرعية السابقة.

ومنه فإنه يُمكن الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة الذي مفاده : ما هو واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة بسطيف ؟ بأن مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعيش واقعا ايجابيا لعمليات تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من تفعيل عمليات التدريب والتحفيز وتقييم الأداء وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ب- الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى :

دراسة مبارك داوود سليمان حسن (2014) تحت عنوان : **مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو) 2010-2014م** ، وهي دراسة نظرية ميدانية قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

حيث هدف الباحث في دراسته إلى التعرف على مدى تطبيق الأساليب والوسائل والبرامج العلمية الصحيحة في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق المنهج العلمي السليم لمدخل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا- كابو) ، وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية :

- ما مستوى الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية السودانية؟
- ما هي أهم الأسس والمتطلبات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية السودانية؟
- هل هنالك أثر لمدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية السودانية؟

- هل البرامج التدريبية للعاملين بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا كابو) تلعب دوراً أساسياً في جودة منتجاتها ونيل رضا عملائها وكسب ثقتهم في ولاية الخرطوم والولايات الأخرى؟

- هل توجد علاقة إحصائية بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية السودانية؟

❖ فرضيات الدراسة :

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بصورة علمية واضحة الأهداف له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

ويتفرع من الفرضية الفرعية الرئيسية أربع (04) فرضيات فرعية :

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية.

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية.

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية.

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات التي قام الباحث ببنائها تم الاعتماد على ما يلي :

❖ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من العملاء الداخليين وهم جميع الموظفين والعاملين بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا - كابو) ، ويشمل الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية وعددهم (403 موظف).

❖ عينة الدراسة :

تم اختيار مفردات عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع (100 استبيان) على العينة المبحوثة وهم يمثلون المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية ، حيث استرجع 86 استبيان بما يمثل 21% من مجتمع الشركات المبحوثة.

❖ منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات والمنهج التاريخي في عرض وتحليل الدراسات السابقة وإجراء المقارنات.

❖ أدوات جمع البيانات :

استعمل الباحث لجمع بيانات الجانب الميداني استمارة استبيان وفق سلم ليكرت الخماسي ، حيث ضمت إضافة إلى الجزء المخصص للبيانات الشخصية (35 عبارة) تمثل محاور الدراسة.

❖ نتائج الدراسة :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد ونوعية الدورات التدريبية.

- أن عدم تبني الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أبعادها يؤدي إلى تدني جودة أداء العاملين بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا - كابو).

- أن عدم تطبيق مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا - كابو) لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بـ (الاختيار والتعيين، توصيف الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، تقييم الأداء) يؤثر سلباً على جودة أداء العاملين وكسب رضاهم.
 - أن عدم تطبيق مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا - كابو) لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بـ (الترقية، الحوافز، الرواتب، رعاية العاملين) يؤثر سلباً على جودة وفعالية أداء العاملين.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالعملاء وتنمية الموارد البشرية بالمجموعة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال الصناعية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية بالمجموعة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالعمليات وتنمية الموارد البشرية بالمجموعة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر الثقافة التنظيمية وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
- الدراسة الثانية :**

دراسة مجدي زكي السعدي (2014/2013) تحت عنوان : **واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية - دراسة تحليلية تقويمية** ، وهي دراسة نظرية ميدانية قدمت ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في أصول التربية ، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

حيث هدف الباحث في دراسته إلى محاولة التعرف على مستوى عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة السورية من خلال : (المنطلقات المعتمدة في التخطيط، تحديد أولويات وضع الخطة، صياغة المصفوفة التي تتضمن الأهداف والوسائل والأساليب والتمويل اللازم لتنفيذ الخطة) إضافة إلى مجموعة أخرى من الأهداف وذلك من خلال طرحه للتساؤل التالي : ما واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة السورية وسبل تطويره وفق المعايير الوطنية؟

وانبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في برنامج المدرسة صديقة الطفولة (خطوات وضع الخطة، صياغة المصفوفة التي تتضمن : الأهداف والوسائل والأساليب والزم والتمويل والرقابة والتقييم اللازمة لتنفيذ الخطة) ؟
- ما مستوى مشاركة الموارد البشرية (الأطر التربوية) في عمليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها ؟

- ما مستوى تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية ؟
- ما مستوى الفائدة التي حققتها المدارس صديقة الطفولة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية المشتركة بين وزارة التربية ومنظمة اليونسيف للسنوات (2008 وحتى 2012) من وجهة نظر مواردها البشرية ؟
- ما العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) للمدارس صديقة الطفولة ؟
- ما المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة ؟
- ما نقاط القوة والضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة ؟
- ما الحاجات التدريبية للموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة ؟
- ما واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على المستوى المركزي استنادا لمعاييرها العشرة الوطنية والحاجات التدريبية لمواردها البشرية ؟
- ما واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على مستوى المدرسة استنادا لمعاييرها العشرة الوطنية والحاجات التدريبية لمواردها البشرية ؟
- ما التوجهات المقترحة لبناء خطة لتنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة ؟

❖ فرضيات الدراسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعا لمتغير المستوى التعليمي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعا لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعا لمتغير التمويل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات التي قام الباحث ببنائها تم الاعتماد على الآتي :

❖ مجتمع البحث :

يتكون المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة والقائمين على برنامج (96 مدرسة) صديقة الطفولة بالجمهورية السورية، حيث يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من ما يلي :

- الموارد البشرية (الأطر التربوية) : وعددهم 3730 مفردة.

- القائمين على البرنامج : وعددهم 58 مفردة.

❖ عينة البحث :

شملت عينة البحث (33 مفردة) من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة من أصل (58 مفردة) أي ما نسبته (56.8%) سحبت بالطريقة العشوائية البسيطة، كما شملت (541 مفردة) من الموارد البشرية (الأطر التربوية) من أصل (3730 مفردة) أي ما نسبته (14.5%) سحبت أيضاً بالطريقة العشوائية البسيطة.

❖ المنهج المستخدم :

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

❖ أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث في جمع بيانات الجانب الميداني لدراسته على ما يلي :

- بطاقة مقابلة مع القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة وضمت (24 سؤالاً).

- بطاقة مقابلة مع الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وضمت (20 سؤالاً).

- استبانة موجهة إلى القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة مصممة وفق مقياس التدرج الثلاثي، حيث تحوي الاستبانة إضافة إلى البيانات الشخصية على (51 عبارة).

- استبانة موجهة إلى الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة مصممة وفقاً لمقياس التدرج الثلاثي ، وتحوي هذه الاستبانة إضافة إلى البيانات الشخصية على (83 عبارة).

❖ نتائج الدراسة :

- إضافة إلى النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية المنبثقة عن التساؤل الرئيسي والإجابة عنها مع التحليل والتفسير وبصورة مستفيضة ، فقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات على النحو التالي :
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
 - أظهرت النتائج فروقا بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعا لمتغير المستوى التعليمي لصالح أصحاب المستوى التعليمي الأعلى.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة.
 - هناك فروق بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعا لمتغير المستوى التعليمي لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأكثر.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعا لمتغير التمويل.
 - هناك فروق بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعا لمتغير التمويل الذين يرون أن التمويل متوسط.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
 - عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة.
 - عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

2- الدراسات الخاصة بمتغير إدارة الوقت :**أ- الدراسات الجزائرية :****- الدراسة الأولى :**

دراسة دلال جغبوب (2016/2015) تحت عنوان : مفهوم إدارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي ، وهي دراسة نظرية (تحليل محتوى) قدّمت ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في الإدارة التربوية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.

أين هدفت الباحثة في دراستها إلى محاولة الوقوف على أهم أبعاد إدارة الوقت الإبداعي التي تناولها مالك بن نبي في بعض مؤلفاته مقارنة بأبعاد إدارة الوقت الإبداعي المستخلصة من التراث النظري لهذا الموضوع، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

- ما هي أبعاد إدارة الوقت الإبداعي ؟

- ما مدى تناول فكر مالك بن نبي لأبعاد إدارة الوقت الإبداعي ؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة اعتمدت الباحثة على ما يلي :

❖ منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مدى تناول فكر مالك بن نبي لأبعاد إدارة الوقت الإبداعي.

كما اعتمدت الباحثة على منهج تحليل المحتوى بـغية إعطاء وصف كمي لمعطيات استمارة تحليل المضمون ثم إعطاء تحليلات وتفسيرات للنتائج المتوصل إليها.

❖ عينة التحليل :

تجدر الإشارة إلى أن المجتمع الذي اختارت منه الباحثة عينة التحليل يتمثل في جميع مؤلفات مالك بن نبي، أما عن عينة هذا التحليل وهي جزء من هذا المجتمع (مجموعة من كتب مالك بن نبي) تم اختيارها بصورة قصدية لتطرقها للموضوع محل البحث، حيث شملت عينة التحليل الكتب التالية : شروط النهضة، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، ميلاد المجتمع، وجهة العالم الإسلامي، تأملات.

❖ أداة التحليل :

أجابت الباحثة على السؤال الأول للإشكالية والذي مفاده : ما هي أبعاد إدارة الوقت الإبداعي؟ من خلال استخلاص أبعاد إدارة الوقت الإبداعي من التراث النظري.

أما للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة والمتعلق بمدى تناول مؤلفات مالك بن نبي لأبعاد إدارة الوقت الإبداعي قامت الباحثة بتحليل محتوى بعض مؤلفات مالك بن نبي في ضوء أبعاد إدارة الوقت

الإبداعي من خلال تصميم استمارة كأداة للتحليل بغية استخدامها في جمع البيانات ورصد معدلات تكرار العبارات والأفكار التي يتم تحليل محتواها، حيث ضمت هذه الاستمارة (05) خمسة أبعاد جاءت كالتالي :

- البعد المتعلق بالفرد.
 - البعد المتعلق بمهارات إدارة الوقت.
 - البعد المتعلق بالبيئة.
 - البعد المتعلق بمنتوج إدارة لوقت الإبداعي.
 - البعد المتعلق بمضيعات الوقت الإبداعي.
- هذا وتفرعت من هذه الأبعاد (71 عبارة).

❖ وحدة التحليل :

وحدة التحليل المُتبعة في هذه الدراسة هي الفكرة التي تم اعتمادها كمعيار أساسي لتحليل مضامين النصوص لما يتسم به هذا المعيار من مرونة، مما قد يساهم في تحديد وتصنيف المواضيع ضمن الحقول التي عولجت فيها، كما استخدمت بموازاة ذلك وحدة الجملة.

❖ فئة التحليل :

أعدت الباحثة قائمة بأبعاد إدارة الوقت الإبداعي الرئيسية والفرعية التي تم تحديدها سابقا، ووضعت أمام فئات التحليل مقياسا مدرجا يحدد مدى تناول موضوعات الكتب المعنية بالدراسة للبنود الرئيسية والفرعية لهذه الأبعاد وذلك في مستويين (يتناول/ لا يتناول).

❖ نتائج الدراسة :

تناولت الباحثة نتائج دراستها بالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة وكذا النظريات الخاصة بالموضوع، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي :

- يرى مالك بن نبي أن المجتمع الإسلامي ذو وعي محدد تجاه الوقت فوقته مشتت ويضيع في شتى السلوكيات عديمة المعنى، وقد اتفق في هذه النقطة مع جميع الدراسات السابقة التي أجريت على المديرين والعاملين والأفراد في المجتمعات العربية عموما ما عدا دراسة رياض ستراك.

- الوقت عند مالك بن نبي هو الوقت الذي يستطيع أن يحدث فيه إنتاج أو أثر معين وهو ما يتفق مع التعاريف الحديثة للوقت.

- الوقت الإبداعي في فكر مالك بن نبي ليس فقط علما نتعلمه أو منحنيات بيانية ولكنه قبل كل شيء وعيا واستعدادا فكريا وسلوكيا أو بكلمة واحدة " ثقافة " ، أي أنها ليست خارجا عن ذات الإنسان بل هي جزء من جوهره وذاته قبل أن يكون له علاقة بالتكنولوجيا أو المال أو المواد الأولية.

- أنه النتيجة الأولى للظاهرة النفسية (الدافعية) والآلية العقلية (استعداد، تفكير...) ، وهو الصيغة النهائية الكاملة لعملية تداخل العلاقات الإنسانية عند التبادل والتفاعل بين البشر بهدف ضمان مصلحة كل فرد وللمحافظة على مصلحة الجميع.

- انطلاقاً من هذه النقاط يمكننا القول أن مالك بن نبي تكلم عن جميع أبعاد إدارة الوقت الإبداعي ليس عند المدير ولكن عند الفرد عموماً مهما كان نشاطه، منطلقاً من الواقع المتخلف الذي يعيشه الفرد العربي، وقد تميّزت الأفكار التي طرحها مالك بن نبي بجملة من المميزات التي لم يشهدها باحث آخر، فهي أفكار انبثقت من تحليل تميّز إلى حد بعيد بطابعه العلمي وبالذقة والعمق و الموضوعية والواقعية في طرحه ومعالجته للمشكلات والظواهر في حياة الفرد والمجتمع، كما تميّزت الحلول التي جاء بها لتلك المشكلات والتصورات التي خرج بها في دراساته وبحوثه المعمقة للتاريخ والواقع بالقوة لارتباطها بالعلم والواقع والتاريخ والدين ولتنوع منهجه، مما زاد في متانة وقوة أفكاره ودقتها وزاد في انسجام هذه الأفكار والتصورات مع ما يجب فعله من أجل عمل فعال.

- الدراسة الثانية :

دراسة منى خرموش (2016/2017) تحت عنوان : **تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم**، وهي دراسة نظرية ميدانية قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص إدارة تربوية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، سطيف، الجزائر.

حيث هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى محاولة تحديد الاحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام وقياسها فيما يخص مهارة إدارة الوقت، إضافة إلى تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في ظل نظرية النظم بما يتماشى والاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقاً وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

- ما هي الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في مهارة إدارة الوقت ؟
 - ما هو البرنامج التدريبي المقترح الخاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في ظل نظرية النظم على ضوء الاحتياجات التدريبية ؟
- وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات التي قامت الباحثة ببنائها تم الاعتماد على الآتي :

❖ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام بمختلف الكليات على مستوى جامعتين هما : جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

❖ عينة الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على 38 رئيس قسم من جامعة سطيف 1 و 2 ، حيث تم استثناء كل من مسؤولي شعبة العلوم الإنسانية و شعبة العلوم الاجتماعية بسبب أن مسمى المنصب يختلف اختلافا تاما عن عينة الدراسة وهي رؤساء الأقسام، وقد توزع أفراد عينة الدراسة على جامعتين من خلال 08 كليات و 02 معاهد وفق التوزيع التالي :

- جامعة فرحات عباس سطيف1 : بعدد مبحوثين يساوي 26 مفردة.
 - جامعة محمد لمين دباغين سطيف2 : بعدد مبحوثين يساوي 12 مفردة.
- حيث استعملت الباحثة العينة القصدية.

❖ المنهج المستخدم :

استعملت الباحثة المنهج الوصفي.

❖ أدوات جمع البيانات :

- المقابلة : استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة مع رؤساء الأقسام في زيارتها الاستطلاعية وضمت 06 أسئلة وذلك بهدف التعرف أكثر على المجتمع الأصلي للدراسة وجمع البيانات الأولية حول الموضوع، إضافة إلى محاولة تجميع المعلومات الخاصة والمساعدة على بناء استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية في إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام.
- الاستبيان : اعتمدت الباحثة أيضا على استمارة استبيان موجهة إلى رؤساء الأقسام في جامعتي سطيف1 و 2 ، حيث ضمت هذه الاستمارة (34 عبارة) إضافة إلى الشخصية للمبحوثين ، وقد استخدمت الباحثة في استمارتها سلم الدرجات الثلاثي.

❖ نتائج الدراسة :

بعد التفسير والتحليل المستفيض لنتائج الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في عدة جوانب متعلقة بالوقت ومدى قدرتهم على إدارته استنتجت الباحثة بأن هناك حاجة تدريبية لرؤساء الأقسام في مهارات إدارة الوقت وكيفية تطبيقها في مختلف الوظائف الإدارية التي يقومون بها. كما قامت الباحثة ببناء برنامج تدريبي مقترح في ظل نظرية النظم وفقا للإجراءات والمعايير المتعارف عليها في تصميم برنامج تدريبي والذي جاء كترجمة لمحاولة تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام المبحوثين، وفيما يلي عرض لهذا البرنامج التدريبي :

- المحور الأول : إدراك مفهوم الوقت

- طبيعة الوقت.

- أقسام الوقت (تمرين على أقسام الوقت).

- الوقت ومشكلات الإدارة.
- نشاط خاص بالوقت ومشكلات الإدارة.
- مضيعات الوقت.
- نشاط مضيعات الوقت.
- كيفية التعامل مع مضيعات الوقت.
- نشاط التعامل مع مضيعات الوقت.
- الطرق الأكثر فعالية للمحافظة على الوقت.
- النشاط الأول.
- النشاط الثاني.
- حلقة نقاش حول الوقت.
- المحور الثاني : مهارات إدارة الوقت
- مفهوم وأهمية إدارة الوقت.
- أنواع إدارة الوقت.
- تمرين على أنواع إدارة الوقت.
- العوامل المساعدة على إدارة الوقت.
- مبادئ إدارة الوقت.
- تمرين على مبادئ إدارة الوقت.
- قوانين في إدارة الوقت.
- خطوات إدارة الوقت.
- مزايا إدارة الوقت.
- استقصاء حول تطبيق إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام.
- نشاط 01.
- نشاط 02.
- إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية.
- تمرين على إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية.
- كيف تدير وقتك كرئيس قسم.
- نشاط حول الكيفية التي يمكن لرؤساء الأقسام من خلالها إدارة وقتهم.
- إدارة الوقت لدى رئيس القسم.
- النشاط الأول.

- النشاط الثاني.

- بعض نماذج تدوين الوقت.

- توصيات البرنامج.

ب- الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى :

دراسة محمد إبراهيم سعيد ملحم (2010) تحت عنوان : دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية – دولة فلسطين، وهي دراسة نظرية ميدانية قَدّمت ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

حيث هدف الباحث من خلال دراسته إلى محاولة التعرّف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية وذلك من خلال طرحه للتساؤل التالي :

- هل إدارة الوقت لها تأثير على أداء العاملين ؟

وتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بفلسطين ؟

- ما أهم معيقات وقت العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بفلسطين ؟

- هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص في الدراسة، الخبرة، العمر) ؟

- هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين في المؤسسات العامة مقارنة بالمؤسسات الخاصة ؟

- هل توجد علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين ؟

❖ **فرضيات الدراسة :**

- لا توجد علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء العاملين.

- لا توجد علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين معيقات 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 معيقات إدارة الوقت تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت تعزى لنوع المؤسسة.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات التي قام الباحث ببنائها تم الاعتماد على ما يلي :

❖ مجتمع البحث :

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة بمحافظة قلقيلية بفلسطين موزعين كالتالي :

- مؤسسات القطاع العام : 1595 فردا.

- مؤسسات القطاع الخاص : 2375 فردا.

❖ عينة الدراسة :

اختار الباحث عينة بحجم 363 فردا موزعة كالاتي :

- حجم العينة في القطاع العام : 146 مفردة

- حجم العينة في القطاع الخاص : 217 مفردة منها (51 مفردة من القطاع التجاري) (66 مفردة من القطاع الصناعي) (100 مفردة من القطاع الخدمي).

❖ المنهج المستخدم :

استعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي.

❖ أدوات جمع البيانات :

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة لقياس أبعاد إدارة الوقت وهي (تخطيط الوقت، تحليل الوقت، المتابعة، الالتزام) ، و لقياس أبعاد معوقات إدارة الوقت (المعيقات العامة والشخصية، المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات البيئية) ، وأيضا لقياس أبعاد أداء العاملين وهي (دقة أداء العاملين، مواظبة العاملين على العمل، السرعة في إنجاز الأعمال، معدلات الإنتاج، تعاون العاملين في أداء أعمالهم) ، حيث حوّث هذه الاستمارة على (73 عبارة) إضافة إلى البيانات الشخصية وفقا لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي.

❖ نتائج الدراسة :

- 1- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين وذلك من خلال :
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تخطيط الوقت وأبعاد أداء العاملين (مواظبة العاملين على أعمالهم، السرعة في إنجاز الأعمال، دقة أداء العاملين، معدلات الإنتاج).
- عدم وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الوقت وتعاون العاملين.

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحليل الوقت وأبعاد أداء العاملين (مواظبة العاملين على أعمالهم، دقة أداء العاملين، معدلات الإنتاج، تعاون العاملين).
- عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحليل الوقت والسرعة في إنجاز الأعمال.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتابعة وأبعاد أداء العاملين (مواظبة العاملين على أعمالهم، دقة أداء العاملين، السرعة في إنجاز الأعمال، معدلات الإنتاج).
- عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتابعة وتعاون العاملين.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الالتزام وأبعاد أداء العاملين (مواظبة العاملين على أعمالهم، السرعة في إنجاز الأعمال، دقة أداء العاملين، معدلات الإنتاج).
- عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام وتعاون العاملين.
- 2- وجود علاقة معنوية سالبة بين معيقات إدارة الوقت وأداء العاملين وذلك من خلال :
 - وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين المعوقات العامة والشخصية وبين أبعاد أداء العاملين (دقة أداء العاملين، السرعة في إنجاز الأعمال، معدلات الإنتاج).
 - عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعوقات العامة والشخصية وبين بعدي أداء العاملين (مواظبة العاملين على أعمالهم، تعاون العاملين).
 - وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين المعوقات الإدارية والتنظيمية وبين أبعاد أداء العاملين (معدلات الإنتاج، السرعة في إنجاز الأعمال، مواظبة العاملين على أعمالهم، دقة أداء العاملين).
 - عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعوقات الإدارية والتنظيمية وبين تعاون العاملين.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين المعوقات البيئية وبين أبعاد أداء العاملين (السرعة في إنجاز العاملين، معدلات الإنتاج، دقة أداء العاملين).
 - عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعوقات البيئية وبين بعدي أداء العاملين (مواظبة العاملين على أعمالهم، تعاون العاملين).
- 3- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية وذلك من خلال :
 - وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغيري إدارة الوقت (التخطيط والتحليل) وفقا لاختلافاتهم في المؤهل العلمي الحاصلين عليه عند مستوى معنوية 0.05
 - عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغيري إدارة الوقت (الالتزام والمتابعة) وفقا لاختلاف العاملين في المؤهل العلمي الحاصلين عليه وذلك عند مستوى معنوية 0.05
 - وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغيري إدارة الوقت (التخطيط والتحليل) وفقا لاختلافهم في التخصص الدراسي عند مستوى معنوية 0.05

- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغيري إدارة الوقت (الالتزام والمتابعة) وفقا لاختلاف العاملين في التخصص الدراسي وذلك عند مستوى معنوية 0.05
- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين طبقا لاختلافهم في سنوات خبرتهم في العمل الحالي عند مستوى دلالة 0.05
- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين طبقا لاختلاف أعمار العاملين عند مستوى دلالة 0.05
- 4- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين طبقا لاختلاف المؤسسة التي يعملون فيها عند مستوى دلالة 0.05
- 5- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت تعزى للمتغيرات الديمغرافية وذلك من خلال :
- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت (العامة والشخصية) تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت (الإدارية والتنظيمية والبيئية) تبعا لاختلاف المؤهل العلمي للعاملين عند مستوى دلالة 0.05
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت (العامة والشخصية) تبعا لاختلاف التخصص في الدراسة.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت (الإدارية والتنظيمية والبيئية) تبعا لاختلاف التخصص في الدراسة عند مستوى معنوية 0.05
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت تبعا لاختلاف العاملين فيما يتعلق بسنوات الخبرة وذلك عند مستوى دلالة 0.05
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت تبعا لاختلاف أعمار العاملين وذلك عند مستوى دلالة 0.05
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت (العامة والشخصية) وفقا لاختلاف نوع المؤسسة وذلك لصالح القطاع الخاص عند مستوى معنوية 0.01
- 6- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت (الإدارية والتنظيمية والبيئية) تعزى لنوع المؤسسة سواء القطاع العام أو القطاع الخاص وذلك عند مستوى معنوية 0.01

- الدراسة الثانية :

- دراسة خليل إبراهيم عريقات (2010) تحت عنوان : إدارة الوقت لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة ، وهي دراسة نظرية ميدانية قَدّمت ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

حيث هدف الباحث في دراسته إلى محاولة التعرّف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم والإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة بشكل عام ، ولكل مجال من مجالات إدارة الوقت الخمسة بشكل خاص وهي : التخطيط ، التنظيم ، اتخاذ

القرار والتفويض والاتصال ، الرقبة ، التوجيه ، وذلك من خلال طرحه للتساؤل الرئيسي التالي :

- ما واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة؟

وتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم إدارة الوقت في الأدب التربوي؟

- ما هي التوصيات التي يمكن أن تساعد في تحسين إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين؟

- هل يوجد أثر يُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، الخبرة، العمر) على إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة؟

❖ فرضيات الدراسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير مكان العمل؟

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الخبرة؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير العمر؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات التي قام الباحث بينها تم الاعتماد على ما يلي :

❖ مجتمع الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في مختلف المناطق التعليمية والمراكز الدراسية المنتشرة في جميع المحافظات الفلسطينية في قطاع غزة والضفة الغربية والبالغ عددهم (46 مدير ومساعد) مقسمين كالآتي :

- 17 مدير منطقة.

- 05 مدير مركز.

- 18 مساعد أكاديمي.

- 06 مساعد إداري.

❖ عينة الدراسة :

نظرا لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة مشكلين بذلك عينة الدراسة.

❖ المنهج المستخدم :

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي.

❖ أدوات جمع البيانات :

انطلاقاً من التراث النظري المتعلق بإدارة الوقت واعتماداً على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت قام الباحث بتصميم استمارة استبيان ، تضم إضافة إلى المعلومات الشخصية (53 عبارة) تعبر على مجالات الدراسة الخمسة : التخطيط ، التنظيم ، اتخاذ القرار والتفويض ، الاتصال ، الرقابة و التوجيه ، حيث استعمل الباحث مقياس التدرج الثلاثي في معالجة إجابات المبحوثين.

❖ نتائج الدراسة :

- كان المتوسط الحسابي لإجابات مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين على جميع فقرات الاستبيان المتعلق بإدارة الوقت ككل يعادل (2.60) وهو مستوى مرتفع لإدارة الوقت يدل على وعي مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين بأهمية الوقت وإدارته لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

- جاءت المتوسطات الحسابية لجميع مجالات إدارة الوقت متقاربة ومستوياتها مرتفعة ، حيث جاءت كالتالي :

- جاء في الدرجة الأولى مجال الرقابة والتوجيه بمتوسط حسابي بلغ (2.74).

- جاء في الدرجة الثانية مجال اتخاذ القرار والتفويض بمتوسط حسابي بلغ (2.67).

- جاء في الدرجة الثالثة مجال التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (2.60).

- جاء في الدرجة الرابعة مجال الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (2.53).

- جاء في الدرجة الخامسة مجال التنظيم بمتوسط حسابي بلغ (2.45).

أما عن النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة فقد جاءت كالتالي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على إدارة الوقت ككل لصالح حملة الدكتوراه أي أنه كلما زاد المستوى التعليمي للمدير ومساعديه كانوا أقدر على إدارة وقتهم بفاعلية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي على إدارة الوقت ككل أو لأي مجال من مجالاتها الخمسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق

التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغير مكان العمل على إدارة الوقت ككل أو لأي مجال من مجالاتها الخمسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيّر الخبرة على إدارة الوقت ككل أو لأي مجال من مجالاتها الخمسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيّر العمر على إدارة الوقت ككل أو لأي مجال من مجالاتها الخمسة.

➤ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة والفرق بينها وبين دراستنا الحالية :

• جوانب استفادة الباحث من الدراسات السابقة :

- ساهم إطلاعنا المتأني للدراسات السابقة الجزائرية منها والعربية في توضيح الرؤية لدينا عن كثير من جوانب موضوع دراستنا خاصة منه متغيري الدراسة.
- استعان الباحث بالدراسات السابقة لتحديد نوعية وعناوين المراجع التي يمكن الاستفادة منها للإحاطة بموضوع دراسته.
- هذا ولكي لا نبخس حق بعض الدراسات التي تم الاستعانة بها طيلة مراحل دراستنا دونما أن يشملها عرضنا المفصل للدراسات السابقة فقد ارتأينا أن نذكر بعض جوانب استفادتنا من هذه الأخيرة :
- استعمل الباحث الكثير من هذه الدراسات كمراجع في الشق النظري لدراسته خاصة إذا تعلق الأمر ببعض العناصر التي تقل فيها المراجع.
- استنبط الباحث معظم الطرق والآليات الإستراتيجية لتطوير وتنمية الموارد البشرية من دراسة وهيبة سراج (2012م) الموسومة بـ (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة BCR سطيف) وهي رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس سطيف.
- استعان الباحث في صياغة الفرضيات المتعلقة بالتكوين (دور المكوّن- دور البرامج التكوينية) بدراسة محمود بوقطف (2013م) تحت عنوان : (التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية – دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة) وهي رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- استعنا في صياغة الفرضيات المتعلقة بتنمية القيادات الإدارية (المهارات الفنية – المهارات الإدارية – المهارات الإنسانية) بدراسة أحمد فارس بوعمامة (2009م) تحت عنوان : (المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة) وهي رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.
- استعان الباحث في صياغة فرضيات التعلم التنظيمي بمقالة عبد المالك ججيق وسارة عبيدات تحت عنوان : (واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر) ، وهو مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 14، تاريخ النشر : 2014/06/01م ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- استعنا في تصميم أسئلة الجزء الخاص بالتكوين في الاستثمار الخاصة بدراستنا بدراسة بلال جغري (2009م) تحت عنوان : (فعالية التكوين في تطوير الكفاءات- دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة)، وهي رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.

هذا إضافة إلى دراسة غنية بودوح (2013م) تحت عنوان : (إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية – المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً)، وهي أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- كما استعان الباحث في تصميم أسئلة الجزء الخاص بإدارة الأداء في الاستثمار الخاصة بدراسته بمقال ضيف الله بن غضبان بن سليمان حمرون تحت عنوان : (إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك - دراسة ميدانية) ، وهو مقال منشور في مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد 119، سنة النشر: 2011م، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المملكة العربية السعودية.

- استعان الباحث عند تصميم أسئلة الجزء الخاص برأس المال الفكري في الاستثمار الخاصة بدراسته بدراسة نضال محمد الزطمة (2011م) والتي تحمل عنوان : (إدارة المعرفة وأثرها على تميّز الأداء- دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، وهي رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

إضافة إلى دراسة سليمان عبيد (2014م) تحت عنوان : (أثر استثمار رأس مال الفكري على إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، وهي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

- كما استعان الباحث في تصميم أسئلة الجزء الخاص بإدارة المعرفة في الاستثمار الخاصة بدراسته بدراسة الأمين حلموس (2011م) تحت عنوان : (دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة – دراسة حالة المنطقة الصناعية بولاية الأغواط)، وهي رسالة ماجستير غير منشورة قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

إضافة إلى مقال خالد عتيق سعيد عبد الله ، جاسم محمد جرجيس (2014م) تحت عنوان : (إدارة المعرفة : مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة) ، وهي مداخلة في المؤتمر السنوي العشرين لرابطة المكتبات الخاصة، فرع الخليج العربي، تاريخ المؤتمر: من 25 إلى 27 مارس 2014م، الدوحة، قطر.

- استعان الباحث في تصميم أسئلة الجزء الخاص بتنمية القيادات الإدارية في الاستثمار الخاصة بدراسته بدراسة أحمد فارس بوعمامة (2010م) تحت عنوان : (المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي- دراسة حالة سونلغاز للتوزيع قسنطينة) ، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، الجزائر.

❖ العلاقة بين دراسة الباحث والدراسات السابقة :

وتشتمل هذه العلاقة على أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة.

● أوجه التشابه بين دراسة الباحث والدراسات السابقة :

- من حيث الهدف :

تتفق أهداف دراستنا مع أهداف دراسة سبرينة مانع (2015م) من خلال سعي هذه الأخيرة للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها وبخاصة : التدريب والتعلم التنظيمي ، كما تتفق دراستنا مع أهداف دراسة نجوى فلكاوي (2017م) ودراسة داوود سليمان حسن (2014م) من خلال محاولة التعرف على مدى تطبيق الأساليب والبرامج العلمية في مجال تنمية الموارد البشرية وتحديد أسلوب التدريب.

كما تتفق أهداف دراستنا مع أهداف دراسة كل من إبراهيم سعيد ملحم (2010م) ودراسة خليل إبراهيم عريقات (2010م) من سعي كلاهما للتعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.

- من حيث المجال المكاني :

تتشابه دراستنا مع دراسات كل من : سبرينة مانع (2015م) ومنى خرموش (2017م) ودراسة خليل إبراهيم عريقات (2010م) ، وذلك في كون جميع هذه الدراسات اختارت إجراء دراستها الميدانية على قطاع التعليم العالي ونعني هنا الجامعات سواء الجزائرية منها أو العربية ، في حين تماثلت دراستنا مع دراسة سبرينة مانع (2015م) في كون الأخيرة شملت بالدراسة جامعة محمد خيضر ببسكرة وهو نفس المجال المكاني لدراستنا الميدانية.

- من حيث مجتمع البحث :

يتشابه مجتمع بحث دراستنا مع جميع مجتمعات بحث الدراسات السابقة باستثناء دراسة دلال جغبوب (2016م) ، حيث شملت جميع الدراسات السابقة ولو في شق منها الهيئة الإدارية في المؤسسات المستهدفة.

- من حيث العينة :

تتوافق عينة دراستنا مع دراسة كل من سبرينة مانع (2015م) ، دراسة داوود سليمان حسن (2014م) ، دراسة مجدي زكي السعدي (2014م) ، في كونها جميعها اختارت العينة العشوائية البسيطة.

- من حيث منهج البحث :

يتفق منهج البحث الذي اخترناه في دراستنا مع جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة دلال جغبوب (2016م) ، حيث استخدمت جميعها المنهج الوصفي التحليلي.

- من حيث أدوات جمع البيانات :

تماثلت دراستنا من حيث أدوات جمع البيانات مع دراسة كل من : مجدي زكي السعدي (2014م) ، منى خرموش (2017م) ، ودراسة خليل إبراهيم عريقات (2010م) في كونها جميعا استعملت استمارة استبيان وفق أسلوب التدرج الثلاثي.

• أوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة :**- من حيث الهدف :**

تختلف أهداف دراستنا مع أهداف دراسة مجدي زكي السعدي (2014م) من كون الأخيرة تهدف إلى التعرف على مستوى تخطيط تنمية الموارد البشرية (المنطلقات المعتمدة في التخطيط ، تحديد أولويات وضع الخطة ، صياغة المصفوفة التي تتضمن الأهداف والوسائل والأساليب اللازمة لتنفيذ الخطة) ، كما يختلف هدف دراستنا في شق إدارة الوقت مع دراسة دلال جغبوب (2016م) والتي تحاول فيها التعرف على أهم أبعاد إدارة الوقت الإبداعي التي تناولها مالك بن نبي في مؤلفاته ، كما تختلف مع دراسة منى خرموش (2017م) في كون الأخيرة تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لعينة الدراسة فيما يتعلق بمهارة إدارة الوقت.

- من حيث المجال المكاني :

تختلف دراستنا مع دراسة كل من : نجوى فلكاوي (2017م) ، داوود سليمان حسن (2014م) ، ودراسة محمد إبراهيم سعيد ملحم (2010م) في كونهم شملوا بالدراسة الميدانية شركات أو وحدات إنتاج ذات طابع صناعي أو خدمي ، كما تختلف دراستنا مع دراسة مجدي زكي السعدي (2014م) في كون الأخيرة شملت بالدراسة قطاع التربية والتعليم والمتمثل في المدرسة (المدارس صديقة الطفولة بسوريا).

- من حيث مجتمع البحث :

تختلف عينة دراستنا المتمثلة في العينة العشوائية البسيطة مع دراسة كل من : نجوى فلكاوي (2017م) ومحمد إبراهيم سعيد ملحم (2010م) اللذين اختارا العينة الحصصية ، كما تختلف مع دراسة كل من : دلال جغبوب (2016) ومنى خرموش (2017م) اللتان اختاراتا العينة القصدية ، فيما اختارت دراسة خليل إبراهيم عريقات (2010م) أسلوب الحصر الشامل.

- من حيث منهج البحث :

اختلف منهج بحث دراستنا مع دراسة دلال جغبوب (2015م) في كون الأخيرة استعملت منهج تحليل المحتوى لبعض مؤلفات المفكر مالك بن نبي.

- من حيث أدوات جمع البيانات :

تختلف دراستنا من حيث أدوات جمع البيانات مع دراسة كل من : سبرينة مانع (2015م) ، نجوى فلكاوي (2017م) ، داوود سليمان حسن (2014م) ودراسة محمد إبراهيم سعيد ملحم (2010م) في كونها اعتمدت في جمع بيانات الجانب الميداني على استمارة استبيان وفق مقياس ليكرت للتدرج الخماسي ، كما تختلف دراستنا مع دراسة دلال جغبوب (2016م) في كونها اعتمدت كأداة لتحليل المحتوى استمارة لجمع البيانات ورصد معدلات التكرارات للعبارات والأفكار الواردة في مؤلفات المفكر مالك بن نبي.

ثامنا : المقاربة النظرية للدراسة :

يعد مدخل النظم مدخلا مهما لدراسة مواضيع مثل تنمية الموارد البشرية وإدارة الوقت داخل التنظيم، وذلك لما يحويه من أفكار وأطروحات تُعنى بكل ما يختص بالمنظمة وما يدور في فلكها. جاء ظهور مدرسة النظم سنة (1965م) على وجه التقريب نتيجة الكتابات الكثيرة التي تلت تقديم (لودينج فون بيير تنفلي (luduing von bertanlaffly) لنظرية النظم سنة (1937م) ، وأفكار (برنارد شيستر (Bernard chester) في كتابه وظائف المدير سنة (1938م) الذي جاء فيه "ويقصد بالنظام في صورته المجردة ذلك التكوين المنظم والمركب من عدة عناصر أو أجزاء تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة " ، ويعتبر (برنارد شيستر) أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم حيث يقول : " المؤسسة هي نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض ، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها وتتكيف مع بعضها البعض ، وتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم " ، حيث انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من مشاكل التسيير من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من العناصر المتفاعلة فيما بينها-أنظمة فرعية- والمتبادلة التأثير. cte.univ-setif.dz/coursenligne/site-bouakkaz/co/systems/html. (22/06/2019.11:00)

وقد بلغت نظرية النظم أوجها مع صدور كتاب لـ (والتر بكلي) تحت عنوان : " علم الاجتماع ونظرية النظم الحديثة " سنة (1968م) ، وترى نظرية النظم أن المجتمع نظام كبير يتألف من عدد من الأجزاء المترابطة ومن الضروري دراسة العلاقة بين هذه الأجزاء إلى جانب العلاقة بين النظام وغيره من النظم الاجتماعية. (عبد الجواد، 2002، ص293، 294)

انطلاقا من أفكار نظرية النظم يتبين أن المنظمة هي مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تسعى إلى تحقيق أهداف جزئية مشتقة من الهدف الكلي لها ، وتتميز بوجود العناصر الآتية :

1- المدخلات input :

وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات والموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية (الاجتماعية والسياسية وغيرها) مثل الموارد البشرية والمواد الخام والتكنولوجيا ، حيث تؤثر هذه المدخلات في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات الخاصة به.

2- العملية الإدارية processes :

وتُعرّف أيضا بمصطلح عمليات التحويل ، حيث يتم في هذه المرحلة تحويل المدخلات إلى مخرجات مختلفة في صورة سلع وخدمات ، و نعني بها مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات واستخدام المعدات لتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات.

3- المخرجات output :

في هذه المرحلة يتم نقل المخرجات النهائية إلى العملاء في البيئة الخارجية وتأخذ المخرجات شكل السلع والخدمات ، حيث تعد هذه المرحلة نتيجة للمراحل التي سبقتها.

4- التغذية العكسية أو المرتدة feed back :

تمثل هذه المرحلة ردة فعل البيئة الخارجية لمخرجات المنظمة وإرجاعها للأخيرة في شكل مدخلات مرة أخرى، ويكون الرد إما إيجابي أو سلبي يتحدد وفقه نوع وحجم المدخلات وتكتمل بذلك دورة عمل المنظمة. (cte.univ-setif.dz/coursenligne/site-bouakkaz/co/systems/html.22/06/2019.11:00) وتنقسم النظم إلى نوعين إما مغلقة لا تتأثر بالبيئة ولا تتفاعل معها ، وقد يكون النظام مفتوحا يتعامل باستمرار مع البيئة.

هذا ويمثل منظور النظم إطارا فكريا مفيدا للباحث لتصور وفهم المنظمات بشكل أفضل ، ومن الناحية العملية فهو مفيد للمديرين والمعنيين بالإدارة والتنظيم لفهم المؤسسة وإدارتها بشكل أفضل ، وذلك من خلال تكريس الأفكار الآتية :

- يساعد منظور النظم في النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء ونظم فرعية مترابطة ، كما يمنع هذا المنظور رؤساء العمل والمشرفين عليه من النظر إلى وظائفهم وأدوارهم على أنها مجرد الإشراف على أجزاء ساكنة منعزلة من المنظمة.

- إن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن يُنظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل ، وهذا يستدعي النظر إلى أداء جميع جوانب وأجزاء المنظمة حين إدخال تغييرات في جانب أو أكثر من النظام.

- يشجع منظور النظم المديرين على تحديد وفهم البيئة التي يعملون فيها للتعامل معها بنجاح.

- منظور النظم ينبه المديرين إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من طريقة. (بوقفة، 2016، ص68)

- وقد ساعدتنا مقارنة النظم في دراسة هذا الموضوع من خلال النظر للمؤسسة كنظام كلي كبير يحتوي على أنظمة فرعية ، ومن ثمة تصور وفهم نظم الموارد البشرية كنظام فرعي أي من خلال فهم وتصور الموضوع كنظام واستيعاب مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، وأن رسوخ نظم إدارة الوقت

بالمنظمة هو إحدى مخرجات نظام تنمية الموارد البشرية، وبالتالي فهم وتصوّر وتحديد النظم الفرعية لطرق وآليات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب والتكوين ، التعلّم التنظيمي ، إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري ، تنمية القيادات الإدارية ، إدارة الأداء) ، ومن هذا المنطلق يمكن تحليل هذه النظم الفرعية في المؤسسة محل الدراسة وأثرها على وجود من عدمه لمضيعات الوقت المتعلقة بعمليات (التنظيم ، التخطيط ، الاتصال ، التوجيه ، الرقابة) ، ومن ثمة محاولة معرفة وفهم تفاعلات وسلوكيات وممارسات الأفراد بغرض تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية وأثره على إدارة الوقت داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

تحليل سوسيولوجي لدلالات وأبعاد ومناهج إدارة الوقت

- تمهيد

أولاً : الوقت ، أهميته ، خصائصه وأنواعه

ثانياً : أهمية ودوافع الاهتمام بإدارة الوقت

ثالثاً : المبادئ الأساسية لإدارة الوقت

رابعاً : إدارة الوقت في الفكر الإداري

خامساً : علاقة إدارة الوقت بالوظائف الإدارية الأساسية

سادساً : مناهج وأساليب ومهارات الإدارة الفعالة للوقت

سابعاً : مصفوفة الأولويات في إدارة الوقت

ثامناً : مضيعات الوقت

تاسعاً : طرق السيطرة على مضيعات الوقت

- خلاصة الفصل

- تمهيد :-

الوقت أغلى مورد إنساني وتنظيمي متاح ، حيث أن الاستخدام الأمثل للوقت يُفسّر الفرق بين النجاح والفشل وهو غير قابل للتجديد أو الإحلال ؛ فلا توجد وسيلة لإيقاف دورات الوقت أو تعطيله أو استرجاعه ومن ثمّ لابد على الجميع مراعاة حسن استثماره لا تبديده. ويمثل الوقت مورداً أساسياً في حياة الأفراد والجماعات فإدارة الوقت يتم تحقيق الأهداف بما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.

و في هذا الصدد سنحاول في هذا الفصل التطرّق إلى موضوع إدارة الوقت من خلال استعراض : أهمية الوقت ، خصائصه ، وأنواعه ، أهمية ودوافع الاهتمام بإدارة الوقت، المبادئ الأساسية لإدارة الوقت، إدارة الوقت في الفكر الإداري ، علاقة إدارة الوقت بالوظائف الإدارية الأساسية ، مناهج وأساليب ومهارات الإدارة الفعالة للوقت ، مصفوفة الأولويات في إدارة الوقت ، مضيعات الوقت وطرق السيطرة عليها.

أولاً : الوقت : أهميته ، خصائصه وأنواعه1- أهمية الوقت :

تؤكد السنة النبوية الشريفة على قيمة وأهمية الوقت وذلك تبعاً لما نقل عن الرسول صلى الله عليه وسلم من أقوال وأفعال ، ومن الأحاديث الدالة على قيمة الوقت قوله صلى الله عليه وسلم : " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس ، الصحة والفراغ " (صحيح البخاري، 1998، 6412) وقوله صلى الله عليه وسلم : " لا تزولا قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع ، عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل به" (سنن الترمذي، 1978، 2417). (الحناوي، 2011، ص33)

كما رُوي عن ابن عباس رضي الله عنهما أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال : " اغتتم خمس قبل خمس ، شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك " (أخرجه الإمام أحمد في مسنده) ، فالأمور الخمسة التي أمر الرسول صلى الله عليه وسلم باغتنامها ما هي إلا إشارة إلى أهمية استغلال الوقت ،...، بما يعود على الفرد بعظيم النفع والفائدة. (عبد القادر، عطوان، 2015، ص196)

وقد عهَدَ عن الخليفة عمر ابن الخطاب رضي الله عنه أنه كان دائماً يدعو : (اللهم إنا نسألك صلاح الساعات والبركة في الأوقات) ، كما رُوي عن الصحابي الجليل معاذ ابن جبل رضي الله عنه قوله : (إني أحتسب نومتي كما أحتسب قومتي).

هذا وتتجلى أهمية الوقت من كونه أحد الموارد الأساسية التي ينبغي مراعاتها باعتباره عنصراً حاسماً في جميع أنواع الأعمال ، وسبباً مباشراً – إذا أحسن استغلاله – للارتقاء بكفاءة وفعالية المنظمات على اختلاف أحجامها ونوعية نشاطها ، حيث يقول الفيلسوف والكاتب الإنجليزي (فرانسيس بيكون 1561-1626م) بهذا الشأن : "الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع". (شبير، 2010، ص21)

ويقول المؤرخ الأمريكي (لويس ميمفورد 1895-1990م) : "إن الساعة وليست الآلة هي التي أصبحت مفتاح التقدم الصناعي اليوم".

ومما يزيد من أهمية الوقت وضرورة استثماره أنه من الموارد المتاحة وغير المكلفة – إلا إذا تم إداره أو أسيء استخدامه فيكون هنا مكلفاً للغاية - لذلك فهو لا يحتاج إلى اعتمادات مالية أو توجيهات فوقية لدعم مخصصاته ، بل هو مورد يكاد يكون ثابتاً ومتجدداً في الوقت ذاته إلا أنه يحتاج دوماً إلى إدارة تحدده وتستنثمه وتحسن توزيعه وترشيده. (السلمي، 2008، ص40)

ويمكن أن نلخص أهمية الوقت في عدة نقاط هي كالآتي :

- أن أهمية الوقت تتبع من أهمية حياتنا التي نعيش ، فحفظه حفظاً لها وإهماله إهمال لها ،...، لذلك كان دوماً تضييع الوقت هو إضاعة لعمر الإنسان.

- الساعة من الزمن هي نفسها عند كل البشر لكنها بالنسبة للفرد الفعال لحظات تنبض بالحيوية والنشاط والإنجازات المميزة ، فيما هي بالنسبة لغيره من المتلكئين مجرد لحظات عابرة لا أثر ولا قيمة لها. (شبير، 2010، ص21)

- للفرد القدرة على اغتنام أوقاته فجميع الأعمال لا تتأتى إلا من خلال اغتنام الوقت فهو وعاء كل عمل و ميدان كل عطاء وهو النعمة التي جعلها الله مسخرة للإنسان ليعمر الأرض. (السلمي، 2008، ص17)

هذا وتختلف أهمية الوقت لدى الأفراد باختلاف العناصر التالية :

أ- الظروف الاجتماعية :

وتشمل الاختلافات الرئيسية في التقاليد والعادات والأعراف والمعتقدات التي تسود مجتمعاً ما ، إضافة إلى مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المتوافرة وما يترتب عنها من ارتفاع في متوسط أعمار الأفراد ونظرتهم إلى الحياة.

ب- الظروف الاقتصادية :

وتتمثل في المستوى الاقتصادي لأي مجتمع مُعبراً عنها بمعدل الدخل الفردي ومصادره وسبل إنفاقه والسلوك الاقتصادي للفرد ، حيث غالباً ما تكون المجتمعات ذات المستويات الاقتصادية المرتفعة أكثر حرصاً على الوقت. (علوان، أحمد، 2009، ص56)

ج- المستوى التعليمي :

ويشمل العديد من المتغيرات التي تمثل درجة التطور التعليمي في المجتمع ، كنسبة انتشار الأمية ونسبة الالتحاق في المراحل التعليمية المختلفة ، ونسبة حَمَلَة الشهادات العليا وغيرها. وبشكل عام وليس كمُسَلِّمة فإن الأفراد والمجتمعات ذات المستويات التعليمية المرتفعة يولون اهتماماً للوقت أكثر من غيرهم.

د- التطور التكنولوجي :

ونقصد به درجة التكنولوجيا المتوفرة والمستخدمه من قِبَل الفرد والمجتمع ، ويزيد مستوى التكنولوجيا من اهتمام الأفراد والمجتمعات بعامل الوقت ، لأن ارتفاع كلفة التكنولوجيا المستخدمة (الهاتف ، الكهرباء... وغيرها) يفرض ضرورة زيادة كفاءة استخدامها ويقود إلى الحرص على الوقت. (علوان، أحمد، 2009، ص56)

أشارت دراسة (1985- leveine & wolff) إلى تباين الشعوب في النظر إلى أهمية الوقت وحسن استخدامه،...، وأظهرت نتائج الدراسة التي قاما بها عن بعض شعوب العالم أن اليابان تعد من أكثر الشعوب حرصاً على الوقت وتقديراً له بينما تعد اندونيسيا من أكثر الشعوب ميلاً لحب الفراغ والدعة، كما كشفت دراسة (streets & black) أن العامل الأمريكي يعمل سنوياً (1934 ساعة) في المتوسط ويحصل على راحة قدرها 19.5 يوماً، بينما يعمل العامل في كوريا الجنوبية في المتوسط (2833 ساعة) ويحصل على راحة قدرها 9.6 يوماً سنوياً، لئنّب الباحثان لهذا الأمر في تصريحهما: "على الرغم من أن العامل الأمريكي قد يعمل ساعات أكبر مقارنة بنظرائه في الدول الغربية إلا أنه مقارنة بعمال دول شرق آسيا يعد مبالغاً في تكاسله". (شبير، 2010، ص22)

لذلك يمكن القول أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه يعد من أهم سبل تقدّم المجتمعات الإنسانية،...، وليس صدفة أن الدول التي تحرص على الوقت هي الدول الأكثر تقدماً،...، وبلغة أخرى فإن من بين العوامل التي يمكن أن تفرّق بين تقدم وتخلف الأمم هو إدراكها لأهمية الوقت وضرورة حسن استغلاله. (شبير، 2010، ص22)

2- خصائص الوقت :

يتميّز الوقت بمجموعة من الخصائص والميزات والتي لا نجدها في غيره من الموارد، حيث يمكن أن نختصر هذه الخصائص في النقاط التالية:

- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه،...، فهو أنفوس ما يملكه الإنسان، حيث يقول الحسن البصري رحمه الله أن الوقت ينادي: "يا ابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فتزودوا بي فإني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة". (علوان، أحمد، 2009، ص37)
- الوقت موزّع على الجميع بالتساوي فالكل لديه (24) ساعة يومياً و(07) أيام أسبوعياً و(52) أسبوعاً في السنة.
- الوقت سريع الانقضاء حيث يمر كلمح البصر ويفر من الإنسان بسرعة عجيبة خاصة إذا كان الشخص مزحوماً بالأعمال والمشاكل. (أبو نصر، 2012، ص30)
- يقول المثل القديم: "الوقت هو المال" وهو مثل يصدق كذلك على حاضرنا، فالتأخر في إنجاز مشروع ما أو في اتخاذ قرار هام يمكن أن يتسبب في تراجع كبير لأرباح المنظمة. (الرشيد، 2003، ص17)
- يختلف الوقت عن الموارد الأخرى كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات من حيث أنه لا يمكن تخزينه، وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.
- لا يُمكن خلق الوقت لذا ينبغي المحافظة واستغلال المتاح لدينا منه.

- الوقت قابل للهدر والضياع وهو قابل أيضا للتعظيم بحسن إدارته. (الحناوي، 2011، ص33)
- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ولا شيء أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يتمناه الفرد ، ولا أطول منه لمن هو في الانتظار ، ولا أسرع منه لمن هو في سرور وفرح ، ولا أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية ، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة والتجزئة بلا حدود. (الغافري، 2011، ص42)
- لا يمكن للفرد شراء الوقت أو بيعه أو تأجيله أو اقتراضه أو مضاعفته أو إيقافه ، وكل ما يستطيعه الفرد هو أن يقضيه سواء اختار ذلك أم لا.
- يسير الوقت بنفس السرعة سواء كان زمن يسر وفرح أو العكس ، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة. (الهور، 2006، ص18)
- إن الوقت غير قابل للاستعادة أو الاسترجاع مرة أخرى كما لا يمكن إحلاله بأصل آخر ، ومن يضيع منه الوقت دون استغلال سيصعب إن لم نقل يستحيل عليه تعويضه لاحقا ، كما أن الوقت لا يمكن اختراعه فهو موجود منذ الأزل وهو قديم وحديث لأنه يحتوي الماضي والحاضر والمستقبل في تكتل كلي متكامل ومندمج معا. (يرقي، جوال، 2010، ص5)
- مما سبق نستنتج أن نجاح وتمييز المنظمة مقترن بحرص الأخيرة على الوقت واعتباره من الموارد الأساسية والهامة ، حيث أن إدارة الوقت واستغلاله بفعالية يُمكن المنظمة من حيازة مزايا تنافسية تساعد على مسايرة بيئة الأعمال الحالية ، وعليه فالمدير و باعتباره مركز اتخاذ القرار داخل المنظمة عليه أن يتعلم طرق إدارة الوقت ويجعلها من أولوياته ، وهذا هو التحدي الذي يواجه المدير المعاصر. (يرقي، جوال، 2010، ص6)

3- أنواع الوقت :

في برنامج تدريبي قدمته منظمة (أمديست prc)¹ سنة 2002م عن تطوير المهارات الإشرافية ، تم فيه تقسيم الوقت من حيث طبيعة استخدامه إلى أربعة أنواع رئيسية هي كالتالي :

أ- الوقت الإبداعي creation time :

وهو الوقت المخصص للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل وتنظيم شؤون العمل ،...، إذ يُلاحظ أن معظم النشاطات الإدارية بل وحتى الاجتماعية وبوجه عام يُمارس – أو يجب أن يُمارس - فيها هذا النوع من الوقت لأنها في حاجة دائمة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم ، حيث يتم بموجبه مواجهة مشكلات العمل الإدارية والتقنية وغيرها بأسلوب علمي يهدف إلى تقديم حلول مناسبة ومنطقية تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.(أبو نصر، 2012، ص36)

ب- الوقت التحضيري preparatory time :

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل ، حيث يُخصّص الوقت التحضيري في تجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري تنفيذه ، أو في تحضير التجهيزات اللازمة من معدات أو قاعات أو آلات قبل البدء في تنفيذ العمل المطلوب، هذا على أن يُعطى الوقت الكافي لهذا النوع من الأنشطة لتجنب أي قصور في تنفيذ العمل نتيجة عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل.(الغامدي، 2018، ص19)

ج- الوقت الإنتاجي productive time :

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي يستغرقها الأفراد في تنفيذ الأعمال التي تم التخطيط لها في الوقت الإبداعي والتحضيري ، وتجدر الإشارة هنا أنه ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يُستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الأوقات التي سبقتة (الوقت الإبداعي والتحضيري). (علوان، أحمد، 2009، ص44)

د- الوقت غير المباشر أو العام over head time :

يخصص هذا الوقت للقيام بأنشطة فرعية لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها

¹ - أمديست : هي منظمة غير ربحية أمريكية تعمل في أنشطة دولية تخص التعليم والتدريب والتطوير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، تأسست أمديست سنة 1951م ، وقد عمدت في سنوات نشأتها الأولى على تدعيم الدراسة في أمريكا لطلاب منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وإدارة المنح الدراسية الأمريكية وعمليات التبادل ، مثل البرنامج التعليمي الرئيسي (فولبرايت) للطلاب الأجانب.

بمؤسسات وجمعيات كثيرة في المجتمع (تعاون المنظمة مع جمعيات المجتمع المدني وغيرها)، فضلا عن إمكانية حضور المدير أو الإداري لندوات أو ملتقيات أو تلبية دعوات منظمات معينة (إجراء مقابلة تلفزيونية أو إذاعية وغيرها) ، كل هذه الأنشطة وأخرى غيرها تحتاج لوقت يُقْتطع في العادة من الوقت الرسمي للعمل. (علوان،احميد،2009،ص44)

لهذا من الضروري على المدير أو الإداري تحديد حجم الوقت الذي تستغرقه مثل هذه النشاطات مع إمكانية أن يفوض شخصا ينوب عنه في ذلك ، خاصة إذا تقاطع توقيتها مع أوقات ظهور ظروف طارئة مستجدة ، هذا مع الأخذ بالاعتبار ضرورة المحافظة على التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في انجاز الأعمال الرسمية الموكلة له ، وذلك لإبقاء جسور علاقة التعاون بين المنظمة ومحيطها الخارجي قائمة وثيقة. (الهور،2006،ص20)

يمكن القول بهذا الصدد أن المدير أو الإداري الأكفأ هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته ويوزعه توزيعاً منطقياً بين تخطيط للأنشطة المستقبلية (الوقت الإبداعي) ، وتحديد الأنشطة اللازمة ووسائل تنفيذها (الوقت التحضيرية) ، وتخصيص الوقت الكافي للقيام بالعمل (الوقت الإنتاجي) ، فضلا عن تحديد وقت للقيام بأعباء المسؤولية الاجتماعية (وقت عام) وذلك باعتباره عضواً في المجتمع وممثلاً لمنظمة ملتزمة باهتمامات هذا المجتمع. (الغامدي، 2018،ص22)

بالإضافة إلى الأنواع الرئيسية التي ذكرت سابقاً هناك تصنيف آخر والذي يقسم الوقت إلى نوعين هما كالآتي :

أ- الوقت القابل للتحكم controllable time :

هو الوقت الذي يستطيع الموظف أو الإداري التحكم فيه والتصرف خلاله كما يشاء بملء إرادته وحرية. (الرشيد،2003،ص18)

ويخصص هذا الوقت عادة للعمل ولحياتنا الاجتماعية والخاصة ، وفي هذا النوع من الوقت يكمن التحدي الأكبر الذي يواجهنا وهو كيف نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ وهل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟ (الخطيب،2009،ص11)

ب- الوقت غير القابل للتحكم uncontrollable time :

وهو الوقت الذي لا يمكن للإداري أو الموظف التحكم فيه ومراقبته. (الرشيد، 2003،ص18) ويستعمل هذا الوقت في قضاء حاجتنا الأساسية مثل النوم والأكل والراحة ، وهو وقت لا يمكن الاستفادة منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة عالية من الأهمية للحفاظ على توازننا في الحياة. (الهور،2006،ص20)

هذا وقسم (جاك لوجوي) من جامعة أوريغن مصارف الوقت إلى ثلاثة أصناف هي كالتالي :

أ- الوقت المُباع :

وهو وقت العمل الذي يقضيه الفرد في وظيفته ويحصل مقابله على المال ، وغالبا ما يكون تحكم الفرد خلاله في الوقت نسبيا أو منعدما.

ب- وقت الصيانة :

وهو الوقت الذي يستعمله الفرد لقضاء حوائجه المعيشية وتنظيم حياته ومن أمثلة ذلك : أوقات الطعام والنوم والتسوق ورعاية شؤونه الخاصة والقيام على شؤون أسرته ، وهنا يكون تحكم الفرد في الوقت نسبي أيضا ولكنه أكبر من حالة الوقت المُباع.

ج- الوقت الحر :

وهو الوقت المُتبقي المتروك لتقدير المرء بحيث يكون حر التصرف خلاله وفقا لما يراه مناسباً ، ولل فرد تحكّم مباشر فيما يحصل خلاله. (شهادة، 2005، ص117)

حيث أن لكل فرد قدر مختلف من تلك الأوقات الثلاثة ، فالأم التي لديها طفل رضيع يكون معظم وقتها في خانة وقت الصيانة وذلك لرعاية طفلها ، والموظف وقته المُباع (40 ساعة) أسبوعياً ، بينما صاحب الشركة قد يصل وقته المُباع (70 ساعة) أسبوعياً يصرفها في عمله أو ربما (10 ساعات) فقط وذلك حسب الحاجة.

أما نتيجة دراسة صاحب هذا التصنيف فهي أنه ولزيادة الوقت الحر يستلزم نقصان وقت الصيانة والوقت المُباع ، في حين لا نستطيع تجاهل مأكلا وملبسنا ومعيشة من نَعول ، لذلك فإن الطريقة المُثلى لزيادة الوقت الحر تكمن في صرف الوقت المُباع ووقت الصيانة بشكل أكثر فعالية ،...، وذلك للوصول إلى تحكم بأكبر قدر ممكن من أوقاتنا. (شهادة، 2005، ص117، 118)

ثانيا : أهمية ودوافع الاهتمام بإدارة الوقت

1- أهمية إدارة الوقت :

لإدارة الوقت أهمية بالغة في حياة الأفراد والمنظمات على السواء فهي اختصار لطريق طويل نحو تحقيق الأهداف وانجاز الأعمال بأفضل الطرق وأسرعها ، وتكمن أهمية إدارة الوقت في عدة نقاط نذكر منها :

- إدارة الوقت هي أداة رئيسية تساعد على تحقيق الأهداف.
- تساعد إدارة الوقت على الاستخدام الأمثل للموارد المنظمة. (الغامدي، 2018،ص22)
- تعد إدارة الوقت أحد المداخل المهمة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المنظمات.
- تتضح أهمية إدارة الوقت من خلال الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية. (الغافري، 2011،ص48)
- استثمار المنظمة للوقت الذي تدفع مقابله أجورا للموظفين.
- الاستفادة من الوقت في تطوير التنظيم.
- يمثل التدقيق في المحافظة على الوقت وحسن إدارته روح العمل.
- زيادة توقعات المنظمة لما يجب أن تحققه. (الباحوث، 2013،ص16،17)
- تقلل عملية إدارة الوقت من التكلفة المرتبطة بتحقيق الأهداف.
- تساعد إدارة الوقت في تطوير القدرات الفردية والجماعية للأفراد.
- تعمل إدارة الوقت على تخفيف الضغط والقلق والتوتر الناتج عن تراكم الأعمال.
- يسهم مشروع إدارة الوقت في خلق مجتمع يحترم الوقت. (الغامدي، 2018،ص24،25)
- بوسع عملية إدارة الوقت أن تمنع بصورة واضحة الكثير من الإجهاد الذي يصيب أفراد التنظيم.
- تستطيع العادات الجيدة لاستخدام الوقت أن توصلنا إلى حياة أكثر توازنا ، مع توفير الوقت الكافي والطاقة للعمل وللمنزل وللعائلة ولل فرد نفسه.
- الوقت في مجال الأعمال تساوي الإنتاجية ، والفاعلية في استخدام الوقت تعني ارتفاع الإنتاجية بصورة آلية. (ماكنزي، 2002،ص22)

2- دوافع الاهتمام بإدارة الوقت :

رغم أن إدارة الوقت كانت دائما أمرا مهما إلا أن الملاحظ هو ازدياد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة ، فإلى وقت قريب لم تكن الدراسات حولها تتعدى بعض المقالات التي تنشر بين الحين والآخر ، لكن في العقدین الأخيرین نُشرت العديد من الكتب والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، حيث ازداد معلها عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية حتى صارت مهارة إدارة الوقت

حالياً أحد السمات الرئيسية للمدير الناجح ، وفي هذا الصدد يقول بيتر دروكر : " ربما الشيء الوحيد الذي يميّز المدير الفعال عن غيره كونه معتنياً بوقته ويسعى دوماً للاستفادة منه". (يرقى، جوال، 2010، ص7)

ومن الدوافع والأسباب التي تدعو كل من المنظمة والأفراد للاهتمام بالوقت وإدارته نذكر ما يلي :

أ- التكلفة التي قد تنجر عن ضياع الوقت :

قد يبدو لبعض الإداريين والعاملين في المنظمات المختلفة أن الوقت زهيد القيمة ، ولا ينظرون إليه على أنه أحد موارد المنظمة التي يعملون بها ، وذلك لاعتقادهم بعدم وجود أي خسائر مباشرة أو رسوم ملموسة مثل الرسوم التي تُدفع عند شراء سيارة أو استئجار مبنى ، والواقع أن التكاليف الخاصة بالوقت تظهر بشكل غير مباشر ، فتكلفة الوقت على أساس ساعات العمل للفرد الواحد تقاس بمقارنة إنتاجية ذلك العامل بغيره من العاملين بنفس الظروف لمعرفة مدى استغلاله لوقته ، هذا وتختلف تكلفة الوقت من عمل لآخر وذلك حسب درجة صعوبة الأعمال المراد تنفيذها ودرجة تعقيدها ، كما تختلف هذه التكلفة باختلاف الفرد الذي يؤدي العمل. (حمدونة، 2011، ص18)

ب- تزايد توقعات المنظمة لما يجب أن يحققه العاملون فيها :

ففي كل سنة تنتظر المنظمة انجازات اكبر من موظفيها مقارنة بالسنة الماضية ، وبخاصة من فئة المديرين على اختلاف مستوياتهم باعتبارهم مركز اتخاذ القرار ومحرك باقي الموارد الأخرى ، ومن النادر أن نجد منظمة تتوقع مستوى انجاز أقل أو مساوي للسنة الماضية وذلك لكون النمو أصبح هدفاً منشوداً من قبل جميع المنظمات التي تطمح دوماً للاستمرار والتطور. (يرقى، جوال، 2010، ص8)

ج- تحكم الوقت في عملية الإنتاج :

تعتمد عملية الإنتاج سواء كانت لخدمات أو سلع على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز ذلك،...، فاستغلال الوقت بالشكل الصحيح وبالطريقة الفعالة عادة ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، هذا وتتأثر كمية ونوعية الإنتاج بعوامل أخرى عديدة أهمها درجة استعمال التكنولوجيا في العمل ونوعية المواد الخام المستخدمة في الإنتاج ، فضلاً عن مهارات وقدرات العاملين القائمين بالعمل. (حمدونة، 2011، ص18)

د- تعقد مناخ الأعمال :

كانت المنظمات سابقاً تعمل في بيئة تتسم بالجمود والثبات ، أما حالياً قد باتت بيئة الأعمال أكثر تعقيداً فضلاً عن وجود عوامل عديدة من شأنها أن تؤثر في عمل المنظمات ، فبرامج البيئية والمسؤولية الاجتماعية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة واستعار المنافسة وغيرها كلها أمور أصبحت واقعا مفروضاً على المنظمات و على مسيريتها ، ومن أجل التوفيق بين كل ذلك لا بد من

إدارة الوقت بشكل فعال مع المحاولة المستمرة لمسايرة البيئة الخارجية للمنظمة. (يرقى، جوال، 2010، ص8)

فالتعامل مع الوقت الحقيقي يعني التخلص من الوقت الضائع ،...، والعمل على إلغاء وقت الانتظار،...، حيث أن النظرة الجديدة للإدارة تعتبر الوقت مورد مثل باقي الموارد الأخرى في المنظمة ، وعلى الإدارة الاستفادة منه قدر الإمكان ويتطلب منها ذلك تبني مفاهيم عديدة كالمرونة والتحسين والتطوير المستمر. (حمدونة، 2011، ص19)

ه- التغيير المستمر لمحيط المنظمة :

في هذا الصدد يقول ألفن توفلر Alvin Toffler في كتابه (صدمة المستقبل) : " لكل فرد القدرة على مواكبة التغيير بمعدل معين ، وعندما يزداد التغيير بكمية أكبر من قدرة الفرد على مواكبته تظهر العديد من المشكلات والتي يبدو أن معظمها يدور حول مسألة الوقت" ، فعلا إن التغيير أصبح سمة العصر حيث يقول (هيراقليدس) : " الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو التغيير المستمر" ، لذلك لا بد للمنظمة من التكيف مع هذه التغيرات سواء بغرض البقاء أو التميز وبذلك تصبح إدارة الوقت أمراً في غاية الأهمية. (يرقى، جوال، 2010، ص8)

و- إدارة الوقت عامل مهم في تحديد نوعية القائمين بالعمل :

تتفاوت مهارات وإمكانيات العاملين داخل أي المنظمة ، أين تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في صقل هذه المهارات ورفع مستوى الكفاءات والقدرات عن طريق التعليم والتدريب وغيرها ، وبرغم ذلك تبقى الاختلافات الفردية واضحة وخاصة من حيث مستوى الأداء والإنتاجية ، ويمكن التمييز بين نوعين من العاملين هما : الموظف النشط والموظف المنتج ، فرغم أن كلاهما يكرس نفس الوقت والجهد اللازمين للعمل فإن الموظف المنتج يعمل بذكاء أكبر نحو تحقيق الأهداف وبالتالي فهو يحقق نتائج ايجابية أكثر ، في حين يستغرق الموظف النشط وقتا أطول لتحقيق نفس هذه النتائج ويشعر دائما أنه في حاجة إلى مزيد من الوقت ، حيث يساعد التمييز بين نوعية العاملين في ضوء درجة استغلالهم للوقت على تقييم أدائهم وما يترتب على ذلك من مكافئات وحوافز مادية ومعنوية وترقيات. (حمدونة، 2011، ص19)

ثالثاً- المبادئ الأساسية في إدارة الوقت :

تتلخص مبادئ الإدارة الناجحة للوقت في المبادئ التالية :

1- ضرورة التخطيط للوقت :

حيث أن قضاء ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة أفضل من قضاء أيام عمل من دون أي أهداف. (ملحم، 2010، ص48)

2- التدرج في تنفيذ الأعمال :

على الأفراد والمنظمات البدء بتنفيذ الأعمال الصعبة أولاً ثم تليها البسيطة بعدها.

3- استغلال الوقت المحدد لكل عمل :

على أفراد المنظمة استغلال الوقت أثناء انجاز الأعمال لحظة بلحظة وعدم التفريط في الوقت المحدد لكل عمل. (الغامدي، 2018، ص57)

4- وضع قائمة انجاز يومية :

على الفرد أن يتعود على وضع قائمة بإنجازاته اليومية تجنباً للسهو أو النسيان مع مراعاة جملة من نقاط أهمها : جعل القائمة جزءاً من حياة الفرد ، عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في القائمة ، والخلود إلى الراحة في الإجازات وعطل نهاية الأسبوع. (العلاق، 2009، ص66)

5- مبدأ المرونة :

عند إعداد الخطة اليومية ينبغي مراعاة حدود وحجم ومقدار الوقت المُتاح في يوم العمل الذي تُجدول فيه المهام ، فالمدير الذي يُخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم مرونته في برمجة الوقت قد تؤدي في الغالب إلى صعوبة أو عدم القدرة على تقيد الأفراد بخطة العمل. (جلدة، حريز، 2007، ص28)

6- مبدأ إعادة التحليل :

ينبغي على المنظمة إعادة تحليل استخدام الوقت مرة كل 06 أشهر على الأقل والعودة لتصويب آليات إدارة الوقت غير الملائمة. (خرموش، 2015، ص309)

7- مبدأ تجميع نشاط العمل :

كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة عمل وموارد متماثلة لإنجازها ينبغي تجميعها معاً. (جلدة، حريز، 2007، ص29)

رابعاً - إدارة الوقت في الفكر الإداري :

الإدارة هي حركة مع زمن أو عمل مربوط بوقت ، إذ ما من عمل يتم أو حركة تُؤدى إلا ضمن وقت محدد ، وانطلاقاً من هذا المفهوم برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة. (علوان، إحميد، 2009، ص45، 46)

وستنطلق بشيء من التفصيل لرؤية بعض نظريات الإدارة إلى الوقت وأهميته وأشكال إدارته وذلك على النحو الآتي :

1- إدارة الوقت في المدرسة الكلاسيكية :

ظهرت المدرسة الكلاسيكية نتيجة للثورة الصناعية والفكرية والتكنولوجية التي شهدتها الدول الصناعية – مع نهاية القرن التاسع عشر- وظهرت معها الحاجة لدراسة الحركة والزمن ، وذلك لتحديد أفضل الطرق لأداء العمل بهدف زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن. (فرح، 2008، ص26)

لقد قام المهندس الأمريكي فريدريك تايلور Fredrick taylor (1856-1915م) والذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية بإجراء تجاربه والتي ركز فيها على دراسة الحركة والزمن ، وذلك خلال قيامه بدراسة عن الوقت في شركة ميدفيل للفولاذ سنة (1881م) أين لاحظ ضياعاً كبيراً للإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت ، وأن ما كان ينتج في يوم واحد يمكن أن ينتج في ساعات أقل من خلال تطبيق المبادئ والقواعد العلمية التالية :

- التطوير العلمي لكل عنصر من عناصر العمل ليحل محل الحدس والتخمين.
- الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم وتطوير قدراتهم.
- التعاون بين الإدارة والعاملين لتنفيذ الأعمال وفقاً للمبادئ العلمية التي تم تسطيرها.
- تقسيم العمل والمهام والمسؤوليات بين كل من الإدارة والعاملين ، على أن تحتفظ الإدارة بمهمة التخطيط. (فرح، 2008، ص27)

كما قام فريدريك تايلور بتجاربه على (75 عاملاً) كانوا يرفعون المعادن على الشاحنات أين اختار بأسلوب علمي أحد العمال وزوده بالتعليمات اللازمة وبالطريقة المثلى للقيام بالعمل وبالوقت اللازم لكل حركة ، ليتبين له (تايلور) أن العامل الواحد يمكنه أن يرفع بين (47 إلى 48 طناً) بدلاً من (12.5 طناً) يومياً ، هذا على أن يتقاضى أجراً يومياً قدره (1.85 دولاراً) بدلاً من (1.15 دولاراً) كان يتقاضاه سابقاً. (فرح، 2008، ص27)

- هذا وقسم (تاييلور) العمل عند دراسته للوقت إلى جزأين : عمل تحليلي وآخر إنشائي.
- حيث يتضمن العمل التحليلي الخطوات التالية :
- تقسيم العمل الذي يقوم به العاملين إلى خطوات بسيطة.
 - التخلص من الحركات غير الضرورية.
 - دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجاً.
 - تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.
 - تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات وغيرها وإضافتها إلى الوقت الفعلي.
 - تحديد نسبة مئوية تمثل بطء الفرد في أداء العمل عندما يبدأ فيه لإضافتها إلى الوقت الفعلي.
 - تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي. (علوان، إحميد، 2009، ص46)
- أما العمل الإنشائي فقد تضمن ما يلي :
- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها أثناء العمل ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة.
 - يمكن من خلال هذا التوصيف اختيار مجموعة من الحركات التي يوسع الفرد استخدامها لأداء عمل معين وتجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منه ، وبالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء هذا العمل.
 - يتطلب أي عمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها. (علوان، إحميد، 2009، ص47)
 - وقد ساهم (تاييلور) مساهمة كبيرة في زيادة الإنتاجية بطرق مثلى من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وإزالة أو تقليل الوقت الضائع ، أو إعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن انسيابه بشكل سهل دون أي عوائق. (السلمي، 2008، ص25)
 - يتبين مما سبق أن (تاييلور) استخدم جزءاً من دراسة الحركة وجعلها كعنصر مهم وضروري لدراسة الوقت ، هذا وتتطلب دراسة الوقت الخاص بأي عمل مطلوب تأديته تحديد أوقات الراحة والعطل والأوقات الضائعة ، حيث لا يخلوا أي عمل من الوقت الضائع مهما كانت درجة الحرص على الوقت والدقة عند تنفيذه ، وهناك دائماً فترات محددة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية إذا زادت عن المعدل الطبيعي أعتبرت هدراً للوقت. (حمدونة، 2011، ص23)

كما عكف أحد مؤيدي نظرية الإدارة العلمية وهو الأمريكي هنري جانت (henry gantt) (1861-1919م) إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت ، فإذا استطاع العامل انجاز العمل المطلوب منه في وقت أقل فإنه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي اختصره. (السلمي، 2008، ص25)

نلاحظ مما سبق أن أفكار تايلور وغيره من أنصار مدرسة الإدارة العلمية لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت بقدر ما كانت تُلجُّ على هدف رئيسي هو زيادة الإنتاج والأرباح ، من خلال تركيزها على ضرورة فاعلية الإدارة التنفيذية وبخاصة النواحي الإنتاجية للعمل ، كما سعت نظرية الإدارة العلمية دوماً لزيادة قدرة المنظمات على التنفيذ والمتابعة لئلا يُهدر الوقت في أعمال ارتجالية تعيق عجلة الإنتاج. (الرشيد، 2003، ص12)

وتابع فرانك جلبرت وزوجته ليليان (franc & Lillian gilberth) دراسة الحركة والزمن بشيء من التفصيل إلى أن توصلوا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قياسي وصولاً إلى الطريقة المثلى (the ideal type) ، حيث استطاعوا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير أدائه ، كما عمّدوا إلى وضع قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة أقسام وكل قسم إلى خطوات وحددا لكل خطوة جزءاً من الوقت اللازم لتنفيذها ، ورتبوا خرائط تخدم هذا الغرض أطلقوا عليها خرائط التدفق والتي تساعد على دراسة أي عملية بتفاصيلها. (الرشيد، 2003، ص12)

وقد حدد الزوجان فرانك وليليان جلبرت أهداف دراسة الحركة والزمن في الآتي :

- زيادة كفاءة أداء العامل لوظائفه.
- تقليص درجة الجهد والتعب أثناء أداء الوظيفة.
- تسهيل مناولة المواد بين المراحل الإنتاجية.
- زيادة درجة الأمان أثناء أداء العمل.
- تخطيط إجراءات وظروف العمل وفق الطرق المثلى.
- تحسين تصميم المنتج.
- تغيير تتابع الأنشطة وفق متطلبات الانسياب والتسيير في العملية الإنتاجية.
- تجميع الأنشطة المتشابهة واستبعاد الأنشطة المعوّقة وغير المتوافقة معها.
- إزالة جميع الحركات غير المطلوبة لأداء الأعمال. (عباس، 2007، ص19)

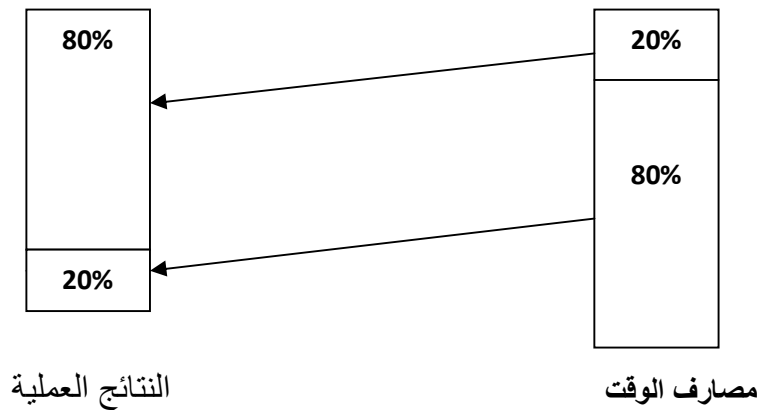
كما ألحَّ هنري فايول (henry fayol) (1841-1925م) على ضرورة رفع مستوى أداء المنظمات بشكل شامل فَوَضَعَ القواعد والمبادئ الإدارية المساعدة على ذلك (مبادئ الإدارة الـ 14)، والتي يمكن أن تتماشى مع بنية المنظمة وأهدافها ومع تحسين كمية الإنتاج ونوعيته ،...، حيث يتطلب ذلك رصدًا للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ووضعها في مكانها المناسب مع الحرص على توفير

إدارة ذات كفاءة ، مما قد يساعد على إنجاز الأعمال بدقة و بسرعة أكبر ومن ثم يمكن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. (السلمي، 2008،ص26)

أما فالفريديو باريتو velfredo pareto (1848م-1923) ومن خلال نظريته (20/80) يرى أن (80%) من النتائج سببه (20%) من الأسباب ،...، ولهذا المبدأ تطبيقات عديدة في كافة المجالات نذكر منها :

- في المبيعات : 80% من الأرباح تأتي من 20% من الزبائن.
 - في الإدارة : 20% من الموظفين يقومون بـ 80% من العمل في الشركة.
 - في تنظيم الوقت : 80% من الوقت تصرف على 20% من المهام. (الغامدي، 2018،ص40)
 - في الاتصال : 80% من مكالماتنا الهاتفية نقضيه في التكلم مع 20% من المسجلين في دفاتر هواتفنا النقالة.
 - في الرعاية الصحية : 20% من المرضى يستخدمون 80% من موارد الرعاية الصحية.
- ويرى باريتو من خلال نظريته هذه أن هناك من يستطيع في 20% فقط من وقته أن يُنجز 80% من المطلوب انجازه وذلك بعدم التسويف والمماطلة واستغلال أوقات الذروة والنشاط ، وهناك من يضَيِّع 80% من وقته في انجاز 20% فقط من المطلوب انجازه. (الغامدي، 2018،ص40،41)
- و الشكل أدناه يوضح ذلك :

الشكل رقم (01) : مبدأ (20/80) لباريتو



المصدر : شحادة، 2005،ص378 (بتصرف الباحث)

2- إدارة الوقت في المدرسة السلوكية :

أعقبت حركة الإدارة العلمية نظرية أُطلق عليها اسم نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى ضرورة بناء المنظمة وفق أطر اجتماعية وإنسانية ، من خلال تشجيع علاقات الأفراد ببعضهم وعلاقاتهم برؤسائهم وغيرهم من داخل المنظمة أو خارجها ، كما أعطت أولوية لجماعات العمل غير الرسمية وشجعت على ظهورها وأكدت على أن العناية بالتنظيم غير الرسمي يؤدي تلقائياً إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي ، حيث أولت أهمية كبيرة للرجل الاجتماعي لا الرجل الاقتصادي كما في النظرية الكلاسيكية. (السلمي، 2008، ص27)

وقد بدا الاهتمام بالوقت في نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تأكيدها على ضرورة إعطاء العامل فترة للعمل وأخرى للراحة مما ينعكس على تحسين معنوياته ومن ثم على إنتاجيته ، فالفرد في رأي رواد هذه النظرية ليس آلة يعمل على مدار الساعة ، فهو يحتاج إلى فترات للراحة تُقطع من وقت العمل يعود الفرد بعدها بأكثر نشاط وهمة لأداء المهام المطلوبة منه بكفاءة. (الرشيد، 2003، ص13)

حيث أجرى التون مايو Elton mayo (1880-1949م) دراسة على مصنع فيلادلفيا بين سنتي (1923 و1924م) هدفت إلى معرفة وتفسير أسباب تخلي العمال عن عملهم في إحدى أقسام الإنتاج، إذ أن نسب تخلي العمال من عملهم في الأقسام الأخرى تتراوح بين (5 إلى 6%) في حين أنه في هذا القسم ارتفعت لتصل إلى حوالي (25%) ، حيث أجرى التون مايو تعديلاً على توقيت العمل فاستحدث فترات راحة مدة كل واحدة عشر دقائق فترتان في الصباح وفترتان في المساء ، فلاحظ تحسن للروح المعنوية للعمال ولم يعد هناك ظاهرة التخلي عن العمل ، وحينما أخضع جميع العاملين في الأقسام الأخرى لنفس فترات الراحة ارتفع الإنتاج خلال (05) خمسة أشهر إلى أرقام قياسية. (فرح، 2008، ص27)

ومن أشهر الدراسات التي قامت في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية دراسات هاوثورن (hawthorn studies) والتي أشرف عليها التون مايو وبمساعدة زميله روثلسبرغ في مصانع وسترن إلكترونيك (western electric) في منطقة هاوثورن الصناعية ، حيث ركزت هذه الدراسة على ظاهرة تغيب العمال عن العمل وعلاقتها بمعاملة الإدارة لهم بالإضافة إلى تأثير العلاقات الاجتماعية بين العمال على مستوى إنتاجيتهم ، فضلاً عن أثر بعض العوامل كالضوء وساعات العمل في الإنتاج ، حيث استهلّ التون مايو دراسته بإعادة جدولة أوقات العمل على عينة من أفراد المنظمة وذلك لدراسة أثر ساعات العمل وتوزيعها ،...، على كفاية الإنتاج ، حيث أظهرت نتائج هذه التجربة أنه لا يوجد لها تأثير على الإنتاج ، إذ استمر معدل الإنتاج على حاله بعد إعادة أوقات العمل إلى وضعها الأصلي. (فرح، 2008، ص28)

هذا وبعد إخضاع كل العوامل التي ذُكرت سابقاً لمنطق التجربة خُصِّصَتْ دراسة التون مايو في مصانع هاوثورن إلى وجود تأثير للعلاقات الاجتماعية بين العاملين في تحسين إنتاجية الأفراد ، ومن ثم أكد التون مايو على أهمية الاعتناء بالعامل الاجتماعي والإنساني داخل المنظمة ، مع ضرورة برمجة فترات للراحة لكونها تعد منشطاً ومجدداً لطاقة وحيوية العاملين من أجل استئناف العمل وتحسين الإنتاج ، ولكن على شرط أن لا تكون فترات الراحة هذه طويلة أو غير مناسبة لطبيعة العمل حتى لا تكون عبئاً على المنظمة وسبباً في تراجع الإنتاج. (السلمي، 2008، ص27)

3- إدارة الوقت في المدرسة الحديثة :

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية حيث حاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم ، ومن أهم هذه النظريات ما يلي :

أ- نظرية اتخاذ القرارات (decisions making theory) :

من أشهر رواد هذه النظرية الأمريكي هربرت سايمون Herbert simon (1916-2001م) حيث حاول هذا الأخير الاستفادة من نظريات الإدارة والتنظيم السابقة ، مع إضافة بعض المفاهيم وتطوير لبعض الأفكار. (علوان، إحميد، 2009، ص50)

فقد استعانت نظرية اتخاذ القرارات بمتغير الوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج ، أين اعتمدت على عامل الوقت اعتماداً كلياً من خلال رؤيتها للأحداث الماضية ، حيث ترى في هذه الأحداث إما أن تكون متكررة أو مفاجئة أو متقلبة ، واتخاذ القرارات في مثل هكذا حالات يتأثر بالأحداث الماضية، وكخلاصة لذلك فإن لعامل الوقت التأثير المباشر على نوعية وطرق اتخاذ القرارات داخل المنظمة. (حمدونة، 2011، ص24)

ب- النظرية الرياضية (mathematical theory) :

اعتمدت هذه النظرية على علم الرياضيات في حل المشكلات وإدارة الوقت داخل التنظيم ، كما افترضت أن المنظمة مثل الكائن الحي يولد ويعيش ثم يموت وفي كل مرحلة من مراحل حياتها تمر المنظمة بفترة تسمى بفترة الإنتاج الأقصى ، كما تُأسس هذه النظرية إلى أن المنظمة هي بمثابة نظام يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن وغير ذلك. (علوان، إحميد، 2009، ص51)

ج- نظرية تمدد العمل :

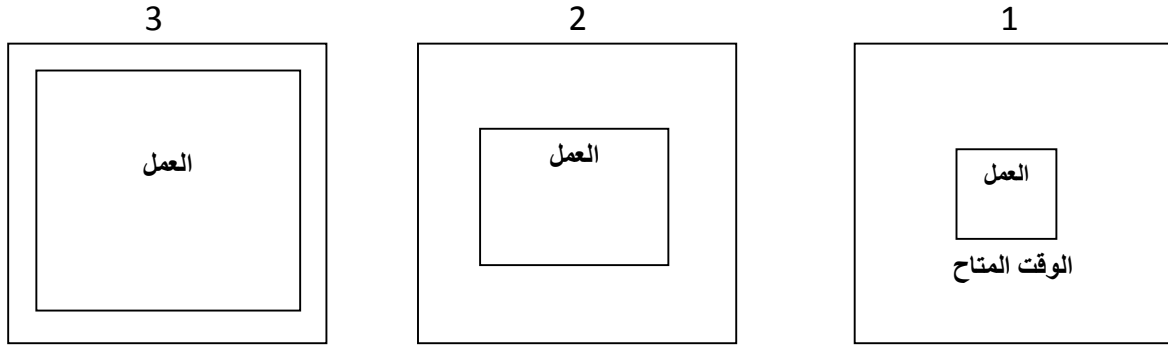
تقوم نظرية سيريل نورثكوت باركنسون c. northcote Parkinson (1909م-1993) على مفهوم أن العمل يتوسع لكي يملك الوقت المتاح لإنجازه ، وهذا يدعوا إلى عدم تخصيص وقت أطول لتنفيذ عمل ما حيث يميل أي مشروع إلى استغراق الوقت المخصص له ، ومثال ذلك أنه إذا تم تخصيص ساعتين لمجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين مقابل أربعة ساعات لمجموعة ثانية بنفس عدد أفراد

الأولى لإنجاز العمل ذاته ، فإن كلا المجموعتين ستنتهيان العمل في حدود الوقت المحدد لها. (الغامدي،

2018،ص43)

والشكل التالي يوضح كيفية تمدد العمل :

الشكل رقم (02) : قانون باركنسون لتمدد العمل



3- يتمدد العمل أكثر إذا لم يُحسَن

استثمار الوقت

2- يتمدد العمل إذا لم يُنجز

في وقته المحدد

1- العمل بحجمه الطبيعي

المصدر : غزاوي، 2012،ص26 (بتصرف الباحث)

بعد هذا العرض المقتضب لبعض النظريات في الإدارة يظهر جليا اهتمام هذه النظريات بالوقت ، وذلك بحكم أن الإدارة أولا وأخيرا تسعى لبلوغ هدف ما وتحقيق هذا الهدف يحتاج إلى وقت ، فالخطيطة يحتاج إلى وقت وكذلك التنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات ، وبذلك يكون الوقت أحد أهم العناصر لكونه مرتبط بكل عنصر من عناصر الإدارة ، ومن هنا تظهر حتمية إدارة الوقت واستثماره بكفاءة وفعالية. (السلمي، 2008،ص28،29)

خامسا- علاقة إدارة الوقت بالوظائف الإدارية الأساسية :

تعد إدارة الوقت داخل المنظمة من العمليات الهامة ، حيث يتم إدارته عن طريق التخطيط لكيفية استخدامه وتنظيمه والرقابة عليه ،...، ومن ثم يتم استثمار الوقت أو جزء منه من خلال عقلنة وحسن استخدامه.(الحنوي،2011،ص46)

ويمكن توضيح نقاط تقاطع عملية إدارة الوقت مع الوظائف الإدارية الأساسية على النحو التالي :

1- التخطيط وإدارة الوقت :

يفخر بعض الناس من كون أنهم يتفاعلون مع الأحداث دون تخطيط مسبق ويبدو لهم أن هذه ميزة عظيمة ويرون أن الشخص الذي يخطط بعناية لكل شيء سيفقد أشياء مهمة في حياته ، لكن هل بإمكاننا فعلا أن نعيش حياتنا وفيها من التعقيد ما يكفي دونما تخطيط ؟ حيث أن الرغبة في القيام بالأشياء على أتم وجه تتبعها في الغالب عملية التخطيط ، هذا وكلما كان التخطيط مُحكماً زاد معدل الوقت الذي يمكن توفيره لاستغلاله في انجاز أعمال أخرى.(ميريل دوجلاس،دونا دوجلاس، 2008،ص87)

حيث أن نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال هو وضع خطة متكاملة و متجانسة ومحددة الأهداف بشكل واضح ومرن ، بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى البعيد والقريب.(حمدونة،2011،ص25)

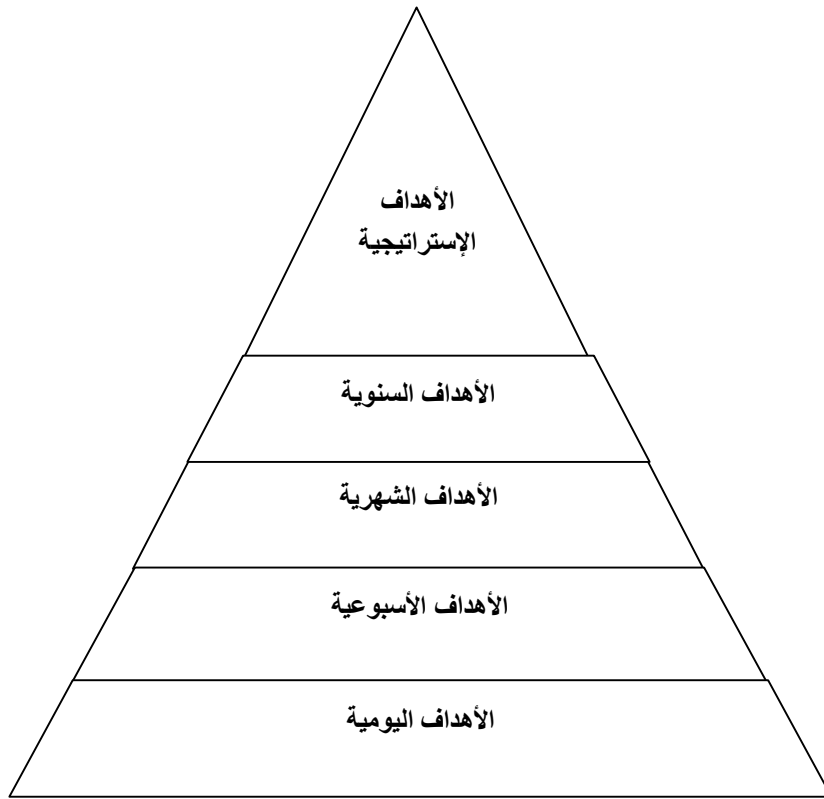
يتطلب إعداد الخطط الإدارية من القائمين على التخطيط مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطط ، وأن يتم توزيع الأزمنة عليها بشكل يتناسب مع المراحل المحددة لها ، على أن يكون مجموع هذه الأزمنة مساويا للزمن الكلي وأن يتم اختيار الزمن المناسب لكل مرحلة.(الغامدي،2018،ص46)

فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة سواء أكانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدة ، ولا بد من تحديد أهداف تتسم بالوضوح الكمي والزمني وخالية من أي تعارض أو تناقض ومرنة مع الأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة ، فضلا عن تحديد الأولويات الخاصة بالمنظمة.(السلمي،2008،ص30)

بالرغم من أن التخطيط يأخذ وقتا طويلا أول الأمر فإنه يعوّض ذلك الوقت لأنه يحدد وقت الأداء الحقيقي للنشاطات ويعطي أفضل النتائج ، ولكي يكون التخطيط محكما يجب توضيح الأهداف وترتيبها حسب الأولويات بغية تحقيق أسهل لهذه الأخيرة. (شبير، 2010،ص31)

وتتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي قاعدته الأهداف اليومية تعلوها الأهداف الأسبوعية فالأهداف الشهرية والسنوية لتصل إلى الأهداف الإستراتيجية في القمة والتي تعد مصدر جميع الأهداف السابقة، كما أن كل مستوى يعد مصدرا للأهداف في المستوى الأدنى منه. (الغامدي، 2018، ص46) والشكل الآتي يوضح ذلك :

الشكل رقم (03) : رسم تخطيطي لترتيب هرم الأهداف



المصدر : (شبير، 2010، ص31)

ولزيادة الفعالية الإدارية في وضع الأهداف يمكن للقائمين على مهمة التخطيط الاستعانة ببعض المقترحات التي تساعد على انجاز هذه المهمة ، وهي كالتالي :

- أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين.
- أن تكون الأهداف مكتوبة ، فكتابة الأهداف تساعد على توضيحها لسائر المعنيين بتحقيقها ، فضلا عن أن كتابتها تساعد على تقييم الأفراد لها باستمرار وبالتالي تتيح لهم إمكانية دمج بعض الأهداف معا وتحقيقها بصورة مشتركة أو تعديلها أو حذفها إذا ما تطلب الأمر ذلك.
- أن تتميز الأهداف بالواقعية وقابليتها للتحقق وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة ، بالإضافة إلى تماشيها مع القوانين والأنظمة المعمول بها واتفاقها مع القيم السائدة في المنظمة.

- أن تكون الأهداف دقيقة ومحددة وقابلة للقياس ما أمكن ، حتى يمكن تقييم درجة تحقيقها ميدانيا مع نهاية فترة تنفيذ الخطة.

- أن تكون الأهداف مقبولة لدى العاملين في المنظمة وأن تتماشى مع أهدافهم وقيمهم لضمان تعاونهم في العمل على تحقيقها.

- أن تكون الأهداف منسجمة مع بعضها البعض بحيث لا يعيق أو يعرقل أحدها تحقيق الأهداف الأخرى. (أبو شيخة، 2009، ص38، 39)

يساعد وضع جدول زمني للأهداف في قياس الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف خلال الفترة المحددة ، ويفترض توزيع النشاطات خلال هذه الفترة تبعا لأولويات الأهداف أو جزئياتها وذلك ليتسنى لأفراد المنظمة العمل على تحقيق الأهداف وفق الجدول الزمني المعد لذلك. (السلمي، 2008، ص30)

لذلك يرتبط التخطيط بالوقت وإدارته ارتباطا وثيقا ، فالتخطيط يبدأ بزمن محدد وينتهي بزمن محدد ويقاس مدى نجاح التخطيط بمدى نجاح الخطة في وقتها ، فالتخطيط والخطة والإعداد والعمل بهما يتطلب إدارة الوقت ، فهي عملية مترابطة ومتكاملة تسير معا لإنجاح أي تخطيط وفي أي إدارة كانت. (الغامدي، 2018، ص49)

2- التنظيم وإدارة الوقت :

ترتبط عملية التنظيم بإدارة الوقت ارتباطا وثيقا حيث يدلّ الواقع والميدان أن التنظيم المحكم يعمل على تقليص الزمن المطلوب للإنتاج ، هذا و تنعكس درجة فاعلية إدارة الوقت في مجموعة من السمات التي تُظهر الحرص على الوقت كالميل إلى التعاون والولاء للجماعة وتقاسم أعباء العمل بين أفراد الجماعة الواحدة. (السلمي، 2008، ص31)

وترتبط إدارة الوقت بعملية التنظيم الإداري في عدة نقاط منها تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي ، فضلا عن تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد الإجراءات غير الضرورية. (الحنوي، 2011، ص47)

حيث يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها وطول الفترة اللازمة لإنهاء العمل عادة إلى التذمر من قبل العاملين أو الزبائن ، ولتفادي ذلك ولإدارة الوقت بشكل فعال يُفضّل الاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز العمل بصورة أسرع ، إضافة إلى إعداد نماذج عمل المنظمة سلفا بُغية توفير الوقت والجهد الذي كان يضيع سابقا في إعداد هذه المناهج. (الغامدي، 2018، ص51)

إضافة إلى ما سبق فهناك ارتباط بين موضوع إدارة الوقت وعملية التنظيم الإداري يتجلى في عدة نقاط لعل أهمها ما يلي : توفير البيئة التنظيمية والاجتماعية الملائمة ، وتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء والاتجاه نحو تفويض السلطة (سنأتي إلى التطرق و شرح هذه الأساليب لاحقا) لأن ذلك يعمل على

تعميق مفهوم التخصص وتقسيم العمل وتسهيل قيام كل مستوى إداري بمهامه ، ليغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى ، إذ تهتم الإدارة العليا بالجوانب الأساسية والتي تتمثل في النشاطات الإستراتيجية المتعلقة بمستقبل واستمرارية المنظمة ، وتقوم المستويات الإدارية الوسطى بمهامها المستمدة من الإدارة العليا وبهذا يتاح الوقت الكافي للاهتمام بالنشاطات الأساسية ، هذا وتقوم مستويات الإدارة الدنيا بتنفيذ قرارات كل من الإدارة العليا والوسطى والدأب على الاتصال بهما بين الحين والآخر لتزويدهما بالمعلومات الخاصة بالتنفيذ.(شبير، 2010،ص35)

3- التوجيه وإدارة الوقت :

تعتبر عملية التوجيه عملية مركبة حيث تشمل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في المدى القريب والبعيد لتحقيق أهداف المنظمة. (حمدونة، 2011،ص26)

تشكل عملية التوجيه جزءا مهما من وقت الإداري القائم على هذه العملية ، حيث أن الأخير مطالب بأن يكون على علم ودراية بظروف المنظمة ،...، وتوقيت التوجيه ، وإلا كان التوجيه في غير مكانه وتوقيته ، وتتمثل عملية التوجيه عادة في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل وذلك عبر طرق الاتصال المختلفة (الشفهية – الكتابية - التقنية) ، هذا ولا بد للمشرف قبل البدء بعملية التوجيه أن يقوم بتحضير المعلومات اللازمة والهدف منها ، فضلا عن تحديد توقيت التوجيه وطريقته ومدته وبخاصة إذا كان المرسل إليه بعيدا جغرافيا ، كما أن إطالة زمن التوجيهات تؤدي بالعاملين إلى الملل والنفور فلا تتحقق الفائدة المرجوة ، لذلك فإن التوجيه في زمن قصير وخلال فترات متفاوتة يعطي نتائج أفضل. (السلمي، 2008،ص32،33)

ولتحقيق أقصى فائدة من الوقت أثناء عملية التوجيه يُفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية الموجودة في المنظمة ، حيث أن نجاح عملية الاتصالات والتوجيه تعتمد بشكل أساس على وجود العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل ،...، والفهم الواضح لمفهوم جماعة العمل وأثرها في ديناميكية المنظمة ، على أن تسود المنظمة علاقات اجتماعية تركز على التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين. (الغامدي، 2018،ص52-53)

ولكي تحقق عملية التوجيه النتائج المرجوة منها يمكن إتباع النقاط التالية :

- اختيار الوسائل المناسبة في التوجيه بعد دراسة وتحليل جميع الوسائل التوجيهية واختيار الأفضل والأنسب منها.
- اختيار القادة والمشرفين على أن يكونوا من ذوي الشخصيات القيادية.
- العمل على أن تسود روح التعاون والانسجام والثقة بين العاملين والمشرفين.
- محاولة إزالة الخلافات والمشاكل التي قد تعترض سير العملية التوجيهية. (شبير، 2010،ص36)

4- الرقابة وإدارة الوقت :

تتضمن عملية الرقابة مقارنة ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه وإنجازه بهدف تحديد الانحرافات والاستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات ووضع اقتراحات لعلاجها ، هذا وتتصف عملية الرقابة الفعالة بما يلي :

أ- الفورية : لابد من أن تكون المتابعة أول بأول لعلاج أي قصور في الحين.

ب- الدورية والاستمرار : ذلك أن تظل الرقابة مستمرة دون انقطاع مع جمع النتائج في فترات دورية لمعالجة القصور في كل مرحلة.(السويدان، العدلوني،2000،ص43)

ج- رقابة اقتصادية : بمعنى أن لا نستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.

د- رقابة إصلاحية : ألا يكون هدف عملية الرقابة تسجيل الأخطاء والمعاقبة أو المتابعة بل تهدف إلى تصحيح هذه الأخطاء.

هـ- رقابة مرنة : تتصف عملية الرقابة بكونها ليست مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الواقع ، بل يجب تتناسب مع الخطة المتبعة وتتكيف مع ظروف تنفيذها.(الفي،2009،ص87،88)

كما تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوع حدوثها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة الصرامة ويتم تنفيذها من خلال التهديد ، ويقصر زمنها إذا كانت بدافع الضمير الأخلاقي والمهني وحرصا من القائمين بعملية الرقابة على تحقيق أهداف المنظمة.(الغامدي، 2018،ص54)

وللمحافظة على الوقت من خلال عملية الرقابة يمكن إتباع الإجراءات التالية :

- إتباع طرق رقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة بالعمل ومع أوضاع المنظمة والعاملين.
- توثيق عملية الرقابة باستخدام التقارير والرسوم والمخططات البيانية والتي قد تتطلب بعض الوقت لذلك يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة والمعلوماتية.
- عدم إتباع أسلوب مركزية الرقابة لأن هذا الأسلوب لا يحقق المحافظة على الوقت حيث تتم الرقابة عبر تسلسل قيادي معقد قد يلغي صفة الفورية عن هذه الأخيرة.
- التنبؤ الرقابي الذي يمثل أهم جزء في عملية الرقابة والذي يتم فيه الكشف عن الأخطاء والانحرافات وإعلام الجهات المسؤولة في الوقت المناسب.(شبير، 2010،ص37)

5- اتخاذ القرارات وإدارة الوقت :

تحتاج عملية اتخاذ القرارات إلى فترة زمنية معينة تختلف باختلاف نوعية المشكلات والظروف المحيطة واختلاف المستويات الإدارية وطبيعة القرارات في كل مستوى ، كما يختلف هذا الوقت تبعا لنمط القيادة السائد في المنظمة.(أبو شيخة،2009،ص41)

هناك عوامل عديدة تعمل على توفير الوقت عند اتخاذ القرارات منها : قوة شخصية القائد وإتقانه لعمله ، وإحاطته التامة بجميع مهامه ، توفر المعلومات الكافية والبيانات اللازمة ، توفر الموارد المالية ، رغبة الإدارة ،...، وعي المرؤوسين وملاءمة الظروف المحيطة باتخاذ القرارات ، جميع هذه العوامل وأخرى يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب خاصة منها القرارات التي تعتبر مصيرية بالنسبة للمنظمة. (شبير، 2010، ص38)

كما اهتمت الإدارة الحديثة بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات المتمثل في تحديد المشكلة وتشخيصها ووضع المقترحات المناسبة لحلها مسبقاً ومن ثم اختيار المناسب منها وتنفيذه ومتابعة نتائجه ، وقد جاء هذا الاهتمام من منطلق زيادة فعالية اتخاذ القرارات والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك ، ولهذا فقد قلَّ الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات مثل أسلوب الخبرة إلا في حدود ضيقة قد لا تتعدى القرارات العادية والروتينية التي تواجه الإداري يومياً ولا تتطلب منه جهداً أو إبداعاً. (السلمي، 2008، ص34)

حيث يتوقف نجاح اتخاذ القرارات على الإداري نفسه ومدى استيعابه لضرورة ربط عملية اتخاذ القرارات بالوقت ، فاتخاذ القرارات من أهم العمليات الإدارية التي يجب أن تصدر في وقتها المناسب بغية توفير الوقت والجهد والتكاليف. (الغامدي، 2018، ص55)

ومن الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اتخاذنا للقرارات ما يلي :

- مقدار الوقت المتاح أمامنا.
- أن الضغوط والعواطف يُمكن أن تؤثر على القرارات التي نتخذها.
- بإمكاننا الحد من كثرة الخيارات المتاحة أمامنا بالاعتماد على ما فعلناه من قبل وحقق النجاح وليس الغامرة باستكشاف طرق وأفكار جديدة.
- أن ما حدث في الماضي لن يحدث في المستقبل بالضرورة.
- أن الأحداث لا تقع دائماً وفق ما كنا نخطط أو نأمل ، ولذلك علينا أن نتوقع أن الأمور يُمكن أن تسير على نحو خاطئ. (فليمنج، 2011، ص110)

6- التدريب وإدارة الوقت :

تعني عملية التدريب الجهد المخطط له لتسهيل تلقين العاملين السلوكيات المرتبطة بالعمل وتحسين أدائهم ، حيث ينمي التدريب معارف الفرد ويزيد من إمكانياته المهنية والفكرية بما يجعله قادراً على تنفيذ المهام الموكلة إليه ضمن معدلات زمنية محددة ، ومن المزايا الأخرى للتدريب نذكر :

- خفض الزمن المستغرق في الإنتاج.

- خفض تكلفة الإنتاج

- تهيئة القادة الإداريين لتحمل المسؤولية.

- مسايرة واحتواء التدريب لكل التخصصات التي يطرحها ويمليها المحيط المتغيّر للمنظمة.
- يزيد من تماسك المنظمة من خلال ما يوفره من تأهيل ومعارف لأفرادها ما يساعدها على الاحتفاظ بهم والتقليل من ظاهرة دوران العمل. (شبير، 2010، ص39)

سادسا : مناهج وأساليب ومهارات الإدارة الفعالة للوقت**1- مناهج الإدارة الفعالة للوقت :**

من خلال الإطلاع المتمعن في أدبيات إدارة الوقت يتبين أن هناك ثمانية مناهج مختلفة تقوم على افتراضات ومبادئ متباينة ، في حين أن لكل منهج منها قيمته وإضافته ، وفيما يلي بعض التفصيل لهذه المناهج :

أ- منهج (نظم نفسك) :

يقترض هذا المنهج أن معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى أو من غياب النظام ، حيث لا يجد الإداري ما يريده عندما يحتاجه ويصبح الحل المنطقي هو بناء النظم التي تهتم بالتنظيم في ثلاث مجالات هي :

- تنظيم الأشياء :

أين يُضبط كل شيء بدءا من مفاتيح الأبواب إلى الحاسبات و الأرفف الخاصة بالملفات والمساحات في المكاتب.(السلمي،2008،ص40،41)

- تنظيم المهام :

أي إعطاء الأوامر وتحديد خطوات التنفيذ باستخدام قوائم أو خرائط تخطيط أو برامج كمبيوتر تعنى تخطيط إدارة المشروعات.

- تنظيم الأفراد :

أي تحديد ما يمكن أن يقوم به الإداري وزملائه في العمل ومن ثم تفويض المهام والأعمال لهم ، ثم بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى يتمكن هؤلاء من التحكم في وظائفهم ، ومن أهم النقاط الإيجابية في هذا المنهج أن المنظمة توفر الوقت والكلفة والجهد حيث لا يُضَيِّع الوقت في البحث والتقصي في أمور من المفترض أنها أصبحت روتينية ؛ فالحرص على عملية التنظيم يمنح الفرد صفاء الذهن ومحيطا أكثر انضباطا ، ومن جهة أخرى قد يتحول الإشراف في عملية التنظيم إلى عائق حيث تصبح هذه الأخيرة هدفا في حد ذاتها بدلا من أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف أكثر أهمية ؛ فقد يُضَيِّع الوقت في عملية التنظيم أكثر مما يُضَيِّع في الإنتاج حتى أن بعضهم لا يجد الوقت للعمل لأنه منشغل دوما بترتيب الأمور.(شبير،2010،ص45)

ومن الأمور التي تساعد الأفراد على عملية التنظيم نذكر :

- ضرورة وضوح المهام التي يؤديها الفرد.
- محاولة تقسيم العمل إلى مهام صغيرة يُمكن إنجازها بسهولة.
- وضع خطط يومية أو أسبوعية.
- التحلي بالواقعية والمنطق ، فالفرد لن ينجز إلا قدرا محددا من المهام فقط كل يوم.

- مراجعة خطة العمل على مدار اليوم.

- إسقاط بعض المهام اليومية الأقل أهمية عند التعرض لحصار الضغوط. (فليمنج، 2011، ص28)

ب- منهج المحارب (البقاء والاستقلالية) :

تقوم فلسفة هذا المنهج على حماية الوقت من الضياع بقصد تحقيق الفعالية المثلى في أداء المنظمة ؛ فالجميع محاصر بطلبات والتزامات وضغوطات في بيئة مزدحمة ، لذا يرى هذا المنهج أنه يتعين على المدراء التصرف بحزم حيال ذلك ويقترح لذلك الأساليب التالية :

- العزل :

أي إيجاد آليات لحماية الوقت من خلال نظم الأبواب المغلقة وأنظمة سكرتارية فعالة ونحو ذلك من الوسائل.

- الانعزال :

بتوفير المنظمة لبيئة بعيدة تضمن العزلة حيث يمكن العمل باستقلالية ودون مقاطعة.

- التفويض :

أي ترحيل الأعمال إلى الآخرين لتوفير بعض الوقت للأعمال الأكثر أهمية. (السلمي، 2008، ص42) هذا وتنبع قوة هذا المنهج من كون الوقت هو مسؤولية شخصية وأن المدير سيكون أكثر إنتاجا وإبداعا متى أتيح له مناخ هادئ دون مقاطعة ، ولكن افتراض هذا المنهج أن الآخرين هم عدو يجب إزاحتهم عن الطريق للتمكن من أداء الأعمال من خلال العزل والانعزال هو أمر مبالغ فيه ، حيث أن انجاز بعض المهام يتوقف على وجود الآخرين ومن ثم يصبح من الصعب الحصول على تعاونهم ونحن نعتزلهم ، إضافة إلى ذلك يقود هذا المنهج إلى سلوك انطوائي قائم على الاعتماد الكامل على الذات وتحقيق الإشباع من خلال ذلك ، ما يجعل أفراد التنظيم يستشعرون هذه العزلة ولذلك سيحاولون الحصول على المزيد من الاهتمام إما بالعمل بشكل منفرد أو بإيجاد المشكلات ؛ وهنا قد يحتاج المدير إلى وقت أكثر لحل مشكلاتهم. (شبير، 2010، ص46)

ج- منهج الهدف (الإنجاز) :

(اعرف ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيقه) هذه هي المقولة التي يعتمدها هذا المنهج كمبدأ له ؛ كما يعتمد هذا الأخير على أساليب التخطيط ووضع الأهداف وحفز الذات والحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية ، فقد أثبت الواقع أن وضع الفرد لأهداف محددة وواضحة من شأنه تحقيق أفضل النتائج. (السلمي، 2008، ص43)

وهناك من يعتمدون هذا المنهج لصعود سلم النجاح و لكن سرعان ما يكتشفون أن السلم يستند إلى الحائط الخاطئ ؛ حيث أنهم بعد تسطير الأهداف وبذل الجهد والوصول إلى الغايات يكتشفون أن النتائج

التي جَنَواها ليست النتائج التي كانوا يَرجونها . لهذا يمكن القول أنه عندما لا تستند الأهداف إلى مبادئ وأُمور أساسية أخرى يصبح الهدف والإنجاز في غير موضعه. (شبير، 2010، ص46)

د- منهج التسلسل (تحديد الأولويات والقيمة) :

يعتمد هذا المنهج عامة على المنهج السابق (منهج الهدف والإنجاز) بالإضافة إلى مبدأ آخر هو مبدأ التسلسل والأولويات والذي يركّز بالخاص على إعطاء الأولوية في الإنجاز للأهم فالمهم فالأقل أهمية وهكذا ؛ ويستخدم في سبيل ذلك عدة أساليب منها أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهام والأولويات ؛ فالافتراض الأساسي لهذا المنهج هو أنه إذا كنت تعرف ما تريده وتلح على إنجاز المهم أولاً فإنك ستصبح فعالاً في إدارتك لوقتك. (السلمي، 2008، ص43)

هـ- منهج الوسائل والتكنولوجيا :

يقوم هذا المنهج على فرض أن الوسائل مثل (الجدول الزمني والمفكرة اليومية وبرامج الحاسب الآلي وغيرها) ستعطي الفرد قدرة على الإدارة المثلى للوقت ؛ إذ يقوم هذا المنهج على أن هذه الوسائل تضمن معرفة الأولويات وتنظيم المهام والوصول إلى المعلومات بسهولة ؛...؛ حيث يساعد الاستخدام الفعال لتلك الوسائل في : تحديد الأولويات – وضع الأهداف – تنظيم المهام – استخدام منظم وسريع للمعلومات. (شبير، 2010، ص47)

لكن هل يستخدم الأفراد وسائل تنظيم وإدارة الوقت هذه كما يجب أن تكون ؟ فهناك من يشتري التقويم اليومية لتتحول إلى أدوات للزينة مهمة غير مستعملة ؛ حيث أن بعضهم يرى في هذه التقويم اليومية والمهام المحددة أمراً مقيداً أو جامداً ؛ إضافة إلى أن التكنولوجيا بشكل عام إن لم تكن مرتبطة بمعرفة الأفراد لاستخداماتها وأهميتها فلن تحقق الإضافة المرجوة منها ، كمثال ذلك فإن آلة التصوير الفوتوغرافي المتطورة لا تصنع مصوراً ناجحاً. (السلمي، 2008، ص44)

و- منهج المهارة في إدارة الوقت :

يقوم هذا المنهج على أن إدارة الوقت مهارة شخصية تحتاج إلى إتقان عدة أشياء نذكر منها :

- استخدام التقويم اليومية ومفكرات المواعيد.

- إعداد قائمة المهام.

- تحديد الأهداف.

- التفويض.

- التنظيم.

- وضع الأولويات.

ومن افتراضات هذا المنهج أن غياب مهارة التخطيط ووضع الأهداف والتفويض سيؤثر على التنظيم؛ لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى مختلف الوسائل بغية تلقين أفرادها هذه الأساسيات والمهارات. (شبير، 2010، ص48)

ز- منهج التدفق الطبيعي (الانسجام) :

يقوم هذا المنهج على رؤى مختلفة عن الحياة والوقت تختلف كليةً عن الفروض التي تقوم عليها باقي مناهج إدارة الوقت ، فهو يقوم على فلسفة مستمدة من الحضارات الشرقية المتصلة بالتوافق الداخلي للذات والانسجام مع الطبيعة البشرية ، ومن افتراضات هذا المنهج أن الوقت ما هو إلا وسيلة لقضاء الفرد يومياته بصفة عادية روتينية دونما حاجة إلى أي من الأساليب لتنظيم الوقت وأن إدارة الوقت تخضع لظروف وحاجيات الفرد اليومية. (شبير، 2010، ص47)

ح- منهج إدراك الذات :

يهتم هذا المنهج بالمبادئ التي تشكل السلوك من إدراك للذات وتطورها ، بافتراضه أن هناك مؤثرات مصدرها البيئة الاجتماعية والموروثات مسببة سلوكيات الانهزام وغياب الاهتمام بإدارة الوقت. (السلمي، 2008، ص46)

بالرغم من الإضافات الهامة التي تقدمها هذه المناهج إلا أنها تتبع من رؤية الوقت بمعناه العادي وليس الوقت بوصفه عنصرا من عناصر الإنتاج ، ولذلك تناول كل منهج جزئية معينة دون تركيزه على إدارة الوقت بشكل كامل في الإدارة. (شبير، 2010، ص48)

2- أساليب إدارة الوقت :

لإدارة الوقت أساليب كثيرة ومتعددة يمكن أن يُستعان بها في إدارة المنظمة ، حيث تعمل هذه الأساليب على توجيه المدراء ومساعدتهم في الاستغلال الأمثل للوقت بما يحقق أهداف العمل على أفضل وجه وبأقل قدر من الجهد والوقت. (السلمي، 2008، ص35)

ومن أهم أساليب إدارة الوقت داخل منظمات العمل ما يلي :

أ- أسلوب الإدارة بالتفويض :

يُقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص في مستوى معين إلى شخص آخر في مستوى تنظيمي أقل ، فعند قبول هذا الأخير للتفويض فإنه يصبح ملزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه في العمل في حدود الصلاحيات الممنوحة له ، وهكذا يصبح مسؤولا أمام رئيسه عما يقوم به من أعمال. (ثابت، 2010، ص53)

يختلف الإقبال على أسلوب التفويض باختلاف طبيعة إدارة المؤسسات ، حيث كلما اتجهت المؤسسة نحو اللامركزية في التسيير زادت درجة التفويض يقابله زيادة في عدد القرارات التي تتخذ على

مستويات إدارية أقل ، بينما في حالة مركزية التسيير فعملية التفويض تتقلص وبالتالي يكون اتخاذ معظم القرارات على مستوى واحد أعلى.(شبير،2010،ص40)

هذا في حين أن تفويض السلطة والصلاحيات في بعض الأعمال لا يعني إعطاء الموظف الصلاحيات والمسؤوليات كاملة بل يتحمل المدير الذي منح التفويض المسؤولية ، لذلك يجب على هذا الأخير أن يختار الموظف المناسب ويتأكد من إمكانياته وقدراته التي تأهله للقيام بمهامه بشكل أفضل ، إضافة إلى ذلك فالمدير المفوض لجزء من مهامه لا يعني فقدان الصلاحيات بل يظل محتفظا بكامل سلطته.(السلمي،2008،ص40)

كما تتباين درجة تفويض المدراء لبعض الصلاحيات التي يملكونها لغيرهم من الموظفين ، فقد يفضل مدير مثلا أن يدرّب أحد مرؤوسيه ويعدّه للترقية فيفوض إليه بعض الصلاحيات حتى ينمي قدراته على اتخاذ القرارات ، وقد يخاف مدير آخر من تفويض السلطة ويعتبرها انتقاصا من حقوقه أو تقليلا لأهميته ، كما قد يخشى مدير ثالث من تفوق مرؤوسيه عليه إذا ما هو أسند إليهم صلاحية اتخاذ بعض القرارات.(ثابت،2010،ص53)

ومن أمثلة النشاطات والأعمال التي يمكن للمدراء تفويضها ما يلي :

- الأعمال الدورية اليومية المعتادة والتي قد يحترفها الموظفون أكثر من المدير نفسه.
- الأعمال التي يمكن تدريب الموظفين عليها واستيعابها بسهولة.
- النشاطات التي ليست في مجال تخصص المدير (ولكنها من ضمن مهامه) ويفوقه بعض الموظفين خبرة فيها.

- الأعمال التي لا يحبذها المدير والتي قد ينجزها بشكل سيئ أو ربما يُسوّف في تأديتها.
- الأعمال الطارئة والاستثنائية والتي يمكن للآخرين القيام بها.
- الأعمال الكثيرة والمضنية التي يمكن تجزئتها وتوزيعها على الآخرين.(الديب، 2006،ص185)

أما عن أهمية تفويض المهام والصلاحيات فيمكن إجمالها في النقاط التالية :

- يقلص التفويض من الوقت اللازم لصنع القرارات وحل المشكلات.
- يتيح التفويض للمدير بتوفير وقت أكثر واستثماره في التخطيط والمتابعة.
- يشجع أسلوب الإدارة بالتفويض المرؤوسين على أخذ زمام المبادرة لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم بطريقة أفضل.(الحناوي،2011،ص42)

- المساهمة في الوصول إلى قرارات صائبة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين.
- تنمية مهارات وخبرات المرؤوسين من خلال ممارستهم الفعلية للعمل.(كارنيغي، 2010،ص106)

ب- أسلوب الإدارة بالأهداف :

قام الأمريكي بيتر دراكر (1909-2002م) بصياغة مصطلح الإدارة بالأهداف لأول مرة سنة (1955م) ، حيث انطلق من فكرة التركيز على الأهداف بدل من التركيز على الإجراءات ، أي التأكيد على أهمية انجاز الأعمال بدلا من التركيز على الكيفية التي تمت بها هذه الأعمال. (السلمي، 2008، ص36، 37)

ينحصر جوهر عملية الإدارة بالأهداف في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها مع الإحاطة والمعرفة التامة بها ، على أن يشترك المدير والعاملون معه في تحديد هذه الأهداف والنتائج المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ، مع الأخذ في الاعتبار حجم الإمكانيات المتاحة وكذا المشكلات التي يمكن أن تعترض تنفيذ هذه الأهداف والاتفاق على أنسب الحلول لهذه المشكلات وفق مجموعة من المقاييس والمعايير التي أعدت مسبقا. (الحناوي، 2011، ص43)

هذا ويتفق أسلوب الإدارة بالأهداف كثيرا مع المنهج العلمي في إدارة الوقت من خلال تحديد بعض الأهداف والتي يتم انجازها خلال فترة زمنية معينة في ضوء النشاطات الإدارية الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. (الغامدي، 2015، ص28)

حيث يُنظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنها أداة تخطيط نظراً لمساهمتها الفعالة في تحديد وصياغة الأهداف بشكل جيد ، وأداة تنظيم نظراً لتحديدها للعلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين ووضع الشخص الأنسب في المكان المناسب ، وأداة توجيه نظراً للتشارك الفعال الذي يكون بين الرئيس والمرؤوس أثناء صياغة الأهداف واتخاذ القرارات ، ويكون أسلوب الإدارة بالأهداف أداة للرقابة نظراً لقدرته على قياس النتائج المتوصل إليها بصورة دقيقة من خلال المعايير التي تم الاتفاق عليها مسبقا. (الحناوي، 2011، ص43)

هذا وللإدارة بالأهداف خطوات رئيسية يمكن اختصارها فيما يلي :

- يطلب الرئيس من المرؤوس مسودة مكتوبة تتضمن تصوراتهِ عن الفترة المستقبلية في المدى القصير على أن تشمل أهم الأهداف التنظيمية والعملية.
- يجتمع الرئيس مع المرؤوس لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة إن وجدت.
- تنفيذ المهام والأهداف التي تم الاتفاق عليها ومحاولة حل المشكلات التي قد تعترض طريق عملية التنفيذ.

- تقييم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة لإنجاز هذه المهام. (شبير، 2010، ص41)
- يتضح مما سبق أن الإدارة بالأهداف تُشرك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف مع ربطها بمدة زمنية محددة مما يؤدي إلى الاستثمار في الوقت الاستثمار الأمثل. (السلمي، 2008، ص38)

ج- أسلوب الإدارة بالمشاركة :

من الأساليب الحديثة المنتهجة في الإدارة أسلوب الإدارة بالمشاركة والتي كثر الاهتمام بها أخيراً بسبب ما تركته من آثار ايجابية ، وهذا حين يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ ، وقد رَوَّج لفكرة إشراك العاملين في الإدارة عدة جهات خاصة النقابية منها وذلك رغبةً في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل داخل المنظمات. (شبير، 2010، ص41)

فالعقل البشري مهما كان نضجه وذكاؤه لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب وأبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم ، لذلك تعد الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة ، خاصة أن كثيراً من القرارات الإدارية لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية وهو الأمر الذي يدعو إلى ضرورة وجود مساهمة للمرؤوسين والمستشارين والخبراء ،...، هذا فضلا عن الأفراد الذين تعينهم تلك القرارات بصورة مباشرة. (السلمي، 2008، ص39)

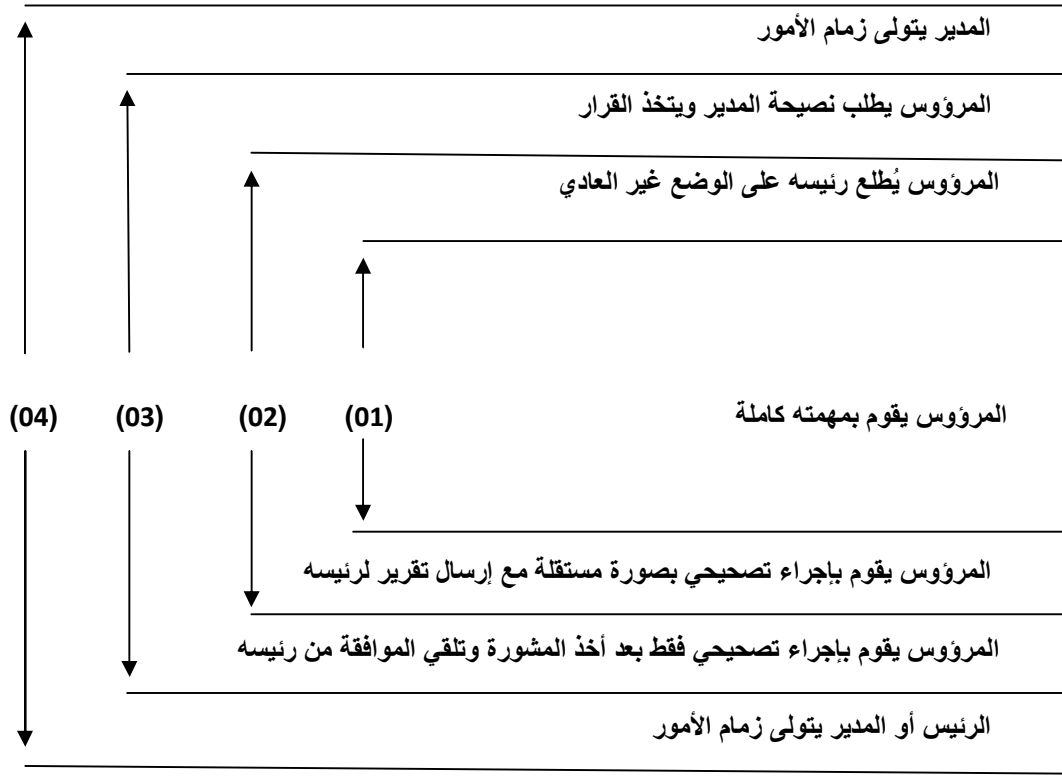
ومن مزايا عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تنمي الشعور بالمسؤولية وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه ، وتخلق جوا من التفاهم بين العاملين بما فيهم المدير وتختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية بما يجعله من الأساليب المهمة التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت. (شبير، 2010، ص42)

د- أسلوب الإدارة بالاستثناء :

يُعد أسلوب الإدارة بالاستثناء أحد صور التفويض التي يستخدمها المدير لتسيير شؤون إدارته من دون تدخل مباشر منه ، حيث يضع هذا الأخير حدودا يستطيع مرؤوسه أن يتصرفوا في مسائل العمل على ضوءها ، هذا ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الإطار الذي حُدد مسبقا ، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال الهامة التي تتطلب وقتا وجهدا مثل التخطيط ودراسة المشكلات وحلها وبحث سبل التطوير. (شبير، 2010، ص45)

ويمكن تجزئة نظام الإدارة بالاستثناء كما هو موضح في الشكل رقم (04) ، ففي المنطقة (01) حيث الأوضاع عادية فإن المرؤوس هو من بيده التصرف في اتخاذ القرارات ، أما في المنطقة (02) حيث الأوضاع غير عادية لكنها مقبولة فإن المرؤوس يقوم باتخاذ الإجراءات بشكل مستقل إلا أنه يرسل بتقارير عن الحالة إلى رئيسه ، وفي المنطقة (03) حيث الأوضاع غير مستقرة فإن المساعد لا يتخذ أي إجراء إلا بعد استشارة رئيسه في العمل ، أما في المنطقة (04) حيث الأوضاع مضطربة تماما فإن المدير أو المسؤول يتولى زمام الأمور بنفسه. (بيتل، 1999، ص143)

الشكل رقم (04) : مخطط نظام الإدارة بالاستثناء



- المنطقة (01) : حالات وأوضاع متوقعة ومخطط لها
 المنطقة (02) : حالات وأوضاع غير عادية ولكنها مقبولة
 المنطقة (03) : أوضاع غير مرغوب فيها
 المنطقة (04) : أوضاع مضطربة كثيرا أو غير مقبولة

المصدر : بيتل، 1999، ص143 (بتصرف الباحث)

- توفير الجهد الضائع في اتخاذ القرارات الروتينية والتي يمكن إسنادها لمروؤوسين أكفاء.
- حسن استغلال وقت كل من الرؤساء والمروؤوسين بحيث يركّز كل فريق على العمل الذي يجيده. (الحناوي، 2011، ص43)
- إتاحة الفرصة للمروؤوسين للتصرف في الحدود المرسومة ،...، وفي ذلك تدريب لهم وتنمية لقدراتهم ومهاراتهم.
- رفع الروح المعنوية للمروؤوسين جرّاء عدم اضطرارهم للرجوع لرئيسهم في كل مرة ، وشعورهم بأنهم يستطيعون التصرف باستقلالية ولو في نطاق محدود. (حمدونة، 2011، ص32)

ه- أسلوب الإدارة الذاتية :

تعتبر الإدارة الذاتية وسيلة مهمة للاستفادة من الوقت من خلال تركيزها على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق هذه الأهداف. (حمدونة، 2011، ص32)

كما تتيح الإدارة الذاتية الفعالة إمكانية تطوير وتنمية قدرات ومهارات الإداري من خلال الأساليب التدريبية الجماعية أو الفردية ،...، أو الاستفادة من تجارب الآخرين ، كل ذلك من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتطوير أساليب العمل بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل وقت وجهد وتكلفة. (السلمي، 2008، ص40)

3- مهارات إدارة الوقت :

يقصد بمهارة إدارة الوقت القدرة الذاتية أو بمساعدة الآخرين على رسم مخطط زمني ينتظم معه الأداء سواء كان هذا التخطيط من أجل يوم أو أسبوع أو شهر أو حتى سنة كاملة ، ومن بين أهم مهارات إدارة الوقت نذكر ما يلي :

أ- تسجيل الوقت :

يفترض هنا أن تكون عملية تسجيل الوقت هدفا رئيسيا في حد ذاته يُمكننا من عقد مقارنة بين ما تم انجازه فعلا وما نطمح إليه في محاولة لإدارة الوقت والاستفادة منه بأقصى قدر ممكن. (خرموش، 2015، ص306)

ب- التخطيط لإدارة الوقت :

تتطلب مهارة إدارة الوقت تصميم خطة شاملة مع مراعاة التسلسل الزمني في إعداد مراحل هذه الخطة والقيام بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب ومتطلبات انجاز المراحل المختلفة ، هذا على أن يتساوى مجموع الأزمنة المستغرقة في التنفيذ مع الزمن الكلي المحدد لإنجاز هذه الخطة. (الباحوث، 2013، ص18)

هذا وتتطلب عملية التخطيط ضرورة الإحاطة بكيفيات الاستفادة من العنصر البشري ومهاراته الإبداعية والفنية وخبراته العلمية والعملية ؛ على أن يتم ذلك مع مراعاة الفوارق الفردية حيث تتفاوت القدرات والمهارات والخبرات لدى الأفراد من شخص لآخر. (الباحوث، 2013، ص19)

ج- تفويض المهام والسلطة :

من المهارات الأساسية لإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية هو إتقان الرئيس لعملية تفويض السلطة التي يتمتع بها إلى أحد أو بعض مرؤوسيه ، ويقوم التفويض الكفاء والفعال على ركنين أساسيين هما المسؤولية والسلطة هذه الأخيرة التي تحمل دائما في طياتها المسؤولية ، فإسناد مجموعة من المهام

إلى فرد ما ليقوم بها تجعله مسؤولاً عنها ؛ وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية من قمة الهيكل التنظيمي إلى المستويات التنفيذية. (خرموش، 2015، ص306)

د- تحديد الأهداف والأولويات :

يمثل تحديد الأهداف بمثابة المقدمة لاستغلال أمثل للوقت ،...، فوجود الأهداف تصبح عملية إدارة الوقت ممكنة وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً كذلك ، هذا فيما أن معظم المنظمات والأفراد لديهم أكثر من هدف واحد في أجندتهم ، الأمر الذي يفرض وضع الأهداف وترتيبها وفق أولويات ، حيث أن وضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت والحديث عن الأولويات حديث عن إدارة الوقت. (الباحوث، 2013، ص19)

هذا ويمكن تصنيف الأولويات حسب المدة المقررة لإنجازها كالآتي :

- أولويات على المدى البعيد (خلال العام الحالي).

- أولويات على المدى المتوسط (خلال شهر).

- أولويات على المدى القصير (خلال أسبوع).

- أولويات على المدى الفوري وقد تكون خلال اليوم. (غزاوي، 2012، ص27)

أما عن المعايير الأساسية التي نستطيع من خلالها تحديد سلم الأولويات لأعمالنا فهي كالآتي :

- الحكم الشخصي :

فالشخص المعني أكثر دراية بما يجب عمله ومتى ، وأهمية كل عمل.

- النسبية :

عند مقابلة المهام بعضها ببعض سيصبح واضحاً أن بعضها يقع ضمن درجة الأولويات العليا وبعضها دون ذلك.

- التوقيت :

تؤثر المواعيد النهائية لإتمام كل عمل والمدة التي يستغرقها ذلك العمل على درجة أولويته ، بحيث لا بد من الانطلاق في تنفيذه مع الوقت المحدد له حتى يتم الانتهاء منه في موعده. (شحادة،

2005، ص377)

ه- إدارة الاجتماعات بفعالية :

تعتبر إدارة الاجتماعات من بين أهم مهارات إدارة الوقت وذلك باعتبار أن الاجتماعات هي الحيز الذي يتم فيه اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، لذا تولي كبرى المنظمات اليوم أهمية كبيرة فيما يخص إدارة الوقت من حيث الوقت الذي تستغرقه الاجتماعات ، لهذا فإن الإدارة الفعالة للوقت في الاجتماعات بات أمر جَدّ مهم وذلك بتجنب كل الاجتماعات التي مضيعة للوقت وعقد الاجتماعات

المهمة فقط. (خرموش، 2015، ص307)

و- تقليص الأعمال الورقية :

من المهارات المهمة في إدارة الوقت تقليص الأعمال الورقية ، حيث أن كثير من المنظمات تنفق جزءا مهما من الوقت المتاح لها في إعداد المذكرات والتقارير الأمر الذي يترتب عليه إهدار جزء ملموس من وقتها. (الباحوث،2013،ص19)

لقد أصبحت بعض مهارات إدارة الوقت مفروضة على المنظمات وذلك بغية مسايرة التطور التكنولوجي الحالي ، مع العلم أن طبيعة المنظمة وحجمها هي التي تفرض طبيعة المهارات التي يمكن الاستعانة بها في إدارة الوقت ، وكمثال على ذلك أن استخدام آلية تفويض السلطة في المنظمات الصغيرة يقل مقارنة إن كانت المنظمات كبيرة ، كما أن نوعية نشاط المنظمة وطبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه هذه الأخيرة تؤثر في نوعية المهارة المستخدمة من طرف أفراد المنظمة أو من طرف الإدارة العليا لإدارة الوقت بفعالية. (خرموش ،2015،ص308)

سابعا- مصفوفة الأولويات في إدارة الوقت :

يواجه معظمنا مشاكل مع الوقت مع أن المشكلة لا تكمن في الوقت حيث أنه الشيء الوحيد الذي يملكه الجميع بالتساوي كل يوم ، فالمشكلة أننا لم نتعلم كيفية إدارة الوقت بصورة مناسبة ، هذا وتعد مصفوفة إدارة الأولويات للعالم الأمريكي ستيفن كوفي (1932-2012م) من أشهر النماذج التي يمكن أن تساعد الفرد على التمييز بين الأنشطة العاجلة والمهمة وذلك اعتمادا على مبدأ تحديد الأولويات.(الباحوث،2013،ص21)

والشكل الموالي يساعدنا على فهم أكبر لأفكار هذا النموذج :

شكل رقم (05) : مصفوفة الأولويات لـ ستيفن كوفي

غير عاجل	عاجل	
2	1	مهم
4	3	غير مهم

المصدر : (الباحوث،2013،ص21)

يتضح من الشكل رقم (05) أن الأنشطة اليومية للفرد تنقسم إلى أربعة أقسام وهي كالاتي :

1- الأنشطة الهامة والعاجلة :

ونميل أن نربط هذا النوع من الأنشطة بالأزمات ، حيث يفضل معظم الأفراد أن يكون لديه عدد محدود وقليل من هذه الأنشطة ومن أمثلتها : إضرابات العمال ؛ بروز مشاكل مع الزبائن ؛ اقتراب آخر أجل لموعد هام ؛ تقديم ثلاثة مدراء تنفيذيين لإجازات مرضية في نفس الوقت ، مثل هذه الأحداث والمشاكل يتطلب تسييرها وتداركها والانتهاه منها في أقرب وقت ممكن وذلك لصبغتها الهامة و الاستعجالية.(كارنيغي،2010،ص81)

2- الأنشطة الهامة وغير العاجلة :

وهي الأنشطة التي لا تحدث دائما مثل إعداد خطط التدريب وغيرها ، ويمكن تفويض أجزاء من هذه الأنشطة.(السويدان، العلوني،2000،ص26)

3- الأنشطة العاجلة وغير الهامة :

ويشمل جزءا كبيرا من الأنشطة اليومية وتكون عادة ذات طبيعة عاجلة مع أنها قد تساهم مساهمة بسيطة في تحقيق أهدافنا ومثال ذلك المكالمات الهاتفية التي نتلقاها في فترة من الزمن نجد أن جزء قليل منها مكالمات هامة حقا ، مع أن هذه المكالمات في مجملها تأخذ طابعا استعجالي قبل الرد عليها، ومن الأمثلة أيضا الزوار غير المتوقعين لمكان العمل حيث أن كثير منهم يأتون لأسباب ليست بالهامة. (كارنيغي، 2010، ص81)

4- الأنشطة غير الهامة وغير العاجلة :

ومن أمثلتها النشاطات التي يمكن وصفها بالروتينية والتي تتكرر يوميا مثل اتخاذ القرارات البسيطة أثناء العمل. (السويدان، العدلوني، 2000، ص27)

ثامنا - مضيعات الوقت :

ويقصد بمضيعات الوقت العوامل التي تؤدي إلى مرور الزمن دون تحقيق الإنجاز المطلوب والفعالية المرجوة ، في حين يبقى مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص.(حمدونة،2011،ص20)

هذا وتقتضي النظرة الشاملة لمضيعات الوقت الالتفات إلى ما يلي :

- تصنيف نشاط ما على أنه من مضيعات الوقت مقترن بإدراك الفرد نفسه ، فإذا اعتبر هذا الأخير أن الاجتماع الذي ينعقد كل صباح اثنين مع الموظفين مضيعة للوقت فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه رئيسه على هذا النحو ، ومن الأمثلة أيضا : فرضاً أن أمامك أعمال مهمة تعكف على إنجازها ودخل عليك زائر وأخذ من وقتك بضع دقائق في حديث شخصي يهمله ، فإن ذلك قد يكون توظيفا جيّدا لوقت الزائر ولكنه ليس كذلك بالنسبة لك.(العجمي،2008،ص312)

- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك ، فالفرد يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية.

- إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرون أو أنت والآخرون ، فالوقت لا يضيع لوحده بل هناك متسبب في ضياعه.(أبو شيخة،2009،ص155)

- بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت يمكن تبريرها كالقول : "إن الأمر ليس مسؤوليتي" أو "إن الواقع يفرض هذا" أو "إن فلان هو السبب في ذلك" وهكذا ، فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن تداركها وإحلالها بأنشطة منتجة ،...، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات وأن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة.(الهور،2006،ص39)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أربعة أنواع من الناس يختلفون في تعاملهم مع الوقت المتاح لديهم ، وهذه الأنواع هي :

- **المُضيع للوقت** : هو الذي لا يدرك أهمية الوقت أو غير قادر على استخدامه فيما يفيد شخصيا أو ينفق به غيره من الناس.

- **المُستخدم للوقت** : وهو الذي يقوم بأنشطة معينة في الوقت المتاح لديه ، ولكن تعامله مع الوقت يقتصر على مجرد شغله حتى لا يكون عاطلا.

- **المستفيد من الوقت** : إن الاستفادة درجة أعلى من مجرد استخدام الوقت فقط ، حيث ينفق الفرد وقته في شيء أكثر نفعاً له ولغيره.(شبير، 2010،ص51)

- **المُنجز** : هو الذي يحقق نتائج معينة أو يصل إلى أهداف محددة من خلال الأنشطة والمجهودات التي يمارسها فيما يتاح له من وقت.(شبير، 2010،ص52)

ومن العوامل الأساسية التي تؤدي إلى ضياع الوقت نذكر ما يلي :

1- مضيعات الوقت الشخصية:

- ظاهرة التسويف ، قلة مراجعة النفس ، تأجيل أعمال اليوم إلى وقت لاحق ، إهمال قيمة الوقت ، عدم تصميم الفرد لبرنامج واضح لحياته ، كثرة المشاكل في مكان العمل والبيت ، الحالة الصحية للفرد (مثل الإصابة بالأمراض مزمنة وغيرها) ، عدم الاستقرار الذهني ، قلة أو عدم الإحساس بالمسؤولية. (الغامدي، 2018، ص26، 27)

- كثرة الشكوى والتذمر ، فالبعض يجد متعة حقيقية عندما يشاركونهم الزملاء والأصدقاء في الاستماع إلى شكاوهم بهدف التعاطف أو الإعجاب أو المساعدة ، ولكنهم في الغالب لن يجدوا شيئاً من هذا فهم يضيعون بذلك أوقاتهم وأوقات غيرهم.

- عدم وضع أهداف محددة للوظيفة ، فبدون هذه الأهداف لن يكون هناك اتجاه واضح فالأهداف هي التي تحدد الاتجاه. (الباحوث، 2013، ص24)

- كثرة الكلام غير المُجدي وقراءة الجرائد وزيارة الزملاء وعوامل أخرى كثيرة من شأنها التقليل من ساعات العمل المتاحة.

- يتسبب الشخص نفسه في إضاعة الوقت المتاح له حين يحتكر السلطة ولا يلجأ إلى عملية التفويض، إضافة إلى إهماله لعمليتي التخطيط وتحديد الأولويات.

- إضاعة الوقت في أمور أقل أهمية بدلاً من التركيز على الأمور الهامة. (الرشيد، 2003، ص17)

2- مضيعات الوقت التنظيمية :

أ- مضيعات الوقت في المنظمة بشكلها العام :

حدد خبير الاقتصاد الأمريكي بيتر فردناند دراكر peter Ferdinand drucker (1909-2005م)

مجموعة من العوامل التي يرى أنها تؤدي إلى ضياع الوقت في المنظمة وهي :

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم ، حيث تؤدي الإدارة السيئة للتنظيم إلى ضياع الوقت وتظهر علاماتها في شكل تكرار حدوث للأزمات.

- التضخم في عدد العاملين ، حيث أن زيادة عدد العاملين عن الحد المطلوب يؤدي إلى ضياع الوقت، فالعدد الزائد من العاملين لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم ، وذلك من خلال زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم في شكل تبادل للزيارات والأحاديث. (حمدونة، 2011، ص21)

- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول ، فالاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد ولذلك على المدير أن يحرص على التقليل من عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى ، كما عليه أن لا يدعو للمشاركة في هذه الأخيرة إلا الأشخاص المعنيين فقط.

- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال ، حيث تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة التحصل على معلومات غير دقيقة. (الهور، 2006، ص18)

- الزيارات المفاجئة ، الاجتماعات غير الناجحة ، والتردد في اتخاذ القرارات، الخوف من ارتكاب الأخطاء أثناء العمل أو حين اتخاذ القرارات ، وكثرة المقاطعات أثناء فترة العمل.(أبو شيخة ، 2009، ص157)

ب- مضيعات الوقت التي تتخلل مختلف العمليات الإدارية :

جمع أليك ماكزري (Alec Mackenzie) في كتابه مصيدة الوقت (the time trap) مضيعات الوقت التي تتخلل مختلف العمليات الإدارية على النحو التالي :

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية التخطيط :

- عدم وجود أهداف أو خطط يومية.
- اختلال الأولويات.
- إتباع فلسفة إطفاء الحريق أو الإدارة بالأزمات.
- عدم وضع مواعيد محددة للانتهاء من المهام.
- القيام بعدة أعمال في وقت واحد.

- التقديرات غير الواقعية للوقت. (أبو شيخة، 2009، ص157)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية التنظيم :

- الفوضى وغياب التنظيم لدى بعض الأفراد (كتكدس الملفات والأوراق على المكتب).
- عدم وضوح المسؤولية والسلطة.
- القيام بالعمل أكثر من مرة (جهود متكررة).
- وجود أكثر من رئيس للموظف الواحد.
- كثرة الأعمال الورقية.

- التنظيم السيئ للملفات والأرشيف. (أبو نصر، 2012، ص45، 46)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية التوظيف :

- زيادة أو نقص في عدد العاملين.
- نقص في توظيف الموظفين.
- توظيف أفراد في غير مجال تخصصهم. (الغامدي، 2018، ص62)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية التوجيه :

- النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في احتكار السلطة وعدم تفويضها.
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.
- التفويض غير الفعال.
- غياب روح الفريق بين الموظفين وضعف الحافز للعمل.
- ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات.
- ضعف القدرة على التكيف.

- الافتقار إلى التنسيق. (الملحم، 2010، ص41)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية الرقابة :

- تفشي ظاهرتي التأخر عن الدوام والتغيب.
- النقص في المعلومات اللازمة للرقابة.
- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.
- التسلط والرقابة المفرطة واللصيقة.
- كثرة الأخطاء وتدني مستوى الأداء.
- التغاضي عن كثرة الزوار أثناء العمل والمكالمات الهاتفية الخاصة التي تستغرق وقتاً طويلاً. (الحناوي، 2011، ص52)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية بالاتصال :

- كثرة الاجتماعات واللجان.
- فقدان أو عدم وضوح نظام الاتصال.
- ضعف جدوى نظام الاتصال.
- سوء الفهم والافتقار إلى ميزة الإصغاء والتواصل.
- كثرة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بغرض التسلية وتمضية الوقت. (شبير، 2010، ص55)

- مضيعات الوقت المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات :

- التردد أو تأجيل اتخاذ القرارات.
- طلب الحصول على كل المعلومات والبيانات وانتظار لحظة توفرها لاتخاذ القرارات مع أنه لا ضرورة لذلك.
- اتخاذ القرارات المتسارعة. (كارنيغي، 2010، ص139)

3- مضيعات الوقت الاجتماعية والبيئية والفنية :

أ- العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى ضياع الوقت :

يُقصد بهذه العوامل مختلف المؤثرات الاجتماعية والثقافية التي يشهدها محيطنا مثل العادات والتقاليد والأعراف والأنماط الاجتماعية الأخرى ، التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على عملية إدارة الوقت ،...، ومن الأمثلة على ذلك تعدد المناسبات الاجتماعية ، تعود الناس على عدم تحديد الأهداف والأخذ بالأسباب ، الزيارات المفاجئة أو غير المخططة ، العواطف والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت ، التأجيل المتكرر لكثير من المهام والنشاطات.(حمدونة، 2011،ص22)

ب- العوامل البيئية والمجتمعية التي تؤدي إلى ضياع الوقت :

من أمثلة ذلك نذكر: أزمة النقل والمواصلات ، ضعف هياكل البنية التحتية و تظهر في عدة صور منها الطرق القديمة والمهترئة وغيرها ، الازدحام والاختناقات المرورية ، اختلاف درجة احترام الآخرين للوقت مع حتمية التعامل معهم. (الغامدي، 2018،ص28،29)

ج- العوامل الفنية التي تؤدي إلى ضياع الوقت :

المقصود هنا الافتقار إلى الأجهزة أو الآلات التي تساعد على القيام بمختلف المهام أو في حالة امتلاك بعض الآلات العتيقة كثيرة العطب وتقادم التكنولوجيا التي تعمل عليها ، ما قد يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في أعمال كان يمكن أن تقوم بها مختلف الأجهزة والآلات الحديثة بشكل أفضل وأسرع وأدق.(الباحوث، 2013،ص25)

تاسعا- طرق السيطرة على مضيعات الوقت :

يتضح مما سبق ذكره أن العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت كثيرة ومتشعبة ،...، من هذه المضيعات ما يعود إلى عوامل تنظيمية ومنها ما يتعلق بالعمليات الإدارية إضافة إلى العوامل الشخصية ، كل هذه العوامل من شأنها أن تُصعّب من مهمة الأفراد في تنظيم أوقاتهم بشكل سليم بالإضافة إلى هدر الكثير من الوقت واستنفاده بطريقة غير ملائمة ، وعليه ينبغي على الفرد أن يسيطر على مضيعات الوقت وأن يديرها بالشكل الذي يُمكنه من التغلب عليها ويتيح له فرص تنظيم وقته لتحقيق أهدافه المسطرة ، وذلك من خلال وضع منهج يسير وفقا لخطواته.(الحناوي،2011،ص52)

تبعا لذلك سنتطرق إلى أحد المناهج المقترحة للسيطرة على مضيعات الوقت ، حيث يقوم هذا المنهج على ستة (06) خطوات أساسية هي :

1- جمع البيانات (obtaining data) :

إن فهم طبيعة العوامل المؤثرة في إدارة الوقت والتي تؤدي إلى ضياعه ، يتطلب جمع المعلومات اللازمة من أجل التعرف على حجم المشكلة وأبعادها. (الحناوي،2011،ص52)

2- التعرف على الأسباب المحتملة (identifying probable causes) :

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل منها . فهل المدير هو المسؤول عن ذلك أم الآخرين أم البيئة ؟ أم من ؟ وإذا كان سبب ضياع الوقت هذا أو ذاك فما سبب ذلك؟(الحناوي،2011،ص52)

3- وضع الحلول الممكنة (developing possible solutions) :

يتطلب هذا مناقشة كل مُضَيِّع من مضيعات الوقت على حدا ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه ، ويمكن للمدير الاستعانة بالمرؤوسين لابتكار بعض الحلول ، كما يمكنه أن يشجع جلسات العصف الذهني (brain storming) بهدف إيجاد مقترحات مبدئية ، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق في الواقع. (نادر أحمد أبو شيخة،2009،ص164)

4- اختيار أفضل الحلول الممكنة (selecting the most feasible solution) :

يتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مُضَيِّع من مضيعات الوقت لاختيار أفضل الحلول وأكثرها فاعلية.(الحناوي،2011،ص52)

5- تنفيذ الحل (implementing the solution) :

عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه حيّز التنفيذ.(أبو شيخة،2009،ص164)

6- متابعة التنفيذ (follow-up implementation) :

يتطلب هذا تقييم الحلول المقترحة بهدف التعرف على مدى نجاعتها وفعاليتها في حل المشكلة ، فإذا ما تبين أن المشكلة مازالت قائمة لابد من إعادة العملية بأكملها.(الحنوي ، 2011،ص53)

هذا كما أنه يمكن السيطرة على كثير من مضيعات الوقت من خلال إتباع أسلوبين هما : تجزئة الوقت ثم التركيز في الأداء ، وفيما يلي شرح مختصر لهذين الأسلوبين :

أ- تجزئة الوقت :

ويتم ذلك بتقسيم الوقت إلى نوعيه (وقت يمكن ضبطه وآخر لا يمكن ضبطه) حيث تظهر كفاءة المدير أو الموظف من عدمها بحسب قدرته على زيادة نسبة الوقت القابل للضبط ، ويمكن تحقيق ذلك بتخصيص وقت محدد في كل يوم بعمل معين مثل الإطلاع على البريد الوارد أو الإجابة على المراسلات أو متابعة الأعمال أو استقبال الزوار وهكذا. (شبير، 2010،58)

ب- التركيز في الأداء :

يتم من خلال التحديد المسبق والواضح لأهداف واستراتيجيات الأعمال المراد تنفيذها فضلا عن توفير المعلومات المطلوبة وترتيب الأولويات ، مع مراعاة ضرورة عدم القيام بعدة أعمال في وقت واحد.(السلمي،2008،ص50)

- خلاصة الفصل :

مما سبق نستخلص أن الوقت أثمن ما يملكه الفرد والمنظمة وهو يختلف عن أي مورد آخر ، حيث تختلف أهميته لدى الأفراد باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والمستوى التعليمي والتطور التكنولوجي ، فيما ينقسم الوقت بين وقت قابل للتحكم وآخر غير قابل للتحكم ، أما عن أهم أساليب إدارة الوقت داخل المنظمات فهي : أسلوب الإدارة بالتفويض ، أسلوب الإدارة بالأهداف ، أسلوب الإدارة بالمشاركة ، أسلوب الإدارة بالاستثناء ، وعن مضيعات الوقت فهي كثيرة أهمها : مضيعات الوقت الشخصية ، التنظيمية ، الاجتماعية والبيئية والفنية ، أما عن طرق السيطرة على مضيعات الوقت في فتمثل في ما يلي : جمع البيانات، التعرف على أسباب ضياع الوقت، وضع الحلول الممكنة ومن ثم اختبارها ميدانيا مع الاهتمام بمتابعة التنفيذ.

هذا و ترى بعض نظريات الفكر الإداري أن من آليات إرساء نظام محكم لإدارة الوقت داخل المنظمة هو تنمية قدرات الأفراد أي تنمية الموارد البشرية لديها ، وهو ما سيتطرق إليه الفصل الموالي من الدراسة.

الفصل الثالث

الخلفية النظرية لتنمية الموارد البشرية ودلالاتها وتحدياتها

- تمهيد

أولا : علاقة تنمية الموارد البشرية بمفهوم إدارة الموارد البشرية و التنمية البشرية

1- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

2- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية

ثانيا : التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية

ثالثا : المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

1- المدخل الكلاسيكي (1880-1930)

أ- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

ب- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)

ج- نظرية مبادئ الإدارة لهنري فايول

2- مدخل العلاقات الإنسانية (1930-1950)

3- المدخل السلوكي (1950-1970)

4- مدخل الموارد البشرية

رابعا : خصائص تنمية الموارد البشرية

خامسا : أهمية تنمية الموارد البشرية

سادسا : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

سابعا : التحديات التي تواجه وظيفة تنمية الموارد البشرية

ثامنا : أهداف تنمية الموارد البشرية

- خلاصة الفصل

- تمهيد :-

تسعى المنظمات إلى العناية بمواردها البشرية باعتبارها عنصرا مهما من عناصر الإنتاج ، وذلك بتوجيهها وتكوينها ورفع مستوى الكفاءة لديها بغية الاستفادة منها بالشكل المطلوب وهذا ما يسمى في أدبيات إدارة المنظمات بتنمية الموارد البشرية. و يُقصد بتنمية الموارد البشرية تحسين المهارات والقدرات العلمية والفنية للأفراد داخل المنظمة من أجل رفع مستوى كفاءتهم .

وبناء على ذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى موضوع تنمية الموارد البشرية من خلال الإحاطة بما يلي : علاقة تنمية الموارد البشرية بمفهوم إدارة الموارد البشرية والتنمية البشرية ، التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية ، المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية ، خصائص وأهمية تنمية الموارد البشرية ، أهداف ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية ، التحديات التي تواجه وظيفة تنمية الموارد البشرية.

أولاً: علاقة تنمية الموارد البشرية بمفهومى إدارة الموارد البشرية والتنمية البشرية :**1- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية (التدريب) وإدارة الموارد البشرية :**

تكون وظيفة التدريب في بعض التنظيمات وظيفية قائمة بذاتها أو قسما مستقل عن بقية الأقسام ، لكن في معظم المنظمات يكون التدريب أو ما يُسمى بتنمية الموارد البشرية جزءا من قسم أكبر يتمثل في إدارة الموارد البشرية. (وارنر ، سيمون ، 2011،ص54)

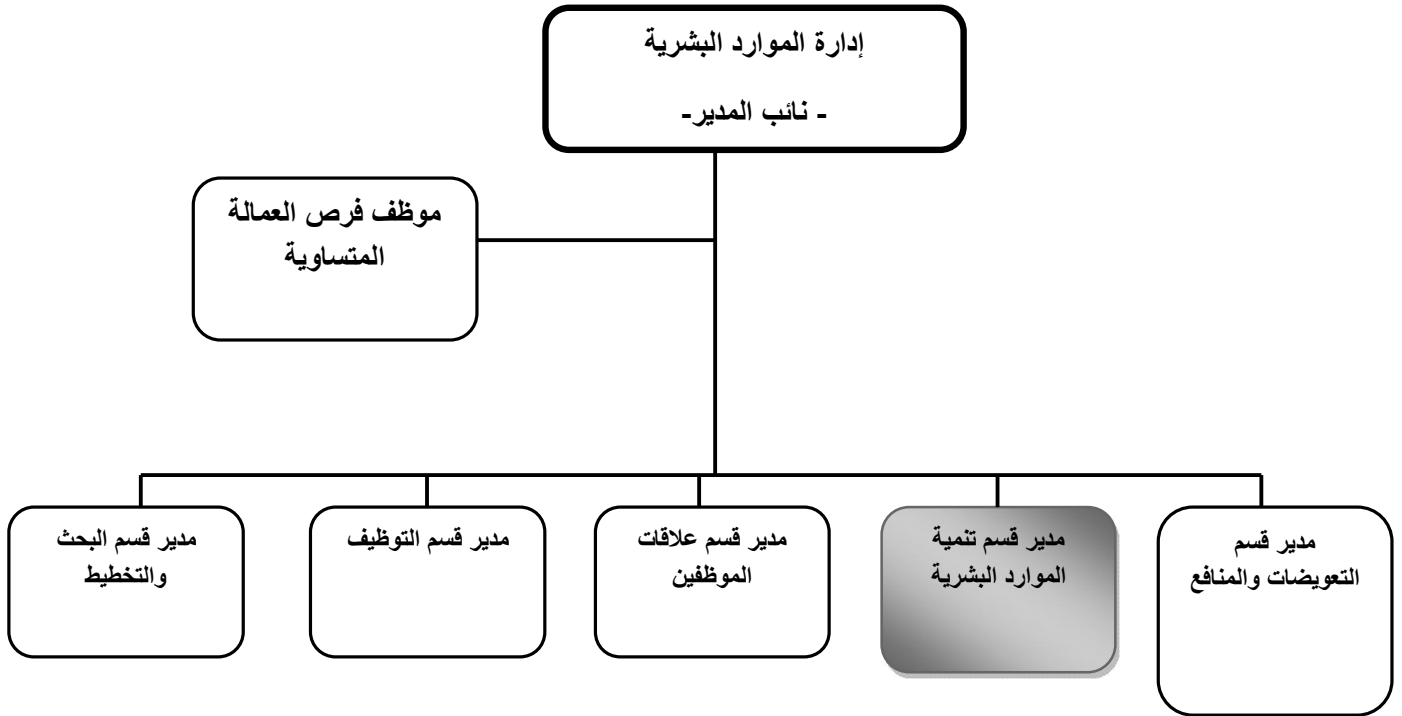
حيث تعبر إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة ، على اعتبار أن الموارد البشرية هي رأسمال استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل ، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أحسن وبما يبرز نشاطهم المتميز والطاقات والأفكار الإبداعية ، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل و الإنتاج. (الجلابي،2013،ص13)

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها : الاختيار والاستغلال الفعال والأمثل للموظفين والعاملين بهدف تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة بأفضل صورة وكذلك تحقيق أهداف واحتياجات العاملين، والنقطة المهمة التي يجب التركيز عليها هي أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تكون (أو على الأقل يجب أن تكون) مشتركة بين المتخصصين في الموارد البشرية وإدارة الخط (المدرء التنفيذيين).

حيث تختلف طريقة أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية من تنظيم لآخر ، ففي بعض التنظيمات قسم إدارة الموارد البشرية مركزي به موظفون مرتفعي التخصص ، وفي بعضها الآخر تكون وظيفة إدارة الموارد البشرية لامركزية حيث يتم تسييره على مستوى المنظمة.(وارنر ، سيمون ، 2011،ص54)

وتجدر الإشارة إلى أن أفضل طريقة لتوضيح عمل إدارة الموارد البشرية تكمن في فحص الأنشطة التي يقوم بها أحد أقسام إدارة الموارد البشرية والذي يتبع مباشرة لنائب المدير العام ، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل (06) : الخريطة التنظيمية لقسم من أقسام إدارة الموارد البشرية



المصدر : (وارنر ، سيمون ، 2011، ص54)

يتضح من الشكل(06) أن لإدارة الموارد البشرية عدة أقسام يشتمل كل منها على مسؤولية محددة ، تنصب هذه المسؤوليات في مجملها على تنفيذ مهام منها توفير الموظفين والمحافظة عليهم وتطويرهم، وفيما يلي تفصيل لهذه المهام :

أ- تخطيط الموارد البشرية :

يحتاج العنصر البشري في المنظمة إلى خطة واعية لاستخدامه الاستخدام الأمثل والحصول منه على أعلى معدلات الأداء ، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات الشركة أو المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا خلال فترة زمنية معينة في المستقبل بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 2008، ص28)

وفي تعريف آخر لتخطيط تنمية الموارد البشرية يُعرّف على أنه العملية التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوع المناسبين من الأشخاص في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب، وتكون قادرة على إكمال تلك المهام بفعالية وكفاءة التي ستساعد المنظمة في تحقيق أهدافها العامة.

أما (Geisher) فيعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه العملية التي تتضمن التنبؤ، التطوير ، والتحكم الذي تضمن من خلاله الشركة أو المنظمة أنها تستعمل العدد الصحيح من الأفراد في الأماكن الصحيحة وفي الوقت المناسب ، حيث أن القيام بذلك هو أكثر نجاعة من الناحية الاقتصادية. (Bavdhan ,2010,p24)

هذا وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية في ما يلي :

- يساعد التخطيط على الاستعداد المسبق لمواجهة الطلب على الأيدي العاملة بكافة أنواعها.
- يساهم التخطيط في زيادة الإنتاج وذلك بفضل التوزيع السليم للمهام.
- يساعد على معرفة حجم التكلفة بالنسبة للأيدي العاملة ، وفي هذا تحقيق لمبدأ الترشيح النسبي في حجم الإنفاق.
- التخطيط السليم يوفر الرضا الوظيفي بين العاملين لأن التوزيع السليم لتلك الطاقات البشرية يساعد على خلق أجواء الارتياح والقبول في محيط العمل. (الكلاهد، 2008، ص43، 44)
- أما عن الأسباب التي تجعل من تخطيط الموارد البشرية ضرورة وحتمية تنظيمية فهي كالاتي :
- النقص في فئات معينة من الموظفين أو مجموعة متنوعة من المهارات.
- التغييرات السريعة في التكنولوجيا والتسويق والإدارة مما يؤدي إلى الحاجة الدائمة إلى مهارات جديدة وفئات جديدة من الموظفين.
- التغييرات التي تم إجراؤها على تصميم المؤسسة وهيكلها والتي تؤثر في طلب القوى العاملة.
- التغييرات الديمغرافية مثل تغيير صورة القوى العاملة من حيث العمر والجنس والتعليم وغيرها.
- سياسات الحكومة فيما يتعلق بعمالة الأطفال وظروف العمل وغيرها. (Bavdhan ,2010,p25)
- قوانين العمل التي تؤثر على العرض والطلب في العمل.

ب- التكافؤ (المساواة) في فرص التوظيف :

وهي أنشطة تهدف إلى تطبيق كل من المسؤوليات الأخلاقية والقانونية للمنظمة على حد سواء ، وذلك من خلال منع الممارسات والإجراءات والسياسات التمييزية والتفضيلية ويتضمن ذلك القرارات التي تؤثر على توظيف وتدريب وتعويض الموظفين. (وارنر ، سيمون ، 2012 ، ج 1 ، ص54)

ج- التوظيف (الاستقطاب ، الاختيار) :

ويتمثل ذلك في استقطاب واختيار وتوجيه القوى العاملة باستخدام الطرق الفعالة والمناسبة للاختيار أنسب المرشحين للوظائف الشاغرة. (العتيبي، 2009 ، ص2)

د- إدارة للتعويضات والمنافع :

من خلال سعي المنظمة لأن يكون للعاملين لديها المهارات والقدرات والتحفيز والتصميم على تحقيق النجاح ، ومكافئة العاملين على قدر القيمة والإضافة التي يقدمونها للمنظمة. (أبو الفتوح ، 2010،ص99)

ه- علاقات العمل :

ويقصد بها العلاقات الجماعية بين صاحب العمل ومجموعات الموظفين ، والتي يتم تنظيمها بشكل رسمي من طرف النقابات العمالية و رابطات العاملين من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى ، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية التي تمثل جزءا من العملية الآلية التي تستخدمها المؤسسة للتواصل مع مجموعات الموظفين.(كشواي،2006،ص186)

و- الأمن والصحة والسلامة المهنية : وهي الأنشطة التي تسعى إلى خلق بيئة عمل صحية وأمنة ، وهذا قد يتضمن العديد من الأنشطة مثل : التدريب على طرق العمل الآمنة وبرامج مساعدة الموظفين والبرامج الصحية. (وارنر، سايمون ، 2012، ج 1، ص13)

ي- تنمية الموارد البشرية : يقصد بتنمية الموارد البشرية عملية زيادة المهارات والقدرات المعرفية للقوى العاملة داخل المنظمة ، ... ، وذلك بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية في جميع المجالات إلى أقصى حد ممكن.(عشماوي ،2010،ص119)

2- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية :

هناك خلط كبير بين مفهومي تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية ، فتنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية ، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ، معلومات ، نظريات ، مبادئ وقيم تزيد من كفاءته على العمل والإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تكوينية تزوده بالطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة للأداء الأمثل في العمل والإنتاج. من جانب آخر تعبر تنمية الموارد البشرية عن التنمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع، وتشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية والأخلاقية وغيرها التي تسبق العمل ، وكذلك التطوير والتدريب في مرحلة العمل.

حيث تركز تنمية الموارد البشرية على عنصر التدريب الذي يمثل أحد أهم قواعدها ، ونعني بهذا الأخير العملية المنظمة التي يتم من خلالها زيادة وتحسين قدرات و معارف الموظفين العاملين من أجل تكريس مبدأ التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة ، وبناء على ذلك نجد أن : التدريب يساعد العاملين على القيام بواجباتهم ووظائفهم ويؤدهم بالجديد الذي يطور من استعداداتهم الوظيفية ويساهم في رسم مساره المهني ، في حين تركز التنمية البشرية على تناول

الفكر الحديث وتزويد من استعداد الفرد لتقبل المسؤوليات المستقبلية مع اهتمام وتركيز أقل بواجبات الوظيفة. (مريبي، 2013، ص32)

ومن جانب آخر يُجمع الباحثون على أن هناك نشاطات رئيسية تساهم بشكل فعال في تنمية الموارد البشرية نذكر منها :

- تعميم الخدمات الصحية بشكل عام.

- التعليم الرسمي النظامي في المراحل الابتدائية والثانوية والمستويات العليا.

- التدريب من خلال العمل.

ومن ثم يتضح أن مفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر إلى التعليم والتدريب والرعاية الصحية من حيث أنها عملية استثمار تتحول فيها قدرة الإنسان إلى عنصر من عناصر الإنتاج ، بينما تركز التنمية البشرية على زيادة وعي الإنسان بقيمته كقوة فاعلة في المجتمع للارتقاء به وإعطاء قيمة لوجوده. (مريبي، 2013، ص33)

وفي السياق ذاته يمكن القول أن هناك تداخل بين مفهومي تنمية الموارد البشرية و التنمية البشرية حيث يهدف كلاهما إلى تنمية الفرد بكافة أدواره مستهلكا ومنتجا.

حيث ينظر مفهوم تنمية الموارد البشرية إلى الفرد كعنصر من عناصر الإنتاج مما يعني تحويل الفرد إلى مدخلات ومخرجات ، بينما ينظر مفهوم التنمية البشرية للفرد على أنه الهدف من تشغيل تلك الموارد ليس باعتباره ثروة بل سبب وجودها ، بحيث يركز على تنمية طاقات البشر ورفع مستوى معيشتهم المادية والمعنوية بما يمكنهم من العمل على تدعيم مسيرة التنمية ، من خلال تفعيل نظم التعليم والصحة وتحقيق العدالة.

وهكذا يتبين أن مفهوم التنمية البشرية أوسع وأشمل حيث يركز على أن يكون الفرد محور التنمية ، بينما تركز تنمية الموارد البشرية على دور الفرد في زيادة الإنتاج. (مراد، 2009، ص317)

ثانيا : التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية :

رغم أن مصطلح تنمية الموارد البشرية بدأ بالظهور منذ ثمانينيات القرن الماضي إلا أنه كان معروفا قبل ذلك بكثير ، حيث لم تتضح معالم وظيفة الموارد البشرية إلا بعد سلسلة من التطورات خلال مدة زمنية ليست بالقصيرة إضافة إلى تضافر جهود الأفراد والجماعات لتوضيح قيمة هذه الأخيرة ووضعها في نصابها الحالي.

ولتحقيق رؤية أوضح وفهم أعمق لهذا المفهوم بشكله القديم والمعاصر سنحاول استعراض تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية وتتبع المراحل التي مر بها :

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

تميّزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث أن معظم السلع كانت تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل ، هذا ولو تمعنا أكثر في هذه المرحلة سنجد الأنظمة التالية :

أ- نظام العبودية :

وفيه أعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية له ، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود نظام للعماله وكانت السلطة المطلقة بيد المالك حيث كان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها.

ب- نظام الصناعة اليدوية :

وفي ظل هذا النظام برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر الكاف حيث يسمح للعامل وعائلته العيش بالكاف ، أي أن الأجر الذي يقبضه العامل بالكاد يكفي لتغطية احتياجاته وعائلته اليومية.

ج- نظام الطوائف :

حيث شكلت كل صناعة طائفة ، يحكمها قانون يوضح شروط الدخول للمهنة وسلم الأجر ومستويات إنتاجهم ، وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي والعريف والمعلم ، كما ينتخب المعلمون شيئا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخالف اللوائح وتعليمات الطائفة...، إذ يمثل نظام الطوائف احتكار للصناعة أو الحرفة. (نوري ، 2010،ص46،47)

2- مرحلة الثورة الصناعية :

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لما يسمى بإدارة الأفراد ، حيث لعبت الثورة الصناعية دورا مهما من خلال ما تميّزت به هذه المرحلة من اكتشافات واختراعات وظهور القوى المحركة والآلات وظهور المنشآت والمصانع الكبرى ، صاحبه في الوقت ذاته سوء بيئة العمل

وعدم موازنة الظروف المهنية ويتجسد ذلك في ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأثرية والرطوبة وغيرها ، نتج عن ذلك حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل ، إضافة إلى المطالبة بالحكومة بسن القوانين والتشريعات لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.(نعيم،2012،ص14)

وكنيجة لهذه الطفرة العلمية والصناعية واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة ، ولمواصلة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها الجديدة لكن نمو الإنتاج وتعاطم الصناعة وأرباحها حال دون الاهتمام بالجانب البشري.

يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان في ما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج ، ونتيجة لذلك ظهرت النقابات العمالية في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة في ذلك الإضراب ، مما اضطر أرباب العمل إلى محاولة مفاوضتهم جماعيا وهو ما ساعد هذه النقابات على تطوير تنظيماتها. (نوري ، 2010،ص46،47)

3- مرحلة الحرب العالمية الأولى :

بعد الحرب العالمية الأولى واستجابة للطلب الهائل والمتزايد على المعدات الحربية آنذاك ، كان من الواجب على العديد من المصانع (التي لم تكن تنتج أدوات حربية) تجديد آلتها لتتناسب مع هذه الحاجة وإعادة تدريب عمالها بما فيهم العمال شبه المهرة ، فهيئة السفن الأمريكية على سبيل المثال كانت مسؤولة عن إجراء التنسيق اللازم لتدريب صانعي السفن على بناء السفن الحربية ، ولتسهيل عملية التدريب قام (شارلز آلان charles allen) مدير التدريب بالشركة بتأسيس طريقة للتدريب تقوم على أربع خطوات من التعليمات يتم تطبيقها على كافة البرامج التدريبية المقدمة من قبل الهيئة العامة للسفن ، وقد تمثلت الخطوات الأربعة بالأفعال التالية : استعرض – أخبر- افعل - افحص.

سميت هذه التقنية فيما بعد بتدريب التعليمات الوظيفية ولا تزال تستخدم حتى يومنا هذا لتدريب العديد من العمال على العناصر الأساسية لعملهم.(وارنر، سايمون ، 2012، ج 1، ص09)

بعد نهاية الحرب العالمية الأولى ظهرت التشريعات المتعلقة بقوانين العمل كتحديد ساعات العمل والضمان الاجتماعي كنتيجة للانتصارات التي حققها النضال النقابي من خلال الإضرابات التي تزعمتها النقابات العمالية ، كما بدأ الاعتراف بحقوق الأجراء والحقوق الاجتماعية والتي تطورت بعد الحرب العالمية الثانية والتي أعطت لوظيفة المستخدمين نقاط ارتكاز هامة في مسار تكوُّنها ، فأُنشئت أقسام المستخدمين في المؤسسات تهتم بتسيير الأفراد ووضعت برامج لتدريب الأفراد وأصبحت هذه الأقسام متواجدة في الكثير من المؤسسات الإدارية الحكومية.

خلال هذه الفترة تطورت مصلحة المستخدمين خاصة في الشركات الضخمة أين اهتمت بتنظيم العمل وشؤون العاملين واهتمت بالتكوين في مهامها المبدئية ، وكذا الاعتناء ببعض الخدمات الاجتماعية إضافة إلى تشريع القوانين المتعلقة بمحيط العمل ؛ ونما بذلك الشعور لدى الأفراد بأهميتهم في مؤسسات تتعامل معهم كبشر لا كآلات مختصة في الإنتاج.(بوقفة،2016،ص119)

4- مرحلة الحرب العالمية الثانية :

مع اندلاع الحرب العالمية الثانية كان على القطاع الصناعي العمل من جديد على إعادة هيكلة مصانعه بما تحتويه من آلات بغرض دعم الصناعة الحربية ، وكما هو الحال مع الحرب العالمية الأولى أدى ذلك إنشاء برامج تدريبية جديدة ضمن داخل المنظمات الكبرى ، حيث قامت الحكومة الفيدرالية الأمريكية بتأسيس ما عرف بخدمة التدريب ضمن الصناعة twi لتنسيق البرامج التدريبية عبر الصناعات الحربية الدفاعية ، كما قامت هذه الخدمة بتدريب (مدربي) الشركات ليقوم كل منهم بالتدريب ضمن منشأته ، ومع نهاية الحرب كانت خدمة twi قد دربت أكثر من 23 ألف مدرب ، وقد اتجهت كثير من الشركات المتخصصة بالصناعات الدفاعية لإنشاء أقسام التدريب الخاصة بها بالاعتماد على المدربين الذين تدربوا من خلال twi ، وقامت هذه الأقسام بتصميم وتنظيم وتنسيق التدريب عبر الشركات التابعة لها. (وارنر، سايمون ، 2012 ، ج 1 ، ص10)

بعد الحرب العالمية الثانية تطور الاهتمام بالموارد البشرية إذ اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، حيث شملت تدريب العاملين ووضع برامج لتعويض جهودهم وتحفيزهم إضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ، وازدادت أهمية إدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات والمؤسسات نتيجة لتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، كما شهد التشريع والنظام الاجتماعي تطورا مهما رغم صفة القهر التي اتصف بها ،...، إلا أن ما يميز هذه المرحلة هو بروز الاهتمام بالعلاقات الصناعية الذي لعبت فيه النقابات العمالية دورا مهما باعتبارها القائمة على حقوق العمال عن طريق التفاوض مع مختلف الأطراف ، إضافة إلى عوامل أخرى التي كان لها دورا مهما في تطور تسيير الموارد البشرية منها كبر حجم المشروعات وتعقد وظائف الإدارة ، تطور ظروف العمل ، التخصص ، استحداث طرق جديدة لتسيير المنظمات ، تطور التشريع الاجتماعي وحركة النقابات ، التطور التكنولوجي ، إضافة زيادة تنوع الوظائف والمهام للعاملين داخل المنظمة.

وخلال الستينات من القرن الماضي أصبحت الإدارات تعتمد الاتفاقيات الجماعية مع النقابات ، إضافة إلى تطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل والحقوق المدنية التي تحددها التشريعات الحكومية، حيث ساهمت هذه المعطيات بشكل كبير في تشكيل وظيفة الموارد البشرية ، والتي اهتمت بمتابعة التوظيف والتوجيه وتحليل العمل وتقييمه ، إضافة إلى متابعة مهام ذات صلة بالموارد البشرية منها : كتلة الأجور ، التدريب ، التكوين ، وتقييم ظروف العمل.(بوقفة،2016،ص120)

5- ظهور علم تنمية الموارد البشرية :

اعتبرت عدة مؤسسات منها الأمريكية والأوروبية أن جميع ممارسات الموارد البشرية من شأنها تدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى داخل التنظيم ، وبالتالي أصبحت أحد الركائز المهمة في تحقيق نمو وازدهار المنظمة.

حيث اكتسحت وظيفة الموارد البشرية ميدان العمل والعمليات المرتبطة به كالتحفيز والتدريب والتكوين ، وأصبح إطارات هذه الأخيرة مسيروا حقيقيون في هذه المؤسسات ، وبالتالي أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة داخل المنظمة.

كما تطورت عمليات إدارة الموارد البشرية واتسع نطاقها وأصبحت لا تقتصر على الأعمال الروتينية...، ولكن اهتمت كذلك بتدريب وتطوير المهارات وتحفيز العاملين وتعويض جهودهم ، وكذا الاهتمام بعلاقات العمل وتنمية العلاقات الإنسانية مستفيدة في ذلك من نتائج الدراسات في علم الاجتماع وعلم النفس وإدارة الأعمال ، إضافة إلى استخدام مختلف العلوم السلوكية في دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني في التنظيم وأثر ظروف العمل والجوانب المتعلقة بالبيئة على سلوك العاملين ، فالاعتماد على الأسس العلمية يساعد القائمين على الموارد البشرية في معرفة وفهم دوافع هذا السلوك أو ذاك لدى العاملين وتأثير العوامل المختلفة على هذه السلوكيات ، وبالتالي فهي اتجاهات معرفية جديدة لتدعيم علم تسيير الموارد البشرية. (بوقفة، 2016، ص120)

شهدت فترة الثمانينيات من القرن العشرين تغيرات وتحولات كبيرة كان لها الأثر الواضح على مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية ، فقد ركزت المناقشات التي دارت في مؤتمرات التنمية والتدريب الوطنية التي انعقدت في أوائل الثمانينيات بالولايات المتحدة الأمريكية على أهمية هذه المهنة التي شهدت نموا مضطردا، ونتيجة لذلك استحسنّت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية مصطلح (تنمية الموارد البشرية) وذلك استجابة للنمو والتغير الذي واكب هذا المجال المعرفي.

كما أن هناك تركيز كبير من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (وغيرها) على تحسين الأداء كهدف أساسي لمعظم جهود التدريب وتنمية الموارد البشرية. (وارنر، سايمون ، 2012 ، ج 1 ، ص09)

كما ظهرت في أوائل التسعينيات من القرن العشرين كتب لمؤلفين (ليونارد Leonard) & (زياس نادلر zeace nadler) والتي ساعدت في تقديم المزيد من التوضيح لعلم (تنمية الموارد البشرية) ، إضافة إلى ذلك يتم بذل الكثير من الجهود لتقوية ودعم الدور الاستراتيجي لعلم تنمية الموارد البشرية، حيث ركزت في معظمها على كيفية الربط بين جهود تنمية الموارد البشرية والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

من جانب آخر اعتمد عدد من العلماء المهتمين بالموارد البشرية منطقا آخر لتطور هذه الأخيرة ، حيث ارتكز تصورهم وبحثهم على التطور الإداري لوظيفة الموارد البشرية . أين تم تقسيم تطور

وظيفة الموارد البشرية إلى ثلاث مراحل رئيسية هي : مرحلة التكوين ، مرحلة النمو ، ومرحلة النضج، وقد جاءت كل مرحلة بأفكار وبرامج أكثر فعالية وشمولية لتسيير أفضل للموارد البشرية :

1- مرحلة التكوين :

وتتعلق هذه المرحلة تلك الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين ، فقبل سنة 1900 وبالرغم من وجود حالات تمت فيها الاستعانة بمختصين في الأنشطة الخاصة بالإفراد في الجانب الصناعي للمساعدة في عمليات التعيين وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي والتدريب ، إلا أن عدد هؤلاء المختصين كان قليلا لا يتعدى بضع عشرات على مستوى قطاع الصناعة الأمريكية آنذاك ، وفي أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتشريعات وتأسست بعض المؤسسات التي تنشط في إعداد برامج مبتكرة لتسيير الموارد البشرية ، ولكن تنفيذ هذه البرامج والأنشطة كان غير كافي خاصة إذا تم إسقاطه على الواقع العملي.

وعموما يمكن وصف الأنشطة التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية قبل سنة 1900م بأنها كانت أنشطة عشوائية وتفتقر إلى التنظيم. (نوري ، 2010 ، ص48-49)

2- مرحلة النمو :

ويمكن حصرها في الفترة ما بين (1900-1946) حيث تتميز هذه المرحلة بالتركيز على ضرورة وجود أنشطة خاصة بالأفراد في كل المنظمات ، فأصبحت إدارة الأفراد وظيفة بحد ذاتها وازدادت المعارف الخاصة بها حيث ظهر ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي في المؤسسات والذي يقوم بالمحافظة على الموارد البشرية (كما نسميها حاليا).

حيث ساهم تصادف هذه المرحلة مع مرحلة الحرب العالمية الأولى في تغيير سريع في أسواق العمالة والانتقال من أسواق تتسم بوفرة العرض إلى أسواق تشهد ندرة في اليد العاملة ، الأمر الذي أدى إلى الاستخدام المتزايد للتدريب صاحبه الاهتمام باتجاهات العاملين بغية التقليل من ظاهرة دوران العمل ، كما شهدت هذه المرحلة ظهور أساليب تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة.

كما شهدت هذه المرحلة (مرحلة النمو) نشأة أول إدارات الأفراد على النمط الحديث سنة 1912م زيادة على اعتماد مقررات دراسية لإدارة الأفراد منها جامعة دارتموث (الو.م.أ) . كم قامت العديد من الشركات خلال فترة العشرينات بإضافة إدارات الأفراد إلى هيكلها التنظيمية خاصة بعد نجاح برامج إدارة الأفراد التي طبقتها وزارة الدفاع الأمريكية خلال الحرب العالمية الأولى.

3- مرحلة النضج :

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946 ، حيث يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسية لهذه المرحلة ، وهي مستمرة إلى يومنا هذا. (بوكفوس، 2007، ص57)

فقد أصبحت المنظمات ملزمة بتقديم وثائق وتقارير دورية للجهات الحكومية تبيّن فيها مدى التزامها بالقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل والعمال ، الأمر الذي انعكس إيجاباً على ممارسة إدارة الأفراد. كما بدأت المنظمات في الفترة ما بين (1930-1970) تدرك أهمية العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم ، ذلك ما ساهم بشكل أو بآخر في التأثير على سلوكيات العاملين وتحديد معدلات الغياب والرضا الوظيفي ودوران العمل من جهة ، إضافة كفاءة الأفراد داخل المنظمة من جهة أخرى. (برعودي، 2016، ص101)

ثالثا : المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية :

تجدر الإشارة إلى أن مضمون الموارد البشرية بشكلها الحالي ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدة تطورات يرجع عهدها إلى بدايات الثورة الصناعية ، هذه الأخيرة التي أبانت الحاجة الملحة لإيجاد أقسام متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في كافة المؤسسات.

حيث تبلور مفهوم الموارد البشرية تدريجيا نتيجة تراكم توجهات مختلف مدارس الإدارة والتنظيم إضافة إلى أفكار وآراء مجموعة من المختصين والعلماء ، ولأن الأمر كذلك سنحاول استعراض بعض هذه الأفكار والمداخل. (متلف ، 2016 ، ص52)

حيث قسمت هذه الداخـل حسب درجة تقارب أفكارها إلى ثلاثة مداخل رئيسية هي :

- المدخل الكلاسيكي (1880-1930)

- مدخل العلاقات الإنسانية (1930-1950)

- المدخل السلوكي (1950-1970)

وخلال الثمانينات والتسعينات انتشر مدخل جديد يعرف بمدخل الموارد البشرية.

وفيما يلي شرح مختصر لأهم أفكار هذه المداخل :

1- المدخل الكلاسيكي (1880-1930) :

تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ، أين بدأ علماء الإدارة والتنظيم في التفكير عن كيفية زيادة الإنتاجية (productivité) وكذلك زيادة كفاءة (efficiencie) أداء العمال للأعمال الموكلة لهم ، كما ركزت هذه المدرسة على كيفية إنشاء المصنع ، كيفية تصميم الوظيفة للفرد ، كيفية تصميم طرق للعمل والأداء إضافة إلى مبادئ إدارة العمل. (نوري ، 2011 ، ص11)

أما أهم المبادئ التي يقوم عليها الفكر الكلاسيكي فتتمثل فيما يلي :

- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته ، ويعني الرشد الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- التنظيم نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به.
- الأجر والمكافآت المادية هي الحافز الوحيد للأفراد ، وبذلك فإن وضع نظام متكامل للأجور يعد أمرا كافيا للمؤسسة لكسب الأفراد وضمان ولائهم وارتباطهم بها.
- التخصص في العمل وتقسيمه إلى أجزاء صغيرة بشكل يجعل المهام والأعمال الموكلة للأفراد بسيطة وسهلة الفهم والاستيعاب من أجل الرفع من قدرات الأفراد والإنتاج.
- فرض رقابة دقيقة ولصيقة على أداء الأفراد ، ذلك أن الفرد كثيرا ما يتحايل ويتهرب من العمل والمسؤولية.

- تحديد المهام والواجبات الموكلة للأفراد بدقة وصرامة من أجل ضمان عدم تداخل هذه المهام فيما بينها.

- الفصل بين المخطط والمنفذ للنشاط ، وتحديد الأنشطة والأعمال بكيفية موضوعية دون تدخل للفرد العامل المكلف بتنفيذها.

- لا وجود للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة. (برعودي، 2016، ص105)

أ- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) :

تعود كلمة البيروقراطية إلى الأصل اللاتيني ، مكونة من مقطعين bureau معناها مكتب و cratos معناها سلطة (أي سلطة المكتب) ، فالشخص في التنظيمات البيروقراطية يحكم من خلال السلطة التي يمنحها له موقعه في التنظيم ، حيث يعتبر الألماني (ماكس فيبر) صاحب هذا الاتجاه والذي يصفه بالمثالي وذلك لكون التنظيم البيروقراطي يتخذ شكلا هرميا hiérarchique يبدأ من القمة وحتى القاعدة بنظام تنازلي يشكل في مجموعه شبكة عمل متكاملة ، حيث أن هذا التنظيم يحوي على اختصاصات معينة ، ولكل اختصاص منها واجباته تحدد فيها مسؤولياته وصلاحياته على مختلف المستويات وتحكمه تعليمات وقوانين ولوائح رسمية.

و يعتبر (فيبر) أول من ساهم في بناء إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المنظمة وهي الهيكل التنظيمي باعتباره المجال الذي تطبق فيه القوانين ، والوسيلة التي تحقق الأهداف لأنه في مثل هذا التنظيم يمكن للفرد أن يرتقي إلى وظائف أعلى ويتحمل مسؤوليات أكبر ويحصل على أجور أعلى مما يحفره ويدفعه إلى تحسين أدائه. (دبون ، 2001 ، ص66)

كما يعتبر ماكس فيبر مؤسس الدراسة المنهجية للبيروقراطية ، حيث أسهم في تحليل عدد كبير ومتميز من القضايا والمفاهيم البيروقراطية التي استخدمت في ميدان الدراسات الإدارية والتنظيمية ، ويرى ماكس فيبر أن أداء المنظمة وفعاليتها مرتبطان بمدى التزامها وتقيدها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي أو كما أسماه هو النموذج المثالي البيروقراطي ، وقد أكد ماكس فيبر في كل كتاباته على أن (هدف البيروقراطية هو الفعالية الرشيدة أي استخدام أفضل وأقصر الطرق للوصول إلى الأهداف المحددة) ،...، وفي ضوءها النموذج على المنظمات التي تطمح إلى تحقيق الكفاءة في الأداء والوصول إلى أهدافها الالتزام بتطبيق مجموعة من الأسس والمبادئ. (برعودي،

2016، ص106، 107)

- وفيما يأتي توضيح لأهم مبادئ النموذج المثالي البيروقراطي :
- يتم تعيين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلاته ، فعلمية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل يجب أن تكون على أساس المؤهلات أو المسابقات أو الامتحانات ، كما أن الجزاء يكون بحسب الاستحقاق فالترقية مثلا تكون على أساس الأقدمية أو الانجاز أو الكفاءة في العمل أو كليهما معا ، وليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف وعلاقاته الشخصية أو القرابة العائلية وغيرها من العوامل الذاتية. (برعودي، 2016، ص107)
 - يخضع أعضاء التنظيم جميعا لمبدأ التسلسل (principle herarchy) ، حيث يخضع كل عضو من أعضاء التنظيم إداريا ووظيفيا للفرد الذي يعلوه ويفوقه في الرتبة الوظيفية ويأخذ التسلسل طابعا أو شكلا هرميا. (عبد الرحمن ، 2003، ص278)
 - التخصص وتقسيم العمل ، وفيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء والمراقبة.
 - سيادة نظام من العلاقات غير الشخصية ، وهذا لإرساء الموضوعية والحياد في التعامل بشكل أكبر. (بوكفوس ، 2007، ص28)
 - القرارات يتم الوصول إليها من خلال القوانين والتعليمات ، وذلك لاستبعاد كل الاعتبارات والانفعالات الشخصية ومن ثم يسود التعامل المحايد بين العاملين داخل التنظيم أو بين التنظيم وعملائه ، حيث تكون هذه التعليمات والقوانين مكتوبة حتى تكون مفهومة من جهة ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة من جهة أخرى. (ديون ، 2001 ، ص66)
 - يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات والوثائق في جميع تعاملاته فهناك جهاز مختص تابع للإدارة مهمته توثيق وتسجيل كل ما يحدث داخل المنظمة.
 - يتميز التنظيم البيروقراطي بالفصل بين الملكية الفردية وبين ملكية المنظمة ، فالموظف لا يملك سوى أجره الذي يتقاضاه والمكافآت التي تمنح له نظير إتمامه المهام المسندة له. (برعودي، 2016، ص107)
 - بالرغم من عديد الايجابيات التي جاءت بها مبادئ النموذج البيروقراطي المثالي لفيبر إلا أنه لا يمكن تعميم تطبيقها على جميع المنظمات باختلاف نشاطاتها وأحجامها ، باستثناء تلك التي تستعمل وسائل بسيطة أو تلك التي لا يشكل فيها الإبداع والمبادرة أهمية ، أما بالنسبة للمنظمات التي تتميز بعمليات الإنتاج المعقدة فان البناء الرسمي والعلاقات الرسمية والتزام القواعد الصارمة الحرفية يؤدي إلى خلق نوع من الروتين وعدم الحرية في التصرف عند ظهور المستجدات وكبت روح المبادرة والإبداع ، كما أن هذا الأسلوب من الإدارة يؤدي شعور العاملين بأنهم يُعاملون كآلات مما يؤثر سلبا على أدائهم وإنتاجيتهم. (متلف ، 2016 ، ص56)

ب- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور 1856-1915) :

يعتبر المهندس فريدريك تايلور (f.taylor) من أبرز رواد هذا الاتجاه فقد لاحظ أن العمال يتباطئون وينكاسلون ، ولا يستعملون قدراتهم بأفضل الطرق الممكنة فركز على دراسة الوقت والحركة ، وكان همه اكتشاف ما أسماه طريقة لأداء عمل معين ومن ثم تدريب العمال عليها ، وقد استطاع بالفعل عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية العمال.

حيث يقوم أسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين ويكون ذلك بطرق متعددة مثل : اختصار الحركة الزائدة ، تحسين الحركات المستبقة ، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه ، تأمين تزامن أفضل في الحركات. (شونوفي، 2011، ص13)

كما ركزت هذه النظرية على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد ، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوباً تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل ، ومن جانب آخر وطالما أن العامل رجل اقتصادي بطبعه فإن قراراته تتسم بالعقلانية وهذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه ، لذلك فإنه بالإمكان العمل على زيادة إنتاجية الأفراد بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم من الأجور التشجيعية.

ويهدف (تايلور) من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة ، فمضاعفة الجهد يؤدي إلى خفض سعر التكلفة وبالتالي سعر البيع وهذا يعود على العامل بزيادة أجره بنسبة قد تصل إلى 30% عن أجره السابق ، ويعود على أفراد المجتمع بالنفع حيث يُقبلون على المنتج طالما أنه بسعر منخفض ويعود على المنظمة بزيادة أرباحها أي تعم الفائدة على جميع الأطراف.

كما ركزت النظرية العلمية على عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية وذلك نظراً للدور الهام الذي يلعبه في تحسين أداء العمال ، حيث ما إذا تدرّب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل ، كما قام (تايلور) بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات وحساب الزمن اللازم لأدائها ، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأفضل الطرق مما من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري.

إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التدريب واعتقاداً منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها، حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية. (قريشي، 2005، ص9)

وفي ذات السياق يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية اعتمدت جملة من المبادئ يمكن حصرها فيما يلي :

- ترتيب كل معارف ونشاطات العمل من قبل أعضاء الإدارة وتحويلها فيما بعد إلى قوانين علمية.
- ضرورة تقسيم العمل والتخصص فيه.
- دراسة الإجهاد وتحديد كمية العمل ، وذلك بتحليل العمل ودراسته بغية إبعاد الحركات الزائدة وتطوير طرق العمل للقضاء على الجهد غير الضروري ومن ثم تحسين الأداء. (مجلد، 2010، ص11، 12)
- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة ، التجربة ، والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ ، حيث قام (تايلور) بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل : الحرارة ، الإضاءة ، فترات الراحة ، إجراءات أثناء العمل كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل.
- اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية ، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل ، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطويرها لأداء العمل.
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال ، حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال تنفيذ ذلك.
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.
- كما اعتبر (تايلور) أن حافز الأجر المرتفعة يؤدي إلى رفع كفاءة الإنتاجية ، لذلك وضع ما يسمى بالخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج. (شونوفي، 2011، ص16)
- بالرغم من كل ما قدمته الإدارة العلمية من إسهامات في زيادة الإنتاجية وربحية المنظمات فقد طالتها في أحيان كثيرة انتقادات أهمها :
- إغفالها للجوانب الإنسانية للفرد العامل واعتباره كأداة من أدوات الإنتاج المادية حيث ساد بين كثير من المديرين تطبيقهم لمفهوم الرجل الاقتصادي (economic man) في بداية هذا القرن ، وذلك بالنظر إلى أنه يكفي فقط تحفيز العامل بالمكاسب الاقتصادية (التركيز على البعد الفيزيقي) ، وإغفال تام للبعد الإنساني للفرد. (غربي وآخرون، 2007، ص33، 34)
- إهمال روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل واقتصار دور الفرد على التنفيذ والإدارة على التفكير ، حيث قال (تايلور) في حديثه للعمال (أنتم هنا ليس للتفكير).
- اتجاه الأوامر دائما من الأعلى إلى الأسفل.
- إجبار الأفراد على الالتزام بوظائفهم بالطريقة المحددة وبهذا يتم حرمانهم من القيام بأي مبادرة أو فسح المجال للإبداع.

- انعكاس نظام الأجر بالقطعة والذي يسبب الإجهاد بسبب إغراء العمال على العمل لفترات طويلة ما ينعكس سلبا على صحتهم. (قريشي، 2005، ص10)
- المهام الموكلة للعمال تتميز بالتخصص الشديد والروتين.
- انطواء الأعمال على مجهود ذهني محدود جدا.
- محدودية الفرص لاتخاذ القرارات واستخدام الحكم الشخصي. (تايب، 2012، ص22)

ج- نظرية مبادئ الإدارة لـ هنري فايول (h.fayol 1925-1841) :

في نفس الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية تحتل مكانتها في الدراسات والأعمال الإدارية، كان (هنري فايول) يقدم إسهاماته في مجال الإدارة ، ذلك حينما حاول تلخيص الأسس التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفه (الإدارة الصناعية والعامة) سنة 1916، وكما هو الحال مع تايلور فان أفكار ومبادئ (فايول) في الإدارة انبثقت من خلال الواقع والممارسة الفعلية للعمل الإداري ، فقد شغل هذا الأخير مناصب إدارية عالية منها منصب مدير عام لمدة ثلاثين سنة لمجموعة شركات التعدين (كومنتري) الفرنسية. (برعودي، 2016، ص117)

حيث ساهم (فايول) بتطوير التنظيم الإداري من خلال تحديد مختلف الوظائف التي يمارسها المسير في المنظمة ، وقد ركز على دور المسؤول الذي هو بمثابة الأداة الأساسية لتنسيق والاندماج واعتمد على التسيير الهرمي المستمد من الممارسات العسكرية من خلال وحدة القيادة ، الإشراف المباشر لإدارة الأفراد ، مبدأ التخصص الذي اعتبره بمثابة مصدر للفعالية في الأداء ، وقد اعتبر (فايول) أن وظائف المدير لا تحيد عن وظائف : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق.(بومجان، 2015، ص11)

كما حدد أنشطة المؤسسة في ستة (06) أنشطة هي :

- **أنشطة تقنية (إنتاج) :** وهي الأنشطة التي تضمن بها المؤسسة تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية ، حيث يرى (فايول) ضرورة الاهتمام بها لأن مخرجات هذه الأنشطة هي التي تحدد خطة المؤسسة في السوق وبالتالي مستقبلها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.
- **أنشطة تجارية (شراء ، بيع ، مبادلة) :** بالإضافة إلى ذلك يجب على المؤسسة معرفة أوضاع السوق بما يتضمنه من زبائن و منافسين.
- **أنشطة مالية :** وتتمثل في البحث عن رأس المال واستخدامه الأمثل.
- **أنشطة الضمان والوقاية :** وتتمثل في حماية الممتلكات والأشخاص.
- **أنشطة محاسبية :** وهي الأنشطة التي تبين الوضعية المالية بالأرقام للمؤسسة ، وهي مهمة في إعطاء المعلومات اللازمة لمعرفة الوضعية الاقتصادية لها.

- **أنشطة تنظيمية :** وهي الأنشطة التي تدور حول عمليات التخطيط ، التسيير ، إصدار الأوامر، التنسيق، المراقبة. (دبون، 2001، ص68)
 - إضافة إلى ذلك وضع (فايول) مجموعة من المبادئ اعتبرها كوسيلة لتوجيه المديرين (المسيرين) ومجموعها (14) ، من هذه المبادئ يوجد أربعة منها أساسية وهي :
 - **مبدأ تقسيم العمل :** حيث ينبغي أن يكون لكل موظف عمل مستقل مخصص له يتولى مهمة انجازه.
 - **مبدأ السلطة والمسؤولية :** ويتعين أن تتوازن المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف مع السلطة الممنوحة له.
 - **مبدأ وحدة الأمر :** ويعني تلقي الموظف التعليمات والأوامر من جهة إشرافية واحدة.
 - **مبدأ التسلسل والترج :** حيث يجب أن توجد سلسلة واضحة ومتصلة من السلطة والاتصالات تتدفق من الأعلى إلى الأسفل داخل المؤسسة. (دبون، 2001، ص68)
 - أما المبادئ التي اعتبرها (فايول) ثانوية فهي :
 - **النظام :** بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات والانضباط في السلوك.
 - **وحدة التوجيه :** أي أن يكون الموجه الوحيد للعمال هو المؤسسة.
 - **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة**
 - **العدالة في المكافآت والتعويض**
 - **المركزية :** بمعنى تركيز السلطة في مستوى إداري عالي.
 - **الترتيب :** والمقصود به وضع الموارد البشرية والمادية في الأماكن المناسبة لها.
 - **المساواة :** بمعنى عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين.
 - **استقرار العاملين :** وذلك بحسن اختيار العاملين وحسن تدريبهم والمحافظة عليهم.
 - **تنمية روح المبادرة :** وذلك بإفصاح المجال أمام العاملين وتشجيع الأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير العمل وخدمة أهداف المنظمة.
 - **تنمية روح الجماعة :** إذ يجب تنمية فرق العمل والتنسيق بين الأفراد بشكل ينمي روح الفريق. (متلف، 2016، ص54)
- لم يُهمل (فايول) ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص كالخبرة العلمية والقدرات الفنية لدى العاملين ، والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين والإداريين، كما أكد على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والإداريين عن طريق التدريب والتحديد والإطلاع المستمر ، فركزت نظرية المبادئ الإدارية على التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية

الموارد البشرية ، إذ أن أعمال (فايول) حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية وهذا عن طريق إقامة دورات تدريبية بين الحين والآخر إلى جانب إعطاء دروس تعليمية وهذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل ، كما أكد (فايول) أن التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار في العمل ، وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون بإكساب الموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك. (قريشي، 2005، ص13)

وعلى الرغم من إسهامات نظرية مبادئ الإدارة لفايول في الجانب الإداري والتنظيمي، إلا أنها لم تخلو من بعض النقائص التي يمكن إجمالها في أن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم وأهملت الجانب الإنساني ، كما أنها كانت تتعامل مع العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي وهي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل ولا تعترف بالتنظيم غير الرسمي، كما اهتمت بالجوانب الفزيولوجية المؤثرة في أداء العمل وهذا ما أدى إلى رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال ، ناهيك عن أن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة. (بوكفوس، 2007، ص27)

2- مدخل العلاقات الإنسانية (1930-1950) :

ويقوم هذا المدخل على أفكار إلتون مايو E. MAYO (1880-1949) وأبحاثه الميدانية التي أجريت بين (1927-1932)² في الغربية للكهرباء (western electric company) بمدينة هاوثورن الأمريكية ، والتي تمت بناء على طلب الشركة محاولة منها التأكد مما إذا كانت المفاهيم التقليدية القائمة على أفكار حركة الإدارة العلمية لا تزال هي المحدد للكفاءة الإنتاجية في أماكن العمل. (برعودي، 2016، ص120)

درس التون مايو وفريقه من خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن العلاقة بين مجموعة من المتغيرات وبين الإنتاجية ، ومن بين أهم المتغيرات التي كانت محل الاهتمام ما يلي :

- ملاءمة الإضاءة.
- فترات الراحة.

²- تمثل هذه الدراسات مشروعاً للتعاون بين شركة وسترن إلكترونيك وبعض أعضاء (جامعة هارفرد للإدارة) لإجراء بحوث علمية تطبيقية على نطاق واسع ، وأهم أعضاء هذه البحوث : إلتون مايو ، روثلسبورجر ، وليام ديكسون ، لويد وارنر ، ولقد استمرت البحوث من (1927-1932) ونشرت نتائج هذه الدراسات عام (1939م) في كتاب ألفه روثلسبورجر ووليام ديكسون تحت عنوان (الإدارة والعامل).

- نظام الأجور.

حيث حدد مايو مجموعتين من العوامل ، مجموعة ضابطة حيث سهر على توفير شدة إضاءة ثابتة، أما المجموعة التجريبية فأخضع ظروف عملها الفيزيائية لتغيير مستمر تارة بالزيادة وتارة أخرى بالنقصان.

وقد جاءت النتيجة في جميع الدراسات والبحوث لتؤكد على عدم وجود علاقة واضحة وثابتة بين أي من تلك المتغيرات وبين الإنتاجية ، هذه الأخيرة التي كانت تزيد باستمرار بغض النظر عن اتجاه التغيير (زيادة أو نقصان) بالنسبة لتلك المتغيرات. (غربي وآخرون ، 2007، ص34، 35)

وأمام هذا الوضع كان من الضروري التساؤل عن الأسباب أو العوامل الحقيقية التي كانت سببا وراء ارتفاع الإنتاجية ، وقد أجمعت الإجابات بهذا الشأن أن زيادة إنتاج العوامل مردّه إلى :

- التغيير في الجانب الاجتماعي للعاملات (الموقف الاجتماعي).

- التغيير في مستوى رضا العاملات عن العمل.

- أنماط التفاعل الاجتماعي بين العاملات فيما بينهن من جهة ، وبينهم وبين ممثلي الإدارة من جهة ثانية (تفاعل اجتماعي مفتوح).

- يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم أي التي تأثر عليهم ، وهذا لترسيخ فكرة إيمان الإدارة العليا بقدرات الموارد البشرية من خلال المشاركة في صنع القرارات ، ويؤدي ذلك إلى قبول وتفهم العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نظم المؤسسة وبالتالي تتحاشى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير ، فاتخاذ القرارات بالإجماع يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتجسيد روح التعاون إضافة إلى بروز القيادات والشخصيات وإلى تحسين العلاقات الإنسانية ، كما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعا وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية ، أما عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار فتكون له عادة نتائج سلبية منها عدم الاهتمام وقلة الحماس في العمل والتوتر الدائم ، مما يؤثر على دوران العمل ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

- يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق واحد ، فالحياة داخل المنظمات تستدعي وجود العلاقات المتشابهة والمتكاملة بين أفراد المنظمة. (شنوفي، 2011، ص16، 17)

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين.

- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل سلوكياتها بما يتناسب مع أهداف التنظيم ،...، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي. (غربي وآخرون ، 2002، ص40، 41)

- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إتاحة الفرصة للعمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

- أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة لاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولى العناية اللازمة لها ، والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين. (غربي وآخرون ، 2007، ص36)

- حصيلة تجارب هاوثورن :

لقد استغرقت تجارب مصنع هاوثورن مدة خمس سنوات ، شارك فيها فريق من الباحثين برئاسة (التون مايو) ومساعدة من زميليه (روثلسبورجر R.REOTHLISBERGER) و(وليام ديكسون W.DICKSON) وقد أجرى فريق البحث طوال هذه المدة خمس تجارب متتالية ، حيث كانت تفاصيلها على النحو التالي :

- التجربة الأولى :

وكان هدفها دراسة المتغيرات الفيزيائية على إنتاجية العمال ، وقد شملت تلك المتغيرات ظروف موقع العمل (درجة الحرارة ، نسبة الرطوبة ، شدة الإضاءة وتوزيعها...) وإحداثيات تغييرات في عدد ساعات العمل اليومي ، إضافة إلى إدخال فترات راحة متباينة من حيث عددها ومدتها. ولقد أكدت نتائج التجربة الأولى على عدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الفيزيائية على الإنتاج ، وحدثت تغير جوهرى في توجهات العاملات نحو عملهن ونحو المشرف المباشر عليهن ، كما أن التغيرات في فترات الراحة من حيث المدة والعدد ساهمت في تحسن ملحوظ وارتفاع متزايد في الإنتاج ، وذلك حتى بعد إعادة ظروف العمل إلى ما كانت عليه قبل إجراء التجربة.

- التجربة الثانية :

وقد أجريت هذه التجربة للتأكد من نتائج التجربة الأولى بخصوص طبيعة الإشراف وطبيعة العمل داخل المصنع ، وأوضحت نتائج التجربة مدى الثقة المتبادلة بين العاملات من جهة وبين المشرفين من جهة أخرى ، وكذلك زيادة في مستوى الأداء وارتفاع الروح المعنوية. (غربي وآخرون ، 2007، ص37)

- التجربة الثالثة :

حيث جاءت التجربة الثالثة للتأكد من نتائج التجريبتين السابقتين.

- التجربة الرابعة :

وتلخصت التجربة في دراسة العلاقة بين زيادة إنتاجية العاملات وارتفاع الروح المعنوية لديهن ، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاءة الإنتاجية وقد كشفت التجربة عن وجود علاقة قوية بين المتغيرين ، إذ عندما بدت ملامح الأزمة الاقتصادية وخوفا من البطالة انخفضت الروح المعنوية لدى العاملات كما انخفضت الإنتاجية بشكل ملحوظ ، كما أثبتت النتائج أن الأجور التشجيعية والحوافز المالية يؤثران في الكفاءة الإنتاجية بمعدلات متفاوتة وبدرجة أقل نسبيا من تأثير الروح المعنوية.

- التجربة الخامسة :

حيث كانت تهدف هذه التجربة إلى دراسة سلوك العمال داخل جماعة العمل في ظل ظروف بيئية معينة ومعرفة مدى تأثر تصرفات العامل ومشاعره بهذه الظروف ، وقد أسفرت التجربة على تأكيد فرضية قدرة العامل على التكيف الاجتماعي عدم اقتصار التكيف على العوامل النفسية فقط وإنما وجود عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق التكيف ، والجدير بالذكر أن نتائج تجارب هاوثورن قد نُشرت في منتصف سنة (1939م) لتكون منطلقا أساسيا لمدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ولنظرية التنظيم بصورة عامة. (غربي وآخرون ، 2002، ص42،43)

ومن بين النتائج التي جاءت بها دراسات هاوثورن ما يلي :

- أن ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وغيرها ليست المحدد الرئيسي لكفاءة العمل وارتفاع مستوى الإنتاجية وذلك عكس ما كانت حركة الإدارة العلمية تؤكد.
- أن أنماط القيادة الإيجابية المتفهمة لظروف العاملين والمتفاعلة معهم من خلال الاتصالات المفتوحة وإتاحة الفرص للمشاركة تسهم في رفع معنويات العاملين وبالتالي ارتفاع إنتاجيتهم.
- أهمية العلاقات الاجتماعية في مناخ العمل كون التنظيم إطار اجتماعي تتفاعل فيه جماعات العمل في تنظيمات غير رسمية هي التي تحدد كفاءته ومستويات الإنتاجية فيه إلى أبعد حد.
- يؤدي تحسن الروح المعنوية للعاملين إلى تحسين إنتاجيتهم.
- تحتاج الإدارة إلى ممارسة قدر هام من المهارة الاجتماعية وليس فقط المهارات الفنية حتى تنجح في إدارة السلوك الاجتماعي.
- أن التنظيم ليس مجرد مجموعة من الوظائف والعناصر يتم تصميمها بإرادة فورية ، ولكنه في الأساس هو نظام اجتماعي يختلف في مفاهيمه وأسسه عن التصور التقليدي.
- تمثل جماعات العمل غير الرسمية عنصرا مهما في توجيه وتشكيل السلوك التنظيمي بدرجة قد تزيد في الكثير من الأحيان عن تأثير الإدارة.

- العمال في التنظيم لا يواجهون مطالب العمل ومواقف الإدارة كأفراد منعزلين بل يتصرفون كجماعات.

- ليس من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي الدقيق كفاءة في الأداء التنظيمي. (برعودي، 2016، ص122، 123)

هذا وقد أثارت تجارب هاوثورن الكثير من التساؤلات في مجال علم اجتماع التنظيم أجريت بشأنها الكثير من البحوث يمكن تصنيفها (من حيث الاتجاه والنوعية) إلى ثلاثة اتجاهات أساسية :

❖ المجموعة الأولى من البحوث واهتمت بدراسة التغيير في تخطيط موقع العمل وتأثيره في زيادة إنتاجية العمال ومدى مقاومتهم لهذا التغيير ، ويعتبر البحث الذي قام به (كوش coch) و(فرانش french) سنة 1948م بمصنع الملابس من أشهر بحوث هذه المجموعة ، ولقد أسفرت النتائج عن وجود مقاومة أقل للتغيير بالنسبة لجماعات العمل التي أتيحت أمامها فرصة المشاركة في إعادة تخطيط موقع العمل. (غربي وآخرون ، 2002، ص43، 44)

❖ المجموعة الثانية اهتمت بالتحليل المتواصل لبنية وظائف الجماعة الصغيرة the small group في الصناعة ، ثم تطور التحليل ليشمل التنظيم كله وإمكانية تطوير إطار تحليلي لدراسة التنظيم يقوم على دراسة التفاعل بداخله ، ومن أهم الأعمال ضمن هذه المجموعة إعادة تحليل نتائج هاوثورن من قبل (هومانز G.homans) سنة 1951م وذلك باستخدام ثلاثة مفاهيم أساسية (الفعل – التفاعل – العواطف) ، وقد تمكن بعد عقده للمقارنات والتحليل المتأني للبيانات من وضع فرضيات عامة بخصوص الجماعة الصغيرة ، كما تدخل ضمن هذه المجموعة أعمال (وليام فوت وايت w.f. whyte) الذي اكتشف من خلال بحوثه ودراساته العديد من المشكلات التي تجاهلها بعض علماء العلاقات الإنسانية كالعلاقة بين النقابات والإدارة. (غربي وآخرون ، 2007، ص38، 39)

❖ أما المجموعة الثالثة فتمثل تيارا فكريا اهتم بدراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي وكيف يتأثر الوضع التنظيمي بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ، ومن أبرز الأعمال ضمن هذا المجموعة دراسة (لويد وارنر L.warner) حيث اهتم هذا الأخير بالدراسات الانثروبولوجية ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل ، وقد حاول وارنر في دراسته لمجتمع (نيو انغلند New England community) أو ما يسمى بـ (اليانكي سيتي yankee city) - وهي إحدى المقاطعات الأمريكية - إلى تفسير إضراب العمال بدلالة عوامل داخلية كالبنية المهنية وتدرج المهارة داخل المصنع ، وعوامل خارجية كالتغيرات في الأسواق والتغير في مكانة إدارة المصنع داخل المجتمع المحلي. (برعودي، 2016، ص124)

والجدير بالذكر أن نتائج بحوث ودراسات هاوثورن كانت دافعا قويا لإجراء المزيد من البحوث في مجال العلاقات الإنسانية ، حيث توصلت في أغلبها إلى تعميمات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من

المركزية إلى نمط الإدارة بالمشاركة Management by partipation ، كما أولت الاهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب والتعلم للعمال والإشارة إلى مشكلات الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم مع إمكانية التغلب عليها من خلال رفع مستوى الكفاءة بين المديرين ، ومنه يمكن القول أن كل هذه البحوث والدراسات سلطت الضوء على أهمية الإدارة الديمقراطية وضرورة العمل بها. (غربي وآخرون ، 2002،ص45)

ومع ذلك وبالرغم من إسهامات مدخل العلاقات الإنسانية في إثراء العديد من الجوانب النظرية والفكرية لإدارة المنظمة وزيادة كفاءة وإنتاجية أفرادها ، إلا أنه وجهت لها بعض الانتقادات لعل أهمها ما يلي :

- مبالغة نظرية العلاقات الإنسانية في إبراز الجانب الاجتماعي ودوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة ، في الوقت الذي أظهرت فيه الكثير من الدراسات والأبحاث أن العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية يمكن أن يكون لديها تأثير سلبي على أداء الأفراد والمنظمة ، كما أنها تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية وأظهرت فقط الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية. (قريشي، 2005،ص15)

- وقد أنتقدت نظرية العلاقات الإنسانية في كونها أهملت الجانب الرسمي للتنظيم كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل ، ولذلك فإن ما قدمته من حلول لمشكلات التنظيم لم تكن كافية ، لذلك واجهت بعض الانتقادات من ممثلي مدرسة الصراع لرؤيتها للتنظيم على أنه بيئة تتصف بالسلام والتناغم الداخلي بين مكوناته. (غربي وآخرون ، 2002،ص46)

- ومن الانتقادات أيضا مغالاة هذا المدخل في التركيز على العلاقات الإنسانية ، الأمر الذي قد يصل إلى درجة التدليل والإفساد.

- اعتماد هذا المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ، ففكرة أن العامل الذي يعمل بجد وكفاءة هو العامل السعيد تبقى فرضية نسبية وغير مؤكدة.

- تغاضي مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية بعين الاعتبار فالذي يحفز فردا على العمل قد لا يحفز فردا آخر.

- الفشل في إدراك الحاجة إلى هيكل العمل والسيطرة على سلوك الأفراد ، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

- لم يُأخذ في الحسبان أن العلاقات الإنسانية الجيدة ما هي إلا واحد من عديد شروط العمل الهامة التي تساعد على رفع مستوى الكفاءة ، فالإنتاجية على سبيل المثال قد تتحسن نتيجة أنظمة الاختبار والتعيين وتقييم الأداء أو عن طريق عملية التدريب والتعليم والتكوين. (بوكفوس، 2007،ص33)

3- المدخل السلوكي (1950-1970):

حاول بعض العلماء تحليل الجوانب السلوكية للأفراد و تطويرها بالشكل الذي يتلاءم مع أهداف المنظمة والفرد وذلك من خلال تقديم تفسيرات أكثر عمقا ودقة لهذه الأخيرة ، إضافة إلى تقييم الجوانب الإيجابية والسلبية في سلوكيات الإدارة والأفراد ومن ثم ضبطها بغية الوصول إلى أداء متميز للأفراد داخل التنظيم.

وفيما يأتي استعراض مختصر لأفكار بعض رواد الاتجاه السلوكي :

أ- نظرية (x) و (y) لدوغلاس ماك جريجور :

نشر (دوغلاس ماك جريجور) كتابا سنة 1960م وسماه (الجوانب الإنسانية في المشروع) والذي قدم فيه مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين x و y) عن الطبيعة الإنسانية ، وذلك وفقا للطريقة التي يُمكن أن يفهم بها القادة الإداريون والمديرون سلوكيات الأفراد العاملين داخل المنظمة، حيث قامت افتراضات نظرية (x) على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء تايلور. أما النظرية (y) فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية. (شونفي، 2011، ص20)

- نظرية x :

تبحث نظرية (x) في الطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتُحكم الرقابة على العاملين في المنظمة، وقد جاءت أفكار (ماك جريجور) تبعا لنظريته هذه على النحو التالي :

- أغلبية أفراد المنظمة لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
- يجب استخدام نوع من القهر أو القوة على الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم.
- إن الإنسان العادي يفضل أن يُوجَه لأداء عمل معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.(نوري، 2010، ص58)

- أن الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج (رأس المال والعمل).

- يجب توجيه الأفراد وتحفيزهم ماديا والسيطرة على أفعالهم وتعديل سلوكياتهم لتتلاءم مع أهداف التنظيم.

- الأفراد الذين يقاوموا أو يرفضوا أهداف التنظيم يجب إقناعهم أو مكافئتهم أو معاقبتهم للسيطرة سلوكياتهم. (دبون، 2001، ص70، 71)

وعليه فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وتطبيق الرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية و فعالية ، وهو ما كان سائدا أو مسيطرا لحد ما في

كثير من المنظمات ، ولأجل وضع حد للآثار السلبية التي قد تنجم عن تبني مبادئ نظرية (x) اقترح (ماك جريجور) نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكد فيها على ضرورة تبني مبادئها من طرف مديري المنظمات المختلفة وتتمثل هذه الأخيرة في نظرية (y).

- نظرية (y) :

وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

- أن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته بل يعتبر أن بذل الجهد العضلي والذهني في العمل شيئاً طبيعياً كاللعب والراحة.

- يتوقف سلوك الإنسان تجاه العمل على عوامل متعددة قد تحفزه على الأداء والإقبال على العمل حين يستشعره مصدر للرضا والفائدة وقد يؤديه متطوعاً غير منتظر لعائد أو مكافأة ، وقد تنفره تلك العوامل عن العمل وتصده عنه وتجعله يحاول تجنبه.

- تؤثر سياسات الإدارة وأساليبها في تصميم التنظيم وترتيب مناخ العمل الداخلي ومعاييرها في التعامل على توجهات العاملين بالنسبة للعمل.

- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك التنظيمي ، بل الرقابة الذاتية هي الأساس لقيام العامل بواجباته.

- الإنسان يسعى للمسؤولية لكن بشرط توفر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية.

- يسعى الإنسان إلى تحقيق حاجات متعددة من خلال العمل وتتمثل في الحاجات الاجتماعية والنفسية والرغبة في تحقيق الذات. (برعودي، 2016، ص127)

يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها نظرية (y) الأهمية إلى تدريب الموارد البشرية ، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم أثناء العمل تصرف طبيعي ، كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة ، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع ، ولكن كل هذه القدرات غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة لإبراز هذه القدرات ، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة وبأساليب وطرق الأداء الضرورية ، كما أن برامج التدريب الخاصة تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهّد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات وتفتح له أفقا للابتكار والإبداع. (قريشي، 2005، ص18)

ومع ذلك وبالرغم من إسهامات (ماك جريجور) في تحليل العوامل الدافعة للعمل لدى الموارد البشرية من خلال نظريته (x) و (y) إلا أن الانتقاد الموجه لهذه الأخيرة هو تجاهلها لأسلوب القيادة،

إذ أن القائد (المدير) يستطيع أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة المرؤوسين ، كما أن الواقع يثبت عكس ذلك فلا بد أن توجد منطقة وسط بين الفئتين (x) و (y) لأنه ليس بالضرورة أن يميل الفرد العامل إلى إحدى الفئتين. (برعودي، 2016،ص129)

ب- نظرية (z) لـ وليام أوتشي :

وكتكملة لنظرية (x و y) ظهرت نظرية (z) للإدارة سنة 1981م بفضل عالم الإدارة الياباني (وليام أوتشي william ouchi) ، حيث لاحظ هذا الأخير أن الشركات اليابانية قد حققت معدلات إنتاجية عالية جدا تفوق أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية ، وخاصة في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية. (دبون، 2001،ص72)

حيث تختصر نظرية (z) أهم أفكارها في مثلث (الثقة ، المودة ، المهارة) ، من خلال تنظيم حلقات النوعية بغرض تحقيق جودة أعلى للمنتجات ومهارات أفضل للعاملين - وهو ما تمارسه الإدارة اليابانية - مما يعكس جهودها في التطوير لما تتميز به من قدرة على خلق الولاء والانتماء ، حيث تدعو هذه النظرية إلى المرونة في العمل وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات إضافة إلى ربط التقييم بالترقية. (بلخيري ، 2006،ص36)

ويرى (أوتشي) أن سبب براعة ونجاح الشركات اليابانية يعود للإدارة المثلى للعنصر البشري وليس للسياسات الاستثمارية والمالية التي تنتهجها تلك الشركات.

وقد حاولت الشركات العاملة خارج اليابان وبالتحديد الشركات الأمريكية تطبيق الطريقة اليابانية في الإدارة من خلال مبادئ نظرية (z) ، حيث تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

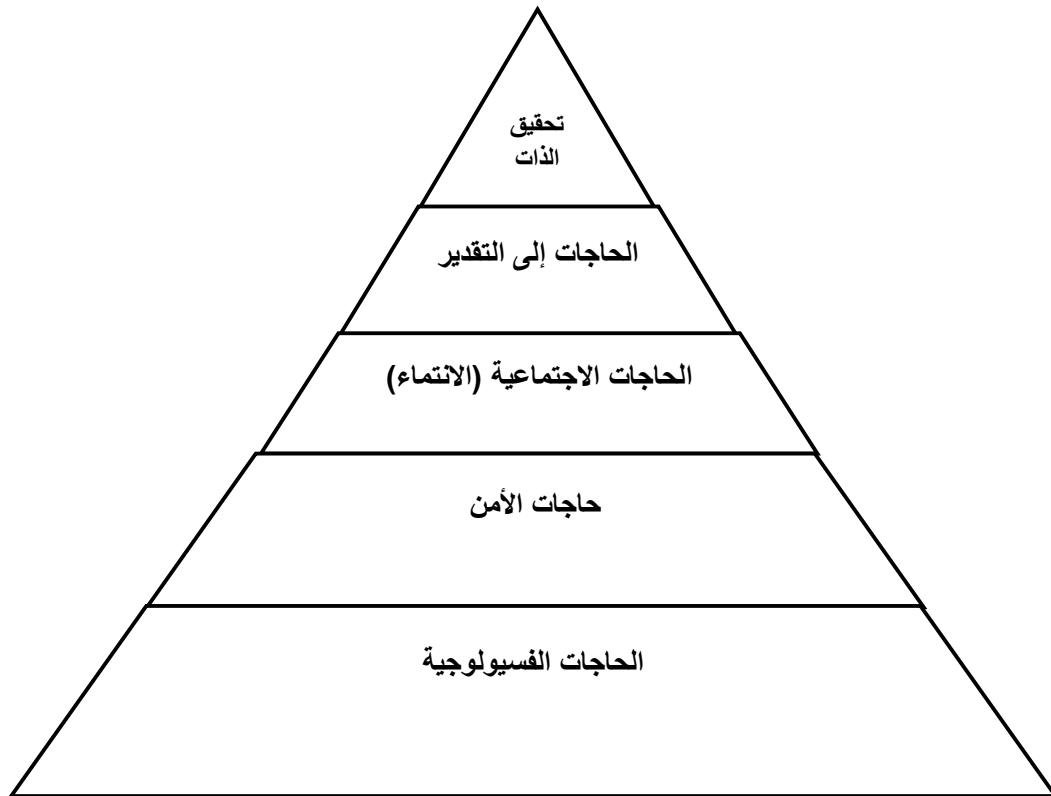
- التوظيف أو العمل الدائم بنفس المؤسسة (مدى الحياة).
- بطؤ التقييم والترقية.
- نقل الموظف ضمن نفس مستواه الإداري من وظيفة إلى أخرى.
- ضرورة اتفاق المديرين التنفيذيين في المنشأة على مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- اتخاذ القرارات من خلال المشاركة والإجماع.
- تكثيف التكوين والتدريب.
- تشجيع الابتكارات والإبداع.
- مكافأة العاملين بمختلف أشكال الحوافز.
- المنظمة تشبه العائلة من ناحية علاقات العاملين بعضهم ببعض. (دبون، 2001،ص72)

ج- نظرية الحاجات لـ أبراهام ماسلو ABRAHAM MASLOW:

تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجهة فعلا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد ، حيث تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن فقط في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية ، بل توجد دوافع أخرى مهمة لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد. حيث يعد (ابراهيم ماسلو) من ابرز رواد المدرسة السلوكية وهو من الأوائل الذين تبناوا فكرة تصنيف الحاجات الإنسانية (سنة 1943م) وذلك بقصد تحديد مصادر دافعية الأفراد للعمل ، وقد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات فاقترح تصنيفها في شكل هرمي ، حيث يرى (ماسلو) أن إشباع حاجات الفرد تكون بشكل متسلسل تصاعديا أي إشباع الحاجات يبدأ من قاعدة الهرم ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى. (قريشي، 2005، ص16)

ويوضح الشكل التالي هرم تدرج الحاجات عند ابراهام ماسلو :

الشكل رقم (07) : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر : (شنوفي، 2011، ص19)

صنف (ماسلو) حاجات الإنسان إلى خمسة (05) حاجات وذلك حسب ضرورة الحاجة وأهميتها ، وقد جاء ترتيبها على النحو التالي :

- الحاجات الفسيولوجية (besoins physiologique) :

وتتمثل في الحاجات الضرورية والأساسية للإنسان وتشمل الغذاء والماء والنوم والمسكن وغيرها، وتوصف هذه الحاجات بالتحكمية لأن عدم إشباعها يحدث اختلال في التوازن الداخلي للفرد.

- الحاجة إلى الأمن (besoins de sécurité) :

بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية بدرجة كافية ينتقل إلى حاجة الأمان التي تأتي في الدرجة الثانية – حسب ماسلو- وتتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لبقائه واستقراره ، ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات العاملين بتوفير لهم ظروف عمل آمنة من خلال أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية ، إضافة إلى التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية وأنظمة المعاشات. (برعودي، 2016، ص130)

- الحاجات الاجتماعية أو حاجات الانتماء (besoins sociaux /d'appartenance) :

وهي الحاجة لدى الفرد لأن يكون عضواً في جماعة ، وحاجته نحو بناء علاقات مع أعضاء الجماعة الآخرين سواء كانت جماعة أصدقاء أو عائلة أو زملاء في المهنة.

- الحاجات إلى التقدير والاحترام (besoins d'estime et de statue) :

وهي حاجة الفرد للاعتراف من قبل الآخرين ، أي حاجته لأن يشعر بأن أفراد المجتمع الآخرين يكتفون له الاحترام والتقدير ، لأن ذلك يكسبه نوع من الثقة وهو ما يحفزه على أن يحسن أداءه في أثناء عمله، ومن العوامل التي تساعد في إشباع حاجات التقدير والاحترام هي الترقية في الوظيفة ، الزيادة في الأجر ، الحصول على الحوافز والمكافآت وشهادات التقدير.

- الحاجة إلى تحقيق الذات (besoins d'accomplissement) :

وهي حاجة الفرد إلى الشعور بأنه وصل لكل ما يطمح إليه وأنه قد قام بتأدية واجباته وتحقيق أهدافه ، وحاجته لاعتراف باقي أفراد المؤسسة بإنجازاته. (دبون، 2001، ص74)

هذا كما أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التدريب باعتباره عاملاً أساسياً في إشباع حاجات الموارد البشرية للمنظمة وذلك على كل المستويات ، فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو المحافظة على منصب عمله (حاجة الأمان) أو شغل وظيفة في مستوى أعلى (حاجة التقدير) يكون من خلال أداء الفرد لعمله بشكل متقن ، ويتحقق ذلك بالاستفادة من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه وقدرته على الإنجاز بكفاءة. (قرشي، 2005، ص17)

بالرغم من إسهامات نظرية تدرج الحاجات في تحديد دوافع الأفراد داخل المنظمة ، إلا أنها تعرضت لعدد الانتقادات منها :

- الفرد يمكن أن توجه سلوكياته مجموعة من الدوافع في وقت واحد ، فقد يكون من حاجاته هي الحصول على أجر كاف وعمل مستقر إضافة إلى الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية ، وعليه فإن ما جاءت به نظرية سلم الحاجات بأن الفرد عليه إشباع الحاجات الدنيا ثم ينتقل إلى المستوى الأعلى بعيد عن الواقع.

- تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه ، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات منها مادية وأخرى معنوية.

- إشباع المورد البشري للحاجات في أسفل الهرم لا يعني بالضرورة أنه سينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى ، فالأفراد بطبيعتهم مختلفون فمنهم من يكتفي فقط بإشباع الحاجات الفسيولوجية ولا يفكر في إشباع الحاجات الأخرى.

ولعل أبرز الانتقادات التي وجهت لنظرية (ماسلو) هو عدم توضيحها لسلوك الفرد بعد إشباعه لكل الحاجات وفي كل مستويات لهرم. (قريشي،2005،ص17)

من خلال هذا العرض المختصر لنظرية تدرج الحاجات (ماسلو) يمكن القول أن هذه النظرية تعد موجها فعليا للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع وفي تحديد الظروف والطرق الملائمة لإشباعها ، كما يعتبر هذا الطرح أساسا لظهور نظريات أخرى في تحليل الدافعية لدى الأفراد في المنظمة ، وقد اعتمد عليها (هرزبرج) كثيرا في أعماله والتي سنوجزها في العنصر الموالي. (بوكفوس، 2007،ص37)

د- نظرية العوامل المزدوجة لـ (فريدريك هرزبرج F.HERZBERG) :

اقترح (فريدريك هرزبرج) نظريته هذه سنة (1959م) ، حيث استطاع من خلالها تحديد نوعين من الدوافع وهي الرضا والاستياء ، وكذا تقسيم العوامل المؤثرة على الفرد داخل التنظيم إلى مجموعتين وهي : العوامل الصحية (الوقائية) ، والعوامل الدافعة. (برعودي، 2016،ص132)

حيث تتمثل العوامل الصحية عند (هرزبرج) في : نمط الإشراف - العلاقة مع الزملاء - الأجر - تأمين الوظيفة ، وهي جملة عوامل تؤثر في زوال حالة عدم الرضا ، وعليه ولتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل حتى بلوغ درجة زوال حالة عدم الرضا.

أما فيما يتعلق بالعوامل الدافعة فتتمثل : في الاعتراف بالإنجاز - التقدم الوظيفي - تقلد المسؤولية، وهي عوامل تتحكم في تحقيق حالة الرضا عند العاملين ، وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع

العوامل الدافعة يعني المساهمة في تحقيق درجة من الرضا العام لدى أفراد المنظمة. (قريشي، 2005، ص19)

ومنه يمكن القول أن جوهر نظرية العوامل المزدوجة تستند إلى حتمية إشباع العوامل الصحية (الوقائية) وبعدها انتقال المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة والتي تتميز في أحيان كثيرة بعدم قابليتها للإشباع.

من جهة أخرى فإن التمعن في نظرية العوامل المزدوجة يقودنا إلى الاستنباط أن أفكار هذه الأخيرة هي إعادة هيكلة لنظرية تدرج الحاجات لـ (ماسلو) ، وذلك أن (هرزبرج) طابق بين العوامل الصحية (الوقائية) والتي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية) ، والعوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية ماسلو (حاجات التقدير ، حاجات تحقيق الذات). (بوكفوس، 2007، ص38)

كما يعد التدريب كأحد العناصر الفعالة التي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية ، فاستفادة أفراد المنظمة من فترات تدريبية يكسبهم مزيدا من التقنية والمهارة وهذا ما يساهم بدوره في زيادة فرص الحفاظ على المنصب ومن ثم تقلص حدة الرقابة والإشراف المباشر. إضافة إلى ذلك يلعب التدريب دورا هاما في إشباع العوامل الدافعة من خلال تمكين الموارد البشرية من تقلد المسؤوليات وكذا الترقية والتقدم الوظيفي. (قريشي، 2005، ص19)

4- مدخل الموارد البشرية :

مع تنامي وعي المنظمات بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قامت هذه الأخيرة بتبني وجهة نظر مختلفة وذلك بمحاولتها الاستثمار في هذه الموارد ، وذلك بالسعي الحثيث لتنمية مهارات وقدرات أفرادها.

حيث حقق هذا النوع من الاستثمار معدلات نمو أسرع مما حققه الاستثمار المبني على الجانب المادي ، ومن هنا فإن العناية والاهتمام بالرأسمال البشري يمكن أن يكون أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي والإداري الجديد. (مجلخ، 2010، ص30)

و يعتبر هذا المدخل (مدخل الموارد البشرية) أكثر واقعية كونه يعمل على مزج محصلات النظريات والمداخل التي سبقته وذلك من خلال تركيزه على الجانبين الاقتصادي والاجتماعي معا ، حيث نجد أن الإدارة العلمية مثلا أغفلت الجانب الاجتماعي في عملية الإنتاج ، والعكس ما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية بإهمالها الجانب الاقتصادي (المادي) للعاملين داخل المنظمة . وقد جاء هذا المدخل بأفكار من شأنها أن تسهم في خلق توافق بين أهداف الفرد والمنظمة في آن معا. (بلخيري، 2006، ص39)

ويقوم مدخل الموارد البشرية على عدد من الأفكار أهمها ما يلي :

- أن الفرد في المنظمة هم عبارة عن استثمار إذا ما أحسن إدارته وتنميته.
- توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات الاجتماعية والاقتصادية للفرد.
- لا بد من تهيئة بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف التنظيم. (غربي وآخرون ، 2002،ص47)

ولعل من أهم الكتابات والأبحاث في مجال الاستثمار البشري هي تلك التي قدمها (شولتز) سنة 1961م في نظرية رأس المال البشري والتي نال نتيجة عنها الميدالية الدولية للاقتصاد الزراعي سنة 1976م ، كما كانت لمفاهيم هذه النظرية الأثر في أفكار عدد من الباحثين منهم (بيكر، منسر) ، فكانت دراسات (بيكر) في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الموارد البشرية والتي حصل من خلالها على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1992م. (قريشي، 2005،ص21)

وفيما يلي عرض مختصر لأهم رواد وأفكار مدخل الموارد البشرية :

أ- نظرية رأس المال البشري لـ تيودر شولتز (T.SHULTZ) :

حاول (شولتز) البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل وهذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية واهتمامهم بالمكونات المادية لرأس المال على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة ، فسعى إلى تحويل الانتباه من الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى غير المادية وهي الرأسمال البشري. (قريشي، 2005،ص21)

ويعد مفهوم (شولتز) للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد ، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الحقيقي الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظر (شولتز) فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي ، فقد اعتبر أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي الجديد. (حسن، 2011،ص65،66)

وقد بنى (شولتز) مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي :

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للتباين في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- أنه يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي. (مجلخ، 2010،ص34)

وقد قام (شولتز) بتركيز أبحاثه الأولى للاستثمار في الجانب البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد والمتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية بالنسبة للزراعة الأمريكية، حسب رأيه فإن خصوبة الأرض الزراعية وتوافر مياه الري وحدثة الأساليب التقنية للزراعة ومواءمة المخططات الزراعية هي جميعها عوامل تساعد على تحقيق الزيادة في الإنتاج ، إلا أن الاستثمار الحقيقي والدائم يتمثل في تأهيل الأفراد وتعليمهم كل ما يتعلق بتقنيات الزراعة. كما اعتبرت نظرية رأس المال البشري عملية التعليم بمثابة استثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية ، حيث أطلقت على التعليم مصطلح رأس المال البشري طالما أن تلك المعارف المتراكمة التي يحصل عليها الفرد تحقق قيمة إضافية ، كما تعد محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح ، حيث يؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق عدة مزايا تتمثل في زيادة كفاءة ومؤهلات الأفراد واكتشاف قدراتهم الإبداعية ، إضافة إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم زيادة إيرادات المنظمة. (قريشي، 2005، ص21)

مما سبق يمكن القول أن نظرية رأس المال البشري لـ(شولتز) قد أحدثت انقلابًا في المفاهيم وصححت الاعتقادات السائدة من قبل والتي ترى أن الغرض الأساسي للتعليم هو ثقافي وليس اقتصادي ، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن للتعليم دور في زيادة قدرات الفرد اللازمة لأداء أعماله بالشكل الذي يسمح له بزيادة إيراداته.

من زاوية أخرى وعلى الرغم من تركيز دراسات (شولتز) في مجال استثمار رأس المال البشري على جانب التعليم ، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة فيه يمكن إسقاطها على مجالات أخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب ، هذا الأخير هو محل اهتمام (بيكر) الذي سنوجز أهم أفكاره في العنصر التالي.

ب- إسهامات غاري بيكر (G.BICKER) :

ركز (بيكر) من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية ، إذ اعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وتأثيرًا على الإيرادات ، وقد اهتم (بيكر) بمعدل العائد من الاستثمار على التنظيم واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري. (قريشي، 2005، ص22)

وفي محاولة منه لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب ميّز (بيكر) بين نوعين من التدريب هما : التدريب العام والتدريب المتخصص ، كما تناول بالدراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل

من نوعي التدريب السابقين الذكر ، كما ميّز بين عدد من الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجر ومعدل الإنتاجية.

أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب أو في أي منظمة أخرى قد يعمل بها ، هذا يعني أن الفرد يمكنه أن يفيد المنظمة بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها ، فالطبيب المتدرب في مستشفى معين يمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في مستشفى آخر ، حيث تقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته ، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب ، ولكي تحافظ المنظمة على الأفراد المتدربين وكذا جذب الأفراد المهرة للعمل بها فلا بد أن يتماشى مستوى الأجر لديها مع مستوى الأجر السائد في سوق العمل. (حسن، 2011، ص71، 72)

وعليه فتكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب ، حيث أن المؤسسة ووعيا منها بسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما لمنصب العمل فإنها تحمله تكلفة التدريب من جهة ، ومن جهة أخرى تعمل على المحافظة عليه و الاستفادة من مهاراته المكتسبة بعد التدريب. (متلف ، 2016، ص62)

هذا أما عن التدريب المتخصص فيتميّز بكونه يعنى بوظائف محددة وبأشخاص بعينهم ، ومثال ذلك توجيه العامل الجديد أو تدريبه على نوع من الآلات الخاصة بالمؤسسة والتي قد لا توجد في مؤسسات أخرى. (متلف ، 2016، ص63)

و تتحمل المنظمة في هذه الحالة كل تكاليف التدريب ، وهذا مرده إلى كون التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى. (قريشي، 2005، ص22)

حيث تزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا بالنسبة للمنظمة فتقدم له أجرا مرتفعا نسبيا ، ويرجع ذلك إلى العائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب.

وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا وثيقا بتكلفة التدريب المتخصص ، ونظرا لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة المالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام ، وبالتالي يكون لدى المنظمة استعداد لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقائه للعمل في المنظمة. (حسن، 2011، ص73)

يتضح من تحليل أفكار (بيكر) قيمة إسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري ، فبينما أحدث (شولتز) انقلابا في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظريته في رأس المال البشري نجد أن (بيكر) أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية ، كما أدخل (بيكر) في تحليله بعض العوامل ذات التأثير المباشر على التدريب وتكلفته

والإيرادات المحققة من خلاله ، فقد حاول أن يدرس علاقة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة منه التدريب المتخصص. (حسن،2011،ص74)

ج- إسهامات مينسر (J.MINCER) :

استخدم (مينسر) مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات أين ركز على العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وزيادة الإنتاجية ، حيث ألح على ضرورة الاستثمار في كل من تعليم و تدريب الموارد البشرية لتحقيق مستويات أعلى في الأداء. (مجلخ،2010،ص34،35)

وقد حدد (مينسر) ثلاثة أهداف للاستثمار في الرأسمال البشري وهي :

- تحديد حجم الموارد والتكاليف المخصصة لعملية التدريب.
- تحديد معدل العائد من التدريب ، ويتمثل ذلك في إيرادات الفرد بعد التدريب.
- إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من عملية التدريب في تحسين بعض خصائص سلوك القوى العاملة. (متلف ، 2016 ، ص63)

أما بالنسبة لتعريف (مينسر) للتدريب فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضا التعلّم بالخبرة.

وقد برر (مينسر) تضمين هذه المجالات في تعريفه إلى اعتقاده بأن كل منها يرفع ويحسن من مهارات وإنتاجية الأفراد ، كما فسّر فكرة التعليم بالخبرة على أن الفرد قد يقبل عملا ما يتقاضى مقابل أجره منخفضا متوقعا تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل ، وبناءا عليه فإن التعليم بالخبرة يتضمن تكلفة استثمار يجب أخذها بالحسبان.

وقد امتد استخدام المبادئ النظرية لتحليل تكلفة التعليم لتطبّق على تحليل تكلفة التدريب ، فقد قسّم (مينسر) تكلفة التدريب إلى نوعين هما : التكلفة المباشرة والتكلفة غير المباشرة ، حيث تمثل التكلفة المباشرة تكلفة العتاد والآلات والمواد المستخدمة في التدريب وأجور المدربين ، أما التكلفة غير المباشرة فهي التكلفة غير الملموسة أو ما يسمى بـ (الفرصة الضائعة) ، ومن أمثلة هذا النوع من التكاليف الإيرادات الضائعة وتمثل أكثر من نصف التكلفة الكلية للتدريب ، كما أن نسبة الإيرادات الضائعة للمتدرب قد تفوق مثلثتها في مجال التعليم بالخبرة. (حسن،2011،ص76)

وقد توصل (مينسر) إلى عدد من الاستنتاجات خاصة فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على معدل الدخل وسلوك الأفراد منها ما يلي :

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية زادت احتمالات حصوله على مزيد من فرص التدريب في مجال العمل وزادت معها أجرته.
- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة منه التدريب المتخصص زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واستقرار العمالة. (متلف ، 2016، ص63، 64)

ونظرا لأهمية الاستثمار في العنصر البشري فإن قرارات إعادة هيكلة رأس المال البشري تعتبر من القرارات الهامة التي يجب أن تعتمد على أسلوب علمي يوفر معلومات دقيقة لكل المستويات الإدارية، وهذا ما يؤكد أن رأس المال البشري أصبح الآن مركز ثقل المنظمة التي يجب عليها إدارته بطريقة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية ، ذلك أن السائد سابقا هو أن الآلات المتخصصة وتطور التقنية هي المصدر الأساسي للمميزات التنافسية ، لكن في الاقتصاد العالمي اليوم نجد أن الآلات والتقنية يمكن محاكاتها والاستيلاء على أفكارها وتنفيذها في أماكن كثيرة في العالم ، إلا أن الخبرات والمعارف المتوافرة لدى العاملين لا يمكن إنتاجها بنفس السرعة والسهولة ، وبالتالي صارت الخبرات والمعارف هي المفتاح الحقيقي للنجاح الحالي والتطوير في المستقبل لأي منظمة.(بوحنية،2008، ص147)

رابعاً : خصائص تنمية الموارد البشرية :

تتسم تنمية الموارد البشرية بعدة خصائص يمكن ذكرها على النحو التالي :

1- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية :

يُنظر إلى تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة ، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة في إطار تسيير الموارد البشرية فيها ، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة ، والتي تسعى لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ، وذلك بغية مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي واضح ؛ وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها ، وكذا التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة مما من شأنه أن ينعكس أثرها على نشاط هذه الأخيرة على المدى القصير والبعيد ؛ ولمسايرة هذه التغيرات تحتاج المنظمة دوماً إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة ، كما تساعد هذه المهارات بشكل أو بآخر في تخفيض والحد من الضغوط على الموارد البشرية نتيجة لهذه التغيرات.(لحول، داسة،2013،ص4،5)

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :

تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية منتظمة تعتمد على التعلم ، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ومهارات وسلوكيات لدى أفراد المنظمة ، وذلك بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية ، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى ، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.(سراج،2012،ص30)

خامسا : أهمية تنمية الموارد البشرية :

يمكن أن نكتشف أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الوقوف عند الدور الهام الذي تلعبه هذه الموارد في مجال الإنتاج ، حيث أنها ساهمت وما تزال في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية عبر التاريخ ، فالموارد البشرية هي القوة المحركة للموارد المختلفة ولعناصر الإنتاج عامة ، فالذي كان يزرع الأرض هو الإنسان والذي يشغل الآلة في المصنع هو الإنسان.

وتعتبر تنمية الموارد البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة في أي مجتمع بل يمكن اعتبارها هي الأساس ، فلا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع كان دون تنمية موارده البشرية وتطويرها.

كما أنه لا يمكن الحكم على مصير الدول التي لا تمتلك موارد طبيعية كافية بالفناء والفسل خاصة إذا ما عرفت كيف تستثمر في تنمية مواردها البشرية ، مثال على ذلك اليابان المعروفة بشح مواردها الطبيعية ومع ذلك استطاعت تحقيق تقدم هائل واحتلال مراتب متقدمة من حيث القوة الاقتصادية والتكنولوجية وهذا بفضل اعتمادها على تطوير وتنمية مواردها البشرية بشكل مستمر.(بوكميش،

(2012،ص20)

هذا ويمكن التفصيل في أهمية تنمية الموارد البشرية على النحو التالي :

1- على مستوى الفرد :

- التحسين من مستوى أداء الفرد وتأهيله لتقلد مناصب أعلى.
- زيادة مهارات الاتصال والتواصل داخل المنظمة.
- مساعدة الفرد العامل على زيادة قدرته في اتخاذ القرارات الصائبة ، والمساعدة على حل مشكلات

العمل.(الحولي،2016،ص49)

2- على مستوى المنظمة :

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب تخفيضها إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة ، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الفرد إلى اعتباره موردا من موارد المنظمة.

حيث أن تحقيق الثروة لا يكون فقط من خلال عملية التحويل واستغلال للموارد المادية بل بالاستعانة بمهارات ومعارف الموارد البشرية للمنظمة ، لذلك ولكي يصبح الفرد موردا حقيقيا قادر على خلق الإضافة لابد أن يمتلك الخبرة والقدرات اللازمة لأداء مهام متخصصة.(المير، 2007،ص52،53)

3- على مستوى الدولة :

- الموارد البشرية من أهم ركائز القوة الاقتصادية.
- الدول المتقدمة تتنافس على استقطاب الموارد البشرية المتميزة والكفاءات النادرة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة صادرات الدول ومن ثم خلق الثروة. (الحولي، 2016، ص49)
- حيث باتت تنمية الموارد البشرية في وقتنا الحاضر تكتسي أهمية بالغة وهذا لعدة أسباب منها تنامي التقدم العلمي والتقني إضافة إلى تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي والناجى القومي للدول ، فضلا عن تدويل رأس المال البشري وتدويل أسواق العمل وتزايد دور وأهمية اليد العاملة المؤهلة في العملية الإنتاجية.
- إن هذه التحديات تجعلنا نكاد نجزم أن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي يجب المراهنه عليها في أي مجتمع ، وأن تنميتها هو السبيل الأوحد لهذه المجتمعات في مسايرة تلك التحديات. (بوكميش، 2012، ص21)

سادسا : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية :

ينشارك مسؤولية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة أربعة أطراف أساسية هي :

1- الإدارة العليا :

من مسؤولياتها هو تكوين وإيصال رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، لذلك فهي مطالبة دوماً بمراجعة عدة نظم منها هيكل المؤسسة وسياسات الموارد البشرية وخلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية ، فضلا عن توفير الموارد المالية اللازمة والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة. (سراج، 2012، ص26)

2- الإدارة الإشرافية :

من مسؤولياتها توفير البيئة المناسبة لكي يتسنى للأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية والتمتع بفرص التعلم المستمر لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة ، حيث أن متابعة الإدارة الإشرافية لمسؤولياتها سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة يتقاطع مع مدى متابعتها للنقاط التالية :

- توفير مناخ عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات والمعرفة التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء مهامها بالشكل المطلوب.

- مراجعة أهداف العمل بشكل دائم وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم. هذا ويعتبر المدير المباشر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي ومن ثم اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية ، وعلى ضوء ذلك فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر في عملية تنمية الموارد البشرية هي :

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال والمهام لهم.

- متابعة الأداء الفعلي للفرد وتقييم مستواه ، مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات ضعف الأداء.

- تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

- التدريب أثناء العمل.

- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة. (سراج، 2012، ص27)

3- المورد البشري :

يعتبر المورد البشري عضواً في فريق عمل المؤسسة ، حيث تقع عليه مسؤولية تعلم التقنيات والمهارات المرتبطة بعمله اليومي فضلا عن التنمية الذاتية وذلك بغرض تدعيم مساره الوظيفي ومن ثم تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة في آن معا. (نعيم، 2012، ص21)

4- الجهة المتخصصة :

ويشترط فيها التخصص في تنمية الموارد البشرية ، حيث قد تكون هذه الجهة متمثلة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة أو إحدى أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه. (سراج،2012،ص27)

مما سبق يتضح أن مسؤولية تنمية الموارد البشرية بأي مؤسسة لا تقع على عاتق موظفين بعينهم ، بل هي مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع العاملين بالمؤسسة من رؤساء ومرؤوسين وعلى كافة المستويات الإدارية والإشرافية والفنية ، فهي عملية متكاملة مخطط لها وتقوم على معلومات دقيقة تترجم في صور أنشطة وبرامج تسعى لخلق قوة عاملة متناسبة ومتطلبات عمل المؤسسة بقصد تحقيق الأهداف العامة لهذه الأخيرة. (الحولي،2016،ص51)

سابعا : التحديات التي تواجه وظيفة تنمية الموارد البشرية :

لقد صاحبت التحولات الكبيرة في مجال العمل والإدارة ظهور جملة من التحديات والرهانات أمام المنظمات ككل وعلى تسيير الموارد البشرية فيها بشكل أخص ، ومن أهم هذه التحديات ما يلي :

1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا :

لاشك أن الثورة التكنولوجية أضحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى كثير من المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لمواجهة التحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق ، هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجيا من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المنظمة ، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة منه التدريب وذلك بالشكل الذي يساير هذه التحولات ، فتنمية المهارات وتطوير الأداء بما يتناسب مع التحكم في التكنولوجيا الجديدة هو وحده الكفيل بجعل المنظمة قادرة على الصمود وسط هذه البيئة التنافسية.

كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص العمل والتوجه نحو تخفيض أعداد العاملين في المنظمة ، إضافة إلى ذلك فإن زيادة الاعتماد على الآلية ينتج عنه بالضرورة الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يفرض على إدارة المنظمة إعداد خطط عمل مناسبة بهدف التكيف مع هذه التغيرات. (قريشي، 2005، ص29)

2- التغيرات في تركيبة القوى العاملة :

لقد ساهم ولوج المرأة سوق الشغل في بعض المجالات إن لم تكن معظمها في تغيير تركيبة القوى العاملة داخل كثير من المنظمات ، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف التي كانت إلى زمن قريب حكرا على هذا الأخير ، هذا ما ساهم بدوره في توسيع دائرة اهتمام إدارة الموارد البشرية خاصة مع المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين ، كما سمح الاندماج الكبير للعنصر النسوي في سوق العمل بتقلدها مناصب عليا داخل التنظيم مما فرض على الإدارة إعداد خطط خاصة بـ (فترة الأمومة ، الرعاية الصحية ، وغيرها) ، وأن تكون مستعدة دائما للتجاوب مع هذه التغيرات في التركيبة البشرية للمنظمة. (مجلخ، 2010، ص44)

3- التحولات الاقتصادية :

تعد التغيرات الاقتصادية من أبرز الرهانات التي تواجهها المنظمة بشكل عام ، ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة تجد أغلب المنظمات نفسها في مواجهة أكبر تحدي وهو الحصول على مكانة مميزة وسط هذا الكم من الشركات وفي جو يسوده التنافس المحتدم.

هذا وتواجه المنظمات كذلك تحدي من شكل آخر ويتمثل في كيفية الحفاظ على مواردها البشرية المؤهلة وذلك خوفاً أن تُستقطب من قبل مؤسسات منافسة مقابل عروض وامتيازات مغرية. كما يعد التضخم الاقتصادي عاملاً مؤثراً على سلوكيات الأفراد وعلى المنظمة في وقت واحد ، حيث أن ارتفاع المستوى العام للأسعار يدفع العاملين إلى طلب الزيادة في الأجر وإعادة النظر في سلم ومستويات الأجر المطبقة لتتماشى مع مستويات المعيشة ، وهذا ما من شأنه أن يزيد في تكلفة العمالة لدى المنظمة. (قريشي، 2005، ص30)

4- تعدد وتغاير القيم والاتجاهات :

تلعب القيم والاتجاهات دوراً مهماً بالنسبة لتسيير الموارد البشرية فالشركات والمنظمات المتميزة هي التي تولي أهمية لهذه القيم والاتجاهات ، وذلك بتوظيفها في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة خاصة في ظل هذا الانفتاح أو ما يعرف بالعولمة وما أفرزته هذه الأخيرة من آثار على الإدارة والأعمال ، حيث أصبحت إدارات الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات والأجناس مما صعب من مهامها وجعلها أكثر تعقيداً ، من هنا فالمنظمة مطالبة بوضع الإستراتيجية المناسبة لاحتواء هذه الاختلافات في القيم والاتجاهات. (مجلخ، 2010، ص45)

5- التحولات السياسية والقانونية :

يعد النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات عاملاً مؤثراً على المنظمة ، حيث تعتبر التغيرات وعدم الاستقرار السياسي من أهم المؤثرات على تسيير المنظمة وإدارتها المختلفة ، ومن ناحية أخرى تؤثر العوامل القانونية على إدارات الموارد البشرية بالمنظمات ، إذ أصبحت اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمل والعامل تشكل الإطار القانوني الذي يجب أن تتقيد به كل منظمة. هذا وأكدت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغييرات في القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل من شأنه أن يسبب تضارب ومشاكل في تطبيقها ، مما يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية قدراً من الكفاءة والمهارة للتعامل معها. (قريشي، 2005، ص31)

6- زيادة حجم القوى العاملة :

ويعود ذلك أساساً إلى التوسع والتطور الصناعي الذي شهده العصر الحديث والذي أدى بدوره إلى زيادة حجم اليد العاملة وما يُشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد ، ما يجعل من الصعب على المنظمة التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة.

7- زيادة المستوى التعليمي لليد العاملة :

أدى ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة أمام العاملين إلى تغيير خصائص القوى العاملة ، حيث أصبح عامل اليوم أكثر وعياً من سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي ، هذا الوضع الجديد يفرض على المنظمة توفّي متخصصين في تسيير الموارد البشرية وكذا وسائل حديثة أكثر ملاءمة للتعامل مع هذه الفئات من العمال. (نوري، 2010، ص23)

8- تنامي دور النقابات العمالية :

إن زيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين في كثير من المواقف أدى بدوره إلى تنامي دور وتأثير النقابات والتكتلات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم ، مما يتطلب على المنظمة ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والنقابات العمالية. (نوري، 2010، ص24)

ثامنا : أهداف تنمية الموارد البشرية :

- يمكن حصر أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية :
- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
 - زيادة إنتاجية العاملين من خلال تأهيلهم لاستثمار خبرتهم وجهودهم الفكرية والبدنية بأفضل الطرق.
 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بعد الوقوف على إمكانيات كل عامل أثناء الفترة التدريب والتأهيل. (العلول، 2011، ص104)
 - الحصول على أفراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف والرفع من مستوى أدائهم بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
 - إدراك الفرد المتدرب لمدى أهميته وموقعه في التنظيم ما من شأنه تحفيزه على العمل والاستقرار فيه ومن ثم كسب ولائه للمنظمة.
 - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواكبة التغيرات الإدارية والتكنولوجية.
 - إتاحة فرص التقدم والترقية لموظفي المؤسسة حالما يصبحون مؤهلين لذلك. (الحوالي، 2016، ص46)
- هذا ويمكن اختصار أهداف تنمية الموارد البشرية في ثلاثة أهداف واضحة ومحددة وهي إيجاد قوة عمل منتجة ، مستقرة ، وفعالة.

1- قوة عمل منتجة (productive) :

بمعنى أنها تحقق الإنتاج (الإنجاز) المطلوب بالقدر الكافي وبالمواصفات الصحيحة وفي الوقت المحدد.

2- قوة عمل مستقرة (stable) :

بمعنى أن يكون معدل دوران العمل أقل ما يمكن (أي تكون نسبة الملتحقين بالمؤسسة والمغادرين لها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة أقل ما يمكن) ، حيث أنه كلما زاد معدل دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفاعليته أقل.

3- قوة عمل فعالة (effective) :

بمعنى أن الأفراد لا ينجزون المطلوب منهم و فقط بل ينجزونه بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

في هذا الصدد يمكن القول أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تتحقق لها تلك الخصائص الإيجابية بالتمني والآمال ، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما مفتاح الوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل. (غربي وآخرون ، 2007، ص17)

- خلاصة الفصل :

مما سبق نستخلص أن تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية ومستمرة ، إستراتيجية من خلال التماس أثرها تجاه الأفراد والمنظمات على المدى القصير والبعيد ومستمرة من خلال سعي المؤسسة لتحسين أداء أفرادها بشكل مستمر ودائم ، أما عن مسؤوليات تنمية الموارد البشرية فهي منوطة بدءاً بالإدارة العليا ثم الإدارة الإشرافية ، والمورد البشري و الجهة المتخصصة. هذا وتواجه تنمية الموارد البشرية عدة تحديات أهمها : زيادة الاعتماد على التكنولوجيا ، التغيرات في تركيبة القوى العاملة ، التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية ، تعدد وتغير القيم والاتجاهات ، التحولات السياسية والقانونية ، زيادة حجم القوى العاملة ، زيادة المستوى التعليمي لليد العاملة . أما عن أهداف تنمية الموارد البشرية فيمكن اختصارها في ثلاثة أهداف هي إيجاد قوة عمل : منتجة ، مستقرة ، فعالة. هذا وتحقق عملية تنمية الموارد البشرية بالاستعانة بطرق وآليات معينة وهو ما سيتناوله الفصل الموالي بشيء من التفصيل.

الفصل الرابع

استراتيجيات تطوير وتنمية الموارد البشرية

- تمهيد

أولاً : التدريب كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

ثانياً : دور التكوين أثناء العمل في تطوير الموارد البشرية

ثالثاً : التعلم التنظيمي والتوجه نحو بناء الكفاءة والتطور

رابعاً : إستراتيجية إدارة المعرفة كألية لتنمية الموارد البشرية

خامساً : إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المتميز لدى الأفراد

سادساً : إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية

سابعاً : إدارة الأداء كمدخل لتنمية الموارد البشرية

- خلاصة الفصل

- تمهيد :

تتعدد طرق تنمية الموارد البشرية بين عمليات : التدريب ، التكوين ، التعلّم التنظيمي ، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ، تنمية القيادات الإدارية ، وإدارة الأداء.

وللتفصيل أكثر في هذه العمليات التنظيمية سنحاول في هذا الفصل التطرق للطرق والآليات الإستراتيجية لتطوير و تنمية الموارد البشرية من خلال ما يلي : التدريب كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ، دور التكوين أثناء العمل في تطوير الموارد البشرية ، التعلّم التنظيمي والتوجه نحو بناء الكفاءة والتطور ، إستراتيجية إدارة المعرفة كآلية لتنمية الموارد البشرية ، إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المتميز لدى الأفراد ، إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية ، إدارة الأداء كمدخل لتنمية الموارد البشرية.

أولاً : التدريب كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية**1- تحديد مفهوم التدريب :**

يختلف تعريف مصطلح التدريب باختلاف وجهات النظر والزوايا التي يرى منها المختصون والباحثون هذا الأخير ، وسنتناول فيما يأتي بعض هذه التعاريف :

- " التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي قد يكلفون بها مستقبلا ، وذلك من أجل السير الحسن للمؤسسة". (الشيخ،2008،ص12)

-"التدريب هو أحد الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة لرفع جودة سلوك العنصر البشري من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل وتحقيق إنتاجية عالية". (أحمد،2009،ص97)

- " التدريب هو عملية منظمة ومستمرة تسعى المنظمة من خلالها إلى إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل بها بمعارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو آراء لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال" (عبد الله،2007،ص22)

ومن تعاريف التدريب أيضا :

- " يقصد بالتدريب كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم ،...، بما يعظم من فاعلية أدائهم فضلا عن تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة". (أبو نصر، 2012 ، ص 152)

- " التدريب هو مجموعة الأنشطة التي تمكّن الموظفين من الحصول على المؤهلات اللازمة لتعلم وظيفتهم الحالية أو تلبية احتياجات المنظمة مستقبلا". (amri,2007,p25)

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه : " عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته ، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة" (أبو نصر، 2008،ص166)

على كثرة التعاريف التي شملت التدريب نجد معظمها تنطوي شكلا أو مضمونا على خمسة مفاهيم أساسية :

- يرتبط التدريب بالعنصر البشري ارتباطا وثيقا ، حيث ينبغي على المدرب أن يكون على درجة عالية من التأهيل والخبرة والمهارة ، فيما يكون اهتمام الفرد المتدرب التحسين من أدائه من خلال اكتسابه للمهارات والمعارف.

- أن هناك علاقة طردية بين جودة أداء المنظمة وبين جودة العمليات التدريبية بها.

- العملية التدريبية تبدأ بتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين على فترات منتظمة وتنتهي بتقييم التدريب وقياس أثره في العمل.

- أن الفرق الأساسي بين طرق التدريب التقليدية وغير التقليدية يكمن أساسا في المنهج المتبع.
- أن هناك علاقة وثيقة بين أهداف التدريب والأهداف الأساسية للمنظمة فضلا عن الأهداف المرحلية لهذه الأخيرة. (اطميزي، 2014، ص238، 239)

2- مبادئ التدريب :

حتى تتحقق فعالية التدريب ينبغي على المنظمة مراعاة العديد من الأسس والمبادئ ، حيث يمكن إيجاز هذه المبادئ في :

أ- الشرعية :

يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.

ب- المنطقية :

يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.

ج- الهادفية :

أن تكون أهداف التدريب واضحة ، موضوعية ، قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان ، المكان ، الكم ، الكيف ، والتكلفة. (مانع، 2015، ص122)

د- الاستمرارية :

يتعين على مسؤولي التدريب في أي منظمة وضع استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمر في جميع الجوانب ، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك ، بغرض تمكين العاملين من التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات ؛ وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية مسارهم الوظيفي لتستمر معهم مرحلة بمرحلة ، بل إن المنظمات مطالبة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنتظرة أو المتوقعة ، وذلك عن طريق (التدريب للمستقبل). (عساف، 2009، ص53، 54)

هـ- واقعية التدريب :

تعني واقعية التدريب أن يتم هذا الأخير في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك ، وأن يكون معبرا عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين ، حيث قد يؤدي عدم واقعية التدريب إلى إصابة العاملين بدرجة كبيرة من الإحباط ، ويرجع سبب ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل مخرجات التدريب إلى الواقع العملي ، أما إذا كان التدريب واقعيًا فإن ذلك يسهل على الفرد نقل ما تعلمه من برامج التدريب إلى أماكن العمل ، ما يؤدي إلى تعظيم العائد من نشاط التدريب. (زايد، 2003، ص296)

و- مبدأ الشمولية :

يجب أن يشتمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات ، كما يجب أن يوجه التدريب إلى كل المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع أو معظم الفئات العاملة فيها . (مانع،2015،ص122)

ز- التدريب نظام فرعي :

يعتبر التدريب أداة إدارية تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية أي أن عملية التدريب تعتبر كنظام فرعي للنظام الكلي (المنظمة) ،...، ويؤدي الاعتراف بكون التدريب نظاما فرعيا داخل التنظيم إلى الاعتراف بأهمية وجود ارتباط وتكامل بين نشاط التدريب وبين الأنشطة الأخرى داخل المنظمة. (زايد،2003،ص291)

ح- مبدأ توالى الخبرات أو التقدم المنظم :

يقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال الأفراد الذين شملهم النشاط التدريبي من مستوى تأهيل إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد ، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقع من أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة يكون مؤهلا لممارسة عمله (إذا كان ذلك تدريب بداية الخدمة) ، أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل عما كان عليه (إذا كان ذلك التدريب أثناء الخدمة). (بن عيشي،2013،ص10)

ط- مبدأ التدرج :

هو مبدأ مرتبط ارتباطا وثيقا بالمبدأ السابق حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية ، مبتدئا بالمعلومات والمعارف الأساسية ثم تتدرج إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، ثم التحول إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعبا ، ويفرض هذا المبدأ إلزامية ترتيب التدريب أثناء التنفيذ ليسير بطريقة متسلسلة منطقيا وتراكميا ، حيث تبني مختلف الموضوعات على سابقتها.

ي- التكامل :

يقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة لعملية التدريب (معلومات ، مهارات ، اتجاهات ، سلوكيات) والتوافق بين الفكر والعمل بالنسبة للفرد المتدرب. (أبو نصر، 2009،ص54)

ك- مبدأ مواكبة التطور :

حتى يكون التدريب مميذا وفعالا لا بد للمنظمة من الاستعانة دوما بأحدث الأساليب والتكنولوجيا أثناء عملية التدريب. (بن عيشي،2013،ص10)

ل- التكرار :

يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه المورد البشري ، حيث يرى المختصون أن التكرار يجب أن يوزع على فترات طويلة نسبيا حتى تكون له فعالية. (مانع،2015،ص123)

م- مبدأ مراعاة التوقيت المناسب :

على القائمين بمهمة التدريب مراعاة التوقيت المناسب عند وضع البرامج التدريبية ، بمعنى أن يكون توقيت عقد هذه الأخيرة ملائما لظروف المتدربين ، بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات معينة كفترات إعداد الميزانية أو الجرد مثلا. (بن عيشي،2013،ص11)

ن- المعلومات (التغذية) العكسية :

يحتاج الفرد المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب ، مثلا : هل أحدث هذا التدريب تعديلا في سلوكه أم لا ؟ ما نواحي القصور التي يجب تصحيحها ؟ ودون ذلك لا نستطيع الحكم الصحيح على مدى فعالية التدريب. (مانع،2015،ص123)

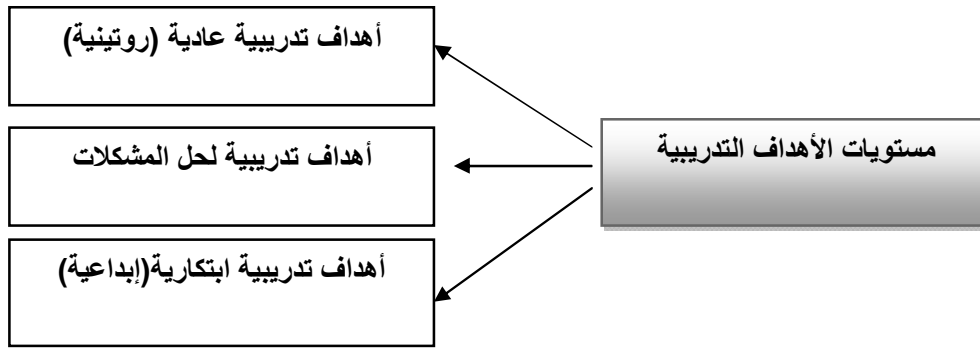
3- أهداف التدريب :

هي تلك الغايات التي تعكف المنظمة على إقرارها وتصميمها قبل البدء في عملية التدريب مع طموحها لتحقيق ذلك مستقبلا ، لهذا فإن تحديد الهدف من التدريب يعد خطوة مهمة في نجاح البرنامج التدريبي ، حيث يهدف التدريب عادة إلى تحقيق ما يلي :

- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات سواء الخدمية منها أو الإنتاجية وتحسين أساليب التعامل مع العملاء ، مما يدعم مراكزها التنافسية. (بن عيشي،2013،ص14،15)
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة ، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعتها عملها وتخصصها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة. (محيرق،2013،ص32)
- مساعدة العاملين على أداء الوظائف التي يشغلونها بأحسن الطرق.
- تنمية مهارات العاملين لتولي الأعمال والوظائف المستقبلية بكفاءة عالية. (ابراهيم،2012،ص72)
- إعداد المعيّنين الجدد وتهيئتهم للقيام بوظائفهم ومهامهم بالكفاءة المطلوبة.
- تمكين الأفراد من التحكم في استعمال أساليب التكنولوجيا الحديثة بفعالية أثناء التدريب قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي. (أبو الروس، القوقا،2011،ص622)
- اكتساب الأفراد لأنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمال في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على الحوار لتبادل المعارف والأفكار.
- تحسين إنتاجية الفرد ، من خلال الحصول على كمية إنتاج أوفر وبالمواصفات المطلوبة وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة.
- التقليل من حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد العاملين أو عدم استيعابهم لطريقة العمل بشكل جيد.
- يساعد التدريب على التقليل من نسبة دوران العمل داخل المؤسسة لأن العامل المتدرب يكون عادة أكثر انسجاما وتعلقا بعمله مقارنة بغيره. (بوراس، 2015، ص34، 35)
- من جهة أخرى يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مستويات أساسية مبيّنة في الشكل أدناه :

الشكل رقم (08) : مستويات الأهداف التدريبية



المصدر : (جبران، 2006، ص17)

وفيما يلي شرح مختصر لمستويات الأهداف التدريبية :

- المستوى الأول : أهداف تدريبية عادية (روتينية) routine training objectives :

حيث تعالج أهداف هذا المستوى من التدريب حاجات تقليدية عادية متكررة وروتينية تتصل بالأداء داخل المنظمة ، إذ يحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم ومسؤولياتهم بمعدلات الكفاءة المعتادة ، كما تحتاجها المنظمة لتتمكن من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المألوفة وفي حدود أنماط الأداء المقررة ، ولا تحتاج هذه الأهداف إلى جهد ذهني كبير وإبداع من جانب المدرب أو مصمم البرنامج التدريبي.

- المستوى الثاني: أهداف تدريبية لحل المشكلات (problem solving training objectives):

تخاطب هذه الأهداف الحاجات المتعلقة بمشكلات العمل التي تواجه أفراد المؤسسة والناجمة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات المتصلة بمهام العمل ، والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف في مستوى الأداء ، و يساعد تحقيق هذه الأهداف في توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

- المستوى الثالث : أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية) (creative training objectives) :

يعد هذا المستوى أعلى مستويات الأهداف ، حيث يخاطب الحاجات المتعلقة بإدخال عناصر جديدة للمؤسسة ،...، وهذا استجابة لمتطلبات البيئة أو التغيير ، حيث يتضمن هذا المستوى أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الأداء والإنتاجية ، و من ثم تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية أو ابتكارية) ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية وآفاق لم يسبق الوصول إليها. (جبران،2006،ص17)

4- أساليب التدريب :

تختلف أساليب التدريب باختلاف الهدف من الدورة التدريبية و مستوى المتدربين وحجم الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للعملية التدريبية ، أما عن أكثر الأساليب التدريبية شيوعا فهي كالآتي :

أ- أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث :

تسمح هذه الطريقة التدريبية بالتواصل والتفاعل داخل قاعة المؤتمر أو الندوة بين كل من المدرب والأفراد المتدربين وبين المتدربين فيما بينهم (فهي إذن وسيلة اتصال متعددة الأطراف) ، وتُطرح في هذه اللقاءات غالبا مواضيع تعنى بالمشاكل التنظيمية والسياسات الإدارية والعلاقات العامة أو مواضيع أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية ، لذلك يُشترط على الطرف المحاضر في المؤتمر أو الندوة أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة والتمكّن في المواضيع المطروحة لضمان نجاح العملية التدريبية. (بن عيشي،2013،ص30)

ب- أسلوب المحاضرات :

هو عبارة عن تواصل شفهي لشخص متخصص في موضوع معين مع مجموعة من الأفراد يتم خلالها نقل مجموعة من الأفكار والمعلومات التي أعدت مسبقا بصورة مترابطة ومنظمة ، حيث يستخدم في هذا الأسلوب أحيانا وسائل إيضاحية مساعدة كالسبورة والخرائط والرسوم البيانية...، هذا ويعاب على هذا الأسلوب أنه يمثل أسلوبا للاتصال الأحادي الاتجاه وبالتالي غياب التفاعل بين الطرف المُحاضر والمتدرب ، كما أنها يفتقر في كثير من الأحيان إلى المرونة وتجاهله للفروق الفردية في قدرات الاستيعابية للمتدربين ، إضافة إلى غياب التغذية الراجعة واقتصاره على نقل

المعلومات والأفكار فيما تبقى فاعليتها في تغيير الاتجاهات و تلقين المهارات محدودة. (مانع ، 2015 ، ص130)

ج- أسلوب لعب الأدوار :

يعد من الأساليب المتبعة في رفع كفاءة الأداء ، حيث يتم في ضوءه التمثيل الحقيقي للحالة (الرسالة المستهدفة) بغية كسر الحاجز النفسي ، ويتم تمثيل الموقف من قبل الأفراد المتدربين فيما يقوم المسؤول عن التدريب بتصحيح الأخطاء المتداولة أو تقويمها. (عبد كاسم، 2012، ص126)

د- التدريب على رأس العمل :

يُعد التدريب على رأس العمل غالبا بالاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من العاملين ، حيث يتميز هذا الأسلوب من التدريب بالواقعية لكونه يحاكي كل ما يتعلق بالعمل الفعلي الذي يمارسه الفرد في عمله. (عرب، 2009، ص86)

ويعد هذا الأسلوب من أهم الأساليب التدريبية وذلك لما فيها من قدرة على ترسيخ المبادئ والمهارات والمعلومات التي تلقاها المتدرب أثناء فترة التدريب النظرية. (بن عيشي، 2013، ص31)

هـ- أسلوب العصف الذهني :

في هذه الطريقة يُطرح على مجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف معين أو مشكلة ما ، حيث يُطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول ، وتكتب هذه الأفكار على السبورة بالسرعة التي يتم بها طرحها. (السلطان، 2016، ص29)

و- أسلوب التدوير الوظيفي :

ينتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل القسم الواحد أو بين الأقسام وذلك بهدف أن يتقن هذا الأخير عددا من الوظائف التي يكمل بعضها بعضا من أجل تكوين صورة شاملة عنها ، كما قد يتدرب الموظف أو العامل على تشغيل آلة معينة أو إعداد تقرير أو التحكم في برامج الحاسوب ، ليتم بعدها تحديد موقع العمل الملائم في ضوء إجادة العامل أو الموظف لأي وظيفة من الوظائف التي مارسها.

كما يمكن أن يبقى الموظف العامل خاضعا بصفة دائمة للتدوير الوظيفي لإتقان الوظائف الأخرى ، وذلك بغية تجنب مشاكل الغيابات المفاجئة للموظفين وإمكانية إحلاله محل زملائه إذا استدعت الضرورة ذلك. (مانع، 2015 ، ص130)

ز- أسلوب دراسة الحالة :

بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين بجامعة (هارفرد) الأمريكية ، وتقوم على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون داخل المؤسسة أو من خارجها في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة مثل : الإنتاج أو البيع أو الشراء أو التمويل...، حيث يقوم المشتركون في هذا

البرنامج بدراسة هذه الحالات لتحديد المشاكل الخاصة بها وتحليل أسبابها واقتراح بدائل حلها، ثم تقييم هذه البدائل واختيار أنسبها وتطبيقها لحل المشكلة الخاصة بالحالة موضع البحث،...، ومن المميزات الرئيسية لهذه الطريقة أنها تعمل على تحسين القدرة على اتخاذ القرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو بدائل محدودة. (مائع، 2015، ص131)

5- خطوات العملية التدريبية :

تمر عملية التدريب بمجموعة من الخطوات الأساسية تتمثل في :

أ- جمع وتحليل البيانات والمعلومات :

لا ينبغي اعتبار هذه الخطوة عملية مرحلية مؤقتة بل يجب أن تكون جزءا من نظام المعلومات الإدارية التي توفر للإدارة كافة البيانات عن النظام التدريبي وعن المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية :

- معلومات عن أهداف وسياسات المنظمة .
- معلومات عن إمكانيات المنظمة المادية .
- معلومات عن الأفراد العاملين .
- معلومات عن الظروف المحيطة. (بن عيشي، 2013، ص14، 15)

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية :

تظهر نتيجة لوجود فجوة بين الوضع الحالي لمستوى فعالية الموارد البشرية من جهة ومستوى الفعالية المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات أو المعارف أو السلوكيات من جهة ثانية ، هذا ويتم تحديد هذه الفجوة وفق ثلاث مستويات :

- على مستوى المؤسسة : من خلال فحص الجوانب التنظيمية والإدارية بهدف تحديد المواقع التي تحتاج إلى جهود تدريبية ، مثل التأكد من مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.
- على مستوى الوظيفة : من خلال تحليل الوظيفية والمشاكل المحيطة بها ، وتحديد المهارات والمعارف المطلوبة في شغلها.
- على مستوى الأفراد : والذي يتضمن تحليل كافة المؤشرات التي تعكس مستوى المعارف والمهارات عند الفرد بغرض التعرف على نواحي الضعف فيها. (زاوي، 2016، ص80، 81)

ج- تصميم البرامج التدريبية :

يقصد بتصميم البرامج التدريبية تلك العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلومات أو مهارات أو رغبة في تغيير أو تعديل سلوكيات.

حيث يتم تصميم هذه البرامج بناء على معطيات عديدة أهمها تحديد الاحتياجات التدريبية ، ومن خلال هذه الأخيرة يتجلى لمصمم البرنامج التدريبي عدة نقاط منها : الأسلوب المناسب للتدريب - الأفراد الذين هم في حاجة للتدريب في المنظمة - المهارات والمعارف التي يجب التركيز عليها أثناء التدريب- نوعية وصفات المدرب - الأهداف المرجوة من هذا التدريب.

كما يُعنى تصميم البرنامج التدريبي بموضوعات عدة منها : تحديد محتوى البرنامج التدريبي ، تكلفة ميزانية التدريب ، برمجة توقيت العملية التدريبية ، والوقت المستغرق في العملية ، هذا وترتبط دقة مضمون عملية تصميم البرنامج التدريبي بناء على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية. (بن عيشي، 2013،ص14،15)

د- تنفيذ برنامج التدريب :

يتم في هذه المرحلة تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج التدريبي من حيث : مواعيد الحصص التدريبية، أوقات الراحة ، كما يتضمن كذلك تحديد مكان التدريب وتحضيره وإعداد تجهيزاته ، إضافة إلى المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج عن قرب. (بوراس،2015،ص35)

ه- تقييم العملية التدريبية :

حيث يتم أثناء هذه المرحلة التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج التدريبية للأهداف والنتائج المتوقعة منها ، وبالتالي الكشف عن مختلف النقائص و معالجتها ، كما تسهم عملية التقييم في قياس كفاءة وفعالية العملية التدريبية وذلك بغرض :

- تحديد كل الثغرات المرتبطة بفعالية الأداء والعمل على تفاديها مستقبلا.

- التعرف على مقدار ما تم تحقيقه من أهداف العملية التدريبية.

- قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية من حيث محتواها والأساليب التي استخدمت فيها.

- مقارنة تكلفة التدريب بالعوائد المترتبة عنه. (مانع،2015 ، ص134)

6- خصائص التدريب :

يمكن تحديد خصائص التدريب في النقاط التالية :

- التدريب نشاط أساسي وليس نشاطا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها.

- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

- التدريب عملية شاملة ، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) ، كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في

المنظمة.(أبو نصر،2012،ص155)

- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى تنجح ، ومن هذه المقومات : وضوح الأهداف وتناسقها ، وضوح السياسات وواقعيتها ، توازن الخطط والبرامج ، توفر الموارد المادية والبشرية ، توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها. (أبو نصر، 2008،ص169)

- التدريب نشاط متغير ومتجدد ، من حيث أنه يتعامل مع عدة متغيرات ومن ثم فمن غير المنطقي أن يتجمد في قالب معين وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد الدائم ، فالفرد الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير سواء في عاداته أو سلوكه وكذا في مهاراته ورغباته ، كما تواجه الوظائف التي يشغلها المتدربون متطلبات التغيير خاصة في ظل التغير المستمر للظروف والأوضاع الاقتصادية وتقنيات العمل ومستجداته. (أبو نصر، 2012،ص156)

7- أهمية التدريب :

يعتبر التدريب من أهم سبل رفع كفاية المنظمة والأفراد في آن واحد ، وتكمن أهميته فيما يوفره من مزايا لكلا الطرفين :

أ- بالنسبة للمنظمة :

- لا يمكن لأي منظمة الحصول على مرشح يتطابق تماما مع الوظيفة والمتطلبات التنظيمية ، وبالتالي فإن التدريب مهم للتنمية وتطوير الموظف وجعله مناسباً للوظيفة .

- سيكون الموظفون المدربون رصيذا قيما للمنظمة.

- تعتمد الكفاءة التنظيمية والإنتاجية والتقدم والتطور بشكل أكبر على التدريب.

- يساعد التدريب على تحقيق كثير من الأهداف التنظيمية مثل الجدوى والاستقرار والنمو.

- توفير المعلومات والاحتياجات المستقبلية في جميع المجالات للمنظمة. (bavdhan,2010,p50)

- خلق القيمة المضافة بتقليل الفاقد من الموارد في ساعات العمل كنتيجة لزيادة كفاءة الأداء وتحسين أنماط السلوك.

- تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ الأعمال في المنظمات ، وتحسين أساليب التعامل مع الزبائن مما يسهم في رفع درجة رضاهم عن المنظمة وعن مستوى أدائها وتحسين صورة المنظمة لديهم.(ميا وآخرون، 2009،ص141)

- رفع كفاية الأفراد العاملين بالمؤسسات ، الأمر الذي ينتج عنه زيادة الإنتاج أو زيادة الخدمات وأدائها على وجه أفضل ومن ثم حصول المؤسسات على مكاسب مادية وتنافسية.

- خفض نسب حوادث العمل وخسائرها ، حيث لا ينسحب هذا على المؤسسات الإنتاجية فقط بل

يتعداه إلى مؤسسات ذات الطبع الخدماتي (وقوع أخطاء إدارية أو تقنية قد تؤدي إلى خسائر سواء للزبون أو المنظمة).

- تسهيل عمل المشرفين ، فبدلاً أن يضيق المشرف وقته في توجيهات خاصة بأشياء يفترض أنها روتينية يوفر هذا الوقت والجهد إلى أعمال أخرى أكثر أهمية. (عباس، 2008، ص80)

ب- بالنسبة للأفراد العاملين :

- يعد التدريب أهم تقنية لتنمية الموارد البشرية.
- رفع الروح المعنوية للقوى العاملة.
- يساعد العاملين على التماهي مع الأهداف التنظيمية.
- يساعد في إعداد مبادئ توجيهية للعمل. (bavdhan, 2010, p50)
- رفع كفاءة الفرد وتزويده بالمعلومات والمهارات اللازمة للقيام بعمله.
- زيادة ولاء العامل المتدرب للمنظمة وتفانيه في عمله.
- الاطلاع على التجارب الحديثة في تخصصه ومحاولة الاستفادة منها.
- منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برنامج التدريب لحل المشاكل العالقة. (السكرانة، 2011، ص25)

- تذكير العاملين دورياً بأساليب الأداء و تعريفهم بالتغيرات والتعديلات التي طرأت عليها ، وبأساليب ما استحدثت من أدوات أو أجهزة أو آلات.

- تكوين فئة مؤهلة يمكن الاعتماد عليها في تفويض السلطة.
- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي ، بما يسهل في معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القريب والبعيد. (ميا وآخرون، 2009، ص141)

من ناحية أخرى تنعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية في المنظمة من خلال تطوير وتنمية أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين في جميع المستويات الوظيفية ، حيث يمثل ذلك مدخلا مهما لتنمية روح العمل الجماعي وترسيخ القيم الجماعية مما ينعكس إيجاباً على المنظمة وفعاليتها. (عساف، 2009، ص48)

ثانيا : دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير الموارد البشرية

1- الفرق بين التدريب والتكوين أثناء الخدمة :

من الناحية الاصطلاحية نجد أن كلمة التكوين ترجمة للكلمة الفرنسية formation ، أما التدريب فهو مدلول لترجمة الكلمة الإنجليزية training ، إلا أنه من الناحية العملية هناك تشابه وتداخل بينهما في المضمون والنشاط كون أن كلاهما يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الأفراد من أجل تحسين مستوى أدائهم أو زيادة إنتاجيتهم أو تأهيلهم لشغل مناصب أعلى.

هذا ويمكن التمييز بين التكوين أثناء الخدمة والتدريب في كون أن التكوين يعنى بكل أوجه التلقين للفرد من قيم ومهارات وأفكار وثقافات ومعلومات عامة ، أما التدريب فيسري مفهومه على تلقين الفرد لكن في نطاق معين ومحدود. (بوقفة، 2016، ص150)

2- تعريف التكوين أثناء الخدمة :

تتعدد وتتووع تعريف مصطلح التكوين لكن في المقابل تتوافق هذه الأخيرة في جملة من النقاط التي تمثل الركائز الأساسية لعملية التكوين أثناء الخدمة ، وفيما يلي بعض هذه التعاريف :

- "التكوين هو مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العاملين ، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات الموارد البشرية وكذا اتجاهاتهم وسلوكياتهم". (بلقايد، 2016، ص32)

- " التكوين هي تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل ، وبالقدر الذي يمكن أيضا من تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالوظيفة ومتطلباتها". (تلي، خنشور، 2015، ص12)

بمعنى أن التكوين إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهام محددة ، حيث يمكن النظر إلى التكوين باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية. (عقون، 2007، ص66)

يتضح من التعاريف السابقة للتكوين أثناء الخدمة بأن هذا الأخير يرتكز على النقاط التالية :

- تحديث معلومات الموظفين والعاملين وتنمية قدراتهم الشخصية.
- تلقين الفرد كيفية أداء مهامهم بالطرق المثلى.
- اعتبار التكوين أثناء الخدمة نوعا من التعلم المستمر للموظف.
- مساعدة العاملين على الترقية في المناصب وبالتالي تحقيق رضاه وتحقيق طموحاته المعنوية و المادية.
- العمل على تنمية روح الانتماء والولاء لدى الموظفين والعمال تجاه مؤسساتهم.(بوقطف،

(2014، ص16، 17)

3- مبادئ التكوين أثناء الخدمة :

حتى تكتسب البرامج التكوينية درجة من الفعالية والكفاءة يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية ، حيث تعد هذه الأخيرة بمثابة قواعد عامة يتم وضعها وتطبيقها كمعايير توجيهية لتنفيذ وإنجاح هذه البرامج ، ومن أبرز هذه المبادئ نذكر :

أ- مراعاة الفروق الفردية :

يستوجب على القائمين بالتكوين مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، حيث يتعلم بعض الأفراد بشكل أسرع من أقرانهم كما أن بعضهم يظهر فروقا كبيرة مقارنة بغيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التكوين أو التعلم ، هذا إضافة إلى عدم تجانس الأفراد من حيث ميولاتهم وخلفياتهم وخبراتهم الشخصية ، لذلك لابد من مراعاة كل هذه المتغيرات عند التخطيط للبرامج التكوينية.(بودوح،2013،ص97)

ب- مبدأ الدافعية :

لكل فرد من التنظيم خصائصه التي تميزه عن باقي الأفراد ، فمحاولة معرفة دوافع وأهداف وحاجات وتوقعات كل فرد قد تساعد في تحديد نوعية الحوافز المادية أو المعنوية التي قد تدفع الأفراد إلى إيلاء أهمية أكبر وبذل مزيد من الجهد أثناء فترة التكوين.

ج- الاختيار الدقيق للمتكوينين :

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للاستفادة من البرامج التكوينية بعناية وبصورة دقيقة وموضوعية ، هذا وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني لأن غياب الرغبة لديه قد يؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية ، إضافة إلى ضرورة تناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومستواه التعليمي والوظيفي.(برقوق، بودوح، 2012،ص90)

د- متابعة الأفراد بعد عملية التكوين :

إضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتكوّن بعد إكماله للبرنامج التكويني ورجوعه لعمله ، فانه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض وذلك لرصد مجمل التغييرات التي طرأت على سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى تأثير التكوين عليه ، إضافة إلى تحديد مدى أثر تكوين الفرد على طريقة أدائه لعمله ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التكوين.

ه- ضرورة الممارسة العملية للفرد المتكوّن :

لكي يكتسب الفرد أثناء فترة التكوين المهارة والمعرفة أو الاتجاه المرغوب فيه لابد من الإشراف العملي للفرد في التكوين وإعطائه الفرصة والوقت الكافي لذلك ، مع إلزامية توافر الأدوات والوسائل في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل ، مع تلقينه كيفية تشغيلها وعملها بدون مخاطر. (بودوح، 2013، ص98)

4- خصائص التكوين أثناء الخدمة :

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي :

أ- النظرة المستقبلية :

لعملية التكوين أثناء الخدمة رؤية مستقبلية وإستراتيجية من خلال تخصيص برامج تكوينية لتأهيل الأفراد على القيام بوظائفهم الحالية والمرتبطة بالكفاءة المطلوبة وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن. (برفوق، بودوح، 2012، ص91)

ب- التكوين نشاط رئيسي ومستمر :

التكوين أثناء الخدمة ليس إجراء ظرفياً تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها ، ولكنه حلقة مهمة وحيوية في سلسلة حلقات تبدأ مع تولي الموظف لمنصبه وتتواصل على مدى مسيرته الوظيفية. (بودوح، 2013، ص99)

ج- التكوين نشاط فني وإداري :

باعتبار التكوين أثناء الخدمة من الأعمال الإدارية فينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء كوضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج إضافة إلى الرقابة المستمرة ، هذا ويعتبر التكوين من الأعمال الفنية التي تحتاج إلى خبرات متخصصة في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ومتابعتها وتقييمها. (جفري، 2009، ص33)

د- التكوين عملية منظمة ومحددة :

تعتمد عملية التكوين أثناء الخدمة غالباً على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المسطرة وذلك باستثمار التكوين في تطوير المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد لأداء مهامه ، فالتكوين ليس نشاطاً مفتوحاً بلا حدود أي أنه لا ينطلق من فراغ ولا يتجه إلى فراغ ، إنما هناك علاقة وثيقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة والمناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني. (جفري، 2009، ص34)

5- أنواع التكوين أثناء الخدمة :

يمكن تقسيم التكوين أثناء الخدمة إلى عدة أنواع وذلك حسب المعايير المتبعة في عملية التقسيم ،
وفيما يلي بعض من التفصيل لهذه الأنواع :

أ- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف :**- تكوين الموظفين الملتحقين حديثا :**

ويهدف هذا التكوين إلى إعداد الموارد البشرية علميا وعمليا وسلوكيا على النحو السليم ، وتأهيلهم للقيام بأعمال التي سوف توكل إليهم حال التحاقهم بوظائفهم ويطلق على هذا النوع تسميات عديدة كالتكوين الإعدادي ، التوجيهي وغيرها ، وتستعمل لذلك عدة أساليب منها : المحاضرات أو المقابلة مع المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين أو بالاعتماد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها ، حيث تسعى المؤسسة من خلال هذا النوع من التكوين إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تزويد الموظف أو العامل الجديد بالمفاهيم الأساسية والمهارات في مجال تخصصه.

- تنمية الاتجاهات الايجابية لدى العامل نحو الوظيفة بشكل عام ونحو مجال عمله بشكل خاص.

- التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى :

وهو التكوين الذي يقدم للموارد البشرية الموجودة بالفعل على رأس وظائفهم ، ويعتبر التكوين أثناء العمل أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها : تجدد الوظائف والإجراءات وطرق العمل باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة حيث يتم تزويد العاملين بما يستجد في مجال وظائفهم. (جفري، 2009، ص58)

ب- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف :**- التكوين الفني :**

يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والأعمال الفنية والمهنية مثل : أعمال الميكانيك والكهرباء والنجارة والتلحيم وغيرها.

- التكوين التخصصي :

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات خاصة بوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة.

- التكوين الإداري :

يهتم هذا النوع من التكوين بالمعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا ، ويشمل التكوين كل العمليات الإدارية مثل : التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات والتنسيق والاتصال. (ناصري، 2010، ص14)

ج- أنواع التكوين حسب الأهداف :**- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة :**

حينما تتقادم معارف ومهارات أفراد المنظمة وبخاصة مع هذا التسارع في التطور التكنولوجي يصبح لزاما على هذه الأخيرة تقديم التكوين المناسب لمسايرة هذا التطور ، ومن أمثلة ذلك ارتباط أعمال حفظ البيانات والمحاسبة والأجور مع نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر، حيث يحتاج شاغلوا مثل هذه الوظائف إلى معارف ومهارات جديدة تمكّنهم من أداء مهامهم باستخدام هذه النظم. (بودوح،

2013،ص116)

- التكوين بغرض الترقية :

هو التكوين الذي يُعنى بإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة ، ومثال ذلك أن تعيين أحد الموظفين ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم بالضرورة إخضاعه لبرنامج تكويني حول كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع المهام عليهم ، إضافة إلى متابعة مستويات الأداء الخاصة بكل

فرد. (جفري،2009،ص44)

د- أنواع التكوين حسب المكان :**- التكوين داخل المؤسسة (داخلي) :**

هو التكوين الذي يتم تنظيمه في فضاءات تكوينية تابعة للمؤسسة ، حيث يكون الشخص المشرف على التكوين عادة من داخل المؤسسة ، ويتميز هذا النوع من التكوين بكونه يتم وفقا لتخطيط مصلحة تسيير وتنمية الموارد البشرية وتحت إشرافها ورقابتها ، هذا ويعاب على التكوين داخل المؤسسة كونه يحدث في محيط عمل المؤسسة وضمن تجارب وخبرات محدودة للمؤطرين والمتكويين ومن ثم تضائل فرص التوصل إلى أفكار وخبرات جديدة.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى بالتكوين في مواقع العمل ، حيث يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم ، و يعكف العامل في هذا الأسلوب على تقليد مكوّنه واستيعاب المهارات اللازمة لأداء عمله. (بلفايد، 2016،ص61)

- التكوين خارج المؤسسة (خارجي) :

يكون المكوّنون في هذا النوع من التكوين عادة من خارج المؤسسة ، حيث تتضمن البرامج التكوينية إرسال المؤسسة موظفيها أو عمالها إلى مراكز تكوين متخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة أو إلى مؤسسات استشارية متخصصة في مجال التكوين.

ويعد هذا النوع من التكوين فرصة لتبادل الخبرات والأفكار واكتساب المهارات خاصة عند التقاء المتكويين من جهات عديدة ومن مؤسسات مختلفة ، هذا وتتوفر مراكز ومؤسسات التكوين الخارجية في معظم الأحيان على إمكانيات وأجهزة سمعية وبصرية قد لا تتوفر داخل المؤسسة المعنية.

مع ذلك لا يخلو هذا النوع من التكوين من بعض العيوب مثل ضعف أو انعدام رقابة المؤسسة على مجريات التكوين وبالتالي صعوبة تقييم مستوى هذا الأخير بصورة موضوعية ، حيث تعتمد المؤسسة في تقييمها على التقارير التي يعدها المتكونين أنفسهم بعد انتهاء التكوين ، هذا إضافة إلى تحمل المؤسسة لأعباء نفقات إضافية في هذا النوع من التكوين أكثر من تلك تتحملها في التكوين الداخلي. (بلقايد، 2016، ص62)

ه- أنواع التكوين وفقا لمعيار عدد الأفراد المتكونين :

- التكوين الفردي :

يكون ذلك عندما تشمل عملية التكوين فردا واحد أو أفراد بعينهم من المنظمة حيث يتم تكوين كل فرد على حدا ، و يبرمج هذا النوع من التكوين عادة بعد التعيين مباشرة بغية تأهيل الفرد وتعريفه بمهامه في وظيفته الجديدة ، وقد يتم أثناء العمل إذا أُريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أساليب جديدة ، كما قد يحدث وأن يتم ابتعاث أحد أو بعض الموظفين فرادى إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها.

- التكوين الجماعي :

يشمل هذا التكوين مجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة ويُراد تكوين أفرادها على هذه المهام ، أما في حالة ما تبين من دراسات الاحتياجات التكوينية للعاملين على وجود حاجة مشتركة بين بعضهم لدورة تكوينية ، فإن إدارة التكوين هنا تعمل على تجميع هؤلاء في جماعات وإخضاعهم جميعا لبرامج تكوينية تتوافق مع هذه الاحتياجات. (جفري، 2009، ص46)

6- مزايا وفوائد التكوين أثناء الخدمة :

يحقق التكوين أثناء الخدمة جملة من المزايا يمكن حصرها في النقاط التالية :

أ- توفير الوقت :

يساعد التكوين في تحسين كفاءة الأفراد في العمل من خلال تلقينهم للطرق المثلى في استخدام وسائل العمل وانجاز مهامهم ، ما من شأنه أن يسهم في توفير الوقت والجهد والمال. (جفري، 2009، ص43)

ب- زيادة الإنتاج :

فتكوين العاملين على كيفية القيام بعمل ما يؤدي بالضرورة إلى إتقانهم لهذا العمل ومن ثم زيادة كمية الإنتاج وتحسين في نوعيته.

ج- الاقتصاد في النفقات:

يجلب البرنامج التكويني للمنظمة عادة مردودية أكبر من تكلفتها، حيث أن تكوين العمال على استخدام والمحافظة على وسائل العمل والآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه اقتصاد واضح للنفقات من خلال سلامة الآلات واقتصاد المواد الأولية وقلّة المخاطر. (بلقايد، 2016، ص54، 55)

د- انخفاض نسب حوادث العمل :

يؤدي التكوين الجيد للعاملين إلى زيادة كفاءتهم في التعامل مع الآلات ووسائل الإنتاج ومن ثم انخفاض معدلات حوادث العمل. (جفري، 2009، ص42)

ه- التقليل من دوران العمل :

يساعد التكوين على زيادة العاملين لمداركهم وتنمية قدراتهم في تنفيذ أعمالهم وهو ما يسهم في إيجاد نوع من الاستقرار والثبات الوظيفي داخل المنظمة.

و- توفير قوة احتياطية في المؤسسة :

يعتبر التكوين مصدرا مهما لتلبية الطلبات الملحة على الأيدي العاملة المؤهلة ، فعبهه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

ز- التكوين مصدر لاستمرارية التنظيم واستقراره :

إن استقرار المنظمة وثباتها معناه قدرتها على الاحتفاظ بفعاليتها في حالة فقدانها لأحد أو بعض أعضائها مهما كانت مناصبهم ، ويتحقق هذا من خلال رصيد كافي من الموارد البشرية المكوّنة والمؤهلة لشغل هذه المناصب في حال شغورها لأي سبب من الأسباب. (بلقايد، 2016، ص55)

7- التكوين أثناء الخدمة كعامل ارتقاء للمؤسسة :

إن محاولة الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بمستوى أداء مواردها البشرية مهما اختلفت مستوياتهم ورتبهم (مهندسون ، إداريون ، إطارات مسيرة ، تقنيون ، أعوان) وعلى هذا الأساس يتعين على مسؤولي المنظمات بذل المزيد من الجهود واتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا ، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ومن ثم تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو.

وفي ظل المستجدات الراهنة والانفتاح الكبير للاقتصاديات فقد بات لزاما على المؤسسة ضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات التي تحدث في محيط المؤسسة.

ومن التدابير التي يمكن للمنظمة المراهنة والاعتماد عليها في مثل هذه الظروف هو التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين بمعناه الواسع ، والذي يشمل كل العاملين داخل المؤسسة دون استثناء ويمس كل الوظائف (التسويق ، الإنتاج ، البحث والتطوير...) ، هذا مع استخدام كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة والاستعانة بتكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة ، إضافة إلى استخدام كل طرق وأنواع التكوين تبعا للحالة وحسب الحاجة. (إبراهيمي، حميدة، 2005، ص5)

8- النظرة الحديثة للتكوين أثناء الخدمة :

تشهد المؤسسات المعاصرة على اختلاف نوعية نشاطها نموا متسارعا زادت معه ارتباطات هذه الأخيرة تجاه محيطها ، و زادت معه الحاجة إلى ايلاء أهمية أكبر للتكوين من خلال إعطاء نظرة جديدة له وبكل القضايا الأساسية المتعلقة به ، لعل من أهم هذه القضايا ما يلي :

- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم الفاعل مع المستجدات ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجاتها من اليد العاملة الفنية والإدارية.

- تسيير التكوين بكل ما تعنيه الكلمة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه.

- اعتبار التكوين استثمار حقيقي ذو مردودية وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية فردية واجتماعية.

- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.

- اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة يجب ربطها بمفهومى الاستشراف واليقظة ، وذلك حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد و تزيد فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الايجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط.

- أن تسبق سياسة تكوين العمال عملية التغيير التكنولوجي حتى يكون العمال مؤهلين للانتقال إلى الوظائف الجديدة ، ولكي تتوفر المؤسسات على المهارات والحوافز اللازمة للتغيير وإنشاء الوظائف الجديدة.

- لا يجب النظر إلى التكوين كحلقة منفصلة ولكن كحلقة ضمن سلسلة حيث كل حلقة تكمل الأخرى، وهذه السلسلة تمثل محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية.

- ضرورة توفر بنوك معلومات أو مواقع إعلامية لإحصاء ورصد الكفاءات المتوفرة.(إبراهيمي، حميدة

،2005،ص13،14)

ثالثا : التعلم التنظيمي والتوجه نحو بناء الكفاءة والتطور

1- تعريف التعلم التنظيمي :

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي سنة 1978م من قبل (Argyris & Schon) في كتابهما learning organizational ، حيث طرحا سؤالاً مفاده : هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ هذا السؤال الاستكشافي ساعد في بذل الكثير من الجهود للتعريف وتحديد أهمية التعلم في المنظمات والكشف عن أبعاده المختلفة. (مانع، 2015، ص138)

وفيما يلي جملة من تعاريف التعلم التنظيمي :

- " هي العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والممارسة وتلقي العلم أو المرور بتجربة معينة أو عبر النشاط الذي يمارسه المتعلم. (الخوري وآخرون ، 2015، ص39)

- " التعلم التنظيمي هو مجموعة من الإجراءات التنظيمية مثل اكتساب المعرفة وتفسير المعلومات وتوزيعها بهدف خلق تطوّر تنظيمي إيجابي. (shahram and ather, 2013, p44)

- يقصد بالتعلم التنظيمي : "عملية الاختبار والمراجعة المستمرة لخبرات العاملين سواء الفردية أو الجماعية ، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية. (أبو نصر، 2012، ص146)

- التعلم التنظيمي هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة ببناء وتطوير وتنظيم معارفها بما يتناسب مع خصائصها التنظيمية والثقافية ، ويمكن تصور ذلك كإكتناء مهارات جديدة أو تحسين المهارات القائمة. (Ieroy, 2000, p36)

ومن تعاريف التعلم التنظيمي أيضا :

- هو ظاهرة جماعية لاكتساب وتطوير المهارات أو تعديلها داخل المنظمة. (koenig, 2006, p297)

- " التعلم التنظيمي هو جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة ". ونتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة لما يعرف بالمنظمة المتعلمة. (الخشالي، التميمي، 2008، ص196)

ومن تعاريف المنظمة المتعلمة :

- " المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يسعى العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها ". (الحواجرة، 2010، ص5)

- " المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تملك القدرة للتأمل في فهم الخبرات التي تمر بها من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والرغبة في استكشاف تجارب النجاح والفشل التي تمر بهما المنظمة ". (بن صويلح، 2017، ص26)

حيث تتوقع المنظمة من أفرادها أن يتعلموا باستمرار أثناء تأديتهم لمهامهم ، ويشتركون في تحديد المشكلات والعمل على حلها بغرض تمكين المنظمة من التطور الدائم والتعزيز المستمر لقدراتها. (وارنر، سايمون، 2012، ج 2، ص645)

2- أسس ومرتكزات عملية التعلم التنظيمي :

تتطلب ممارسة عملية التعلم التنظيمي توافر جملة من المرتكزات والأسس بغية تهيئة بيئة عمل مشجعة على خلق المعارف ونشرها وتداولها بصفة مستمرة ، نذكر منها :

أ- مرونة الهيكل التنظيمي :

يمثل الهيكل التنظيمي حجر الأساس في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأدوار والصلاحيات والعلاقات بين الأفراد في جميع المستويات ، لذلك يجب تصميم هيكل تنظيمي مرن يوفر الظروف الملائمة لتسيير عملية التعلم ، حيث أن ضمان مستوى عال من التعلم يتطلب بناء هيكل تنظيمي يعتمد على اللامركزية والمشاركة ، المرونة التنظيمية ، وتشجيع الاتصالات غير الرسمية.

ب- القيادة المشجعة على التعلم :

تعتمد المنظمات المعاصرة على مفهوم القيادة التحويلية كنمط ملائم لقيادة التعلم التنظيمي وذلك لكون هذا النوع من القيادة يركز على التغيير في المؤسسة ، ما من شأنه تسهيل ممارسة عملية التعلم وانسيابه من الفرد إلى المجموعة ، كما يلعب هؤلاء القادة دورا أساسيا في تدعيم التعلم من الجماعة إلى المؤسسة. (جقيق، عبيدات، 2014، ص291)

ج- تعزيز التعلم بالثواب والعقاب :

يعد الثواب والعقاب من العوامل المؤثرة على عملية التعلم داخل المنظمة ، ومثال ذلك المكافأة المادية أو المعنوية التي قد يحصل عليها الفرد عند قيامه بسلوك جيد والعكس. (العميان، 2005، ص144)

د- القيم المشتركة :

هي تلك القيم والمعتقدات التي تدور أساسا حول سبب وجود المؤسسة يتم نشرها في العادة بشكل علني أو ضمني و تشكل هذه الأخيرة المحاور الرئيسية للثقافة التنظيمية ، حيث يعكف القادة على ترسيخ وتطوير قيم المؤسسة والقواعد السلوكية الخاصة بها بطريقة تتناسب مع استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي ، لذلك ولنجاح عملية التعلم فعلى المؤسسة تبني ثقافة تنظيمية مشجعة على ذلك.

هـ- التشارك المعرفي :

أي مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع المشاركة في المعرفة من خلال الاعتماد على أسلوب فرق العمل الذي يعتبر الوسيط لنقل المعرفة بين جميع مستويات وفروع التنظيم ، وذلك عن طريق تشجيع

الحوار بين أعضائه وتبادل المهارات والأفكار والمعارف ومن ثم إثارة القدرة الجماعية المشتركة لتوليد الأفكار المبتكرة للتعامل مع مختلف المشكلات.

و- تمكين الموارد البشرية :

يقصد به منح الأفراد الحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها ، ويستمد هذا المفهوم أهميته من مدى مساهمته في مساعدة العاملين على العمل بشكل مستقل يؤدي إلى اكتسابهم خبرة وسرعة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات. (ججيق، عبيدات،2014، ص291،292)

3- مبررات التعلم التنظيمي :

هناك العديد من المبررات التي تفرض على المنظمات تبني مفهوم التعلم التنظيمي نذكر منها :

- تواجه المنظمات العديد من التحديات الناجمة عن التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إضافة إلى تغيير في مطالب الزبائن ، مما يفرض على المؤسسة ضرورة تحسين وسائلها في جمع وتوظيف المعلومات توظيفا منطقيا بما يمكنها من حل مشكلاتها بطريقة سليمة.

- معاناة عديد المنظمات من مشكلة مغادرة بعض الموظفين الأساسيين نحو منظمات أخرى ، هذا الوضع يقتضي قيام المنظمة بتبني إستراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الموظفين الجدد. (بلعلی،2014،ص174)

- المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والدولية حيث ألغت العولمة الحدود الجغرافية للمنافسة ، وعززت من الحاجة للمبادرة نحو إقامة التحالفات الإستراتيجية المعتمدة على تكامل المهارات والخبرات والمواقع التنافسية ، وأصبح التعلم من التجارب الذاتية وتجارب المنظمات الأخرى عاملا أساسيا لنجاح هذه المنافسة. (الهدلة،2013،ص28)

- الانتشار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف بشكل سريع للغاية بعدما كانت تستغرق سنوات.

- التغيير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه خاصة في ظل توافر بنوك المعلومات ومراكز البحوث والاستشارات التي سهلت على الراغبين في التعلم مهمة الإطلاع على المعلومة ومن ثم الوصول إلى المعرفة. (مانع،2015،ص141)

- ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية التي تدعوا إلى ضرورة التحسين المستمر والإبداع ، الأمر الذي لا يكون إلا من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمي وجعلها جزءا من ثقافة المنظمة.

- صدور العديد من الكتابات التي تؤكد على ضرورة تبني مثل هذه المفاهيم الجديدة ومحاولة تطبيقها داخل المؤسسات. (بلعلی،2014،ص174)

4- خصائص التعلم التنظيمي :

- يتميز التعلم التنظيمي عن غيره من المفاهيم الإدارية بعدد من الخصائص نذكرها على النحو التالي:
- التعلم في المنظمة عملية مستمرة ، يجب النظر إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة فهي تحدث إذن بصورة تلقائية ومستمرة.
 - لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم ومساندة من قيادة المنظمة. (بلعي، 2014، ص173)
 - يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.
 - التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة ، حيث تساهم هذه الخبرة في عملية التعلم التنظيمي وتمكّن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
 - تتضمن عملية التعلم التنظيمي عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ، ثم استرجاع هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية. (رايس، 2011، ص6)

5- أنواع التعلم التنظيمي :

يمكننا أن نصادف عدة أنواع للتعلم التنظيمي نذكر منها :

أ- التعلم أحادي الحلقة :

هو التعلم الذي يحدث عندما تصحح المنظمة أخطاءها أو تحل مشاكلها من خلال استخدام السياسات والإجراءات الروتينية الموجودة ، فعندما تواجه المنظمة مشكلة معينة أو تكتشف خطأ ما فإنها تلجأ إلى الحلول والإجراءات الموجودة مسبقاً لتصحيحها دون بذل جهد في البحث عن حلول جديدة ومبتكرة ، ويحدث هذا النوع من التعلم من خلال اكتشاف الأخطاء وإصلاحها مع المحافظة على قيم وقواعد المؤسسة. (نعيجة، 2012، ص108، 109)

ب- التعلم ثنائي الحلقة :

ينتج أفراد المنظمة في ضوء التعلم ثنائي الحلقة إلى توسيع دائرة التعلم ، فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة أو معالجة الانحرافات السابقة فإن البحث يتجه نحو أسباب هذه المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها ، فالتعلم المزدوج الاتجاه يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشاكل والأزمات ، فهو إذن تعلم استراتيجي أكثر منه تعلم ارتدادي. (مانع، 2015، ص144)

ج- التعلم ثلاثي الحلقة :

يظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة ما لا تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد ، كما يركز التعلم الثلاثي الحلقة على تحدي الافتراضات المتأصلة والمعايير التي ثبتت عدم القدرة على تحقيقها ، ويكمن جوهر التعلم ثلاثي الحلقة في التركيز على عملية التعلم في المنظمة كونه يمثل فرصة لتنمية قدراتها على التعلم والتطوير. (ديوب ، 2013 ، ص131)

6- مراحل عملية التعلم التنظيمي :

حدد جيمس هوبر (g.huber) أربعة (04) مراحل أساسية لعملية التعلم التنظيمي نوجزها فيما يلي:

أ- اكتساب المعرفة knowledge acquisition :

يسود التعلم داخل المنظمة عند تمكّن هذه الأخيرة من اكتساب المعرفة ، حيث أن الحصول على المعرفة المعلنة أو الحقائق والمعلومات يتم أساسا عند قيام المنظمة بمسح البيئة المحيطة بها واستخدام نظم وآليات من أجل خزن ومعالجة واسترجاع المعلومات وانجاز البحوث وعمليات التطوير ، كما يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي لأن عملية تنقيح البنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة غالبا ما تُفضي إلى إكسابها معارف جديدة. (أبو نصر ، 2008، ص151)

ب- توزيع المعلومات information distribution :

يقصد بتوزيع المعلومات تلك العملية التي يتم من خلالها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين فيها عبر طرق مختلفة وبأساليب رسمية وغير رسمية ، ومن بين هذه الطرق حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الاتصال الرسمية ، حيث أنه كلما زادت عملية المشاركة في المعلومات زادت المنظمة وأفرادها تعلمًا. (أبو نصر، 2012، ص140)

ج- تفسير المعلومات information interpretation :

من أجل أن تتم المشاركة في المعلومات لابد من ترجمتها بأساليب محددة ومشاركة يفهمها العاملين في المنظمة ، ويطلق على عملية تشكيل المعلومة مصطلح المعرفة الإجرائية (procedural knowledge) ومما يلاحظ هنا أن كمية أو حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات للمعلومات المتاحة. (أبو نصر، 2008، ص152)

هذا وتتأثر عملية تفسير المعلومات بجملة من المتغيرات أهمها :

- الطاقات الإدراكية للوحدات التنظيمية.

- طبيعة الوسيط المستخدم للتواصل.

- حجم المعلومات التي يتم تفسيرها. (الهدلة، 2013، ص39)

د- الذاكرة التنظيمية organization memory :

يقصد بها القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة بحيث يتم خزن المعرفة من أجل استخدامها مستقبلاً ، وتلعب الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى أحياناً بمعرفة الشركة corporate knowledge دوراً أساسياً في التعلم التنظيمي فعملية التعلم تعتمد أساساً على فاعلية الذاكرة التنظيمية ، وأحد التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات اليوم هو كيفية تفسير المعلومات وتشكيل ذاكرة تنظيمية.

هذا ويعد إشراك أعضاء المنظمة في فهم المعاني أمر ضروري ، فذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد والتي تضم خبراتهم وتجاربهم. (أبو نصر، 2012، ص141)

7- مستويات التعلم التنظيمي :

ينقسم التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات رئيسية هي كالاتي :

أ- التعلم الفردي :

يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة ، حيث يقوم التعلم هنا على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم. (رايس، 2011، ص5)

ب- التعلم الجماعي (الفرقي) :

هو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في إطار التفاعلات الاجتماعية الناتجة عن تعاون وتشراك الأفراد أثناء القيام بأعمالهم ، بما يؤدي إلى تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية. (ججيق، عبيدات، 2014 ، ص290)

ج- التعلم على مستوى المنظمة :

ويدل على مجموع العمليات المستمرة والتنظيمية المتكاملة التي تساعد على رفع قدرات التعلم على مستوى الأفراد والجماعات والتي تنمو وتتطور مشكّلةً بذلك خبرة المنظمة ، يحدث هذا عندما يُلغي المسيرون في المنظمة جميع العوائق التي تحد من حرية تدفق المعلومة في المنظمة. (الباي ، 2015 ، ص108)

8- طرق التعلم التنظيمي :

يقصد بها النشاطات الرئيسية التي تتعلم المنظمة من خلالها ، ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

أ- التعلم من خلال القياس المرجعي :

تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل بها الآخرون ومن ثم محاولة تبني المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها ، وتعمدُ المنظمات هنا على التعلم من المنظمات ذات الأداء المتميز

أو التي تملك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة ، ووفق أسلوب المقارنة تتعلم المؤسسات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين باستغلال الممارسات والتقنيات الناجحة لديهم.

ب- التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات :

فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر لحصول المنظمة على المعلومات ، فاتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم المنظمة.

ج- التعلم من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة والمخففة للمنظمة :

يمكن اعتبار أن كلا من النجاح والإخفاق على السواء مصدر للتعلم ، حيث يمكن للمنظمات تبني إستراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة ، كما أن التجارب الناجحة توفر أساسا ثابتا للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم. (ديوب ، 2013 ، ص132)

9- أهمية التعلم التنظيمي :

تتأكد أهمية التعلم التنظيمي من خلال رصد دوره المتعدد التأثيرات على الأفراد والمنظمات ، وفيما يلي جانب من ذلك :

- تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتحسين نوعية المخرجات.
- يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية.
- يعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة للتعامل السليم مع التغير المستمر في بيئتها الداخلية والخارجية.
- يكتسي التعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى آنية ومتجددة. (حسين وآخرون، 2016، ص1690، 1691)
- زيادة معارف العاملين ومهاراتهم بما يمكّنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أكبر.
- تقليل معدلات الأخطاء التي يرتكبها الفرد أثناء عمله مما يؤدي إلى توفير في التكاليف.
- تحسين إنتاجية العاملين في المنظمات التي تشجع التعلم التنظيمي. (بلخضر، 2017، ص160)
- يساعد التعلم التنظيمي على انسياب الأفكار بين أفراد المنظمة ، فضلا عن خلق علاقات بين الكفاءات الموجودة.
- تفعيل دور إدارة المعرفة من خلال الاستثمار في المعلومات وتحويلها إلى معارف.
- يعد التعلم التنظيمي من الآليات الإستراتيجية للإبداع ، فمن خلاله يمكن اكتساب قدرات ومهارات ومعارف تساعد الموارد البشرية على الابتكار. (ججيق، عبيدات، 2014، ص290)

رابعاً : إستراتيجية إدارة المعرفة كألية لتنمية الموارد البشرية

1- تعريف إدارة المعرفة :

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة يمكن إيجازها فيما يلي :

- " هي الجهد المنظم الواعي من قبل مؤسسة ما من أجل اكتساب كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة ، حيث يتم جمعها وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي". (العنزي، الحربي، 2015، ص73)

- " إدارة المعرفة هي عملية واسعة من تحديد وتنظيم ونقل واستخدام المعلومات والخبرات داخل المنظمات. (uriarte,2008,p29)

- " إدارة المعرفة هي محاولة التعرف على القدرات المنغرسه في عقول الأفراد والارتقاء بها لأن تكون نوعا من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها ، ومن ثم فهي أيضا الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة ". (رفاعي، 2010، ص2)

- إدارة المعرفة هي عملية تحويل المهارات البشرية إلى رأس مال مدمج عن طريق تدوين معرفة الموظفين في شكل نصوص وأرقام في قاعدة بيانات واحدة أو أكثر، وبالتالي يمكن مشاركة هذه الأصول بواسطة موظفين آخرين في أجزاء أخرى من العمل. (bayad,simen,2003,p9)

ومن تعاريف إدارة المعرفة أيضا :

- " أنها عملية جمع وتوثيق وتصنيف وتطوير وتنظيم الأصول المعرفية للمنظمة وتخزينها بشكل يسهل استخدامها في تسيير أعمالها واتخاذ القرارات المناسبة. (القحطاني، 2009، ص4)

- إدارة المعرفة هي الاستخدام المنهجي والمُنظم للمعرفة الموجودة في المنظمة وذلك بهدف تحسين أدائها وتوفير معرفة ومهارات للمنظمة. (derrar,2005,p28)

- " إدارة المعرفة هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها ، ويتطلب ذلك تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها من خلال المنظمة. (محمد، 2013، ص1060)

- "إدارة المعرفة هي عملية تهدف إلى إنشاء و اكتساب وتبادل واستخدام المعرفة للسماح بتحسين أداء وتعلّم المنظمات. (lachachi,2011,p24)

2- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات :

- ساهمت العديد من العوامل في تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة وذلك استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات داخلية وخارجية ، وفي ما يلي إيجاز لبعض هذه المبررات :
- تعظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة وتوليد إيرادات جديدة.
 - العولمة التي جعلت المجتمعات في العالم أقرب بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل المعارف والمعلومات.
 - إمكانية قياس المعرفة ذاتها ، حيث باتت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في أداء المنظمة.
 - إدراك أسواق المال والأعمال العالمية أن المعلومات والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية ، وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال.
 - الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر لتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.(بوعشة، بن منصور، 2012،ص10)
 - اختلاف طبيعة المعرفة عن البيانات والمعلومات ، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
 - التغير الواسع والسريع في اتجاهات وأذواق الزبائن ، والتي جعلت من الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
 - اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة منها مجالات الإبداع والتجديد والتنوع والتنافس.(الكبيسي،2005،ص55)

3- أهداف إدارة المعرفة :

- هناك مجموعة من الأهداف العامة لإدارة المعرفة والتي تشترك فيها مختلف المنظمات على اختلاف نوعيتها ومجال نشاطها ، وهي على النحو التالي :
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - تسهيل وتبسيط العمليات عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية والحد من الروتين.
 - تبني الأفكار الإبداعية عن طريق تشجيع تدفق المعرفة بحرية.(بدير،2010،ص49)
 - الإسهام في حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص في كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب ، إضافة إلى بناء قواعد المعلومات لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- المساهمة في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة وتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع في بيئة هذه الأخيرة. (السمير، 2013، ص9:10)
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي تحتاجه المؤسسة وكذلك تحديد كيفية استخدامه وتطويره وإدامته.
- السعي لإيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة النشاطات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة ، وهم هؤلاء الأفراد الذين لديهم خبرات ومهارات ومعلومات واسعة حول موضوع معين أو تخصص محدد. (بن حمودة، 2015، ص30)

4- أهمية إدارة المعرفة :

- تستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها أحد سبل استغلال الموارد المعرفية للمنظمة ، ويمكن اختصار هذه الأهمية في مجموعة من النقاط هي :
- مساعدة المنظمات على تحسين استغلال ما لديها من أصول معرفية عن طريق إعادة توزيعها في المجالات المفيدة للمنظمة مثل استخدام معارف إدارة ما لتحسين أو دعم إدارة أخرى.
- النهوض بقدرة المنظمة على حماية ما لديها من معارف وقدرات فكرية من الضياع أو التقليد. (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2012، ص5)
- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز توليد المعرفة لدى كل فرد في المنظمة.
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام أي عمل داخل المنظمة. (الظاهر، 2009، ص96)
- ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
- تعد إدارة المعرفة أداة للمؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال محاولة الاستثمار في المعارف المتوافرة لدى أفرادها.
- توفير المزيد من الفرص للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني الأفكار والأعمال الإبداعية. (واضح ، نويري، 2017، ص231)

5- أنواع المعرفة :

تنقسم المعرفة إلى نوعين معرفة صريحة وأخرى ضمنية، وفيما يلي شرح مختصر لهذين الصنفين:

أ- المعرفة الضمنية tacit knowledge :

تتسم المعرفة الضمنية بصعوبة إظهارها على هيئة كلمات أو تعبيرات أخرى وهي مختزلة في مخيلة الفرد ، ومن أهم مميزاتها هو أنها معرفة مبنية على تراكم الخبرات والتجارب لذا يصعب توثيقها أو تصنيفها أو نقلها للعاملين في المنظمة ، حيث تظهر المعرفة الضمنية على هيئة سلوكيات تأخذ طابع التقويم والتعليق وإبداء وجهات النظر. (الوقداني، 2009، ص15)

ب- المعرفة الصريحة explicit knowledge :

هي الاعتقاد الجلي المتشكل لدى بعض أو كل أفراد المؤسسة في موضوع محدد والتي بالاستطاعة تنقلها بشكل صريح وواضح مع الآخرين ، مما يساعد على تطور المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية. (ناصر، 2006، ص2)

وتكون المعرفة الصريحة في العادة مسجلة ومدونة في كتب أو تقارير أو أقراص مضغوطة أو قواعد معلومات وأوساط تخزين خاصة بالمعلومات الرقمية ما يجعل الوصول إليها والتعامل معها سهلا ، ويشمل هذا النوع من المعرفة أيضا براءات الاختراع وحقوق النشر وكل أشكال الملكية الفكرية. (بن حمودة ، 2015، ص8)

فالمعرفة هي نتاج لعناصر متعددة أهمها :

- البيانات :

هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم معالجتها (تصنيفها ، تنقيحها ، تحليلها) ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي. (الطيطي، 2010، ص44)

- رأس المال الفكري :

يعتبر مصدرا مهما للنمو مستقبلا ، فرأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدرا للإبداع والابتكار في المستقبل.

- الخبرة :

تشمل خبرات العاملين في المنظمة ، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع أن تستثمر الخبرات والمعارف بالمحافظة على أفرادها ، وعلى العكس من ذلك فالمنظمة تفقد جزءا من رصيدها الخبراتي والمعرفي في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله. (مطر، 2007، ص32)

- يمكن القول أن المعرفة الصريحة والضمنية متكاملان مع بعضهما البعض ، حيث كثيرا ما يقترن بلوغ الأهداف بوجودهما معا الأمر الذي يفسر إمكانية الانتقال من معرفة ضمنية إلى أخرى

صريحة، أو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى اعتمادا على مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين وتبادل الخبرات والمواقف والمهارات والممارسات ، هذا ويمكن تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى أو توليد معرفة جديدة باستخدام معرفة صريحة.(بن حمودة، 2015،ص9)

6- العناصر الأساسية لإدارة المعرفة :

تقوم إدارة المعرفة على جملة من العناصر ، حيث يتحدد شكل وطبيعة هذه المعرفة وحجم الاحتياج لها وفقا لتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض ، وفيما يلي شرح مقتضب لهذه العناصر :

أ- الإستراتيجية :

تقوم إستراتيجية المؤسسة بالتركيز على تأطير وتبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث تهتم المؤسسة بكيفيات مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية ، كما تسهم الإستراتيجية المنتهجة في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة ، إضافة إلى تحديد مناطق الأهمية للمنظمة حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها. (بوعشة، بن منصور، 2012،ص15)

ب- الأشخاص (الموارد البشرية) :

يُعرف هؤلاء بـ " أفراد المعرفة " والتي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ، ... ، وتمثل عقول العاملين مصدرا لكثير من الأفكار والمعلومات ما يستوجب على أي منظمة الاستفادة منها ، كما أنه من الضروري أن توفر المنظمة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تشجعهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات.(السمير ، 2013 ،ص11)

ج- التكنولوجيا :

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء أثناء اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها ، فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة، هذا ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة على النحو التالي :

- تسهم التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل.

- تسهم التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق وبحث واسترجاع.

- توفر وسائل الاتصال الحديثة آليات تسهل تكوين ورش عمل مشتركة قصد الاحتكاك و تبادل المعارف في مناطق جغرافية بعيدة. (بوعشة، بن منصور، 2012،ص16)

د- الهياكل التنظيمية المرنة :

هي الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات ، ويتم ذلك بتبني الهيكل التنظيمي الأفقي وتبني اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي في المنظمة كلها ويشترك الجميع في إيجادها وممارستها من خلال نمط العمل الجماعي. (عبابنة، حاملة، 2013، ص657)

ه- الثقافة التنظيمية :

إذ تعتبر ثقافة المؤسسة من بين أهم عناصر إدارة المعرفة وهو ما يتحقق من خلال تشجيع الأفراد على التفاعل مع بعضهم البعض والتشارك بالأفكار والخبرات ووجهات النظر ، في حين أن غياب ثقافة مشجعة على الإبداع والابتكار يؤدي إلى آثار سلبية كانهدام الثقة بين الأفراد وعدم التعاون والاحتفاظ بالمعرفة وعدم الرغبة في تقاسمها مع الآخرين. (بن حمودة ، 2015، ص43)

و- القيادة الإدارية :

حيث تعد القيادة الإدارية أهم محددات نجاح المؤسسة من عدمها باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة المؤسسة ، إذ يجب على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح من خلاله لأفراد المؤسسة الاتصال والتفاعل لتشارك معارفهم ، حيث أن اتجاه القائد نحو المركزية في اتخاذ القرارات والصرامة المبالغ فيها في المعاملات من شأنه أن يعيق تبادل وتناقل المعلومات والمعارف داخل المؤسسة. (واضح ، نويري، 2017، ص222)

ز- العلاقات :

تحاول المؤسسات أن تنظم نفسها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وبصورة مستمرة لتتماشى مع المتغيرات البيئية ، ويلعب الفرد هنا دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون لزاما على المنظمة بناء علاقات وثيقة بين أفرادها والسعي في ديمومتها. (حسين وآخرون، 2016، ص1690)

7- مراحل إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة من العمليات الأساسية لاستمرارية المنظمة ، حيث تمرّ إدارة المعرفة بعدة مراحل نوجزها في الآتي :

أ- تشخيص المعرفة :

والتي تبدأ بتعريف المعرفة والبحث عن مكان وجودها ، إضافة إلى إجراء مقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة و المعرفة المطلوبة ، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود التي على المنظمة بذلها للوصول إلى هذه المعرفة. (الأغا، أبو الخير، 2012، ص37)

ب- اكتساب المعرفة :

هي الحصول على المعرفة والمهارات من مصادرها المتنوعة ، ويتم الحصول عليها من خلال المصادر الداخلية والتمثلة بالمعرفة الضمنية أو من خلال المعارف الخارجية للمنظمة والمختصين في ذلك المجال ، كما تكتسب المعارف من استقطاب العاملين المؤهلين والتعاون مع المنظمات الأخرى. (جبران، المنصوري، 2015، ص8)

ج- تخزين المعرفة :

تشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة وتنظيمها وتسهيل البحث عنها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها ، ويكون لاستخدام تقنيات المعلومات دورا بارزا في جميع مراحل هذه العملية ، كما تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ، إضافة إلى المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من أفراد المنظمة. (عبد الله، جرجيس، 2014، ص3)

د- نشر المعرفة :

هي القدرة على إيصال المعرفة إلى كل مستويات التنظيم وذلك عن طريق استخدام المشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق تنظيم الاتصالات الرسمية هذا فيما يخص المعرفة الصريحة، أما المعرفة الضمنية المخزنة في عقول وتفكير المستخدمين فتستلزم مخطط وآلية لتجميعها ونشرها بين الأفراد لكي لا تضيع عن المؤسسة فرصة الاستفادة منها. (بلقوم، بن باير، 2011، ص4)

ه- تطبيق المعرفة :

تعد هذه العملية ضرورية لإدارة المعرفة فتطبيق المعرفة هو الوحيد الذي يسمح للأفراد بالتعلم ، ومن خلال ذلك ستولد معرفة جديدة. (العلي وآخرون، 2006، ص350)

ومن شروط تطبيق المعرفة ما يلي :

- أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات الكافية لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.
- أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.
- أن يتمتع العاملون بالحرية في تطبيق معرفتهم. (الفارس، 2010، ص71)

و- عملية تحديث وإدامة المعرفة :

تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة وتنميتها وتغذيتها ، حيث يجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح وأن تكون المعرفة دائمة التنامي والتجدد. (جاسم الأغا، زكريا الأغا، 2012، ص1210)

8- دور إدارة المعرفة في استمرارية المنظمات :

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في بنية المنظمات من حيث تأثيرها على أداء الأفراد وعلى مختلف العمليات فيها ، إضافة إلى أثرها على الأداء العام للمنظمة ، وفيما يلي شرح مختصر لذلك :

أ- أثر إدارة المعرفة على العاملين :

في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم الدائم والمستمر ، فهم بالمقابل يستخدمون المعرفة والمعلومات التي حصلوا عليها في حل مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملهم اليومي ، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة للاستجابة للتغيرات المفاجئة. (بوعشة، بن منصور، 2012، ص20)

ب- أثر إدارة المعرفة على العمليات :

تُسهّم إدارة المعرفة في تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والعلاقات العامة وغيرها ، ومن هذه الإسهامات نذكر :

- فاعلية العمليات :

تساعد إدارة المعرفة في جعل المؤسسة أكثر فاعلية من خلال اختيار وتنفيذ العمليات بطرق أكثر ملاءمة ، حيث أن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية ، وينتج ذلك من خلال استخدام القادة الإداريين للقواعد المعرفية الناجعة مما يسمح بتقليل الحاجة إلى تغيير الخطط وجعلها أكثر استقرارا ، بالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي احتمال الوقوع في نفس الأخطاء السابقة.

- الابتكار في العمليات :

بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة أفرادها في توليد وتطوير الحلول المبتكرة لحل المشكلات ، وقد أوجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني ومن ثم تشجيع عمليات الإبداع والابتكار في المنظمة. (زرغون، عرابة، 2014، ص131)

ج- أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات :

تؤثر إدارة المعرفة بشكل واضح على الأداء العام للمنظمة ، و يظهر هذا التأثير على شكلين هما :

- الآثار المباشرة لإدارة المعرفة على أداء المنظمة :

حيث يظهر ذلك عند استخدام المعرفة في تطوير المنتجات والتي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح وتقليل التكاليف.

- الآثار غير المباشرة لإدارة المعرفة على أداء المنظمة :

تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة المستقبلية وإستراتيجيتها. إضافة إلى ما سبق فإن إدارة المعرفة وتطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المنظمة بصورة ايجابية من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرار و تحسن مستوى الاستجابة لدى الزبائن ، إضافة زيادة روح الإبداع. (بوعشة، بن منصور، 2012، ص22)

خامسا : إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المتميز لدى الأفراد

1- تعريف رأس المال الفكري :

لقد تغيرت النظرة لمفهوم رأس المال والربحية فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي ، إذ أضحى الأفراد العاملون اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات. (الحمداني، علي، 2010، ص124)

حيث ترجع جذور مصطلح رأس المال الفكري بمفهومه الحالي إلى سنة 1980م وذلك من خلال أعمال konrad group & karl-erik sveiby والتي عرضت في مجموعة من المجالات العلمية مقالات تحت عنوان رأس المال الفكري ، وبحكم أن مصطلح رأس المال الفكري حديث نسبيا فقد كانت هناك بعض الاختلافات في تحديد مفهوم لهذا الأخير. (العبيدي، 2015، ص11)

من أهم تعاريف رأس المال الفكري نجد :

- وهي قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية وإبداعية تساعد المنظمة في زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة. (طالب، الجنابي، 2009، ص67)

- رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي (الهيكل) ورأس المال البشري. (طه، 2013، ص7)

- رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن. (برك، 2014، ص37)

- رأس المال الفكري هو كل معرفة داخل المنظمة التي لديها القدرة على خلق قيمة عند تطبيقها بما يتماشى مع مهمة ورؤية وأهداف المنظمة. (McConnachie, lung, 2008, p1)

ومن تعاريف رأس المال الفكري أيضا :

- هو مجموعة القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي من شأنها تمكينهم من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية. (سلام، بوسهوة، 2012، ص3)

- رأس المال الفكري هو المادة الفكرية المتضمنة المعلومات ، الملكية الفكرية ، الخبرات ، والتي يمكن وضعها موضع التنفيذ لخلق الثروة. (رشيد، الزيايدي، 2014، ص12)

- رأس المال الفكري هو مجموعة القدرات والعلاقات والشبكات سواء الفكرية مثل المعرفة والأفكار أو العاطفية والشخصية مثل المواقف والثقافة والقيم ، والتي يمكن للمنظمة من خلالها إنشاء وتعظيم القيمة. (al ali, 2003, p33)

2- علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة :

يمكن تصنيف الأدبيات التي تناولت دراسة مفهومي رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما إلى الاتجاهات الأساسية التالية :

أ- الاتجاه الأول :

ويُنظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة مهمة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة انطلاقاً من قناعة أن إدارة المعرفة كمفهوم قد اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه ، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة عن أنشطتها اليومية. (الهالي، 2011، ص28، 29)

ب- الاتجاه الثاني :

يتعامل هذا الاتجاه مع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على أنهما مترادفين يصعب الفصل الدقيق بينهما وعلى أنهما يمثلان الأساس لنجاح أي منظمة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ، وأنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المنظمات المتعلمة ، هذا ويمكن للمنظمة أن تحسن عملية إدارتها لرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين ، وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين وتخزينها في قواعد بيانات المنظمة. (الهالي، 2011، ص29)

ج- الاتجاه الثالث :

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن رأس المال الفكري يمثل مظلة تظم تحتها إدارة المعرفة ، وفي هذا الإطار يُنظر إلى إدارة المعرفة على أنها أحد الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري ، كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق زيادة في ما تملكه من رأس المال الفكري، ولعل هذا الاتجاه هو الأوسع انتشاراً وذلك للأسباب التالية :

- أن رأس المال الفكري يركز على خلق القيمة ويهدف إلى زيادة أصول الموارد الفكرية للمنظمة بالشكل الذي يساهم في زيادة قدرات المنظمة من المنظور الاستراتيجي ، في حين يركز مفهوم إدارة المعرفة على الوسائل التشغيلية والتكتيكية التي يمكن من خلالها خلق وحيارة واستخدام المعرفة.
- تعد إدارة المعرفة كممارسة إدارية مدخلاً أكثر تفصيلاً يهتم بأنشطة وخلق وحيارة المعرفة في الأجل القصير ، في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد.
- الاهتمام المتزايد بالأبعاد الاقتصادية للمعرفة انطلاقاً من أن الهدف من إدارة المعرفة هو الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من رأس المال الفكري. (الهالي، 2011، ص29)

3- خصائص رأس المال الفكري :

من خلال البحث في الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري نُجمل الخصائص التالية:

أ- الخصائص التنظيمية :

غالبا ما ينتشر رأس المال الفكري في كل مستويات المنظمة لكن بنسب متفاوتة ، هذا أما عن الهيكل التنظيمي الذي يتناسب معه فهو الهيكل التنظيمي المرن الذي من سماته استخدام الرسمية بشكل منخفض والميل إلى اللامركزية في الإدارة. (الروسان، العجلوني، 2010، ص47)

ب- الخصائص المهنية :

الاهتمام ينصبّ هنا على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة الطويلة. (الزبيدي وآخرون، 2017، ص226)

4- أهمية رأس المال الفكري :

يكتسي رأس المال الفكري أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والتي يمكن الوقوف عليها من خلال النقاط التالية :

- تساعد عملية استثمار العقول المتوافرة بالمؤسسات على إنشاء المنظمات الذكية والتي تساهم في إيجاد بيئة عمل أكثر مهنية وتطورا تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات المتوافرة لها ضمن نظام يعتمد على الشفافية.

- يعتبر رأس المال الفكري رأس المال الحقيقي للمؤسسات وذلك لأن المعرفة الحقيقية والمعلومات الصحيحة والدقيقة تعطي المنظمة القدرة على النمو والاستثمار والتنافس. (الراشدي، 2017، ص30)

- يعد رأس المال الفكري أئمن أصول المنظمة ولا يمكن للمنظمات الأخرى تقليده بسهولة بوصفه مصدرا مهما وأساسيا لكسب الميزة التنافسية لمنظمات عصر المعلومات والمعرفة ، كما يعد المحرك لجميع العمليات والأنشطة التنظيمية.

- قدرة رأس المال الفكري على توليد ثروة خيالية من خلال براءات الاختراع وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري (ICM) الذي عقد في جوان 2000 في نيويورك ، وأهم ما جاء فيه أن شركة (IBM) تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد من براءات اختراعاتها. (بيصار،

2017، ص33)

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.

- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة. (سملاي، 2004، ص5)

5- مكونات رأس المال الفكري :

يمكن تقسيم رأس المال الفكري إلى الأنواع التالية :

أ- رأس المال البشري :

تتمثل في هذه الحالة في قدرة مستخدمي المنظمة على اقتراح أفضل الطرق للعمل والإبداع والتجديد والتحسين. (آيت مختار ، حمدي ، 2011، ص5)

ب- رأس المال الهيكلي :

تتمثل في القدرات التنظيمية وأنظمة المعلومات والتقنية وقواعد البيانات وآليات التوثيق وغيرها من نظم التي من شأنها تمكين المنظمة من استخدام والاستفادة من رأس مالها البشري. (القشي وآخرون، 2010، ص7)

ج- رأس المال العلاقتي (الزبائني):

يتكون من عدة أجزاء منها ما يتعلق برضا الزبون (تلبية حاجاته ورغباته) ، وولائه (تمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة) ، والاحتفاظ به (باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقائه لديها) ، وتمكينه (بالاهتمام بأرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية) ، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه. (مزريق، قوشيح، 2011، ص9)

د- الملكية الفكرية :

هي كل ما يمكن حمايته قانونيا من براءات اختراع وحقوق الطبع والعلاقات التجارية والملكية الفكرية ، حيث تعمل المنظمات الرائدة إلى امتلاك المزيد من الملكيات الفكرية وتنميتها وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها. (الدرابي، 2011، ص3)

هـ- الأصول الفكرية :

هي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة ، وهي مجموعة من الأدوات وتقنيات العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة ، ومن أمثلة هذه الأصول الفكرية : الخطط - التصميمات الهندسية - برامج الحاسب الآلي. (بوفاس، بوخضرة، 2017، ص258)

6- الاستثمار في رأس المال الفكري :

يُقصد بالاستثمار في رأس المال الفكري تلك الجهود التي تقوم بها المؤسسات لتدعيم طاقات ومواهب أفرادها ، ومن ثم ترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى صعبة المنال بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (دحماني، 2015، ص81)

وللاستثمار المثالي لرأس المال الفكري يتعين على المؤسسات التركيز على بعض النقاط نذكر منها:

- العمل على تنمية إمكانيات واستعدادات الأفراد ، ...، ذلك أن اهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة لأفرادها يدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- العمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد الأفراد على تفجير طاقاتهم المخزونة. (سملاي، 2004، ص9)

هذا وتتطوي عملية استثمار رأس المال الفكري على ثلاث مراحل هي :

أ- مرحلة الاستثمار اللاملموس :

يتعين على المؤسسة في هذه المرحلة تخصيص جهودها ومواردها لمجالات أساسية ومهمة تتمثل في البحث والتطوير (القاعدة العلمية والتكنولوجية) إضافة إلى التدريب والتعليم (بناء رأس المال البشري).

ب- تراكم الأصول الفكرية :

هذه المرحلة هي استمرار للاستثمار في التعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في مستوى متميز.

ج- إنشاء القيمة :

في هذه المرحلة تظهر نتائج الاستثمار في رأس المال الفكري ، حيث يمكن إنشاء معرفة جديدة في الأصول الفكرية أو إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء والإنتاجية. (دحماني،

2015، ص85)

سادسا : إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية**1- مفهوم القيادة الإدارية :**

سنتطرق في هذا العنصر إلى تعريف القيادة بشكلها العام ثم إلى تعريف القيادة الإدارية لتليها تعريف تنمية القيادة الإدارية.

أ- تعريف القيادة :

يشتمل مصطلح القيادة على جملة من التعاريف نذكر منها :

- القيادة هي تفاعل الفرد مع أعضاء المجموعة بغرض إعادة هيكلة مواقف أو تصورات أو توقعات الأعضاء تجاه موضوع ما. (maltais et autre, 2007, p425)

- القيادة هي عملية إنسانية تعتمد بالأساس على التوجيه والتأثير والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة. (الموسى، 2011، ص34)

- القيادة هي ظاهرة اجتماعية يمارس فيها الشخص التأثير لتوجيه فرد أو مجموعة نحو تحقيق أهداف بعينها. (bonneau, 2015, p8)

ب- تعريف القيادة الإدارية :

تشتمل القيادة الإدارية على عدة تعاريف يمكن ذكر بعضها على النحو التالي :

- القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (الآغا، 2010، ص34)

- القيادة الإدارية هي قدرة الفرد على التأثير والتحفيز لتمكين الآخرين من المساهمة بفعالية في إنجاح المنظمات التي هم جزء منها. (ibrahim, mohamed, 2017, p327)

ومن تعاريف القيادة الإدارية أيضا :

- هي علم وفن التأثير في الأفراد والعمليات من خلال المزيج بين السلطة الرسمية (المدير) والسلطة الشخصية (القائد) لرفع جودة التفاعلات داخل البيئة التنظيمية خدمة لوظائف وأهداف معينة. (بوعمامة، 2010، ص10)

- القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (محمد، 2015، ص191)

ج- تعريف تنمية القيادة الإدارية :

- تنمية القيادة الإدارية هي توسيع القدرات التنظيمية للأعضاء المشاركة بفعالية في الأدوار والعمليات القيادية. (day, 2001, p582)

- تنمية القيادة الإدارية هي جميع أشكال النمو التي تعزز تطوير المعرفة والخبرات المطلوبة لتحقيق أقصى قدر من الأداء القيادي للفرد. (mooney, thibodeau, 2006, p7)

2- أهمية القيادة الإدارية :

تلعب القيادة الإدارية دورا فاعلا في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها ، حيث يمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية :

- تعمل القيادة على إحداث التوازن بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية لمجموع العاملين.
- تقوم بتنسيق الجهود المختلفة بين إدارات وأقسام المنظمة.
- للقيادة الإدارية دور مهم في إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة. (سيد أحمد ، 2013، ص8)
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة. (العمرى، 2009، ص17)
- تمثل القيادة الإدارية حلقة وصل بين الأفراد والخطط المطلوب تنفيذها.
- المتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة التغيرات المختلفة المحيطة ببيئة العمل واستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنظيم وتوحيد وتنسيق جهود العمال والموظفين وذلك بغية تحسين سير أعمال المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها. (أبو سن، 2015، ص79)

3- عناصر القيادة الإدارية :

يتطلب وجود القيادة الإدارية الناجحة عددا من العناصر الهامة نوجزها في الآتي :

أ- وجود الجماعة :

لا يمكن التصور أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الأتباع أو الرعية ، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات ، فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما مهما كبر أو صغر حجمه أصبح لدينا حاجة للقيادة ، هذه الأخيرة التي تعد أحد الوسائل الهامة في ضمان التنسيق بين أعضاء الجماعة وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة. (الوهيبي، 2005، ص20)

ب- القائد :

هو الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة والمعبر عن رغبات أفرادها ، حيث يقوم بتركيز اهتمامه على إطلاق طاقات أعضاء هذه الجماعة في الاتجاه المطلوب.

ج- عملية التأثير :

يعتبر عنصر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه المرغوب فيه. (مزهودة، قرزة، 2017، ص94)

د- وجود هدف مشترك :

لا يمكن للقيادة الإدارية النجاح في ظل تعدد الأهداف وتباينها ، حيث يسعى القادة هنا في محاولة لتوحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها للخروج بأهداف موحدة تحقق رغبات وأهداف الجميع. (الوهبي،2005،ص21)

ه- التناسب والانسجام :

يتطلب نجاح العمل المشترك التناسق والانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهوا جل جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك ، في حين لا يستطيع القائد توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد بينهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي. (الوهبي،2005،ص21)

4- أنواع القيادة الإدارية :

تشمل السلوكيات والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ، حيث تشكل في مجملها أسلوبا أو نمطا عاما يميز طريقة التعامل ، هذا وتتجلى القيادة الإدارية غالبا في ثلاث أنواع هي :

أ- نمط القيادة التسلطي (الدكتاتوري) :

يتميز هذا النمط بكون القائد يركز جميع السلطات بيده فهو الذي يتخذ القرارات ويحدد السياسات والأنشطة ويرسم الخطط ، ويتوقع من الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر وهو وحده مصدر الثواب والعقاب ، و يحاول القائد التسلطي أن يتدخل في شتى الأمور وبكافة تفاصيلها وأن يقلل من الاتصال بين الموظفين وأن يكون الاتصال تحت إشرافه ، كما لا تربطه عادة علاقات اجتماعية وإنسانية مع الموظفين. في ظل هذا المناخ تقل قدرة العاملين على الإبداع والابتكار وعدم التعاون وغياب الاستقرار وقلة الرضا بين الموظفين وتدني الإنتاجية على المدى البعيد ، حيث أن انتظام الموظفين في العمل والإنتاج مرهون بوجود القائد فإذا غاب القائد أو قلت رقابته وإشرافه يتوقف العمل والإنتاج أو يتدنى. (طحطوح،2016،ص26)

ب- نمط القيادة الديمقراطية :

يعتمد هذا النوع من القيادة على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم ، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل المشكلات واتخاذ بعض القرارات ، حيث لا يميل القائد هنا إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء ، كما يعمل على تشجيع العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة. (بوراس،2014،ص65)

ج- نمط القيادة الحرة :

أطلق على هذا النمط تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل ، ويتميز هذا النوع بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف وانجاز العمل بالطرق والأساليب التي

يختارونها ، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم ، فالقائد لا يشترك مع الموظفين ولا يكون له أثر في شؤونهم أو في التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لإبداء الرأي والمشورة للموظفين وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة. (طحطوح، 2016،ص30)

5- المهارات الأساسية للقيادة الإدارية :

حتى يكون القائد قادرا على التأثير على مرؤوسيه ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة لابد أن تتوفر فيه المهارات التالية :

أ- إدارة الوقت :

يعتبر الوقت من أنفس الموارد شأنه شأن الموارد الأخرى في المنظمة ، وما من شك أن نجاح هذه الأخيرة مقترن بنجاح عمليات إدارة الوقت ، لذلك فالمنظمة مطالبة بتوفير مناخ يستطيع القادة الإداريين من خلاله زيادة كفاءة العاملين ورفع معنوياتهم وجعلهم أكثر رضا على الطريقة التي يديرون بها أعمالهم وأوقاتهم. (بوعمامة،2010،ص77)

ب- المهارات الإنسانية :

تعني قدرة القائد على التفاعل الإيجابي مع أفراد المنظمة وما لذلك من أهمية في تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية ، حيث يظل هذا النوع من المهارات القيادية مطلوبا في جميع المستويات الإدارية المختلفة. (عساف،1999،ص196)

ج- المهارات الفكرية :

يقصد بها القدرة على الإلمام بكافة الأمور الأساسية والثانوية المتصلة بالمنظمة ، وتمثل هذه المهارات أهم القدرات اللازمة للمستويات العليا إلا أنها غير مطلوبة في القيادات الدنيا. (سيد أحمد، 2013،ص208)

د- مهارات إدارة التغيير :

تظهر المهارات الإدارية للقائد في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ومداه ووقت حدوثه من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتتطلب هذه مهارة رصد التغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية ،...، والتفاعل مع العنصر البشري في التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتجنب ظهور الصراعات الداخلية والتعامل معها بإيجابية ، ووضع الخطط لتنمية الموارد البشرية وتطوير العلاقات مع الأفراد وسرعة التدخل وإعادة التوجيه ، حيث أن مرونة القائد وتقبله للتغيير عنصر مهم لنجاح إدارة التغيير. (بوعمامة،2010،ص81)

ه- المهارة الفنية :

تتطلب المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم أو الخبرة المتصلة بالعمل كأعمال المحاسبة والهندسة وغيرها ، ويلاحظ على هذا النوع أنه مطلوب في المستويات الإدارية الدنيا و تبدأ أهميته في التراجع مع الصعود في السلم الإداري في اتجاه القمة. (سيد أحمد، 2013،ص208)

و- مهارة اتخاذ القرارات :

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ومحور ارتكاز المهارات الإدارية ، فالقائد يتخذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات ، إضافة إلى القرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب. (بوعمامة، 2010،ص81)

6- دور التدريب في تنمية القيادات الإدارية :

يعتبر التدريب عادة من الوسائل المهمة والناجعة في تنمية وصقل مهارات القيادات الإدارية ، ولكي يفرز التدريب النتائج المرجوة منه ينبغي أن يتم أولاً تحديد الهدف من هذا التدريب وذلك من خلال تحديد المهارات المراد تنميتها بدقة ، لتأتي بعدها عملية اختيار المنهج المناسب للتدريب وأسلوبه و الأشخاص القائمين على عملية التدريب حتى تسهم العملية التدريبية في تنمية المهارة المطلوبة ودون إهدار الوقت والجهد ،... ، هذا ويعد التدريب عملية متواصلة ومستمرة باستمرار التنظيم يخضع خلالها القادة للتأهيل في جوانب تتناسب مع مناصبهم ومهامهم ، كما يركز التدريب على تحقيق التحول السلوكي في الاتجاه الأنسب وهذا ما يستدعي مضاعفة الجهود لتكوين القادة الإداريين والكوادر القادرة تطبيق البرامج المسطرة ومرافقة العاملين في أعمالهم المختلفة.(الوهيبي، 2005،ص21)

سابعا : إدارة الأداء كمدخل لتنمية الموارد البشرية

1- تعريف إدارة الأداء :

هناك عدة تعاريف لإدارة الأداء نذكر منها :

- أنها عملية نشر المعلومات بشأن الوسائل المستعملة و الأهداف المسطرة لتحقيق هذه الأخيرة ، كما أنها عملية حيوية وفعالة تعمل على التنسيق والربط بين الأنشطة الإستراتيجية من أجل تحقيق هذه الأهداف. (بلاسكة،2012،ص8)

- إدارة الأداء هي عملية مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر ، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب انجازها. (حمرون،2011،ص94)

ومن تعاريف إدارة الأداء أيضا :

- إدارة الأداء هي جهود المؤسسة الهادفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لتحقيقها. (سراج،2012،ص77)

- إدارة الأداء هي فكر وأسلوب يقوم على فهم واضح للمهام والمسؤوليات والتوقعات من قبل الإدارة والعاملين ومتفق عليه ، ويتبعه تواصل مستمر يتم من خلاله تخطيط أداء العاملين وتنظيمه وتوجيهه ومتابعته وتقييمه وتحسينه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف الشخصية وأهداف العمل ، ومن ثم تطويره لإحداث التغييرات التي من شأنها تحقيق درجة أعلى من الإنجاز والفاعلية والكفاءة. (حمرون،2011،ص96)

ومن تعريفات إدارة الأداء :

- إدارة الأداء هي " نظام متكامل تعمل فيه الإدارة والموظفون معا على تحديد الأهداف وتقييم مرجعي لكيفية تنفيذ ذلك ". (gunnigle,mcdonnell,2008,p4)

- إدارة الأداء هي " منهج كلي وشامل لمشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية مستمرة لتحسين أداء الجميع وبالتالي أداء المنظمة بأكملها. (chubb and ather,2011,p5)

- وتُعرّف إدارة الأداء أيضا بأنها : " عملية مستمرة لتحديد وتطوير الأداء في المؤسسات من خلال ربط أداء كل فرد وأهداف مهمته مع الأهداف العامة للمنظمة ". (aguinis,2013,p19)

2- أهمية إدارة الأداء :

تكتسي عملية إدارة الأداء أهمية بالغة في المنظمة يمكن الوقوف عليها من خلال النقاط التالية :

- المساعدة في إعداد إستراتيجيات المنظمة لأنه يركز على قواعد التشخيص للأنشطة والعمليات ، كما يؤسس دوما لعملية تقييم الأداء وهو بذلك يساعد في تحديد المعايير المناسبة من أجل قياس الأداء ومن ثم تقييمه لمعرفة الفجوات الحاصلة.

- توفير معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

- التنسيق بين مختلف الأنشطة والوحدات التنظيمية للوصول إلى الأداء المقصود. (بلاسكة، 2012، ص9)

- مساعدة الموظفين على إدراك قيمة أعمالهم في نجاح المنظمة بفضل وضوح الأهداف التنظيمية.

- تسهم عملية إدارة الأداء في رفع كفاءة أفراد المنظمة. (عامر، 2018، ص25)

3- أهداف إدارة الأداء :

تسعى المنظمة أثناء عملية إدارة الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها ما يلي :

- وضع نظام معلومات عن أداء العاملين وما يطرأ عليه من تغييرات.

- إعطاء الفرصة لتبادل الرأي والخبرات بين العاملين وقياداتهم.

- تسهيل قيام المشرفين بعملية توجيه وإرشاد العاملين.

- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للعاملين.

- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء والثواب والعقاب فقط.

- تهيئة المناخ المناسب للتداول حول المشاكل التي تعترض عمل الأفراد والمنظمة.

- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين. (حمرون، 2011، ص96)

4- متطلبات إدارة الأداء :

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض المطلوب منه يتطلب توافر عدة نقاط نذكر منها :

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يُحدد فيها الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة منه حين إتمام التنفيذ.

- توفير مستلزمات الأداء المادية منها والتقنية من مواد ومعدات ومعلومات وغيرها من الموارد التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل.

- تهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

- توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة ، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

- متابعة الأداء وملاحظة ما تقوم به الموارد البشرية أثناء العمل وتزويدهم بالمعلومات المتجددة ومدّهم بما يساعدهم على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما يصادفهم من عقبات.

- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المطلوبة ، وتعويض المورد البشري نظير أدائه وفق نتائج التقييم ، ومن ثم فإن هذا المنطق يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين

المستويين ، والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي بهدف بلوغ المستوى المستهدف. (سراج، 2012، ص79، 80)

ومن شروط نظام إدارة الأداء الناجح ما يلي :

- ينبغي أن يكون المدراء دائما على استعداد لإجراء تغييرات في نظام إدارة الأداء إذا كان النظام لا يعمل بالشكل الذي هو مخطط له.
- يجب أن يكون المدراء دائما على دراية بالمزايا غير المتوقعة التي تنتج عن تنفيذ نظام إدارة الأداء ومحاولة الاستفادة منها دوما.
- بدون التزام من الإدارة العليا سوف لن يعمل نظام إدارة الأداء بالشكل الصحيح لأن أهداف المنظمات ستتحول إلى أهداف الأفراد ، لذا على الإدارة العليا أن تكون داعمة للنظام. (amber, mubashir, 2013, p20)

5- عمليات إدارة الأداء :

تضم إدارة الأداء مجموعة من العمليات يمكن ذكرها على النحو التالي :

أ- تخطيط الأداء :

هو اتفاق مسبق وتعاون وتخطيط مشترك بين الرئيس والموظف حول المسؤوليات التي ينبغي أن تتبع هذا الأخير والأهداف التي يجب على الموظف تحقيقها ، فضلا عن تحديد عوامل الأداء التي يجب أن يمتلكها الموظف لتحقيق النتائج ، إضافة إلى تشجيع نمو وتطور العاملين وتحسين مهارات القيادة لديهم وزيادة الكامن منها. (حمرون، 2011، ص102)

ب- تهيئة الظروف لإمكانية الأداء :

تهتم هذه العملية بتهيئة كافة المتطلبات التي تم الاتفاق عليها أثناء التخطيط للأداء فيما يتعلق بتطوير وتوافر الكفايات التي تمكن الأفراد من تأدية مهامهم بمستوى الإنجاز المطلوب ، وتهيئة كافة ظروف البيئة الداخلية والخارجية لضمان سير الأداء وفقا للتخطيط المسبق. (حمرون، 2011، ص103)

ج- تنفيذ الأداء :

تعبر هذه العملية عن البداية الفعلية لتنفيذ الأداء من قبل العاملين وبمتابعة وإشراف الرؤساء والتواصل المستمر بين الطرفين ، وذلك لضمان سير الأداء بشكل صحيح والتحقق من التوجه نحو تحقيق الأهداف بشكل متواصل ، وإجراء التعديلات المستمرة أثناء الأداء بما تقتضيه الحاجة والظروف وبما يحقق النتيجة المرجوة. (حمرون، 2011، ص105)

د- متابعة وتقييم الأداء :

وذلك بملاحظة تقدّم التنفيذ حسب المواصفات والمعدلات المحددة وتبيّن أي انحراف عن خطة الأداء سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة ، وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء والتي تشكل أمرا واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف. (سراج، 2012، ص78)

هـ- تحسين الأداء :

يتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء سواءً كان مصدرها عيوب في مهارات أو معارف القائمين بالأداء أو تغيّر في ظروف الأداء أو خلل في تصميم الأداء ، ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب مثل تدريب القائمين على الأداء أو استبدال التقنيات أو تعديل في تصميم الأداء. (سراج، 2012، ص78)

- خلاصة الفصل :-

نستخلص مما سبق أن من بين أهداف عملية التدريب هو تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة عملها وتخصصها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة ومن ثمّ تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات سواء الخدمية منها أو الإنتاجية . كما تحمل عملية التكوين رؤية إستراتيجية ومستقبلية من خلال تخصيص برامج تكوينية لتأهيل الأفراد على القيام بوظائفهم الحالية والمرتبقة بالكفاءة المطلوبة وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن . هذا كما تتأكد أهمية التعلّم التنظيمي من خلال رصد دوره المتعدد التأثيرات على الأفراد والمنظمات ومن ذلك تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتحسين نوعية المخرجات . أما عن أهداف إدارة المعرفة فهي عديدة منها تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة. هذا وينتشر رأس المال الفكري في كل مستويات المنظمة لكن بنسب متفاوتة ؛ أما عن الهيكل التنظيمي الذي يتوافق معه فهو الهيكل التنظيمي المرن الذي من سماته استخدام الرسمية بشكل أقل. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المنظمة توفير المناخ الملائم الذي تستطيع من خلاله القيادة الإدارية زيادة كفاءة العاملين وجعلهم أكثر أهلية واثقانا لوظائفهم . هذا وتظم إدارة الأداء مجموعة من العمليات منها : تخطيط الأداء ، تهيئة الظروف المواتية للأداء الناجح ، تنفيذ الأداء ، متابعة وتقييم الأداء ، تحسين الأداء.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج

أولا : مجالات الدراسة الميدانية

1- المجال المكاني للدراسة

2- المجال الزمني للدراسة

3- المجال البشري للدراسة

ثانيا : مجتمع البحث وعينة الدراسة

1- مجتمع البحث

2- عينة الدراسة

ثالثا : المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

رابعا : أساليب المعالجة الإحصائية وصدق وثبات أداة الدراسة

1- أساليب المعالجة الإحصائية

2- صدق وثبات أداة الدراسة

خامسا : وصف عينة الدراسة وتحليل البيانات الميدانية

1- وصف ودراسة خصائص عينة الدراسة

2- تحليل وتفسير البيانات الميدانية

سادسا : معالجة ومناقشة نتائج الدراسة

1- اختبار الفروق بين المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية

2- اختبار فرضيات الدراسة

3- النتائج العامة للدراسة

4- الاقتراحات

يضم هذا الفصل مجموعة الخطوات التي يتم من خلالها تحويل البيانات المجمعة إلى حقائق تعبر عن الواقع الفعلي لميدان الدراسة ، حيث يحتوي هذا الفصل مجالات الدراسة (المكاني – الزمني - البشري) إضافة إلى استعراض الأساليب و التقنيات المستعملة في جمع بيانات الشق الميداني للبحث، يليه وصف عينة الدراسة وتحليل البيانات الميدانية ، ثم معالجة ومناقشة نتائج الدراسة من خلال اختبار الفروق بين المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية واختبار فرضيات الدراسة ، وأخيرا عرض النتائج العامة للدراسة.

أولا : مجالات الدراسة الميدانية :

1- المجال المكاني للدراسة :

- التعريف بميدان الدراسة :

الجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية. تتشكل الجامعة من عدة هيئات نذكر منها : مجلس إدارة الجامعة ، المجلس العلمي ، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد ، ملحقات في بعض الأحيان ، كما تتضمن مصالحي إدارية وتقنية مشتركة.

- يضم هيكل النظام البيداغوجي للجامعة أربع نيايات وست كليات ومعهد جامعي ، وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 14 - 129 المؤرخ في 05 أبريل 2014م يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98- 219 المؤرخ في 07- جويلية 1998م والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة وهو كالاتي :

- نيايات رئاسة الجامعة :

- نيابة التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين في التدرج.

- نيابة التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.

- نيابة العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- نيابة التنمية والاستشراف والتوجيه. (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، ص9:10)

- 06 كليات و(01) معهد جامعي و(32) قسم :

- كلية العلوم وعلوم الطبيعة والحياة : وتضم قسم الرياضيات ، قسم الإعلام الآلي ، قسم علوم المادة، قسم علوم الأرض والكون ، قسم العلوم البيولوجية ، قسم العلوم الزراعية.

- كلية العلوم والتكنولوجية : وتضم قسم هندسة الطرائق ، قسم الهندسة المدنية والري ، قسم الهندسة الميكانيكية ، قسم الهندسة الكهربائية ، قسم الهندسة المعمارية.

- كلية الآداب واللغات : وتحتوي قسم اللغة والأدب العربي ، قسم الآداب واللغات الأجنبية.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية : وتحتوي قسم العلوم الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : وتضم قسم العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير .

- كلية الحقوق والعلوم السياسية : وتضم قسم الحقوق ، قسم العلوم السياسية .

- المعهد : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، ويحوي هذا الأخير قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، قسم التدريب الرياضي ، قسم التربية الحركية . (تقرير الدورة الأولى لمجلس

الإدارة، 2017، ص11، 12)

- المصالح المشتركة :

- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام العالي والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد .

- مركز تعليم وتكثيف اللغات .

- المركز السمعي البصري .

- البهو التكنولوجي .

- خلية ضمان الجودة .

- دار المقاولاتية . (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، ص13)

- التأطير البيداغوجي والإداري :

- العدد النظري الإجمالي للأساتذة الدائمين هو 1383 أستاذ باحث في مختلف التخصصات والرتب العلمية ، أما العدد الحقيقي هو 1333 أستاذ .

- نسبة التأطير من الأساتذة ذوي المصّف العالي (أستاذ التعليم العالي + أستاذ محاضر قسم – أ- بلغت 31.65% .

- يؤطر الجامعة في الجانب الإداري 1094 موظف (إحصائيات 2016) . (تقرير الدورة الأولى لمجلس

الإدارة، 2017، ص14)

- الهياكل البيداغوجية :

تتربع جامعة محمد خيضر بسكرة على مساحة تقدر بـ 126.2393 هكتار ، وتتكون من أربعة مجمعات .

- تتوفر جامعة بسكرة على 23816 مقعد بيداغوجي .

- عدد المدرجات : 29 مدرّج بطاقة استيعاب 5610 طالب .

- قاعات التدريس والأعمال الموجهة : 363 قاعة بطاقة استيعاب 11341 طالب .

- قاعات الأعمال التطبيقية : 50 قاعة بطاقة استيعاب 620 طالب .

- قاعات الرسم والورشات : 18 قاعة بطاقة استيعاب 660 طالب .

- قاعة المحاضرات الكبرى : 02 قاعات .

- قاعات الانترنت : 17 قاعة.
- قاعات الحساب : 08 قاعات.
- قاعة المحاضرات المرئية (visio-conférence) : 01 قاعة
- قاعة التعليم عن بُعد (télé-enseignement) : 01 قاعة. (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، 15)

- عروض التكوين المؤهلة :

- توفر جامعة محمد خيضر بسكرة تكوينا في (11 ميدانا).
- يبلغ (60) عرضا في الليسانس بعد مرحلة التطابقات.
- يبلغ (89) عرضا في الماستر بعد مرحلة المواءمة والانسجام.
- عروض التكوين المؤهلة ذات التسجيل الوطني أو أقطاب الامتياز في الري ، العلوم الفلاحية ، الطاقات المتجددة. (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، 16)

- التكوين والتعليم العالين :

- بلغ عدد طلبة المسجلين بجامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2018/2017 ما يقارب 32582 طالب وطالبة في الأطوار الثلاثة من بينهم 230 طالب أجنبي من 11 جنسية.
- حيث أن العدد الإجمالي للطلبة المسجلين في الطور الأول أي الليسانس (24677) طالب.
- كما بلغ عدد الطلبة المسجلين في الطور الثاني أي الماستر (7905) طالب منهم (3673) مسجلين في السنة الأولى ماستر. (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، ص17، 18)

- التكوين في الطور الثالث وفي الدراسات ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي :

- تضمن جامعة محمد خيضر بسكرة التكوين في الطور الثالث وفي الدراسات ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي من أجل نيل الشهادات التالية :
- دكتوراه ل.م.د (LMD).

- دكتوراه علوم.

- ماجستير. (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، ص22)

- بلغ عدد الفروع المؤهلة في التكوين في الطور الثالث (دكتوراه) بالجامعة (82) تخصصا.
- تم فتح 38 عرض تكوين جديدة خلال السنة الجامعية 2018/2017 ، كما بلغ عدد الطلبة المسجلين في الطور الثالث (885) طالبا.
- يبلغ عدد الأقسام المؤهلة للتكوين في الدكتوراه والتأهيل الجامعي بجامعة محمد خيضر بسكرة (17) قسم.

- بلغ العدد الإجمالي للطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرّج (ماجستير+ دكتوراه علوم) 1960 طالب. (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، ص23، 24)

- الوثائق والمراجع البيداغوجية :

تضم جامعة محمد خيضر بسكرة (09) مكنتات بطاقة استيعاب تقدّر بـ (6860) مقعد ، كما تضم هذه الأخيرة (532923) نسخة تشمل (86726) عنوان في مختلف التخصصات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية والأدبية ، أما عن مذكرات نهاية الدراسة من رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه فتضم مختلف هذه المكنتات نحو (11860) عنوان. (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، ص29)

- البحث العلمي والتطوير التكنولوجي :

يُقدّر العدد الإجمالي للمخابر المعتمدة بجامعة محمد خيضر بسكرة (32) مخبرا ، تضم (36) فريق بحث ، كما ينشط في هذه المخابر (731) أستاذ باحث و(641) طالب وطالبة مسجلين في الدكتوراه. - أما عن فرق البحث المعتمدة فقد بلغت خلال سنة 2017م حوالي (94) فريقا ينشط بها (378) أستاذ باحث. (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، ص30)

- الخدمات الجامعية :

يتوقّر قطاع الخدمات الجامعية حاليا بجامعة محمد خيضر بسكرة على (11) إقامة تضم (05) إقامات للإناث و(06) إقامات للذكور بقدرة استقبال نظرية تقدّر بـ (15744) سرير.

- عدد حافلات النقل الجامعي : (150) حافلة. (تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة، 2017، ص42)

- عدد المطاعم الجامعية : تتوفر جامعة بسكرة على (01) مطعم جامعي مركزي ، إضافة إلى مطعم جامعي داخل كل إقامة جامعية.

2- المجال الزمني للدراسة :

تمت الدراسة الميدانية وفق مرحلتين هما :

أ- المرحلة الاستطلاعية :

حيث قام الباحث خلال الفترة ما بين 2019/04/28م و 2019/05/10م بجولة استطلاعية شملت زيارة المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين الخاصة بجامعة محمد خيضر بسكرة، أين كانت لنا استفسارات عن بعض النقاط التي تخص دراستنا الميدانية حيث تلقينا شرحا وافيا عن ذلك من طرف مسؤولها الأول.

كما باشر الباحث زيارات لرؤساء مصالح المستخدمين الخاصة بكل كلية من كليات الجامعة وهي :

- مصلحة المستخدمين لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- مصلحة المستخدمين لكلية العلوم والتكنولوجيا.
- مصلحة المستخدمين لكلية الآداب واللغات.
- مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- مصلحة المستخدمين لكلية الحقوق والعلوم السياسية.

هذا وكان الباحث قد برمجَ هذه الزيارات بغية جمع المعلومات والبيانات عن مختلف الأقسام والمصالح بكل كلية إضافة إلى الإطلاع على عدد الموظفين في كل منها ، وذلك بهدف تحديد خصائص مجتمع البحث ومن ثم اختيار عينة الدراسة والأدوات المناسبة لجمع البيانات الميدانية.

ب- المرحلة التطبيقية :

بعد إيداعنا لطلب إجراء دراسة ميدانية وحصولنا على وثيقة (تقديم تسهيلات دراسة ميدانية) من إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتاريخ 2021/03/28م ، قمنا في هذه المرحلة بتوزيع استمارة البحث بتاريخ 15 و16 من شهر جوان سنة 2021م على أفراد عينة الدراسة بعد أن شرح الباحث الأفراد المبحوثين الغرض والهدف من الدراسة ، هذا ليتم استرداد وجمع الاستمارات بين 20 و30 جوان سنة 2021م.

3- المجال البشري للدراسة :

أجريت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين لجامعة محمد خيضر بسكرة التابعين للكليات الست للجامعة والمعهد وهي كالتالي :

- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ثانيا : مجتمع البحث وعينة الدراسة**1- مجتمع البحث :**

تعرف (حيلة رحالي) مجتمع البحث على أنه : "جميع وحدات المعاينة التي نقوم بدراستها ، أي هو جميع وحدات المعاينة التي نريد الاستدلال على خواصه عن طريق العينة ، وبعبارة أخرى تشير عبارة مجتمع البحث إلى المقاييس أو الأفراد أو الأشياء التي لها خصائص مشتركة قابلة للملاحظة ، ويُقسم علماء المنهجية المجتمعات إلى مجتمعات ثابتة لا تخضع للتغيرات خلال فترة قصيرة من الزمن كالمدن والشوارع وغيرها ومجتمعات غير ثابتة أي حركية والتي تتغير بشكل سريع من فترة لأخرى ومثل ذلك عدد السكان أو عدد السيارات التي تمر في شارع معين ، لذلك يجب تحديده تحديدا واضحا ودقيقا لتعميم نتائج العينة بشكل دقيق.(رحالي،2015،ص72-73)

أما (سعيد سبعون) فيعرف مجتمع البحث على أنه : " مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي.(سبعون،2012،ص133)

هذا ويتكون مجتمع بحث دراستنا هذه من الموظفين الإداريين للكليات الست والمعهد بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يبلغ عددهم (563)³ موظف موزعين وفق الجدول التالي :

جدول رقم (01) : توزيع الموظفين الإداريين على معهد وكليات جامعة محمد خيضر بسكرة

عدد الموظفين الإداريين	الكلية
23	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
116	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
153	كلية العلوم والتكنولوجيا
69	كلية الآداب واللغات
87	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
69	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
46	كلية الحقوق والعلوم السياسية
563	المجموع

المصدر : إعداد الباحث بناء على بيانات رؤساء مصالح المستخدمين للكليات والمعهد بجامعة محمد خيضر بسكرة.

³ - هذا التعداد حتى شهر أبريل 2019م.

أما عن أسباب اختيار الباحث للموظفين الإداريين للكليات الست والمعهد بجامعة محمد خيضر بسكرة فذلك يعود إلى تجانس نشاط هؤلاء الموظفين وهو العمل الإداري الصّرف ، فضلا عن أنهم متواجدون بمكاتب قارة ما من شأنه تمكين الباحث من توزيع استمارات البحث وشرح الأغراض والأهداف العلمية للدراسة ومن ثم إعادة جمع الاستمارات بأكثر أريحية ومرونة.

وقد استبعد الباحث فئة الأساتذة الجامعيين بجميع رتبهم وذلك لاعتقاده بوجود صعوبة في التواصل معهم وذلك بسبب تباين ساعات الدوام والعمل لكل منهم ، إضافة إلى ارتباطات الكثيرة لمعظمهم وبشكل دائم تقريبا من خلال المشاركة في الملتقيات الدولية والوطنية والمؤتمرات والأيام الدراسية ، إضافة إلى النشاطات البيداغوجية والعضوية في مخابر البحث ما من شأنه أن يُصعّب من عمل الباحث أثناء عملية توزيع الاستمارات واسترجاعها مرة أخرى.

2- عينة الدراسة :

قبل التطرّق إلى طريقة اختيار العيّنة يجدر بنا أولاً تقديم تعريف لمصطلح العيّنة ، حيث يعرفها (فضيل دليو) بأنها : " محاولة جمع أي جزء من كل محدد تحديدا جيّداً أو اختيار عدد قليل من الوحدات من مجتمع حدوده معلومة". (دليو، 2014، ص195)

أما (حجيلة رحالي) فتعرّف العيّنة على أنها : " مجموعة أو جزء من المجتمع يتم اختياره لتمثيل المجتمع بأكمله". (رحالي، 2015، ص72)

حيث فرضت طبيعة الدراسة وخصوصيتها اختيار أفراد عيّنة الدراسة وفق طريقة العيّنة العشوائية البسيطة ، والتي تعرّف على أنها : " تلك العيّنة التي تتقيّد بنظام خاص أو ترتيب معيّن مقصود أثناء عملية الاختيار ، و توصف بالطريقة غير المتحيّزة ، أما الطريقة الأساسية للاختيار العشوائي فهي كتابة أسماء كل الوحدات التي يشملها البحث أو أرقامها المتسلسلة على بطاقات أو أوراق متشابهة تماما ثم تُخلط خطأ جيّداً إلى أن يضيع كل أثر لترتيب متعمّد ، ثم بعدها نسحب العدد الممثل للمجتمع المدروس لنحصل على العيّنة المرغوبة بموضوعية تامة. (بن نوار، 2012، ص191)

أما (جازية كيران) فتعرّف العينة العشوائية البسيطة بأنها : " عيّنة يُراعى في اختيارها أن يُسمح لكل فرد من أفرادها بفرص متكافئة لوجوده داخل العيّنة وأن سحب أي فرد لا يؤثر في سحب فرد آخر ، بمعنى أن احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد مجتمع الأصلي تكون متساوية. (جازية كيران، 2008، ص59)

كون الباحث اتجه إلى اختيار العيّنة العشوائية البسيطة وذلك لأن هذه الأخيرة تتيح لكل أفراد مجتمع البحث فرصا متكافئة للظهور في العينة المختارة وتمثيل المجتمع الأصلي ، إضافة إلى تجانس مجتمع البحث الخاص بدراستنا هذه كونه يشمل فئة الإداريين فقط. كذلك أن مجتمع البحث محدد وواضح ويمكن الوصول إليهم جميعا.

هذا واختار الباحث لدراسته هذه عينة تقدر بنسبة (40%) من مجموع مجتمع البحث المقدر بـ (563 فردا) ليصبح لدينا عدد أفراد عينة الدراسة يساوي (226 مبحوث).

- كيفية حساب عينة الدراسة :

$$n = \frac{N \times 40\%}{100}$$

اختيرت وحدات العينة وفق الصيغة

حيث :

N : يمثل عدد المجتمع الكلي.

n : يمثل عدد أفراد العينة.

$$226 \approx \frac{40\% \times 563}{100} = n \quad \text{ومنه}$$

- أما عن طريقة حساب عدد أفراد العينة الخاصة بكل كلية فتتم بحساب نسبة 40 % من عدد أفراد كل كلية.

أ- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية :

$$09 \approx \frac{40\% \times 23}{100} = n$$

ب- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة :

$$46 \approx \frac{40\% \times 116}{100} = n$$

ج- كلية العلوم والتكنولوجيا :

$$61 \approx \frac{40\% \times 153}{100} = n$$

د- كلية الآداب واللغات :

$$28 \approx \frac{40\% \times 69}{100} = n$$

هـ- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :

$$35 \approx \frac{40\% \times 87}{100} = n$$

و- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية :

$$28 \approx \frac{40\% \times 69}{100} = n$$

ز- كلية الحقوق والعلوم السياسية :

$$19 \approx \frac{40\% \times 46}{100} = n$$

والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم عينة الدراسة المختارة :

جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة على معهد وكليات جامعة محمد خيضر بسكرة

حجم العينة	الكلية
09	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
46	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
61	كلية العلوم والتكنولوجيا
28	كلية الآداب واللغات
35	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
28	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
19	كلية الحقوق والعلوم السياسية
226	المجموع

المصدر : إعداد الباحث بعد حساب حجم العينة

وللإشارة فإن الباحث لم يتمكن من استرداد جميع الاستثمارات الموزعة على الأفراد المبحوثين ، حيث تم استرداد (195) استمارة أي ما نسبته (86.28%) من مجموع الاستثمارات الموزعة ، هذا وأثناء عملية التفريغ تم إلغاء (20) استمارة بسبب عيوب في طريقة الملء أو غياب الجدية عند الإجابة على أسئلة الاستمارة ، ليكون بذلك عدد الاستثمارات الكلي القابل للمعالجة هو (175) استمارة – وهو العدد الحقيقي للأفراد المبحوثين – وهو ما يمثل نسبة (77.43%) من مجموع الاستثمارات الموزعة.

ثالثا : منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات**1- منهج الدراسة :**

يمكن تعريف المنهج على أنه : " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.(سفاري،سعود، 2007،ص52)

وفي تعريف آخر : " المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى نتائج تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات.(أبو بكر،اللحج،2007،ص43)

وقد استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي الذي يُعرّف على أنه : " منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة ، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله والتعبير عنها إما كفيًا أو كميًا ، ... ، كفيًا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة ، أما كميًا فعن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبّر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها.(عياد،2009،ص61)

حيث اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف خصائص مفردات الدراسة الديمغرافية والاجتماعية ، إضافة إلى وصف تأثير تنمية الموارد البشرية على سلوك إدارة الوقت في المنظمة ومن ثم تحديد وفهم العلاقة القائمة بينهما ، هذا فضلا عن محاولة استنباط عوامل أخرى قد يكون لها علاقة بتنمية الموارد البشرية وإدارة الوقت.

2- أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث في دراسته هذه مجموعة من أدوات جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة ، وتتمثل هذه الأدوات في : الملاحظة ، المقابلة ، الوثائق والسجلات ، واستمارة استبيان.

أ- الملاحظة :

تُعرّف الملاحظة على أنها : " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معيّنة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة".(غربي،2006،ص112)

وفي تعريف آخر : " الملاحظة هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها ، ولا نعني بها الملاحظة العابرة العادية وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث في البحوث الاجتماعية.(عياد،2009،ص131)

حيث استعمل الباحث الملاحظة البسيطة التي تُعرّف على أنها : " هي التي يتم بواسطتها ملاحظة الظاهرة كما تحدث تلقائياً ودون إخضاعها لأي نوع من الضبط العلمي ، ولا يلجأ الباحث فيها لاستخدام الآلات والأدوات الدقيقة للقياس أو وسائل للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها وتعرف أحيانا باسم الملاحظة بدون مشاركة ، وإذ تسمى بالملاحظة البسيطة فإنها تبقى علمية وتختلف عن الملاحظة العادية والتي لا تتعلق بأي موضوع معيّن. (غربي،2006،ص112،113)

حيث استعمل الباحث الملاحظة البسيطة خلال ترده على ميدان الدراسة لملاحظة : طريقة عمل الموظفين خلال أداء لوظائفهم ، وطريقة تفاعل القيادة الإدارية مع رؤوسهم ، إضافة إلى مدى احترام الموظفين للوقت أثناء العمل من خلال الالتزام بمواعيد الالتحاق بالعمل ومغادرته وغيرها من الملاحظات التي يمكن أن تساعد الباحث في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين.

ب- المقابلة :

تُعرّف المقابلة على أنها : " عبارة عن حوار الباحث مع شخص معيّن يطرح من خلاله الباحث أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها ، والمقابلة كأداة للدراسة تُعرّف بأنها : " وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث. (رحالي،2015،ص71)

وفي تعريف آخر : " المقابلة هي طريقة بحث علمية تُستخدم فيها عملية اتصالية شفوية لجمع معلومات تخدم هدفاً محدداً". (دليو،2014،ص210)

وقد استخدم الباحث المقابلة في جمع بعض البيانات والمعلومات التي يمكن أن تخدم موضوع دراسته هذه ، حيث استخدمت المقابلة في الحالات التالية :

- مقابلة مدير المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين الخاصة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وذلك بهدف الحصول على بعض البيانات منها العدد الإجمالي للموظفين والهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة.

- مقابلة رؤساء مصالح المستخدمين للكليات الستة (06) والمعهد بهدف الحصول على عدد الموظفين في كل كلية وطريقة توزيعهم على المستويات التنظيمية ، إضافة إلى طبيعة نشاط ومهام كل مستوى تنظيمي.

- مقابلة الموظفين المبحوثين لشرح أغراض وأهداف البحث.

ج - الوثائق والسجلات :

وتتمثل هذه الوثائق في البطاقة الفنية عن جامعة محمد خيضر بسكرة إضافة إلى الهيكل التنظيمي ، حيث سمح ذلك للباحث بتكوين فكرة شاملة عن ميدان الدراسة بما يساعده على إجراء دراسته الميدانية.

د- الاستثمار :

تعد الاستثمارة من بين الأدوات الأساسية في جمع البيانات الميدانية ، ومن تعاريفها : " استثمارة البحث هو نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما ، ويتم تنفيذ الاستثمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن تُرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.(كيران،2008،ص54)

وفي تعريف آخر : " الاستثمارة هي مجموعة من الأسئلة الموجهة لأفراد بهدف الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف أو مشكلة معينة.(عبد الرحمن،البدوي،2002،ص369)

هذا وكان الباحث قد صمم استثمارة بحثه في شكلها الأولي أين قامت الأستاذة المشرفة بتصحيحها ، لنقوم بعدها بتحكيم الاستثمارة بمساعدة مجموعة من الأساتذة وبرتب مختلفة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة. (أنظر قائمة الأساتذة المحكمين في الملاحق)

وقد قام الباحث بعدها بتعديل وتغيير وحذف لبعض عبارات الاستثمارة ومن ثم صيغت الاستثمارة في شكلها النهائي.

حيث اشتملت الاستثمارة على (59) عبارة في شكل أسئلة موزعين (06) ستة محاور ، وقد جاءت هذه الأخيرة على النحو التالي :

- المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية للأفراد المبحوثين ويضم (08) عبارات موزعة من (01 إلى 08).

- المحور الثاني : يبحث في علاقة التدريب والتكوين بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم ويضم (14) عبارة موزعة من (09 إلى 22) ، حيث العبارات (من 09 إلى 17) خاصة بالتدريب ، وجاءت العبارات (من 18 إلى 22) خاصة بالتكوين.

- المحور الثالث : ويُعنى بعلاقة التعلم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط ، حيث يضم (08) عبارات موزعة من (23 إلى 30).

- المحور الرابع : يختص بعلاقة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال ويضم (11) عبارة موزعة من (31 إلى 41) ، حيث أن العبارات من (31 إلى 35) تُعنى بإدارة المعرفة ، فيما كانت العبارات من (36 إلى 41) تختص بإدارة رأس المال الفكري.

- المحور الخامس : ويبحث في علاقة تنمية القيادات الإدارية بمضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه ، ويضم (09) عبارات موزعة من (42 إلى 50).

- المحور السادس : يعنى بعلاقة إدارة الأداء بمضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة ، ويضم (09) عبارات موزعة من (51 إلى 59).

رابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية وصدق وثبات أداة الدراسة

1- أساليب المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث أسلوب التحليل الإحصائي الذي يتوافق مع دراسته وذلك بغرض وصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع و اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال :

- استعمال الباحث للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أو ما يعرف ببرنامج spss (نسخة v25) لمعالجة البيانات وتحليلها ومن ثم استنباط نتائج الدراسة ، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية نذكر منها : النسب المئوية ، الوسيط ، الوسط الحسابي ، المنوال ، الانحراف المعياري.

هذا واستعمل الباحث أيضا عددا من الأساليب الاستدلالية مثل : اتفاق (لوشي) lawsche ، معامل ألفا كرونباخ ، معامل بيرسون ، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، وقد استعمل الباحث هذه الأساليب على النحو التالي :

- اتفاق (لوشي) lawsche لحساب صدق محتوى الاستبيان.

- التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وإمكانية الحصول على نتائج متقاربة فيما لو تم إجراء الدراسة مرة أخرى باستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى من خلال قياس ثبات الاستبيان عن طريق اختبار كرونباخ ألفا ، إضافة إلى تحديد مقدار الارتباط من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجات في المرتين (بعد إعادة التوزيع).

- توظيف المتوسط الحسابي لاستخراج متوسط عمر مفردات عينة الدراسة.

- استعمال مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي ، الوسيط ، المنوال) لتوضيح الشكل الذي يأخذه كل نوع من المتغيرات الشخصية للمبحوثين.

- الاستعانة بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات أفراد عين الدراسة واتجاهاتهم.

- اختبار (test-retest) للتأكد من ثبات الاستبيان من عدمه.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق الإحصائية لأكثر من مجموعتين (03 مجموعات فأكثر).

2- صدق وثبات أداة الدراسة :

أ- صدق أداة الاستبيان :

ويُعرّف صدق الأداة على أنه : " مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله ، أي أنه لا يقيس شيئا آخر بدلاً منه". (بولقواس، 2012، ص36)

هذا وللتأكد من صدق الاستبيان المصمّم قام الباحث بالتأكد من صدق المحتوى للتحقق من صدق الأداة ، وذلك بعرض نسخ منه على مجموعة من الأساتذة في التخصص من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة دون أن ننسى الأساتذة المشرفة ، أين طلب الباحث من الأساتذة الحكم على درجة ملاءمة العبارات في كل محور من خلال إبداء رأيهم نحو مدى دقة صياغة هذه العبارات ووضوح معناها مع إمكانية حذف أو تعديل أي عبارة من الاستبيان. (أنظر قائمة الملاحق، الملحق رقم 01)

وبعد استرجاع الباحث لنسخ الاستمارات التي وزعها على الأساتذة المشرفة والأساتذة المحكمين قام بمراجعتها وأخذ بما ورد فيها من ملاحظات ، أين قام على إثر ذلك بتعديل صياغة بعض العبارات ونقل بعض العبارات من محور إلى آخر كما تم حذف بعض العبارات ، حيث أصبح مجموع العبارات (59 عبارة) بعدما كان (60 عبارة) وذلك ما بيّنه الاستبيان في صورته النهائية (أنظر الملاحق) ، ويعتبر هذا الإجراء دلالة على الصدق الظاهري.

ولتأكيد اتفاق المحكمين قام الباحث بحساب اتفاق (لوشي) lawsche لحساب صدق محتوى الاستبيان والذي يرمز له بالرمز (CVR) ، حيث يمكن استعمال هذا المعامل عندما يتوفر لدى الباحث ترتيبا تحصل عليه من طرف ثلاثة محكمين أو أكثر وذلك بأن يُمنح كل أستاذ مُحكّم تقدير أو رتبة لكل عبارة من الأداة ، حيث كانت التقديرات والترتب الممنوحة كخيارات للمحكمين كالتالي :

توافق	تعدّل	ترفض
1	1	0

وللتذكير فان صيغة معامل (لوشي) هي كالاتي :

$$CVR = \frac{N1-N2}{N}$$

حيث :

CVR : هو نسبة صدق المحتوى.

N1 : هو عدد المحكمين الذين يعتبرون العبارة لها صلة بالموضوع المدروس.

N2 : هو عدد المحكمين الذين يعتبرون العبارة ليس لها صلة بالموضوع المدروس.

N : هو مجموع المحكمين. (حمادوش، بغول، 2017، ص17)

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات الأساتذة المحكمين نحو عبارات الاستبيان تم الحصول على قيمة صدق تساوي 0.78 أي (78%) ، وعلى اعتبار هذه القيمة أكبر من 0.60 أي (60%) يمكننا القول أن محتوى عبارات الاستبيان صادق فيما أعد لقياسه.

ب - ثبات أداة الاستبيان :

ويقصد به درجة ثبات إجابات المستقصى منهم في حالة تكرار توزيع الاستبيان عليهم مرة أخرى أو مرات مختلفة ، حيث أن هذا التوزيع على المستقصى منهم لا يتأثر بالعشوائية بمعنى استقرار نتائج المقياس. (بولقواس، 2012، ص38)

حيث قام الباحث بالتأكد من ثبات الاستبيان باستخدامه لطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) ، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة وبالتحديد (ملحقة مديرية الجامعة – الأمانة العامة) لجامعة محمد خيضر بسكرة والمكونة من (10 مبحوثين) بفارق أسبوعين بين توزيع الاستمارات في المرة الأولى والثانية (حيث تم توزيع الاستمارات في المرة الأولى بتاريخ 2021/04/06 ، فيما تم توزيع الاستمارات في المرة الثانية بتاريخ 2021/04/20).

وقد تم حساب ثبات الاستبيان لطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) باستخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للاستبيان درجة عالية من القبول قدرت بـ (84%) أي فاقت نسبة (70%) المطلوبة للحكم على أي استبيان بالثبات.

جدول رقم (03) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	102

كما قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون وذلك لحساب درجة الاتساق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة (معامل الارتباط بين النتائج المتحصل عليها في توزيع الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) ، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون للاستبيان ككل مقبولة و قدرت بـ (90.3%) أي فاقت نسبة (60%).

جدول رقم (04) : نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest)

Corrélations

		test_retest	الاختبار_إعادة t
test_retest	Corrélation de Pearson	1	,903**
	Sig. (bilatérale)		,000
N		10	10

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

هذا وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة (وذلك بغية معرفة درجة الثبات من جهة ودرجة الاتساق من جهة أخرى لمتوسطات إجابات أفراد العينة التجريبية على كل محور وبين متوسطات الإجابات العام للدراسة) وذلك باستخدام برنامج spss. وفيما يلي تفصيل لهذه النتائج :

1- حساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل بيرسون لمحور : علاقة التدريب والتكوين بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم :

جدول رقم (05) : نتائج ألفا كرونباخ لثبات إجابات المبحوثين الخاصة بالتدريب والتكوين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	2

جدول رقم (06) : نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) الخاصة بالتدريب والتكوين

Corrélations

		test_retest	المحور 2 : التدريب- والتكوين
test_retest	Corrélation de Pearson	1	,914**
	Sig. (bilatérale)		,000
N		10	10

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2- حساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل بيرسون لمحور : علاقة التعلم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط :

جدول رقم (07) : نتائج ألفا كرونباخ لثبات إجابات المبحوثين الخاصة بالتعلم التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	2

جدول رقم (08) : نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) الخاصة بالتعلم التنظيمي

Corrélations		المحور 3 : التعلم- التنظيمي	
		test_retest	
test_retest	Corrélation de Pearson	1	,676*
	Sig. (bilatérale)		,032
	N	10	10

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3- حساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل بيرسون لمحور : علاقة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال :

جدول رقم (09) : نتائج ألفا كرونباخ لثبات إجابات المبحوثين الخاصة بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	2

جدول رقم (10) : نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) الخاصة بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري

Corrélations

		test_retest	المحور 4 : إدارة- المعرفة- ورأس- المال- الفكري
test_retest	Corrélation de Pearson	1	,839**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	10	10

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4- حساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل بيرسون لمحور : علاقة تنمية القيادات الإدارية بمضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه :

جدول رقم (11) : نتائج ألفا كرونباخ لثبات إجابات المبحوثين الخاصة بتنمية القيادات الإدارية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	2

جدول رقم (12) : نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) الخاصة بتنمية القيادات الإدارية

Corrélations

		test_retest	المحور 5 : تنمية- القيادات- الإدارية
test_retest	Corrélation de Pearson	1	,652*
	Sig. (bilatérale)		,041
	N	10	10

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

5- حساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل بيرسون لمحور : علاقة إدارة الأداء بمضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة :

جدول رقم (13) : نتائج ألفا كرونباخ لثبات إجابات المبحوثين الخاصة بإدارة الأداء

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	2

جدول رقم (14) : نتائج معامل الارتباط بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين (الاختبار وإعادة الاختبار test-retest) الخاصة بإدارة الأداء

Corrélations

		test_retest	المحور 6 : إدارة- الأداء
test_retest	Corrélation de Pearson	1	,797**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	10	10

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

وقد تم جمع النتائج السابقة لبرنامج spss في الجدول التالي :

جدول رقم (15) : نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون لمحاور الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	محاور الدراسة	قيمة ألفا كرونباخ	قيمة معامل بيرسون لاتساق إجابات المبحوثين
تنمية الموارد البشرية	إدارة الوقت	علاقة التدريب والتكوين بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	0.839	0.914
		علاقة التعلم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	0.805	0.676
		علاقة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال	0.834	0.839
		علاقة تنمية القيادات الإدارية بمضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه	0.790	0.652
		علاقة إدارة الأداء بمضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	0.807	0.797

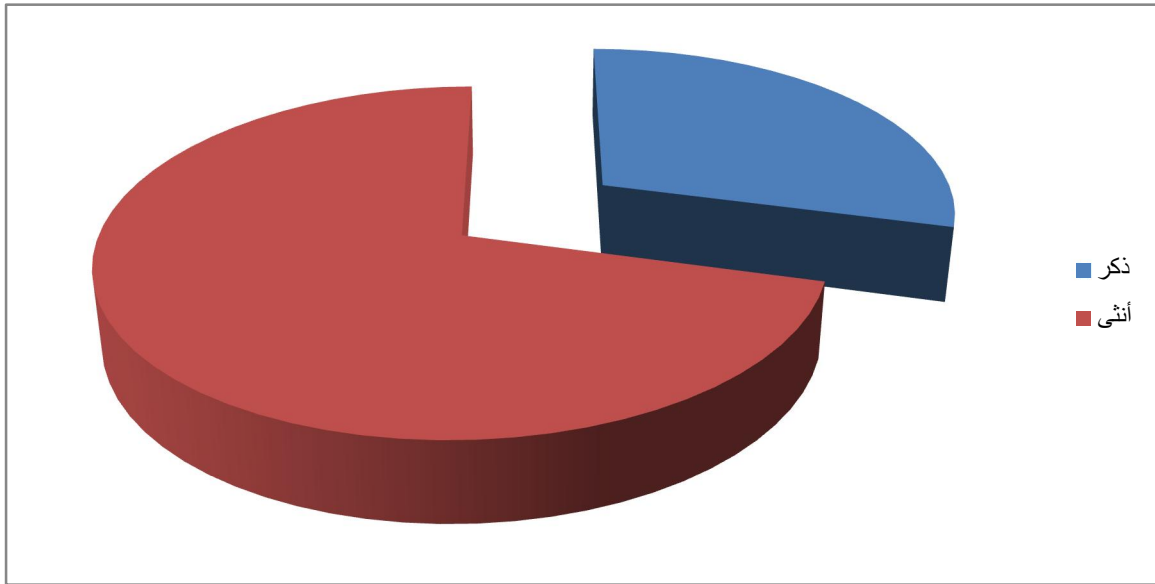
المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

وبناء على ما سبق قام الباحث باعتماد أداة البحث (الاستمارة) بصورتها النهائية.

خامسا : وصف عينة الدراسة وتحليل البيانات الميدانية**1- وصف ودراسة خصائص عينة الدراسة :****أ- متغير الجنس :****جدول رقم (16) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس**

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
29.14%	51	ذكر
70.86%	124	أنثى
100%	175	المجموع

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

شكل رقم (09) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس

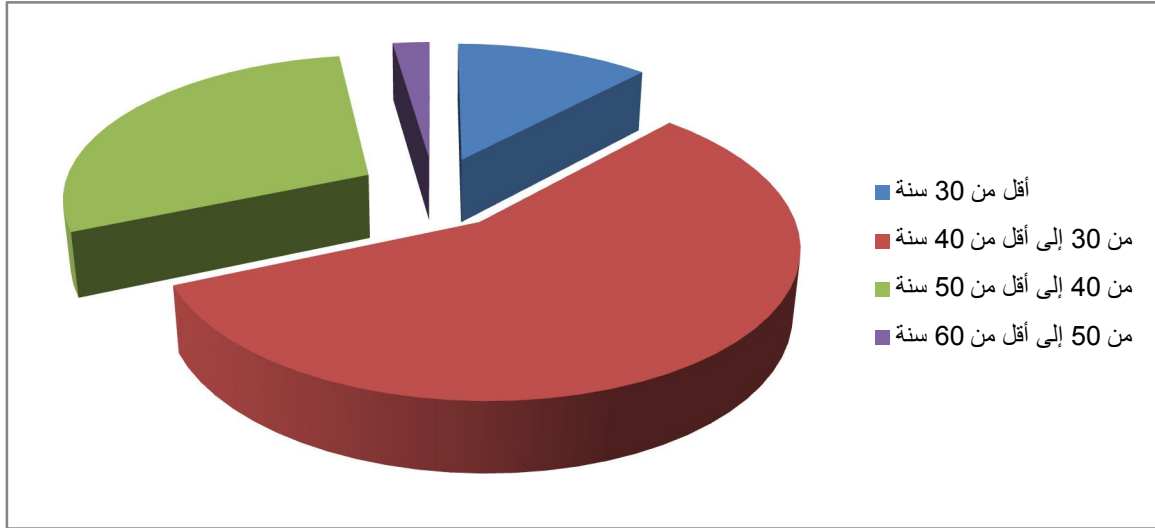
المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن غالبية أفراد عينة البحث من الإناث بنسبة تقدر بـ (70.86%) في حين بلغت نسبة الذكور (29.14%)، ويعود هذا التفاوت الواضح إلى طبيعة نشاط المنظمة وهو النشاط الإداري البحث ، حيث لا يتطلب هذا الأخير الكثير من القوة والجهد العضلي وهذا ما يجعله يستهوي أكثر فئة الإناث لكونه يتناسب مع البنية المرفولوجية لهن ، إضافة إلى القناعة الراسخة في غالب مجتمعا الجزائري بأن العمل الذي يتناسب مع طبيعة المرأة هو التعليم أو الإدارة.

ب- متغير السن :**جدول رقم (17) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن**

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
%12	21	أقل من 30 سنة
%56.57	99	من 30 إلى أقل من 40 سنة
%29.14	51	من 40 إلى أقل من 50 سنة
%2.29	04	من 50 إلى أقل من 60 سنة
%0	0	60 سنة فأكثر
%100	175	المجموع

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

شكل رقم (10) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير السن

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين تنتمي إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة تقدر بـ (56.57%)، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لمجموع أعمار المبحوثين الذي يقدر بـ (37.17).

ملاحظة : اعتمد الباحث طول الفئة العمرية 10 ، حيث يعتقد أنها الأنسب للوقوف بدقة على كل الأعمار ، ويبرر ذلك أنه كلما اتسعت الفئة العمرية كلما حجبت عنا قدرا من المعطيات وكلما ضاقت تداخلت المعطيات مع بعضها.

تليها في الرتبة الثانية والثالثة والرابعة الفئات (من 40 إلى أقل من 50 سنة) و (أقل من 30 سنة) و (من 50 إلى أقل من 60 سنة) بنسب مئوية هي (29.14%) و (12%) و (2.29%) على التوالي ، فيما جاءت أخيرا الفئة العمرية (من 60 سنة فأكثر) منعدمة.

مما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب وهذا نظرا لسياسة التوظيف التي انتهجتها الدولة خلال العقد الأخير وذلك لتوفير الخدمة العمومية المطلوبة ، إضافة إلى أسباب أخرى لعل من أبرزها سد شغور كثير من المناصب نتيجة استفادة عدد كبير من الموظفين السابقين من التقاعد النسبي والتقاعد دون شرط السن ، حيث يستفيد منه العمال الأجراء بداية من سن الـ 50 بالنسبة للرجال و45 سنة بالنسبة للنساء والذين قد أتموا فترة عمل فعلية نتج عنها دفع اشتراكات تعادل 20 سنة على الأقل (للإشارة فإن التقاعد النسبي والتقاعد دون شرط السن أُسْتُحْدِثَ بموجب الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 ماي 1997. وتم إلغاؤه بموجب القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر من سنة 2016).

هذا وقد جاءت مقاييس النزعة المركزية على النحو التالي :

$$\bar{x} = 37.1 \text{ : المتوسط الحسابي}$$

$$Me = 36.19 \text{ : الوسيط}$$

$$Mo = 36.71 \text{ : المنوال}$$

$$Mo < \bar{x} > Me \text{ : نلاحظ أن}$$

وبالتالي فإن التوزيع موجب الالتواء بمعنى أن عدد الموظفين يزداد وفق العمر أي أن الفئة الصغرى تكون أقل من الفئة التي تليها ، وهكذا إلى أن تبلغ الذروة ثم تبدأ القاعدة في أخذ المنحنى العكسي. للتذكير فإن :

- الوسط الحسابي \bar{x} بالنسبة للبيانات المبوبة هو :

$$\bar{x} = \frac{\sum Fi.xi}{\sum Fi}$$

حيث :

Fi : التكرارات.

Xi : مراكز الفئات.

- أما الوسيط Me بالنسبة للبيانات المبوبة فهو :

$$Me = L1 + \left[\frac{\sum \frac{Fi}{2} - Fi-1}{Fi} \right] \cdot w$$

حيث :

L1 : هو الحد الأدنى لفئة الوسيط.

Fi : هو تكرار فئة الوسيط.

Fi-1 : هو التكرار المتجمع الصاعد للفئة قبل فئة الوسيط.

W : هو طول الفئة.

- أما عن المنوال Mo بالنسبة للبيانات المبوبة فهو :

$$Mo = L1 + \left[\frac{d1}{d1+d2} \right] \cdot w$$

حيث :

L1 : هو الحد الأدنى لفئة المنوال (فئة المنوال هي الأكثر تكرارا).

d 1 : هو الفرق بين تكرار فئة المنوال والفئة السابقة لها.

d 2 : هو الفرق بين تكرار فئة المنوال والفئة اللاحقة بها.

W : هو طول الفئة.

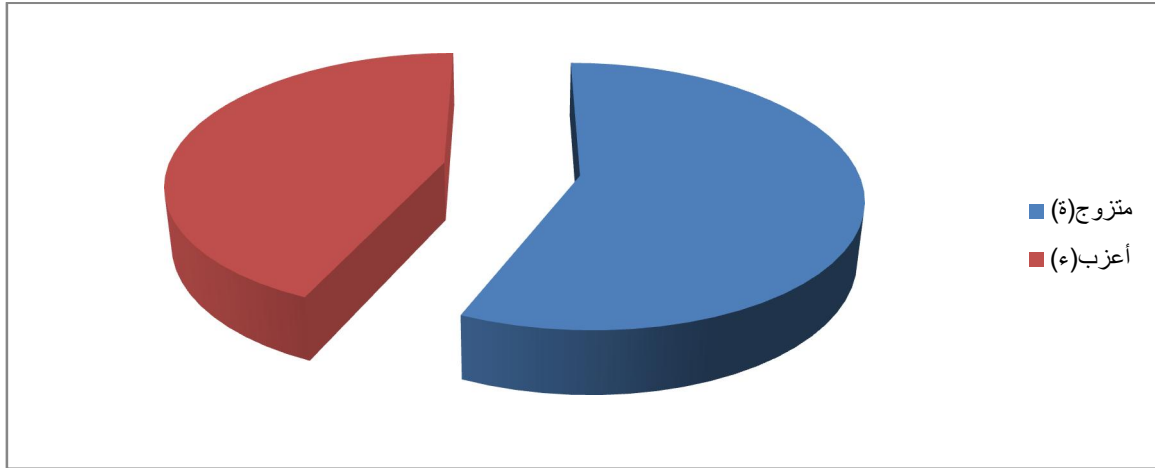
ج- متغير الحالة المدنية :

جدول رقم (18) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
%43.43	76	أعزب (ع)
%56.57	99	متزوج (ة)
%0	0	مطلق (ة)
%0	0	أرمل (ة)
%100	175	المجموع

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

شكل رقم (11) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الحالة المدنية



المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن غالبية مفردات الدراسة هم من فئة المتزوجين وذلك بنسبة تقدر بـ (56.57%) ثم تليها فئة العزّاب بنسبة (42.42%) ، فيما جاءت نسبة المطلقين والأرامل منعدمة.

من خلال التمعن في الأرقام المتحصل من الجدول السابق والذي يوضح أن أغلب المبحوثين من فئة المتزوجين يتبادر إلى تفكيرنا أن غالبية الأفراد الذين خصتهم الدراسة يتمتعون بروح المسؤولية وقدر من الجدية في العمل.

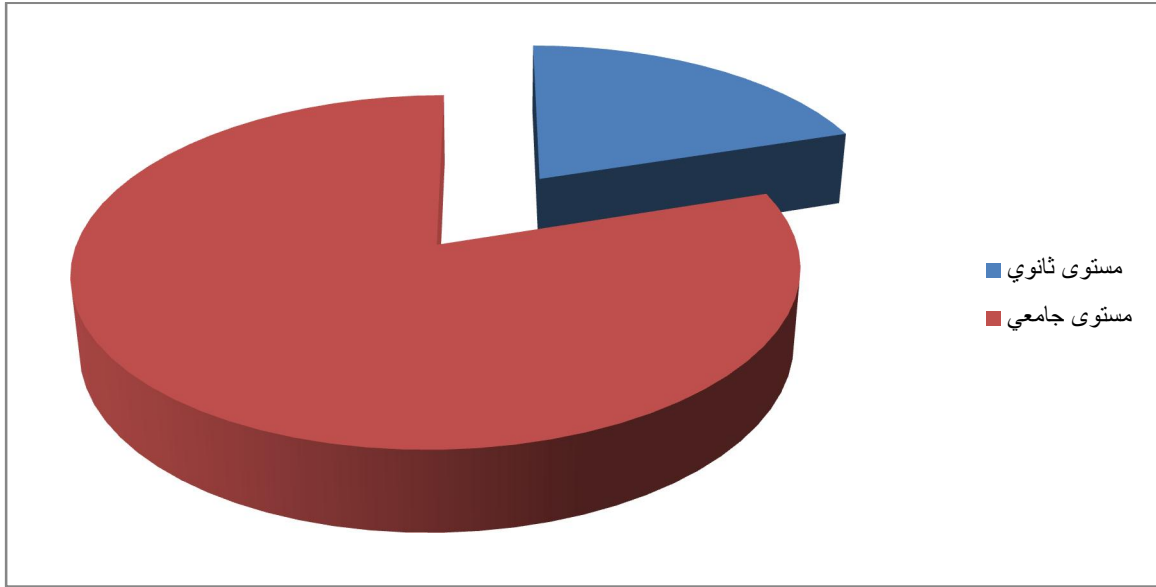
د- متغير المستوى التعليمي :

جدول رقم (19) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	مستوى متوسط
20%	35	مستوى ثانوي
80%	140	مستوى جامعي
100%	175	المجموع

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

شكل رقم (12) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن المستوى التعليمي للمبحوثين يغلب عليها المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ (80%) ، ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة (20%) ، فيما جاءت نسبة مستوى المتوسط منعدمة.

مما سبق يمكن تفسير تغلب فئة ذوي المستوى الجامعي على الأفراد المبحوثين إلى طبيعة النشاط الإداري للجامعة والذي يتوافق في كثير من الأحيان مع مستوى وتخصص هذه الفئة، إضافة إلى ظاهرة التنازل عن المستوى والشهادة الجامعية في أحيان أخرى ، حيث لاحظ الباحث أثناء عملية تفرغ البيانات تنازل نسبة (7.43%) من الأفراد المبحوثين عن شهادتهم الجامعية للالتحاق برتبة عون إدارة ، إضافة إلى نسبة (0.57%) متحصلون على شهادات عليا (دكتوراه) ونسبة (0.57%) منهم طلبة دراسات عليا (طلبة دكتوراه) ، للتذكير فإن التوظيف في منصب عون إدارة يتطلب مستوى ثانوي.

حيث يرى الباحث أن من أسباب ظاهرة التنازل عن المستوى والشهادة الجامعية عند الأفراد هو الحاجة الملحة للعمل واتخاذ هذا المنصب كحل مؤقت ريثما يتم الحصول على المنصب ملائم ، ومن الأسباب أيضا قلة المناصب المفتوحة لتوظيف هذه الفئة ، هذا إضافة إلى تعقد آليات التوظيف في أحيان كثيرة.

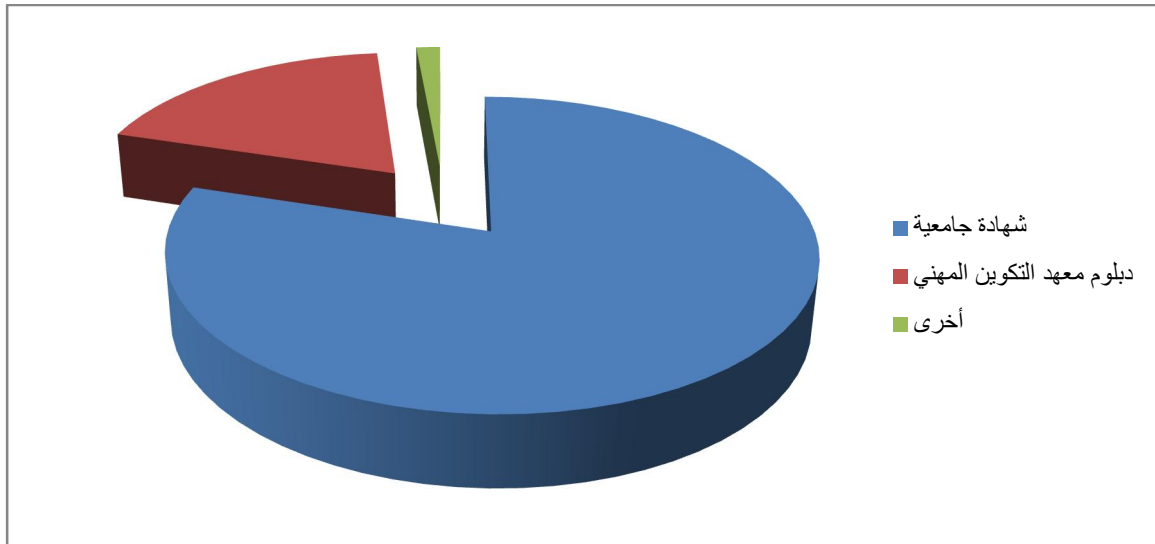
هـ- متغير المؤهل العلمي والمهني :

جدول رقم (20) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي والمهني

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي والمهني
77.71%	136	شهادة جامعية
18.29%	32	دبلوم معهد التكوين المهني
4%	07	أخرى
100%	175	المجموع

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

شكل رقم (13) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي والمهني



المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

يلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (20) أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات جامعية (ليسانس- ماستر) بنسبة تقدر بـ (77.71%) ، تليها فئة حاملي دبلوم معهد التكوين المهني بنسبة (18.29%) (للتذكير فإن معظم فئة الحاصلين على دبلوم معهد التكوين المهني من المبحوثين يحملون شهادات في المحاسبة والمالية ، إضافة إلى شهادات تقني وتقني سامي في الإعلام الآلي وهي شهادات تختص بالجانب الإداري فقط) ، وجاءت في الأخير فئة حاملي الشهادات العليا (دكتوراه) وطلاب الدراسات العليا (طلبة الدكتوراه) بنسبة (4%).

نستنتج من خلال المعطيات السابقة أن هناك استقطاب واسع لفئة حاملي الشهادات ومعاهد التكوين المتخصص وحاملي الشهادات العليا من قبل إدارة الجامعة وذلك للطابع المتخصص للوظائف في أحيان كثيرة والمعقد في أحيان أخرى ، كما أن المنظمة تتعامل مع فئات من نخبة المجتمع من أساتذة جامعيين بمختلف رتبهم إضافة إلى الطلبة الجامعيين مما يفرض عليها الاستعانة بالكفاءات وذوي التأهيل والتكوين العلمي.

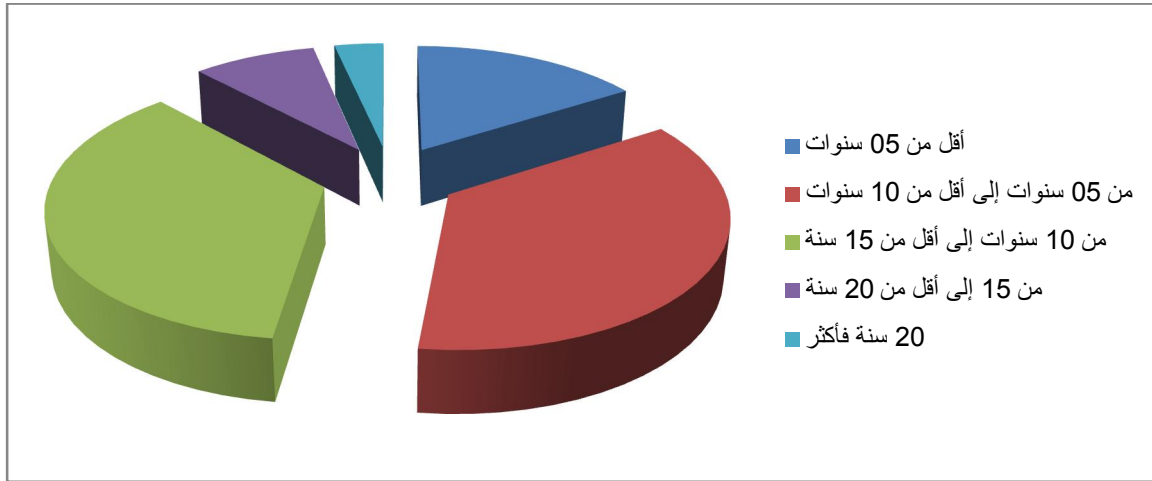
و- متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (21) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
16%	28	أقل من 05 سنوات
36%	63	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
36%	63	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
8.57%	15	من 15 إلى أقل من 20 سنة
3.43%	06	20 سنة فأكثر
100	175	المجموع

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

شكل رقم (14) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن النسب المتحصل عليها جاءت موزعة على جميع فئات الخبرة المهنية لكن بنسب متفاوتة ، حيث تتركز أكبر النسب في المجالين (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) و(من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (36%) لكل منهما ، فيما جاء المجال (أقل من 05 سنوات) ثانيا بنسبة (16%) ، وكانت نسبة المجالين (من 15 إلى أقل من 20 سنة) و (20 سنة فأكثر) هي (8.57%) و (3.43%) على التوالي.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن الأفراد المبحوثين من ذوي الخبرة المتوسطة في العمل و يُستدل على ذلك بالمتوسط الحسابي الذي يُقدَّر بـ (9.87) سنة كمتوسط للخبرة في العمل لجميع الأفراد المبحوثين.

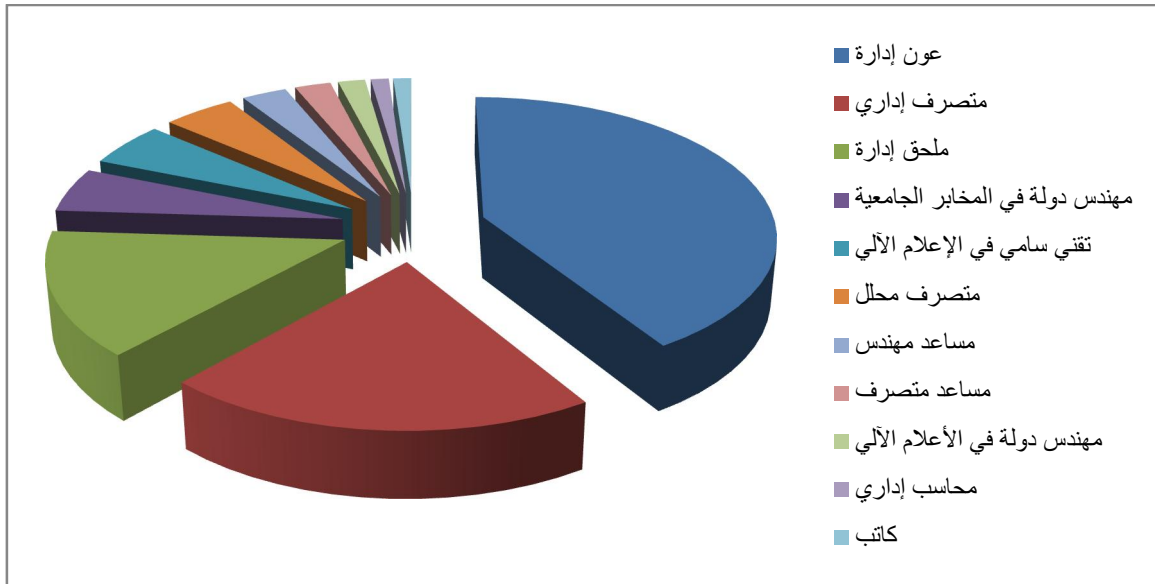
ي- متغير الفئة المهنية :

جدول رقم (22) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
%41.14	72	عون إدارة
%20.57	36	متصرف إداري
%14.29	25	ملحق إدارة
%5.14	09	مهندس دولة في المخابر الجامعية
%5.14	09	تقني سامي في الإعلام الآلي
%4.57	08	متصرف محل
%2.86	05	مساعد مهندس
%2.29	04	مساعد متصرف
%1.72	03	مهندس دولة في الإعلام الآلي
%1.14	02	محاسب إداري
%1.14	02	كاتب
%100	175	المجموع

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

شكل رقم (15) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الفئة المهنية



المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن غالبية مفردات الدراسة هم من فئة عون إدارة بنسبة (41.14%)، تليها فئة متصرف إداري بنسبة (20.57%) ثم فئة ملحق إدارة بنسبة (14.29%) ، فيما جاءت بقية الفئات المهنية ضعيفة نسبياً.

نستنتج مما سبق أن النسبة العالية لفئة أعوان الإدارة تعود إلى كثرة المعاملات الإدارية مع الطلبة والأساتذة الجامعيين مما يستدعي توفير أعداد مهمة من أعوان الإدارة ، حيث تتميز هذه المعاملات بأنها يومية ، روتينية وبسيطة إلى حد ما وهي الأكثر طلباً دائماً ، فيما جاءت فئة ملحق إدارة ومتصرف إداري بنسب أقل وذلك لكونها فئات مهنية أعلى رتبة تختص بالمعاملات الإدارية المتدرجة في التعقيد ، وتقل تعاملاتها مع أفراد الوسط الجامعي.

هذا وقد جاءت بقية الفئات المهنية بنسب أضعف كونها ذات خصوصية ومهامها محدودة ، حيث تقل تعاملاتها مع أفراد الوسط الجامعي إن لم تنعدم.

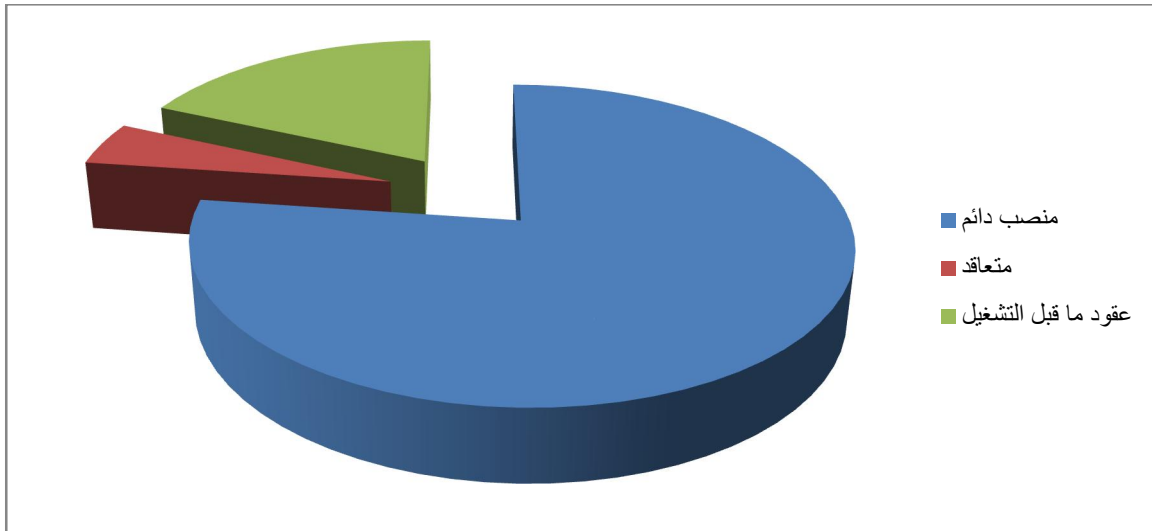
ن- متغير الوضعية القانونية لمنصب العمل :

جدول رقم (23) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية لمنصب العمل

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية القانونية لمنصب العمل
%77.14	135	منصب دائم
%4.57	08	متعاقد
%18.29	32	عقود ما قبل التشغيل
%0	0	أخرى
%100	175	المجموع

المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

شكل رقم (16) : توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الوضعية القانونية لمنصب العمل



المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين يشغلون مناصب دائمة وذلك بنسبة تقدر بـ (77.14%) ، في حين يعمل (18.29%) من أفراد الدراسة في إطار عقود ما قبل التشغيل ، هذا ويعمل (4.57%) من المبحوثين وفق نظام التعاقد.

مما سبق نستنتج أن معظم مفردات الدراسة يتمتعون باستقرار وظيفي كون غالبيتهم يشغلون مناصب دائمة ، فيما جاء نظامي عقود ما قبل التشغيل والتعاقد بنسب أقل وذلك لتوجه الدولة الأخير نحو إلغاء مختلف صيغ التشغيل الحالية (المؤقتة) وذلك بالشروع في عملية إدماج كبرى عبر مراحل (وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 19 - 336 الصادر بالجريدة الرسمية بتاريخ 11 ربيع الثاني عام 1441هـ الموافق لـ 08 ديسمبر 2019 ، والذي يتضمن إدماج المستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني والإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات)

ويعتقد الباحث أن هذا الإجراء من شأنه بعث روح الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات الوطنية ومن ثمَّ جعل الموظف يعمل في ظل أريحية نفسية ومالية كونه يستفيد من جميع الحقوق التي تنص عليها قوانين العمل الجزائرية.

هذا وتوحي المعطيات المتوافرة لدينا - معظم المبحوثين يشغلون مناصب دائمة - بأن هناك إمكانية لاستفادة المبحوثين من دورات تدريبية وتكوينية ، أي أن وضعية مفردات الدراسة تتلاءم في الغالب مع أهداف بحثنا هذا ، مما من شأنه أن يُمكن الباحث من الحصول على إجابات أكثر دقة وموضوعية.

2- تحليل وتفسير البيانات الميدانية :

أ- التدريب والتكوين ومضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم :

جدول رقم (24) : علاقة التدريب والتكوين بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	أبدًا	%	أحيانا	%	دائما	المحور الثاني : علاقة التدريب والتكوين بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	رقم العبارة
13	0.63675	1.7029	39.4	69	50.9	89	9.7	17	- تستفيد من دورات تدريبية عن كل ما يخص عملك.	09
11	0.62346	2.0457	17.1	30	61.2	107	21.7	38	- توجيهات مسؤولك المباشر في العمل تُجنبك إنجاز نفس العمل لأكثر من مرة.	10
02	0.59378	2.6171	5.7	10	26.9	47	67.4	118	- يساعدك إتقانك لمبادئ الإعلام الآلي في تجنب كثرة الأعمال الورقية.	11
07	0.69867	2.2514	14.9	26	45.1	79	40	70	- تُساعدك إرشادات مسؤولك المباشر على تجنب مظاهر الفوضى أثناء العمل.	12
03	0.60447	2.5314	5.7	10	35.4	62	58.9	103	- بحُكم تعاملك مع مختلف المصالح والمكاتب في مؤسستك يسهل عليك تحديد الرئيس من المرؤوس في كل منها.	13
04	0.69064	2.4343	11.4	20	33.7	59	54.9	96	- أثناء تأديتك لعملك يمكنك تحديد السلطات التي تتمتع بها.	14
01	0.59012	2.6343	5.7	10	25.1	44	69.2	121	- يسهم استيعابك لوظيفتك في تحديد المسؤوليات المنوطة بك.	15
06	0.59759	2.2914	7.4	13	56	98	36.6	64	- تساهم توجيهات زملائك في إتقانك لطرق التنظيم المحكم للملفات والوثائق الخاصة بالعمل .	16
05	0.64926	2.3829	9.1	16	43.4	76	47.5	83	- توجيهات محيطك في العمل على ضرورة تنظيم الأرشيف يجعلك تحرص على ذلك.	17
10	0.84903	2.1429	29.7	52	26.3	46	44	77	- يتناسب تكوينك المتخصص (مؤهلك العلمي) مع طبيعة المنصب الذي تشغله.	18
12	0.69007	1.9714	25.1	44	52.6	92	22.3	39	- يساعدك تنوع وثراء برنامج التكوين المتخصص الذي تلقته في تفادي كل مظاهر التردد أثناء اتخاذ القرارات.	19
08	0.70922	2.1600	18.3	32	47.4	83	34.3	60	- يساهم التكوين المتخصص الذي تلقته في التقليل من وقوعك في الأخطاء أثناء تأديتك لعملك.	20
09	0.71171	2.1486	18.9	33	47.4	83	33.7	59	- تساعدك النصائح التي تلقيتها من المشرفين على تكوينك المتخصص في اتخاذك للقرارات الصائبة.	21
06	0.76616	2.2914	18.9	33	33.1	58	48	84	- تلهمك الجدية والصرامة التي تحلى بها المشرفون على تكوينك المتخصص على احترام أوقات العمل.	22

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

- يتبين من بيانات الجدول رقم (24) استيعاب معظم الموظفين المبحوثين لوظائفهم والمسؤوليات المنوطة بهم حيث جاءت العبارة رقم (15) الخاصة بهذا الشأن في الترتيب (01) بنسبة مئوية تقدر بـ (69.2%) وبمتوسط حسابي يقدر بـ (2.6343) ، ويعود ذلك إلى عامل الخبرة الذي يتميز به الموظفون (72% من المبحوثين يتمتعون بخبرة ما بين 05 و 15 سنة وذلك استنادا للجدول رقم (21) الخاص بتوزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية) مما من شأنه أن يساهم في انجاز الموظفين لمهامهم على الشكل المطلوب والمسطر مسبقا.
- هذا وقد جاءت العبارة رقم (11) الخاصة بمدى إتقان الموظفين لمبادئ الإعلام الآلي في الرتبة (02) بمتوسط حسابي (2.6171) وبنسبة مئوية تقدر بـ (67.4%) ، ويعود ذلك إلى توجه معظم القطاعات والإدارات الجزائرية إلى التكنولوجيا الرقمية لما توفره هذه الأخيرة من سرعة ودقة في الأداء مع توفير الجهد والوقت ، هذا ما جعل الأفراد في المنظمات يسعون دوما لإتقان مبادئ الإعلام الآلي إما بالسعي للحصول على تكوين متخصص أو عن طريق الممارسة اليومية والتعلم.
- كما تبين معطيات الجدول السابق أن أغلب الموظفين يستطيعون تحديد الرئيس من المرؤوس في مختلف المصالح والمكاتب وهذا ما تدلل عنه العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي (2.5314) وبنسبة مئوية تقدر بـ (58.9%) ، ويدل هذا على تطبيق واحترام التدرج في السلم الإداري التي يُقرها الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يؤكد انحصار تداخل المسؤوليات في المؤسسة.
- أما عن مدى قدرة الموظفين في تحديد السلطات التي يتمتعون بها والتي عالجتها العبارة (14) حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.4343) وبنسبة مئوية تقدر بـ (54.9%) ، ويرجع ذلك إلى توفر (96%) من الموظفين على مؤهلات جامعية ومهنية (77.71% شهادات جامعية ، 18.29% شهادات معاهد التكوين المهني) وما قد تُسهم به في تمكّن الموظفين في وظائفهم والتي من بينها تحديد السلطات التي يتمتعون بها داخل المؤسسة.
- هذا ويعمل محيط العمل على توجيه الموظفين نحو ضرورة تنظيم الأرشيف بمتوسط حسابي (2.3829) وبنسبة مئوية تقدر بـ (47.5%) لتفادي فوضى الأرشيف داخل المؤسسة ومن ثم تجنب تضییع الجهد والوقت في حالة الحاجة للرجوع لهذا الأخير.
- أما عن توجيهات زملاء العمل لبعضهم عن طرق التنظيم المحكم للملفات والوثائق فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.2914) وبنسبة مئوية دون المتوسط تقدر بـ (36.6%).
- ويستشف من البيانات المتحصل عنها أن تأثير مشرفي التكوين المتخصص للمبحوثين فيما يخص الجدية والصرامة في احترام أوقات العمل جاء متوسطا حيث جاءت بنسبة مئوية تساوي (48%) وبمتوسط حسابي (2.2914).

- وقد جاءت إرشادات المسؤول المباشر لموظفيه لتجنب مظاهر الفوضى أثناء العمل بمتوسط حسابي (2.2514) و بنسبة مئوية دون المتوسط تعادل (40%).
- أما عن مساهمة التكوين المتخصص المُتلقى سابقا في التقليل من وقوع الموظفين في الأخطاء أثناء تأديتهم لعملهم فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.1600) وبنسبة مئوية دون المتوسط تقدر بـ (34.3%)، ويعود ذلك في كثير من الحالات إلى عدم توافق التكوين المتخصص للموظفين مع الوظائف التي يشغلونها حاليا، وهو ما وقف عليه الباحث من خلال إجابات المبحوثين في استمارة الاستبيان أو من خلال الاحتكاك بالموظفين وتجاذب أطراف الحديث أثناء الدراسة الميدانية.
- أما عن النصائح التي تلقاها الموظفون من المشرفين على تكوينهم المتخصص ومدى الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الصائبة فقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.1486) ونسبة مئوية دون المتوسط (33.7%) ، ويعود ذلك غالبا إلى بعد فترة تاريخ التوظيف عن تاريخ التخرج من التكوين المتخصص و الركون إلى البطالة الإجبارية لفترات متفاوتة بسبب شح مناصب التوظيف خاصة إذا ما ارتبط بسعي المتخرج للتوظيف بنفس التخصص والمستوى.
- هذا وجاء تناسب التكوين المتخصص للموظفين مع طبيعة المنصب المشغول بمتوسط حسابي (2.1429) وبنسبة مئوية متوسطة تساوي (44%) ، ويرجع ذلك غالبا إلى ضعف التنسيق وعدم ربط التكوين في الجامعات ومعاهد التكوين مع احتياجات سوق العمل المحلية والوطنية.
- أما عن مدى إسداء المسؤول المباشر في العمل للتوجيهات لتجنب موظفيه انجاز نفس العمل لأكثر من مرة فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.0457) وبنسبة مئوية ضعيفة تقدر بـ (21.7%) ، وقد يرجع الأمر في هذه الحالة إلى الخبرة التي يتوفر عليها الموظفين (36% من المبحوثين ذوو خبرة من 05 إلى أقل من 10 سنوات ، و36% منهم لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة).
- هذا وقد جاء التكوين المتخصص الذي حصل عليها الموظفون منقوصا من التنوع و ثراء البرامج حسب إجابات المبحوثين بمتوسط حسابي (1.9714) وبنسبة مئوية تساوي (22.3%) ، ويرجع ذلك في الغالب إلى عدم التوافق بين التكوين المتخصص ومنصب العمل أو لمدة التكوين التخصص نفسه التي كلما قصرت افتقدت إلى العمق واقتصرت فقط على مبادئ وأسس ذلك التخصص.
- يستفيد (17%) من الموظفين من دورات تدريبية متخصصة مع متوسط حسابي (1.7029) وهي نسب ضعيفة ، ويعود ذلك حسب تخمين الباحث إلى ضعف ثقافة الدورات التدريبية في كثير من مؤسساتنا المحلية والوطنية سواء كان ذلك بسبب تكلفة هذه الدورات مع محدودية الموارد المالية ، أو اقتصار الدورات التدريبية على وظائف بعينها تتميز بدرجة من الأهمية أو التعقيد أو المسؤولية والتغاضي عن بقية الوظائف التي يُرى فيها وظائف بسيطة لا تحتاج إلى دورات تدريبية.

أما عن تشتت القيم في هذا المحور والمعبر عنها بالانحراف المعياري فقد جاءت في معظمها مقبولة.
ب- التعلم التنظيمي ومضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط :

جدول رقم (25) : علاقة التعلم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	أبدا	%	أحيانا	%	دائما	المحور الثالث : علاقة التعلم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	رقم العبارة
05	0.65706	2.4400	9.1	16	37.7	66	53.2	93	- تكتسب مهارات جديدة أثناء ممارستك اليومية لوظيفتك.	23
06	0.59207	2.4343	5.1	9	46.3	81	48.6	85	- تستمدّ فهمك لأدوارك في المؤسسة من وضوح الأهداف العامة للعمل.	24
03	0.55932	2.6743	4.6	8	23.4	41	72	126	- قلة ارتكابك للأخطاء يُجنّب المؤسسة تكرار حدوث مشكلات متعلقة بالعمل .	25
01	0.50502	2.7314	2.9	5	21.1	37	76	133	- التّعوّد على انجاز مهامك اليومية يجعلك تولي أهمية للعمل مهما كُنزَ أو قَلَّ.	26
02	0.51257	2.6857	2.2	4	26.9	47	70.9	124	- تقوم بتحديد الأولويات قبل الشروع في انجاز عملك.	27
08	0.66831	2.2857	12	21	47.4	83	40.6	71	- يساهم تبادلك للمهارات مع زملائك في إيجاد حلول نهائية للمشكلات التي تواجه مؤسستكم.	28
07	0.68831	2.3486	12	21	41.1	72	46.9	82	- تُعوّدك على المشاركة في اتخاذ القرارات يساعدك على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.	29
04	0.55116	2.6286	3.4	6	30.3	53	66.3	116	- تُمثّل لك التجارب السابقة في العمل مرجع مهم عند التخطيط لتنفيذ مهامك.	30

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

- يتبيّن من بيانات الجدول رقم (25) أن غالبية الموظفين المبحوثين (76% منهم) تعودوا على انجاز المهام الموكلة إليهم على الوجه الأمثل مع المراعاة في ذلك إيلاء الأهمية المطلوبة لكل جزئية أثناء انجاز العمل ، وهذا لتفادي ما قد يسببه التغاضي عن هذه الجزئيات من خلل وربما الاضطرار إلى مراجعة كيفية انجاز هذه المهام من البداية وما قد ينجّر عنه من إهدار للوقت ، وقد جاءت العبارة رقم (26) الموافقة لهذا الوصف في الترتيب (01) مع متوسط حسابي ايجابي قدره (2.7314).
- يُراعي (70.9%) من الموظفين ضرورة تحديد الأولويات قبل الشروع في انجاز المهام الموكلة لهم، أي الانتقال من المهم إلى الأهم أثناء انجاز الأعمال وهو منطوق برغماتي ينتج عنه في الغالب الاستغلال الأمثل للجهد والوقت ، أما عن المتوسط الحسابي فقد جاء ايجابي بـ (2.6857).

- هذا ويحرص معظم الموظفين المبحوثين (72% منهم) على تجنب ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية مهامهم بالاعتماد على خبراتهم الفردية والاستعانة بزملائهم الأكثر خبرة إن تطلب الأمر ذلك ، وهذا لتجنب المؤسسة تكرار حدوث مشكلات متعلقة بالعمل من شأنها أن تؤثر على السير الأمثل لعمل المؤسسة ، وقد جاءت العبارة (25) الدالة على ذلك في الترتيب (03) مع متوسط حسابي ايجابي يساوي (2.6743).

- كما يرى معظم الموظفين أن التجارب السابقة مرجع مهم عند التخطيط لتنفيذ المهام الموكلة لهم ، حيث يُراعى في ذلك تفادي الطرق التي ثبت قصورها أو فشلها في انجاز المهام سابقا ، مع الاستعانة بالتجارب الناجحة والمجربة سابقا داخل المؤسسة وهذا لتجنب المؤسسة الصدف غير مؤمنة العواقب في تنفيذ المهام ، حيث يتفق مع هذا الرأي (66.3%) من الموظفين وبمتوسط حسابي ايجابي مقداره (2.6286).

- هذا ويرى معظم الموظفين أنهم يكتسبون مهارات جديدة أثناء ممارستهم اليومية لوظائفهم ما من شأنه أن يعود بالنفع عليهم وعلى مؤسستهم في آن معا.

- يستمد (48.6%) من الموظفين فهم أدوارهم داخل المؤسسة من وضوح الأهداف العامة للعمل ، وهذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد خيضر ببسكرة) تسعى لوضع أهداف عامة للعمل أكثر بساطة لا تحتاج لكثير من الوقت والتركيز لفهمها ألا وهي محاولة تقديم خدمة عمومية متمثلة في مهمة التعليم العالي والبحث العلمي مع التركيز على توفير المحيط الملائم للقيام بذلك ، وقد جاءت إجابات الموظفين بمتوسط حسابي ايجابي يقدر بـ (2.4343).

- يُشارك (46.9%) من الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، مما ساعدهم على التَّعوُّد في كثير من الأحيان على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب ، وهي نسبة مقبولة إذا ما أسقطت على مبادئ المدرسة الميكانيكية لتايلور التي ترى أن التفكير واتخاذ القرارات محصور في فئة الرؤساء دون غيرهم أما المرؤوسين فدورهم يقتصر على التنفيذ فقط وذلك تبعا للمقولة الشهيرة لتايلور (انتم هنا ليس للتفكير) ، وبالرجوع إلى إجابات الموظفين يمكن أن نلاحظ أن محيط العمل في المؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد خيضر ببسكرة) يُشجع على تبادل الآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات دون التداخل في المسؤوليات والصلاحيات ما من شأنه تجنب المؤسسة عواقب القرارات المتسرعة و الخاطئة وبالتالي الحول دون إهدار الوقت والجهد ، وقد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة ايجابي (2.3486).

- جاء تبادل المهارات مع الزملاء لإيجاد حلول نهائية للمشكلات التي تواجه المؤسسة دون المتوسط بنسبة (40.6%) وقد يعود ذلك حسب رأي الباحث إلى قلة المشكلات التي تواجه الموظفين وان وجدت فهي بدرجة محدودة من التعقيد والاستعصاء والتي لا تستلزم في الغالب الاستعانة بزملاء

العمل خاصة وأن معظم الموظفين من ذوي الأقدمية والخبرة ، وقد جاء المتوسط الحسابي في هذا السياق يساوي (2.2857).

- أما عن تشتت القيم لهذا المحور المعبر عنها بالانحراف المعياري فقد جاءت في معظمها مقبولة.

ج- إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ومضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال :

جدول رقم (26) : علاقة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال

رقم العبارة	المحور الرابع : علاقة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال	دائما	%	أحيانا	%	أبدا	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
31	- يتم جمع معارف الموظفين وتوثيقها بشكل يسهل الاطلاع عليها عند الحاجة.	40	22.9	75	42.9	60	34.2	1.8857	0.74938	09
32	- يُساهم توافر المعلومات الخاصة بالعمل بين جميع الموظفين في الحد من كثرة التواصل بينهم طلبا لها.	46	26.3	102	58.3	27	15.4	2.1086	0.63850	06
33	- يساعد توفر مؤسستك على قواعد بيانات الكترونية في التخلص من كثرة المقاطعات بين الموظفين لطلب هذه البيانات.	65	37.1	72	41.2	38	21.7	2.1543	0.75367	05
34	- تشجيع مسؤولك المباشر لك لتوظيف خبراتك المتراكمة يجنبك كثرة الرجوع إليه والاجتماع به.	67	38.3	74	42.3	34	19.4	2.1886	0.73804	03
35	- يُساهم توفر مؤسستك على شبكة اتصال داخلية (الإنترانات) في تكريس نظام تواصل واضح أثناء العمل.	84	48	63	36	28	16	2.3200	0.73532	01
36	- تهتم الإدارة بالأفكار الجديدة التي يُقدمها الموظفون.	15	8.6	96	54.9	64	36.5	1.7200	0.61251	11
37	- تبادلك مع زملائك الأفكار المتعلقة بالعمل يساعدك على تجاوز مظاهر اللبس وسوء الفهم عند تنفيذ مهامك.	64	36.6	92	52.6	19	10.8	2.2571	0.64071	02
38	- أخذ مؤسستكم بالأفكار التي تقدم بالإضافة ترجمة اللغة الإصغاء فيها.	24	13.7	94	53.7	57	32.6	1.8114	0.65556	10
39	- كل تكنولوجيايات الاتصال الحديثة التي تحتاجها لتأدية عملك متاحة.	49	28	86	49.1	40	22.9	2.0514	0.71333	07
40	- يساعدك استعمال أفكارك المبتكرة في تعويض نقص بعض التكنولوجيايات الحديثة التي تحتاجها في عملك.	52	29.7	101	57.7	22	12.6	2.1714	0.62907	04
41	- يُشجعك المحيط العام للعمل على تبادل الآراء والأفكار مع الآخرين.	38	21.7	101	57.7	36	20.6	2.0114	0.65204	08

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

يتبين من خلال الجدول رقم (26) ما يلي :

- يرى الموظفون أن توفر المؤسسة على شبكة اتصال داخلية (الأنترانات) يساهم في تكريس نظام تواصل واضح أثناء العمل ، حيث جاءت العبارة (35) التي تدل على ذلك في الرتبة (01) بمتوسط حسابي قدره (2.3200) وبنسبة مئوية متوسطة تساوي (48%).

إذ تعد هذه الشبكات ضرورية لعمل المؤسسة خاصة إذا علمنا أن جامعة محمد خيضر بسكرة تضم (23816) مقعد بيداغوجي وتوظف (1333) أستاذ و(1094) موظف (حسب إحصائيات 2016) مما يستوجب توفر شبكة اتصال داخلية (الأنترانات) لتسهيل معالجة بيانات هذا الكم من الموارد البشرية والحفاظ على بياناتها الشخصية ما من شأنه توفير الكثير من الوقت والجهد عند الحاجة للتواصل (ومن الأمثلة على ذلك منصة بروغرس progress للنظام المعلوماتي الخاصة فقط بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي).

- يتبادل الموظفون داخل المؤسسة الأفكار المتعلقة بالعمل بما يساعد على تجاوز مظاهر اللبس وسوء الفهم الخاصة بالعمل بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.2571) وبنسبة مئوية دون المتوسط تساوي (36.6%) ، ويعود ذلك حسب رأي الباحث إلى قلة مظاهر اللبس وسوء الفهم عند تنفيذ المهام.

- يشجع الرؤساء في العمل الموظفين على توظيف خبراتهم المتراكمة لتجنب كثرة الرجوع إليهم والاجتماع بهم بمتوسط حسابي (2.1886) وبنسبة مئوية دون المتوسط تساوي (38.3%) ، وقد جاءت العبارة (34) التي تلخص هذه الفكرة في الرتبة (03) ، حيث أن كثرة رجوع الموظفين إلى رؤسائهم والاجتماع بهم يهدر الكثير من الوقت ويقتل روح المبادرة والمسؤولية لدى الموظفين ، كما يعرف هذا السلوك السير الطبيعي لشؤون المؤسسة خاصة إذا كان الرئيس في العمل مشغولا بأمر أكثر أهمية أو غائبا عن المؤسسة.

- يستعمل الموظفون أفكارهم المبتكرة في تعويض نقص بعض التكنولوجيات الحديثة التي يحتاجونها أثناء العمل بمتوسط حسابي (2.1714) وبنسبة مئوية ضعيفة (29.7%) ، حيث أن اعتماد الموظفين بشكل متواصل على التكنولوجيات الحديثة يساهم بشكل أو بآخر في إضعاف روح الابتكار والمبادرة لديهم ومن ثم تسطيح العقول (أي جعل العقول عاجزة عن التفكير والتحليل والاتكال التام والدائم على تكنولوجيات الحديثة).

- تتوفر المؤسسة على قواعد بيانات إلكترونية بما يساهم في التخلص من كثرة المقاطعات بين الموظفين لطلب هذه البيانات بمتوسط حسابي (2.1543) وبنسبة مئوية دون المتوسط تساوي (37.1%) وهي نسب متوسطة عموما ، هذا على الرغم من أن الكثير من المؤسسات المعاصرة

- تسعى لاعتماد نظام قواعد بيانات في شكل تطبيقات الكترونية تستهدف المتعامل الداخلي والخارجي مع الحرص التحديث المستمر لهذه التطبيقات لما فيها من توفير للمال والجهد والوقت.
- يساهم توافر المعلومات الخاصة بالعمل بين جميع الموظفين في الحد من كثرة التواصل بينهم طلبا لها أين جاءت بمتوسط حسابي (2.1086) وبنسبة مئوية ضعيفة تساوي (26.3%) ، حيث يُرجع الباحث ذلك إلى العامل البشري أين يفضل البعض إيجاد المعلومة وامتلاكها ومن ثم التكتم عنها لتحصيل مركز أقوى (الذي يمتلك المعلومة يمتلك الميدان) ، إضافة إلى وجود عامل الصراع التنظيمي كصراع الأجيال وغيرها.
- (28%) من الموظفين فقط هم من يرون أن كل تكنولوجيات الاتصال الحديثة التي يحتاجونها لتأدية أعمالهم اليومية متاحة مع متوسط حسابي (2.0514) ، وهي أرقام محدودة نسبيا تتم عن وجود نقص في توفير هذه التكنولوجيات داخل المؤسسة.
- (21.7%) من الموظفين فقط هم من يرون أن المحيط العام للعمل يشجع على تبادل الآراء والأفكار مع الآخرين مع متوسط حسابي (2.0114) ، وهي نسب ضعيفة إلى حد ما توحى بوجود نقص في التواصل داخل المؤسسة.
- يتم جمع معارف الموظفين وتوثيقها بشكل يسهل الإطلاع عليها عند الحاجة جاءت بمتوسط حسابي (1.8857) وبنسبة مئوية تساوي (22.9%) ، وهي نسب ضعيفة تبعث للتفكير في وجود ضعف اهتمام من قبل المؤسسة بإدارة معرفة موظفيها عن طريق توثيقها بشكل يسهل للموظف الرجوع إليها عند الحاجة.
- تأخذ المؤسسة بالأفكار التي تقدم بالإضافة جاءت بمتوسط حسابي (1.8114) وبنسبة مئوية تقدر بـ (13.7%) ، وهي نسب ضعيفة توحى بوجود خلل في لغة الإصغاء للآخر داخل المؤسسة.
- تهتم إدارة المؤسسة بالأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.7200) مع نسبة مئوية تساوي (8.6%) ، وهي نسب ضعيفة جدا تدل على أن هناك نقص في التكفل بالأفكار المبتكرة والمبدعة لدى الموظفين.
- و قد جاء تشتت قيم هذا المحور المعبر عنها بالانحراف المعياري في معظمها مقبولة.

د- تنمية القيادات الإدارية ومضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه :**جدول رقم (27) : علاقة تنمية القيادات الإدارية بمضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	أبدا	%	أحيانا	%	دائما	المحور الخامس : علاقة تنمية القيادات الإدارية بمضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه	رقم العبارة
05	0.69363	2.3143	13.1	23	42.3	74	44.6	78	- يتمتع مسؤولك المباشر في العمل بمهارات متميزة.	42
03	0.61865	2.3657	7.4	13	48.6	85	44	77	- حرص مسؤولك المباشر على ضرورة الاستغلال الأمثل للوقت يدفعك للتركيز على الأمور الأكثر أهمية في العمل.	43
09	0.69722	2.2057	16	28	47.4	83	36.6	64	- يركز مسؤولك المباشر على تفويض السلطة للشخص المناسب.	44
08	0.62907	2.2286	10.9	19	55.4	97	33.7	59	- يمتلك مسؤولك المباشر القدرة على حل الخلافات التي قد تحدث بين الموظفين.	45
04	0.66968	2.3543	10.9	19	42.9	75	46.2	81	- يحرص مسؤولك المباشر على ضرورة المشاركة والتعاون في انجاز العمل.	46
01	0.62383	2.5143	6.9	12	34.9	61	58.2	102	- سهولة التواصل مع مسؤولك المباشر يساعدك على التنسيق معه لإنجاز المهام بالشكل المطلوب.	47
02	0.70917	2.4629	12.6	22	28.6	50	58.8	103	- طريقة التعامل المتواضعة لمسؤولك المباشر تساعدك على التكيف الدائم في عمله.	48
06	0.76169	2.3029	18.3	32	33.1	58	48.6	85	- تثمين مسؤولك المباشر لجهودك المبذولة بعبارات الشكر والثناء يُحفزك على العمل بأكثر جد ونشاط.	49
07	0.74490	2.2971	17.1	30	36	63	46.9	82	- تشجيع مسؤولك المباشر للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يساهم في تنمية روح جماعة العمل بين الموظفين.	50

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (27) ما يلي :

- تشير إجابات الموظفين إلى أن مؤسستهم يسودها نوع من السهولة والسلاسة في تواصل المرؤوس مع مسؤوله المباشر بغية التنسيق معه لانجاز المهام وبالشكل المطلوب وذلك بنسبة (58.2%) وبمتوسط حسابي يساوي (2.5143) ، وقد جاءت العبارة التي تُعنى بذلك (العبارة 47) في الترتيب (01) ويدل ذلك على أن المسؤول المباشر ينتهج منطق (الباب المفتوح) مع مرؤوسيه خدمة لمصلحة المؤسسة.

- يَطمع على المسؤول المباشر في المؤسسة سلوك التواضع مع مرؤوسيه بما يساعدهم على التكيف الدائم في العمل وذلك بنسبة (58.8%) ومتوسط حسابي يُقدَّر بـ (2.4629) ، حيث يُعد التكيف في

العمل داخل المؤسسة من أهم العناصر التي يحتاجها الموظف لانجاز مهامه بإتقان وفي الزمن المطلوب.

- يحرص المسؤول المباشر في المؤسسة على ضرورة الاستغلال الأمثل للوقت بنسبة أقل من المتوسط تقدر بـ (44%) وبمتوسط حسابي يساوي (2.3657) ، فيما يعد المسؤول المباشر في العمل هو القدوة والمرجع لدى مرؤوسيه في تلمين عنصر الوقت مما يجعل الموظفين يركزون على إتباع نهجه من خلال العناية بالوقت عن طريق الانتقال عند انجاز الأعمال من الأهم إلى المهم إلى الأقل أهمية وهكذا.

- يحرص المسؤول المباشر في المؤسسة على ضرورة المشاركة والتعاون في انجاز العمل بنسبة دون المتوسط تقدر بـ (46.2%) وبمتوسط حسابي (2.3543) ، حيث يُعد تشجيع المسؤول المباشر لمرؤوسيه للتعاون والمشاركة في انجاز المهام بمثابة السعي لإرساء نظام الإدارة الأفقية في تسيير المؤسسة ومن ثم تظافر جهود جميع الموظفين رئيسا ومرؤوسا في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

- يتمتع المسؤول المباشر في العمل بمهارات متميزة وجاءت دون المتوسط بنسبة تقدر بـ (44.6%) وبمتوسط حسابي (2.3143) ، أين تختلف ها هنا طريقة اكتساب القيادات الإدارية للمهارات المتميزة فمنها المكتسبة عن طريق الممارسة أثناء العمل ومنها عن طريق الدورات التدريبية أو الاجتهاد الفردي ومنها ما يكون فطريا يولد مع الفرد.

- يستعمل المسؤول المباشر عبارات الشكر للتعبير عن تقديره للجهود المبذولة من طرف مرؤوسيه بنسبة متوسطة تقدر بـ (48.6%) وبمتوسط حسابي (2.3029) ، حيث قد يكون أثر عبارات الثناء لدى المرؤوس أكثر وقعاً من التعويض المادي وهذا ما يحقّزه لعدم ادخار أي جهد أو معرفة عند انجاز مهامه ، هذا ويعد الشكر والثناء على المرؤوسين نظير جهودهم المبذولة سلوك ذكي وبراغماتي من شأنه كسب ود الموظفين وتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم خدمة لمؤسسة.

- جاء تشجيع القيادات الإدارية للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة دون المتوسط بنسبة (46.9%) وبمتوسط حسابي يساوي (2.2971) ، حيث أن إيلاء الأهمية المطلوبة للعلاقات الإنسانية يساهم بشكل واضح في زيادة روح الانتماء لدى الموظفين ومن ثم إرساء سلوك العمل الجماعي داخل المؤسسة.

- يمتلك المسؤول المباشر قدرات محدودة على حل الخلافات التي قد تحدث بين الموظفين وقد جاءت بنسبة مئوية تقدر بـ (33.7%) وبمتوسط حسابي (2.2286) ، أين يتسبب التأخر في معالجة وحل الخلافات بين الموظفين إن وجدت في استنزاف وقت وجهود الموظفين والتي قد تتحول مع الوقت إلى صراع تنظيمي وما قد يفرزه ذلك من تشنج في العلاقات بين الموظفين وهو ما لا يصب في مصلحة أي طرف.

- جاء تفويض السلطة من قبل المسؤول المباشر للشخص المناسب ضعيفا بنسبة تقدر بـ (36.6%) وبتوسط حسابي (2.2057) ، حيث يعد تفويض السلطة للشخص المناسب أمرا في غاية الأهمية أين يكفي تكليف موظف بالمواصفات المطلوبة لينوب عن مسؤول معين في تسيير معاملات المؤسسة وذلك لما فيه من استثمار للجهد والوقت.

أما عن تشتت القيم في هذا المحور والمعير عنها بالانحراف المعياري فقد جاءت في معظمها مقبولة.

هـ- إدارة الأداء ومضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة :

جدول رقم (28) : علاقة إدارة الأداء بمضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	أبدا	%	أحيانا	%	دائما	المحور السادس : علاقة إدارة الأداء بمضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	رقم العبارة
05	0.62907	2.4286	7.4	13	42.3	74	50.3	88	- يحرص مسؤولك المباشر عند تكليفك بانجاز عمل معين على الاتفاق معك على طريقة تنفيذه.	51
06	0.66124	2.3200	10.9	19	46.2	81	42.9	75	- استيعابك لرؤية الإدارة حول أهداف المؤسسة يدفعك للعمل في حقل تحقيق هذه الأهداف .	52
01	0.56598	2.6514	4.6	8	25.7	45	69.7	122	- تمكّنك من وظيفتك يجنبك كثرة الأخطاء أثناء العمل.	53
02	0.64209	2.5086	8	14	33.1	58	58.9	103	- يُسهّم اتفاقك المسبق مع الإدارة حول المهام المطلوبة منك في تجنب تأخير تنفيذ هذه المهام.	54
03	0.64071	2.4571	8	14	38.3	67	53.7	94	- ارتباطك بمعدلات انجاز محددة في العمل يجعلك تتفادى تضييع الوقت في كثرة المكالمات الهاتفية الخاصة.	55
04	0.68226	2.4343	10.9	19	34.9	61	54.2	95	- متابعة مسؤولك المباشر للمهام الموكلة لك يدفعك للتقيّد بمواقيت الدوام الرسمية.	56
07	0.67188	2.2971	12	21	46.3	81	41.7	73	- التخطيط المشترك مع مسؤولك المباشر للوصول إلى أهداف محددة في العمل يدفعك لتجنب كثرة زيارات أفراد من محيطك الخارجي.	57
08	0.67685	2.2857	12.6	22	46.3	81	41.1	72	- وجود مناخ عمل ملائم داخل مؤسستك يجعلك تتفادى ظاهرة التغيب.	58
09	0.76564	2.2000	21.2	37	37.7	66	41.1	72	- يحاول مسؤولك المباشر تصحيح أداك عوضا عن الإفراط في مراقبتك.	59

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

يتبين من خلال الجدول رقم (28) ما يلي :

- تمكّن الموظفين أثناء تأديتهم لعملهم يجنبهم كثرة الأخطاء ، أين جاءت العبارة (53) المدللة على ذلك في الترتيب (01) بنسبة مئوية مرتفعة تقدر بـ (69.7%) وبمتوسط حسابي يساوي (2.6514)، حيث أن من متطلبات إدارة الأداء السليم هو توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء السليمة وتوفير المعلومات اللازمة عن خطة الأداء وأهدافه ومستويات الجودة ومعايير تقييم نتائج هذا الأداء وما لهذا من أثر على تجنب كثرة الأخطاء أثناء العمل ، في حين يتطلب تصحيح هذه الأخطاء أو إعادة انجاز العمل كليا بذل مزيدا من الجهد والوقت.
- يُساهم الاتفاق المسبق بين الإدارة والموظف حول المهام المطلوبة منه في تجنب تأخير تنفيذ هذه المهام بنسبة مئوية (58.9%) وبمتوسط حسابي يساوي (2.5086) ، حيث تُبنى إدارة الأداء على اتفاق مسبق وتخطيط مشترك بين المسؤول المباشر والموظف حول المسؤوليات التي تتبع هذا الأخير والأهداف التي يجب على الموظف تحقيقها وما لذلك من أثر في تأخير تنفيذ هذه المهام.
- ارتباط الموظفين بمعدلات انجاز محددة مسبقا تجعلهم يتفادون تضييع الوقت في كثرة المكالمات الهاتفية الخاصة وذلك بنسبة مئوية تقدر بـ (53.7%) مع بمتوسط حسابي يعادل (2.4571) ، حيث أن من متطلبات إدارة الأداء الاتفاق على معدلات العمل المستهدفة وما لذلك من انعكاس على أداء الموظف من خلال بذله المزيد من الجهد مع الاستغلال الأمثل للوقت وتجنب قدر الإمكان كل مضيعاته والتي من بينها كثرة المكالمات الهاتفية الخاصة.
- متابعة المسؤول المباشر للمهام المنوطة بموظفيه يدفعهم للتقيد التام بمواقيت الدوام الرسمية بنسبة مئوية تُعادل (54.2%) وبمتوسط حسابي يساوي (2.4343) ، حيث أنه من متطلبات عملية إدارة الأداء السليمة حرص المباشر في العمل على متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الموظفون أثناء العمل ومدّهم بما يساعدهم على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما يُصادفهم من عقبات ، ما يجعل الموظفين أمام تحدي يستلزم منهم استغلال كل لحظة من ساعات الدوام الرسمية.
- يحرص المسؤول المباشر على تكليف موظفيه بانجاز عمل معيّن على الاتفاق معهم على طريقة تنفيذه أين جاء بنسبة مئوية تساوي (50.3%) وبمتوسط حسابي (2.4286) ، حيث أن اتفاق المسؤول المباشر مع موظفيه على طريقة تنفيذ المهام والمدة التي يستغرقها مع تقيد الموظف المعني بذلك هو جوهر عملية إدارة الأداء الناجحة.
- استيعاب الموظفين لرؤية الإدارة حول أهداف المؤسسة يدفعهم للعمل على تحقيق هذه الأهداف ، وقد جاءت النسبة المئوية لذلك دون المتوسط بـ(42.9%) وبمتوسط حسابي (2.3200) ، حيث أن تحقيق ذلك يعد صميم عملية إدارة الأداء في المؤسسة كون إدارة الأداء هو نظام متكامل تعمل فيه كل من الإدارة والموظفين على تحديد الأهداف وكيفية تنفيذها.

- تخطيط المسؤول المباشر مع موظفيه حول ضرورة الوصول إلى أهداف محددة في العمل يدفع الموظفين لتجنّب كثرة زيارات أفراد من محيطهم الخارجي ، وقد جاء ذلك بنسبة مئوية دون المتوسط تقدر بـ (41.7%) وبمتوسط حسابي (2.2971) ، وأمام هذا الالتزام ينبغي على الموظف الاستغلال الأمثل للوقت دون فتح المجال لأسباب إهدار الوقت والتي من بينها كثرة زيارات أفراد من محيطه الخارجي.

- توفر مناخ عمل ملائم داخل المؤسسة يجعل الموظف يتفادى ظاهرة التغيب ، وقد جاء ذلك بنسبة مئوية دون المتوسط (41.1%) مع متوسط حسابي يعادل (2.2857) ، حيث أن من متطلبات عملية إدارة الوقت السليمة هو تهيئة كافة الظروف المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية بما يتوافق ومقتضيات التنفيذ السليم للعمل ، حيث أنه وفي وجود مناخ ملائم للعمل يزيد شعور الموظف بالانتماء لمؤسسته وتعلّقه بها ما يجعله يتفادى ظاهرة التغيب عن العمل.

- يحاول المسؤول المباشر تصحيح أداء موظفيه عوضاً عن الإفراط في مراقبتهم وقد جاءت بنسبة مئوية تعادل (41.1%) وبمتوسط حسابي يساوي (2.2000) ، حيث أن من أهداف إدارة الأداء هو التقييم المستمر للأداء الخاطئ مع بداياته قبل أن يتحول إلى جزء من سلوك الموظفين أين يتولى المسؤول المباشر هذه المهمة ، وذلك عوضاً عن تضييع الوقت في المراقبة الدائمة واللصيقة وتصيّد الهفوات مما قد ينجر عنه من تشنج في العلاقات بين المسؤول المباشر وموظفيه.

- هذا وقد جاءت تشتت قيم هذا المحور والمعبر عنها بالانحراف المعياري مقبولة.

سادسا : معالجة ومناقشة نتائج الدراسة

يحتوي هذا الجزء معالجة البيانات الميدانية مع الاستعانة بطرق الإحصاء الاستدلالي التي تتوافق مع متغيرات الدراسة ، وذلك بدءا باختبار الفروق في المتغيرات الشخصية لدى المبحوثين ثم يليه اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والفرضية العامة مع مناقشة بياناتها كميا ، ثم عرض نتائج العامة الدراسة (منها نتائج نظرية ونتائج ميدانية).

حيث يعد فحص واختبار الفرضيات إجراء إحصائي منظم يهدف إلى التحقق من إمكانية قبولها أو رفضها ، والفرضيات تعتبر مقبولة إذا استطاع الباحث أن يجد دليلا واقعا ولموسا يتفق مع جميع ما ترتب عنها ، والفرضيات لا تثبت على أنها حقائق ولكن وجود الأدلة يشير إلى أن لها درجة عالية من الاحتمال ، وتزايد درجة الاحتمال كلما تمكن الباحث من إيجاد عدد من الأدلة التي تؤيد الفرضية. (بولقواس، 2012، ص258)

وفي النظام الإحصائي فرضيتان للاختبار : الفرضية الصفرية والفرضية البديلة أو فرضية البحث.

- الفرضية الصفرية : هي عكس ما يعتقد الباحث تماما ، ويرمز لها غالبا بالرمز H_0 .

- الفرضية البديلة : هي فرضية تصف ما يتصوره الباحث حول موضوع قيد الدراسة ، فقد يعتقد أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة أو بشكل عام هناك شيء ما يحدث ، ويرمز لها عادة بالرمز H_1 .

يقوم الباحث باختبار الفرضية الصفرية فإذا كانت النتائج دالة إحصائيا يتم رفض الفرضية الصفرية وبالتالي قبول فرضية البحث ويتم الاختبار الإحصائي على مستوى دلالة محدد ، حيث أن مستوى الدلالة الشائع الاستخدام والقبول في الدراسات الاجتماعية هو (0.05) وهو ما يعرف بقيمة ألفا (α)، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا (α) يساوي (0.05). فماذا يعني ذلك ؟ يعني أن الاحتمال المقبول للحصول على نتائج مماثلة لما تم الحصول عليه بالحظ أو الصدفة فقط يجب أن لا يزيد عن (0.05) ، أما القيمة (sig) التي تظهر في نتائج الكمبيوتر فهو المستوى الفعلي الذي يحصل عليه الباحث في اختباره الإحصائي ، وتتم مقارنة قيمة (sig) هذه بمستوى (0.05) فإذا كانت (sig) أقل من (0.05) ترفض الفرضية الصفرية وبالطبع تقبل فرضية البحث ، أما إذا كانت (sig) أكبر من (0.05) فلا ترفض الفرضية الصفرية. (بولقواس، 2012، ص258)

هذا ويمكن توضيح بعض النقاط التي ستصادفنا أثناء المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية:

- تعريف الدلالة الإحصائية : مستوى الدلالة هو الحد الأقصى لاحتمال الوقوع في الخطأ (α) عند اختبار الفرض الصفرية ، ويطلق عليه أيضا بالقيمة الاحتمالية الحرجة.

ويعني مصطلح دلالة أن الفرق بين القيمة النظرية للبارامتر في المجتمع والقيمة الناتجة من العينة هو فرق حقيقي ولا يرجع للصدفة.

ويرتبط خطأ ألفا (α) بمفهوم الدلالة الإحصائية وهي التي تعبر عن الثقة وتحسب كما يلي :

$$\alpha - 01 = \text{الدلالة الإحصائية}$$

حيث يتم التعبير عن الدلالة الإحصائية بالثقة أو بالشك ، لكن جرت العادة في البحوث أن يتم التعبير عنها بالشك وذلك عند مستويين (0.01) و (0.05).

- مستوى الدلالة (0.01) : يعني بأنه إذا تم تكرار التجربة 100 مرة فمن المحتمل أن يتم رفض

الفرض الصفري مرة واحدة وهو في الواقع صحيح ، أي أن نسبة الشك تكون (01 %) فيما توصلنا إليه من نتائج العينة مقارنة بما هو موجود في المجتمع ، كما أننا نثق بنسبة (99 %) من تلك النتائج.

- مستوى الدلالة (0.05) : يعني بأنه إذا تم تكرار التجربة 100 مرة فمن المحتمل أن يتم رفض

الفرض الصفري (05) مرات وهو في الواقع صحيح ، أي أن نسبة الشك تكون (05 %) فيما توصلنا إليه من نتائج العينة مقارنة بما هو موجود في المجتمع ، كما أننا نثق بنسبة (95 %) من تلك النتائج.

1- اختبار الفروق بين المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية :

قبل البدء وللتوضيح أردنا التذكير ببعض النقاط التي سترد في بعض خطوات هذه المرحلة :

- يُستعمل اختبار (T-test) في حالة اختبار عينتين مستقلتين مثل (ذكور) و (إناث).

- يستعمل تحليل التباين الأحادي (one way) أو ما يصطلح عليه باختبار ANOVA في حالة

اختبار أكثر من مجموعتين (03 مجموعات فأكثر) مثل المستوى التعليمي (ابتدائي – متوسط –

ثانوي ...).

- وعن طبيعة التباين (متجانس) أو (غير متجانس) الذي سيظهر في الجداول لاحقا ، فيعني مصطلح

متجانس عدم وجود فروق بين العينات المراد اختبارها (تتبع الفرضية الصفرية H_0) ، أما عن مصطلح

غير متجانس فمعناه وجود فروق بين العينات المراد اختبارها (تتبع الفرضية البديلة H_1).

- يُستعمل اختبار ليفن (liven) لتحديد وجود تجانس أو عدم تجانس بين العينات.

- درجة الحرية التي سترد في الجداول لاحقا تعني عدد القيم القابلة للتغير عند حساب خاصية

إحصائية ما.

- مجموع المربعات عبارة عن أداة إحصائية يستخدمها الباحثون لتقييم التباين الكلي لمجموعة البيانات

من وسطها.

- قيمة f هي نسبة متوسط التباين بين المجموعات ومتوسط التباين داخل المجموعات فكلما كان

التباين أقل جاءت قيمة f تساوي إلى الواحد ، وكلما كان التباين أكبر زادت قيمة f.

أ - الفروق بين المبحوثين وفق متغير الجنس :

لنعمتد الآتي :

- مستوى الدلالة عند α (حيث $\alpha = 0.05$)

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (29) : اختبار t لاختبار الفروق في إدارة الوقت حسب متغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الجنس	المتغير
0.30071	2.3104	51	ذكر	إدارة الوقت
0.32460	2.3403	123	أنثى	

اختبار t		اختبار ليفن (liven)		طبيعة التجانس
Sig (مستوى الدلالة)	t	Sig (مستوى الدلالة)	f	
0.574	- 0.563	0.375	0.793	متجانس
/	/	/	/	غير متجانس

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي spss.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن المتوسط الحسابي لإدارة الوقت عند الإناث يساوي (2.3403) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للذكور الذي يساوي (2.3104) ، غير أن المتوسطين متقاربين بما يوحي بعدم وجود فروق بين الجنسين في إدارة الوقت.

- يلاحظ أن الانحراف المعياري للإجابات عند الذكور تعادل (0.30071) وهي أقل منها عند الإناث التي تساوي (0.32460) وهو ما يدل على تركز الإجابات أكثر عند فئة الذكور.

- كما يلاحظ في الجدول الأسفل منه أن التباين متجانس لأن الدلالة (sig) في اختبار ليفن (liven) تساوي (0.375) وهي أكبر من قيمة α (حيث $\alpha = 0.05$).

- ويلاحظ من خلال نفس الجدول أن اختبار (t- test) ذو دلالة (sig) تساوي (0.574) وهي أكبر من قيمة α (حيث $\alpha = 0.05$).

ومن ثم يتم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس ، بمعنى أن الاهتمام بإدارة الوقت لدى الإناث هو نفسه أو يقترب منه لدى الذكور.

ب - الفروق بين المبحوثين وفق متغير السن :

- (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير السن.

- (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير السن.

جدول رقم (30) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير السن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	السن	المتغير
0.21844	2.3850	20	أقل من 30 سنة	إدارة الوقت
0.33295	2.3223	98	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
0.33006	2.3328	52	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
0.23692	2.2500	04	من 50 إلى أقل من 60 سنة	

Sig (مستوى الدلالة)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.825	0.300	0.031	3	0.092	بين المجموعات
		0.102	170	17.384	داخل المجموعات
		/	173	17.476	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي spss.

- يلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن الفئات (أقل من 30 سنة) و (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (من 40 إلى أقل من 50 سنة) جاءت بمتوسطات حسابية (2.3850) ، (2.3223) ، (2.3328) على التوالي فيما جاء المتوسط الحسابي للفئة (من 50 إلى أقل من 60 سنة) بدرجة أقل بمتوسط (2.2500) ، ما يدل على أن إدارة الوقت لدى جميع الفئات العمرية متقاربة.

- وقد جاء تمرکز إجابات المبحوثين أكثر منه عند الفئتين (أقل من 30 سنة) و (من 50 إلى أقل من 60 سنة) و أقل منه عند الفئتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (من 40 إلى أقل من 50 سنة) وهذا ما تبينه نتائج الانحراف المعياري في الجدول أعلاه.

- جاءت قيمة (F) في الجدول الأسفل منه تعادل (0.300) ، فيما جاء مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.825) وهو أكبر من قيمة α (حيث $\alpha = 0.05$).

هذا ما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير السن.

أي أن جميع المبحوثين وباختلاف أعمارهم لا يوجد بينهم تفاوت في الاهتمام بإدارة الوقت.

ج - الفروق بين المبحوثين وفق متغير الحالة المدنية :

- (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الحالة المدنية.

- (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الحالة المدنية.

جدول رقم (31) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير الحالة المدنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الحالة المدنية	المتغير
0.29207	2.3601	76	أعزب (ء)	إدارة الوقت
0.33592	2.3053	99	متزوج (ة)	

Sig (مستوى الدلالة)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.260	1.277	0.129	01	0.129	بين المجموعات
		0.101	173	17.456	داخل المجموعات
		/	174	17.585	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss.

- يلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن المتوسطات الحسابية للفئتين أعزب (ء) و متزوج (ة)

جاءت متقاربتين بـ (2.3601) و (2.3053) على التوالي.

- هذا وتبين نتائج الانحراف المعياري تمركز إجابات المبحوثين عند فئة أعزب (ء) أكثر منه عند فئة

متزوج (ة) بـ (0.29207) و (0.33592) على التوالي.

- و قد بلغت قيمة (F) في الجدول الأسفل (1.277) مع درجة دلالة (sig) تساوي (0.260) وهي

أكبر من قيمة α (حيث $\alpha = 0.05$).

ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية H0 التي نصها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت

تعزى لمتغير الحالة المدنية.

بمعنى أنه لا يوجد تفاوت بين المبحوثين في إدارة الوقت سواء كان المبحوث من فئة أعزب (ء) أو

متزوج(ة)

د - الفروق بين المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي :

- (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (32) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المستوى التعليمي	المتغير
0.31167	2.3292	32	مستوى ثانوي	إدارة الوقت
2.32246	2.3330	137	مستوى جامعي	

Sig (مستوى الدلالة)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.952	0.004	0.000	01	0.000	بين المجموعات
		0.103	167	17.153	داخل المجموعات
		/	168	17.153	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي spss

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن المتوسطات الحسابية للفئات المبحوثة جاءت متقاربة جداً، أين جاء مستوى ثانوي بمتوسط حسابي (2.3292) ومستوى جامعي بمتوسط حسابي (2.3330).
 - يظهر الانحراف المعياري لفئتي (مستوى ثانوي) و(مستوى جامعي) متقاربا جداً بانحراف معياري (0.31167) و (0.32246) على التوالي ، مما يدل على وجود تماثل في تمركز إجابات الفئتين المبحوثتين.

- جاءت قيمة (F) في الجدول تساوي (0.004) مع درجة دلالة (sig) تساوي (0.952) وهي أكبر من قيمة α (حيث $\alpha = 0.05$).

ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أي أنه لا يوجد تفاوت بين المبحوثين في إدارة الوقت سواء كان المبحوث من ذوي المستوى الثانوي أو الجامعي.

ه - الفروق بين المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي والمهني :

- (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمهني.
- (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمهني.

جدول رقم (33) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي والمهني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المؤهل العلمي والمهني	المتغير
0.33076	2.3414	123	شهادة جامعية	إدارة الوقت
0.25126	2.3731	33	دبلوم معهد التكوين المهني	
/	2.2558	01	أخرى	

Sig (مستوى الدلالة)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.841	0.173	0.017	2	0.035	بين المجموعات
		0.100	154	15.367	داخل المجموعات
		/	156	15.402	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي spss

- يلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي جاء متقاربا بين فئتي ذوو الشهادة الجامعية وذو شهادة معهد التكوين المهني بمتوسط حسابي (2.3414) و (2.3731) على التوالي ، فيما جاء المتوسط الحسابي لفئة المؤهل العلمي والمهني (أخرى) شاردا بمتوسط حسابي يعادل (2.2558).

- جاء تمركز إجابات المبحوثين أكثر منه عند المتحصلين على (دبلوم معهد التكوين المهني) بانحراف معياري (0.25126) ، فيما جاءت إجابات فئة المتحصلين على (شهادة جامعية) أقل تمركزا منه بانحراف معياري يناهز (0.33076).

- بلغت قيمة (F) في الجدول (0.173) و بدرجة دلالة (sig) تساوي (0.841) وهي أكبر من قيمة α (حيث $\alpha = 0.05$).

ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي نصها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمهني.

بمعني لا يوجد تفاوت في الاهتمام بإدارة الوقت بين المبحوثين سواء المتحصلين منهم على دبلوم معهد التكوين المهني أو ذوو مستوى ثانوي.

و - الفروق بين المبحوثين وفق متغير الخبرة المهنية :

- (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (34) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير الخبرة المهنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الخبرة المهنية	المتغير
0.23161	2.3875	28	أقل من 05 سنوات	إدارة الوقت
0.32490	2.3345	63	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	
0.32996	2.3173	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.28097	2.3159	15	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
0.53865	2.1572	06	20 سنة فأكثر	

Sig (مستوى الدلالة)	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.591	0.702	0.071	04	0.286	بين المجموعات
		0.102	170	17.299	داخل المجموعات
		/	174	17.585	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي spss

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن المتوسطات الحسابية للفئات (أقل من 05 سنوات) و (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) و (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (من 15 إلى أقل من 20 سنة) جاءت متقاربة بمتوسطات حسابية (2.3875) و (2.3345) و (2.3173) و (2.3159) على التوالي ، فيما فئة (20 سنة فأكثر) شاردة بمتوسط حسابي (2.1572).

- أما عن تمركز إجابات المبحوثين فقد كانت أكثر تمركزا عند فئة الخبرة (أقل من 05 سنوات) بانحراف معياري (0.23161) ثم تلتها الفئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بانحراف معياري قدره (0.28097) ثم تلتها الفئتان (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) و (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بأقل تمركز في الإجابات بانحرافات معيارية (0.32490) و (0.32996) على التوالي ، فيما جاءت فئة الخبرة (20 سنة فأكثر) أكثر تشتتا في إجابات مبحوثيها وبانحراف معياري يعادل (0.53865).

- بلغت قيمة (F) في الجدول (0.702) و بدرجة دلالة (sig) تساوي (0.591) وهي أكبر من قيمة α (حيث $\alpha = 0.05$).

ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي نصها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

أي أنه لا يوجد تفاوت بين المبحوثين في إدارة الوقت برغم التفاوت في الخبرة.

ي - الفروق بين المبحوثين وفق متغير الفئة المهنية :

- (H_0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الفئة المهنية.

- (H_1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الفئة المهنية.

جدول رقم (35) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير الفئة المهنية

المتغير	الفئة المهنية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة الوقت	عون إدارة	69	2.3183	0.33091
	ملحق إدارة	24	2.4196	0.28689
	متصرف إداري	31	2.2354	0.40206
	أخرى	48	2.3655	0.24357

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig (مستوى الدلالة)
بين المجموعات	0.540	03	0.180	1.782	0.153
داخل المجموعات	16.977	168	0.101		
المجموع	17.517	171	/		

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي spss

- يتبين من خلال الجدول رقم (35) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفئات المهنية متقاربة ، حيث جاءت على الترتيب : فئة (ملحق إدارة) بمتوسط حسابي (2.4196) ، ثم فئة (أخرى) بمتوسط حسابي (2.3655) ، فئة (عون إدارة) بمتوسط حسابي (2.3183) ، تليه فئة متصرف إداري بمتوسط حسابي مقداره (2.2354).

- جاء تمركز إجابات المبحوثين متباينا نوعا ما ، أين كانت الفئة المهنية (أخرى) أكثر الفئات تمركزا بانحراف معياري (0.24357) ، ثم فئة (ملحق إدارة) بانحراف معياري (0.28689) ، تلتها فئة (عون إدارة) بانحراف معياري (0.33091) ، فيما حلت فئة (متصرف رئيسي) أخيرا وبأكثر تشتت في إجابات مبحوثيها بانحراف معياري يعادل (0.40206).

- بلغت قيمة (F) في الجدول (1.782) و بدرجة دلالة (sig) تساوي (0.153) وهي أكبر من قيمة α (حيث $\alpha = 0.05$).

ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الفئة المهنية.

بمعنى عدم وجود تفاوت في إدارة الوقت بين المبحوثين برغم الاختلاف في الفئات المهنية.

ن - الفروق بين المبحوثين وفق متغير الوضعية القانونية لمنصب العمل :

- (H_0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الوضعية القانونية لمنصب العمل.

- (H_1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الوضعية القانونية لمنصب العمل.

جدول رقم (36) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب متغير الوضعية القانونية لمنصب العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الوضعية القانونية لمنصب العمل	المتغير
0.30151	2.3311	134	منصب دائم	إدارة الوقت
0.26333	2.3642	06	متعاقد	
0.39936	2.3181	33	عقود ما قبل التشغيل	
0.16071	2.2727	02	أخرى	

Sig (مستوى الدلالة)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.981	0.059	0.006	03	0.018	بين المجموعات
		0.103	171	17.567	داخل المجموعات
		/	174	17.585	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

يتبين من خلال الجدول رقم (36) أن جميع المتوسطات الحسابية للفئات كانت متقاربة إلى حد بعيد وقد جاءت على الترتيب : فئة (متعاقد) بمتوسط حسابي (2.3642) ، ثم تليها فئة (منصب دائم) بمتوسط حسابي (2.3311) ، ثم فئة (عقود ما قبل التشغيل) بمتوسط حسابي (2.3181) ، ثم تليه فئة مناصب (أخرى) بمتوسط حسابي (2.2727).

- فيما جاء تمركز إجابات المبحوثين متباينا بوضوح ، حيث كانت فئة مناصب (أخرى) أكثر تمركزا بانحراف معياري (0.16071) ، ثم تلتها فئة (متعاقد) بانحراف معياري (0.26333) ، ثم فئة (منصب دائم) بانحراف معياري يساوي (0.30151) ، وجاءت فئة (عقود ما قبل التشغيل) بأكثر تشتت في إجابات مبحوثيها بانحراف معياري مقداره (0.39936).

- بلغت قيمة (F) في الجدول (0.059) و بدرجة دلالة (sig) تساوي (0.981) وهي أكبر من قيمة α (حيث $\alpha = 0.05$).

ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي نصها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الوضعية القانونية لمنصب العمل.
أي أنه لا يوجد تفاوت في إدارة الوقت بين المبحوثين برغم الاختلاف في المناصب.

2- اختبار فرضيات الدراسة :

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

(H_0) : لا يوجد ارتباط دال إحصائياً لعمليتي (التدريب والتكوين) في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.

(H_1) : يوجد ارتباط دال إحصائياً لعمليتي (التدريب والتكوين) في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.

جدول رقم (37) : درجة ارتباط بُعد (التدريب والتكوين) بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم

Corrélations

		مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	
		التدريب_التكوين	
التدريب_التكوين	Corrélacion de Pearson	1	,628**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	175	175

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (37) أن قيمة الارتباط بين عمليتي (التدريب والتكوين) ومضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم جاءت قوية حيث بلغت درجة الارتباط بينهما - وذلك باستعمال معامل الارتباط بيرسون- مساوية إلى (0.628)، وتفسر هذه القيمة بالقول أن مجموع المبحوثين يربطون (62.8%) من قدرتهم للسيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم بعمليتي (التدريب والتكوين) الذي تلقوه سابقاً.

كما بلغت درجة الدلالة (sig) تساوي إلى (0.000) وهي أقل قيمة من α (حيث $\alpha = 0.01$).

ومن ثم يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 (أي قبول فرضية الدراسة).

ومنه نستنتج تحقق الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي نصها :

" تساعد عمليتي التدريب والتكوين في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم".

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

(H0) : لا يوجد ارتباط دال إحصائيا بين عملية التعلم التنظيمي ودوره في القضاء على مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.

(H1) : يوجد ارتباط دال إحصائيا بين عملية التعلم التنظيمي ودوره في القضاء على مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.

جدول رقم (38) : درجة ارتباط بُعد التعلّم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط

Corrélations

		التعلم التنظيمي	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط
التعلم التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,514**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	175	175

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن قيمة الارتباط بين عملية التعلم التنظيمي ومضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط جاءت مقبولة حيث بلغت درجة الارتباط بين البُعدين (0.514) ، وتفسر هذه القيمة بأن الباحثين يرون أن (51.4 %) من قدرتهم على التحكم في مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط تعود إلى عملية التعلم التنظيمي التي دأبوا عليها باستمرار داخل المؤسسة.

فيما جاءت درجة الدلالة (sig) تساوي إلى (0.000) وهي أقل قيمة من α (حيث $\alpha = 0.01$).

ومن ثَمَّ يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 (أي قبول فرضية الدراسة).

ومنه نستنتج تحقق الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي نصها :

" لعملية التعلم التنظيمي دور في القضاء على مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط" .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

(H0) : لا يوجد ارتباط دال إحصائياً لعمليتي (إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) في التخلّص من مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال.

(H1) : يوجد ارتباط دال إحصائياً لعمليتي (إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) في التخلّص من مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال.

جدول رقم (39) : درجة ارتباط بُعد إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال

		Corrélations	
		إدارة_المعرفة_رأس_المال _الفكري	مضيعات_الوقت_المتعلقة _بالاتصال
إدارة_المعرفة_رأس_المال_الفكري	Corrélacion de Pearson	1	,696**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	175	175

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن قيمة الارتباط بين عمليتي (إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) ومضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال جاءت قوية أين بلغت درجة الارتباط بين البعدين (0.696) ، ويفسر ذلك بأن مجموع المبحوثين ينسبون (69.6 %) من قدرتهم على التخلّص من مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال إلى عمليتي (إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) المنتهجة من قبل المؤسسة.

هذا وبلغت قيمة الدلالة (sig) تساوي إلى (0.000) وهي أقل قيمة من α (حيث $\alpha = 0.01$).

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة H0 وقبول الفرضية البديلة H1 (أي قبول فرضية الدراسة).

ومنه نستنتج تحقق الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي نصها :

" تساهم عمليتي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في التخلّص من مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال".

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

(H₀) : لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين عملية تنمية القيادات الإدارية ودورها في التقليل من مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه.

(H₁) : يوجد ارتباط دال إحصائياً بين عملية تنمية القيادات الإدارية ودورها في التقليل من مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه.

جدول رقم (40) : درجة ارتباط بُعد تنمية القيادات الإدارية بمضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه

Corrélations

	تنمية_القيادات_الإدارية	مضيعات_الوقت_المتعلقة _بالتوجيه
تنمية_القيادات_الإدارية	Corrélation de Pearson	1 ,669
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	174 174

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

يُلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن قيمة الارتباط بين عملية التعلم التنظيمي ومضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه جاءت قوية حيث بلغت درجة الارتباط بين البُعدين (0.669) ، وتفسر هذه القيمة بأن مجموع المبحوثين يرون أن (66.9 %) من قدرتهم على التقليل من مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه تعود إلى القيادات الإدارية المسؤولة عنهم وما يتمتعون به من مهارات وقدرات متميزة. هذا وقد جاءت درجة الدلالة (sig) تساوي إلى (0.000) وهي أقل قيمة من α (حيث $\alpha = 0.01$). وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ (أي قبول فرضية الدراسة). ومنه نستنتج تحقق الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة :

" لعملية تنمية القيادات الإدارية دور في التقليل من مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه "

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

(H0) : لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين عملية إدارة الأداء ودورها في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة.

(H1) : يوجد ارتباط دال إحصائياً بين عملية إدارة الأداء ودورها في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة.

جدول رقم (41) : درجة ارتباط بُعد إدارة الأداء بمضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة

Corrélations

إدارة الأداء	إدارة الأداء	مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	
		إدارة الأداء	مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة
إدارة الأداء	Corrélacion de Pearson	1	,638**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	175	175

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أن قيمة الارتباط بين عملية إدارة الأداء ومضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة جاءت قوية حيث بلغت درجة الارتباط بين البعدين (0.638) ، ويفسر ذلك بأن مجموع المبحوثين ينسبون (63.8 %) من قدرتهم على السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة إلى عملية إدارة الأداء المنتهجة من قبل المؤسسة.

وقد بلغت قيمة الدلالة (sig) تساوي إلى (0.000) وهي أقل قيمة من α (حيث $\alpha = 0.01$). وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 (أي قبول فرضية الدراسة).

ومنه نستنتج تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها :

" تساعد عملية إدارة الأداء في السيطرة على مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة ".

من خلال تحقق الفرضيات الفرعية الخمسة (05) نستنتج تحقق الفرضية العامة للدراسة و التي نصها :

" تسهم آليات تنمية الموارد البشرية إيجاباً في إدارة الوقت داخل المؤسسة ".

3- النتائج العامة للدراسة :

يمكن عرض نتائج الدراسة في جزأين نتائج نظرية وأخرى ميدانية :

أ – النتائج النظرية :

- تعدد إدارة الوقت من المصطلحات الحديثة نسبياً في السلوك التنظيمي وإدارة المنظمات.
- الوقت أهم الموارد فإن لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء.
- تختلف تعاريف تنمية الموارد البشرية وإدارة الوقت باختلاف توجهات وانتماءات العلماء وباختلاف زوايا الرؤيا لديهم.
- المؤسسة جزء لا يتجزأ من مكونات المجتمع ، تهدف إلى تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأفراد والجماعات.
- تعتبر إدارة الوقت أحد المقاصد النبيلة للشريعة الإسلامية.
- الوقت مقياس لفعالية الإدارة كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع.
- تختلف أهمية الوقت لدى الجماعات والأفراد باختلاف : الظروف الاجتماعية ، الظروف الاقتصادية ، المستوى التعليمي ، والتطور التكنولوجي .
- الدول التي تحرص على الاستغلال الأمثل للوقت هي الدول الأكثر تقدماً.
- إدارة الوقت هي ثقافة قبل أن تكون شيئاً آخر.
- يبقى احترام وإدارة الوقت مصطلح نسبي يتغير بتغير المنطقة والمناخ (الفرد الذي يعمل ويكد لساعات طويلة في منطقة ما هو في الحقيقة وبالأرقام فرد متكامل مقارنة بالفرد في منطقة أخرى).
- ينقسم الوقت مهما كان حجمه إلى وقت قابل للتحكم فيه وآخر غير قابل للتحكم فيه.
- الوقت لا يضيع لوحده بل هناك متسببا في ضياعه.
- تتعدد العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت عند الفرد منها : شخصية ، تنظيمية ، اجتماعية ، بيئية، وفنية.
- تنمية الموارد البشرية هي أحد فروع إدارة الموارد البشرية.
- مفهوم التنمية البشرية أوسع وأشمل حيث يركز على أن يكون الفرد محور التنمية ، بينما تركز تنمية الموارد البشرية على زيادة دور الفرد في عملية الإنتاج.
- الاستثمار في رأس المال البشري أهم سمات النظام العالمي الجديد.
- رغم تعدد مدارس الفكر الإداري واختلاف توجهات وأفكار علمائها إلا أنهم يُجمعون على أهمية تنمية الموارد البشرية.
- عملية التكوين أشمل من التدريب ؛ فالتكوين هو تلقين الفرد مهارات ومعارف في تخصص معين أما التدريب فهو تلقين الفرد لجزئية من هذا التخصص.

- الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمة هو أول خطوة نحو إدارة المعرفة.
- القيادة الإدارية المتميزة هي التي تستطيع إحداث توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.

ب- النتائج الميدانية :

- خلصت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية :
- أغلب الموظفون لديهم استيعاب كبير لمسؤولياتهم.
- يتقن معظم الموظفين تقنيات الإعلام الآلي مما يجنبهم كثرة الأعمال الورقية.
- يسود المنظمة نظام واضح في تدرج المسؤوليات.
- يستوعب غالبية الموظفين السلطات التي يتمتعون بها بشكل جيد.
- يسود جو من التناصح المميز بين الموظفين في ما كل ما يخص العمل والطرق المثلى لتنفيذه.
- توجيهات المسؤول المباشر لمروسيه تصبو لتجنب مظاهر الفوضى أثناء العمل وعدم تكرار انجاز نفس العمل لأكثر من مرة.
- تناسب التكوين المتخصص مع الوظيفة المشغولة في المؤسسة جاء مقبولاً.
- شمل التكوين المتخصص للموظفين ثراءً في عدة جوانب منها : الطرق المثلى لاتخاذ القرارات ، تجنب تكرار الوقوع في الأخطاء أثناء العمل ، واتسم بعدم الكفاية والقصور في جوانب أخرى.
- للقائمين على التكوين المتخصص أثر في صقل سلوك الموظفين ومن ذلك ضرورة احترام أوقات العمل الرسمية.
- عدم كفاية عدد الدورات التدريبية الموجهة للموظفين.
- اختصاص بالدورات التدريبية فئات مهنية دون أخرى.
- يتقن أغلب الموظفون المهام الموكلة لهم .
- يتميز أغلب الموظفون بالكفاءة عند تأدية مهامهم وذلك من خلال : تحديد الأولويات ، تجنب تكرار حدوث مشكلات متعلقة بالعمل ، التخطيط المسبق ، اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.
- يسود المؤسسة وضوح للأهداف العامة للعمل لدى معظم الموظفين.
- تبادل المهارات الخاصة بالعمل بين الموظفين يساعد على حل المشكلات بشكل نهائي.
- تتميز المؤسسة بنظام تعلم تنظيمي ناجح.
- ساهم توفر المؤسسة على شبكة اتصال داخلية (الأنترانات) على تكريس نظام تواصل مرن.
- يتجنب المسؤول المباشر كثرة رجوع مروسيه إليه بتشجيعهم على استعمال الخبرات الذاتية.
- يساعد استعمال الموظفين لأفكارهم المبتكرة على تعويض نقص التكنولوجيات الحديثة التي يحتاجونها في مهامهم.

- يساهم توافر المؤسسة على قواعد بيانات الكترونية في الحد من المقاطعات بين الموظفين طلبا لهذه البيانات.
- ساعد توفر المعلومات الخاصة بالعمل بين جميع الموظفين في الحد من كثرة التواصل طلبا لها.
- تتوفر المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة للاتصال بالشكل المرغوب فيه لدى الموظفين .
- يولي المحيط العام للعمل أهمية متوسطة لتبادل الأفكار والآراء بين أفرادها.
- اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري محدود نسبيا.
- يسود المؤسسة نظام جيد لتواصل الموظف مع مسؤوله المباشر.
- يتعامل المسؤول المباشر مع موظفيه بتواضع بما يسهل عليهم التكيف الدائم في العمل.
- يحرص المسؤول المباشر على ضرورة الاستغلال الأمثل للوقت والتركيز دوما على الأمور الأكثر أهمية.
- يحرص المسؤول المباشر على ضرورة المشاركة والتعاون في انجاز العمل.
- يولي المسؤول المباشر في العمل أهمية للعلاقات الإنسانية بما يساعد على إنماء روح الجماعة.
- يتمتع الهيكل القيادي داخل المؤسسة بالكفاءة اللازمة من خلال : حل جميع الخلافات بين الموظفين، تفويض السلطة للشخص المناسب ، إتقان فن الشكر والثناء.
- انجاز معظم الموظفين لوظائفهم مع مراعاة تجنب كثرة الأخطاء أثناء العمل.
- تحرص الإدارة على متابعة تنفيذ الموظفين لمهامهم تبعا للأوقات المحددة مسبقا وبالطريقة المطلوبة.
- وجود استيعاب كافي من طرف الموظفين لأهداف المؤسسة.
- وجود تخطيط مشترك مسبق بين الإدارة والموظفين للوصول إلى أهداف محددة.
- توفر المؤسسة على مناخ ملائم للعمل.
- يتمتع المسؤول المباشر بمهارات مراقبة براغماتية (تصحيح الأداء عوض عن الإفراط في المراقبة).
- تسود المؤسسة عملية إدارة أداء ناجحة.

ج- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

- تتوافق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة سبرينة مانع (2015) حول تبني المؤسسات المشمولة بالدراسة (جامعة محمد خيضر. بسكرة) ، (جامعة عباس لغرور. خنشلة) ، (جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي) لإستراتيجية التدريب والتعلم التنظيمي وهو ما خلصت إليه دراستنا أيضا.
- تتقاطع نتائج دراستنا مع نتائج دراسة سبرينة مانع (2015) من خلال عدم وجود فروق دالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع للدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- السن – الفئة المهنية – المؤهل العلمي - الخبرة).
- تتشابه نتائج دراستنا مع نتائج دراسة نجوى فلكاوي (2017) في كون كلا المؤسسات محل الدراسة تعيشان واقعا ايجابيا لتنمية الموارد البشرية بهما.
- تتقاطع نتائج دراستنا مع نتائج دراسة مجدي زكي السعدي (2014) في كونهما لا تحصيان فروقا ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي – سنوات الخبرة).
- تتماثل نتائج دراستنا مع نتائج دراسة دلال جغبوب (2016) حيث خلصت نتائجها أن المفكر مالك بن نبي يرى أن الوقت الابداعي (وهو الوقت المخصص للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل وتنظيم شؤون العمل) ليس فقط علما نتعلمه أو منحنيات بيانية ولكنه قبل كل شيء وعيا واستعدادا فكريا وسلوكيا أو بكلمة واحدة (ثقافة) ، وهو ما خلصت إليه دراستنا في شق النتائج النظرية للدراسة.
- اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة منى خرموش (2017) في كون أن هناك حاجة تدريبية للعينة محل الدراسة (رؤساء الاقسام) لمهارات إدارة الوقت وكيفية تطبيقها في مختلف الوظائف التي يقومون بها ، وكخلاصة لنتائج دراستها صممت برنامج تدريبي لتدارك ظاهرة اهدار الوقت ، فيما جاءت نتائج دراستنا لتعبّر عن كفاءة العينة المبحوثة لمهارات إدارة الوقت.

- الاقتراحات :

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية يمكن تقديم الاقتراحات التالية :
- العمل على توافق مخرجات التكوين المتخصص مع احتياجات سوق العمل الوطنية.
 - التحديث الدوري والمستمر للمناهج الخاصة بالتكوين المتخصص في قطاعات التكوين العمومية والخاصة المعتمدة لمسايرة المناهج التكوينية ذات الجودة العالمية مع مراعاة خصوصية مجتمعنا.
 - السعي نحو توافق برامج التكوين المتخصص مع واقع العمل ميدانيا.
 - برمجة دورات تدريبية دورية للموظفين تبعا لاحتياجاتهم في حدود الإمكانيات المالية للمؤسسة.
 - أن تشمل الدورات التدريبية جميع الفئات المهنية.
 - حيازة كل موظف في المؤسسة دفتر خاص به يسمى (دفتر التكوين) يترجم فيه هذا الأخير خبرته في نقاط وجزئيات خاصة بعمله ، يبقى معه طيلة مسيرته الوظيفية ويمكن أن يرجع إليه عند الحاجة.
 - تثمين معارف وأفكار الموظفين من خلال التَّنَبُّت من نجاحتها عمليا ؛ ومن ثم تدوينها في دليل يسمى (دليل الموظف) على أن تكون متاحة لجميع موظفي المؤسسة.

- التوصيات :

- يمكن عرض بعض النقاط التي قد تساعد القائمين على جامعة محمد خيضر بسكرة (خاصة) والأفراد والمنظمات (عامة) وتوجههم نحو الطرق السليمة لإدارة الوقت داخل المنظمة، وذلك من خلال استعراضنا للوصايا العشر لإدارة الوقت لـ (لاري مكوجل) :
- لا تضع أمامك ساعة : قد يرجع سبب الإكثار من النظر إلى الساعة إلى مشكلات يتعرض لها الموظف ذات علاقة بالمدير أو المشرف ، كما أن النظر كثيرا في الساعة قد يدل على عدم الرضا والملل من الوظيفة.
 - لا تقتل الوقت : إن الموظفين الذين يقتلون الوقت يتسببون في القضاء على المنظمات.
 - أكرم مدير مكتبك أو سكرتيرتك : يعد الظفر بمدير مكتب أو سكرتير جيد فرصة من ذهب ، لذا يجب التعرف على مهاراته وكيفية استغلالها.
 - حاول أن لا تسرق شخصا آخر : لا تخلو منظمات العمل من بعض الأشخاص الذين ليس لديهم عمل ، فيكون هؤلاء الأشخاص مصدر إزعاج للآخرين فلا تكن واحدا منهم.
 - لا تكذب في كيفية استخدامك لوقتك : قد يميل بعض الموظفين إلى الكذب حول طريقة استخدام الوقت ، فالصراحة أفضل.
 - تناول طعام الغداء أو الشاي أو القهوة مع الآخرين : يساهم هذا السلوك في إتاحة الفرصة للتعرف والاتصال مع الآخرين وفهمهم بشكل أوضح ، وإتاحة الفرصة للآخرين للتعرف عليك.
 - خذ إجازتك : مهما كان العمل الذي تؤديه ومهما كان التفاني والإخلاص فيه فلا بد من الإجازة لأنها تعطي الفرد فرصة تجديد وتنشيط الدافعية للعمل من جديد.
 - لا تؤجل أو تماطل : " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد " حكمة ذهبية لكن كم من الجديرين والمشرفين يلتزم بها.
 - لا تخف من العمل : إن الثقة بالنفس من أهم مقومات المدير أو المشرف أو الموظف ، ويمكن بناء الثقة عن طريق الإعداد والتحضير للعمل لتجنب الخوف والفشل.
 - لا تتمن وقت الآخرين : إن تمنى وقت الآخرين دليل على عدم القدرة على إدارة الوقت.
- ومنه يجب على الأفراد والمنظمات الحرص دوما على عنصر الوقت وحسن إدارته باعتباره موردا ثمينا لا يمكن تعويضه ، فبإهداره نكون قد ضيعنا أحد أهم روافد النجاح والتميز.

وأراه أسهل ما عليك يضيع

الوقت أنفس ما عنيت بحفظه

- خاتمة -

ختاماً ومن خلال كل ما سبق عرضه في الجانب النظري للدراسة يمكن القول : أن الوقت أغلى مورد إنساني وتنظيمي متاح وذلك بحكم أنه غير قابل للتجديد أو الاحلال فلا توجد امكانية لايقاف دورات الوقت أو تعطيله أو استرجاعه ، لذلك يكون حَرِيّاً بالأفراد والمنظمات مراعاة حسن تسييره وتدبيره ، حيث ينقسم الوقت بين وقت قابل للتحكّم وآخر غير قابل للتحكّم ، أما عن أساليب إدارة الوقت داخل المنظمة فتتقسم بين: أسلوب الإدارة بالأهداف - أسلوب الإدارة بالتفويض - أسلوب الإدارة بالمشاركة - أسلوب الإدارة بالاستثناء ، فيما يمكن السيطرة على مضيعات الوقت من خلال مجموعة من الخطوات هي : جمع البيانات - التعرف على أسباب ضياع الوقت - وضع الحلول الممكنة ومن ثم اختبارها ميدانياً مع الاهتمام بمتابعة التنفيذ ، ومن آليات إرساء نظام محكم لإدارة الوقت داخل المنظمة هو تنمية مهارات أفرادها أي تنمية مواردها البشرية باعتبار هذه الأخيرة أهم مدخلاتها والحلقة الأهم في دورة الإنتاج.

وتعد تنمية الموارد البشرية عملية إدارية استراتيجية ومستمرة ، استراتيجية من خلال ترقيب أثرها على الأفراد على المدى القصير والبعيد ومستمرة من خلال سعي المنظمة لتحسين أداء أفرادها بشكل مستمر ودائم ، هذا وتواجه تنمية الموارد البشرية عدة تحديات أهمها : زيادة الاعتماد على التكنولوجيا - التغيرات في تركيبة القوى العاملة - التحولات السياسية والقانونية - زيادة حجم القوى العاملة - التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية - تعدد تغيّر القيم والاتجاهات - زيادة المستوى التعليمي لليد العاملة ، أما عن أهداف تنمية الموارد البشرية فيمكن اختصارها في ثلاث أهداف : ايجاد قوة عمل : منتجة - مستقرة - وفعالة في صورة مخرجات.

وتتحقق تنمية الموارد البشرية من خلال الاستعانة بالعمليات التالية : التدريب والتكوين - التعلم التنظيمي - إدارة المعرفة ورأس مال الفكري - تنمية القيادات الادارية - إدارة الأداء.

أما عن الشق الميداني للدراسة فقد جاء على النحو التالي : يتكون مجتمع البحث من الموظفين الاداريين للكليات الست والمعهد بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يبلغ عددهم (563 موظف) ، أما عن عينة الدراسة فقد اختار الباحث نسبة (40%) من مجموع مجتمع البحث ليصبح لدينا عينة بـ (226 مفردة) ، هذا وقد استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، أما عن أدوات جمع البيانات فقد استعملت الأدوات التالية : الملاحظة - المقابلة - الوثائق والسجلات - استمارة استبيان، حيث بُنيت الاستمارة على (59 سؤالاً) موزعة على ست (06) محاور.

أما عن أساليب المعالجة الاحصائية فقد استعمل الباحث الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية أو ما يعرف ببرنامج spss (النسخة v25) لمعالجة البيانات وتحليلها.

وقد استعان الباحث بمجموعة من الاساليب الوصفية في صورة : النسب المئوية - الوسيط - الوسط الحسابي - المنوال - الانحراف المعياري ، كما استعمل عددا من الاساليب الاستدلالية في صورة : اتفاق لوشي lawshe - معامل الفا كرونباخ - معامل بيرسون - اختبار التحليل الاحادي ANOVA ، ليتم قياس الفروق بين اجابات المبحوثين وفق المتغيرات الشخصية (الجنس- السن- الحالة المدنية- المستوى التعليمي - المؤهل العلمي والمهني- الخبرة المهنية- الفئة المهنية- الوضعية القانونية لمنصب العمل) ، وقد جاءت النتائج على النحو التالي : لا يوجد فروق في اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية ، ليتم بعدها اختبار الفرضيات الفرعية باستعمال معامل الارتباط بيرسون حيث تم قبول الفرضيات الفرعية الخمسة (05) ومن ثم قبول الفرضية العامة للدراسة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

1- الكتب :

- 01- إبراهيم، السعيد مبروك.(2012). التدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات.الإسكندرية : دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- 02- أبو الفتوح، درويش عبد الكريم.(2010). إدارة الموارد البشرية (في ظل التميز المؤسسي).الشارقة : مركز بحوث الشرطة.
- 03- أبو بكر، مصطفى محمود واللح، أحمد عبد الله.(2007). مناهج البحث العلمي. الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 04- أبو شيخة، نادر أحمد.(2009). مدخل إلى إدارة الوقت. عمّان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 05- أبو نصر، مدحت محمد.(2007).إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 06- أبو نصر، مدحت محمد.(2008). إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق). القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 07- أبو نصر، مدحت محمد.(2009). مراحل العملية التدريبية. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 08- أبو نصر، مدحت محمد.(2012). إدارة الوقت (المفهوم والقواعد والمهارات). القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 09- أبو نصر، مدحت محمد.(2012). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعليم. الطبعة 2. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 10- أحمد، محمد سمير.(2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية . عمّان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 11- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج.(2008). إدارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية: دار 225.

- 12- أغوينيس، هارمان .(2011). إدارة الأداء. (ترجمة سامح عبد المطلب عامر). عمّان : دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 13- بدير، جمال يوسف .(2010). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمّان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 14- بن نوار، صالح .(2012). مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة منتوري قسنطينة : منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
- 15- بوحنية، قوي .(2008). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. عمّان : مركز الكتاب الأكاديمي.
- 16- بوحوش، عمار .(1999). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الطبعة 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 17- بوكميش، لعل محمد .(2012). مدخل إلى تنمية الموارد البشرية (مع دراسة الواقع في الدول العربية). عمّان : دار الزاوية للنشر والتوزيع.
- 18- ثابت، زهير .(2010). إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل. القاهرة : مركز الخبرات الإدارية (كيم للتدريب والاستشارات).
- 19- جبران، وحيد .(2006). دليل مرجعي في التدريب. عمّان : منشورات دائرة التربية والتعليم (الرئاسة العامة).
- 20- جلدة، سليم بطرس وحريز، سامي محمد هشام .(2007). فن إدارة الوقت والاجتماعات. عمّان: منشورات دار دجلة.
- 21- حبيب، ألبرت سيف .(2011). تنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات). القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 22- حريز، سامي محمد هشام .(2008). استثمار الوقت من المنظور الإسلامي. عمّان : دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 23- حسن، راوية .(2011). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية : الدار الجامعية.
- 24- الحلابي، إبراهيم عباس .(2013). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها (وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية). القاهرة : دار الفكر العربي.

- 25- الخوري، محمد ودرويش، عبد الكريم وغنيم، أيمن مختار. (2015). **التعلم المؤسسي (الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين)**. جامعة الدول العربية، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 26- درة، عبد الباري إبراهيم وعليان، عبد الله وحداد، أمجد. (2006). **دور النقابات والجمعيات المهنية في تنمية الموارد البشرية في الأردن**. عمّان : المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية.
- 27- دليو، فضيل وآخرون. (1999). **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**. قسنطينة : مطبعة دار البعث.
- 28- دليو، فضيل. (2014). **مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**. الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 29- دليو، فضيل. (2014). **مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**. الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 30- دوجلاس، ميريل ودوجلاس، دونا. (2008). **الطريق الفعال لإدارة الوقت والنفس والمال**. الجيزة : دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- 31- الديب، إبراهيم رمضان. (2006). **أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة (إدارة الوقت)**. المنصورة : مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- 32- الراشدي، حامد هاشم محمد. (2017). **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**. الرياض: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.
- 33- رحالي، حجيلا. (2015). **الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية والإنسانية**. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- 34- زايد، عادل محمد. (2003). **إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)**. كتاب الكتروني بصيغة pdf. تم استرجاعه في 2017/05/10 على الرابط <https://www.kotobarabia.com>
- 35- سبعون، سعيد. (2012). **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**. الطبعة 2. الجزائر : دار القصبه للنشر.
- 36- سفاري، ميلود وسعود، الطاهر. (2007). **المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع**. جامعة منتوري قسنطينة : منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال.
- 37- السكارنة، بلال خلف. (2007). **إدارة مراكز التدريب**. القاهرة : مجموعة النيل العربية.

- 38- السلطان، محمد بن سلطان (2016). دراسة تقويمية لأساليب التدريب التي يطبقها المشرفون التربويون للتدريب التربوي. كتاب الكتروني بصيغة pdf. تم استرجاعه في 2018/02/20 على الرابط : <https://www.alukah.net/library/0/113670/>.
- 39- السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (2004). فن إدارة الوقت. الطبعة 2. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- 40- شحادة، محمد أمين (2005). إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة. الدمام : دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع.
- 41- شنوفي، نور الدين (2011). أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية. الجزائر : منشورات المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.
- 42- صخري، عمار (2006). اقتصاد المؤسسة. الطبعة 4. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- 43- طالب، علاء فرحان والجنابي، أميرة (2009). إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون). عمّان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 44- طيطي، خضر مصباح إسماعيل (2010). إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول). عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 45- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). إدارة المعرفة. عمّان : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- 46- عباس، صلاح (2007). إدارة الوقت. الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.
- 47- عباس، هشام عبد الله (2008). تدريب العاملين من غير المهنيين في المكتبات بالمملكة العربية السعودية (التعلم والتدريب في مجال المكتبات والمعلومات). الرياض : مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 48- عبد الجواد، مصطفى خلف (2002). قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع. القاهرة : مركز البحوث والدراسات الاجتماعية.
- 49- عبد الرحمن، عبد الله محمد والبدوي، محمد علي (2002). مناهج وطرق البحث الاجتماعي. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- 50- عبد الرحمن، عبد الله محمد (2003). النظرية في علم الاجتماع (النظرية السوسيولوجية المعاصرة). الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- 51- عبد الله، سعد الدين خليل (2007). إدارة مراكز التدريب. القاهرة : مجموعة النيل العربية.

- 52- العجمي، محمد حسنين (2008). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 53- عدون، ناصر دادي. **اقتصاد المؤسسة**. الطبعة 2. الجزائر: دار المحمدية العامة. (دون تاريخ).
- 54- عرب، هاني (2009). **محاضرات إدارة الموارد البشرية**. منشورات ملتقى البحث العلمي في شكل كتاب الكتروني بصيغة pdf. تم استرجاعه في 2017/05/10 على الرابط : www.rsscrrs.info
- 55- عساف، عبد المعطي محمد (1999). **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**. عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 56- عساف، عبد المعطي محمد (2009). **التدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسس والعمليات)**. عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 57- عشاوي، محمد عبد الوهاب (2010). **الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)**. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- 58- عشاوي، محمد عبد الوهاب (2014). **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 59- العلاق، بشير (2009). **أساسيات إدارة الوقت**. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 60- علوان، قاسم نايف وأحميد، نجوى رمضان (2009). **إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)**. عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 61- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر إبراهيم والعمرى، غسان (2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة**. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 62- العميان، محمد سلمان (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. الطبعة 3. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 63- عياد، أحمد (2009). **مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي**. الطبعة 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 64- الغامدي، محمد بن فوزي (2018). **إدارة الوقت**. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- 65- غربي، علي وسلطنية، بلقاسم وقيرة، إسماعيل (2002). **تنمية الموارد البشرية**. عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 66- غربي، علي وسلطنية، بلقاسم وقيرة، إسماعيل (2007). **تنمية الموارد البشرية**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- 67- غربي، علي. (2006). **أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية**. قسنطينة : مطبعة سيرتا.
- 68- فرح، ياسر أحمد. (2008). **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 69- الفقي، إبراهيم. (2009). **إدارة الوقت**. الجيزة : دار الراهية للنشر والتوزيع.
- 70- فليمنج، أيان. (2011). **إدارة الوقت**. الرياض : مكتبة جرير.
- 71- كارنيغي، دايل. (2010). **فن إدارة الوقت (كيف تُدير حياتك وتستثمر وقتك)**. القاهرة : مكتبة جزيرة الورد.
- 72- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). **إدارة المعرفة**. جامعة الدول العربية، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 73- كشواي، باري. (2006). **إدارة الموارد البشرية**. الطبعة 2. القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 74- الكلالده، طاهر محمود. (2008). **تنمية وإدارة الموارد البشرية**. عمّان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- 75- كيران، جازية. (2008). **محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع**. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- 76- ليستر آر، بيتل. (1999). **إدارة الوقت (المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون ضغط الوقت)**. (ترجمة محمد نجار). عمّان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- 77- ماكينزي، إليك. (2002). **مصيدة الوقت**. الطبعة 3. الرياض : مكتبة جرير.
- 78- محمد، محمد هاني. (2015). **السلوك التنظيمي الحديث**. عمّان : دار المعتر للنشر والتوزيع.
- 79- محيرق، مبروكة عمر. (2013). **أساليب تدريب الموارد البشرية**. القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 80- مطر، عبد اللطيف محمود. (2007). **إدارة المعرفة والمعلومات**. عمّان : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- 81- نوري، منير. (2010). **تسيير الموارد البشرية**. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- 82- نوري، منير. (2011). **الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)**. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- 83- وارنر ، جون وديسايمون ، راندي. (2011). **تنمية الموارد البشرية (الأساس- الإطار- التطبيقات)**. (ترجمة سرور علي إبراهيم سرور). الرياض : دار المريخ للنشر.

- 84- وارنر ، جون وديسايمون ، راندي .(2012). تنمية الموارد البشرية. الجزء 1. (ترجمة عبد المحسن النعساني). جامعة الملك سعود، الرياض : دار النشر العلمي والمطابع.
- 85- وارنر ، جون وديسايمون ، راندي .(2012). تنمية الموارد البشرية. الجزء 2. (ترجمة عبد المحسن النعساني). جامعة الملك سعود، الرياض : دار النشر العلمي والمطابع.

2- الرسائل والأطروحات الجامعية :

- 86- الباحث، عبد الله عبد العزيز .(2013). مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 87- الباي، محمد .(2015). دور التعلّم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،الجزائر .
- 88- برعودي، يسمينة .(2016). دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية باتنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر.
- 89- بلاسكة، صالح.(2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية– دراسة حالة بعض المؤسسات. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر.
- 90- بلخير، مراد .(2006). إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق – دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر (شलगوم العيد). رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.
- 91- بلقايد، إبراهيم .(2016). التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر- دراسة حالة البنوك في وهران. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد ، وهران، الجزائر.
- 92- بلقي، فطوم .(2004). العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الخدمائية – دراسة ميدانية ببلدية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر.
- 93- بن حمودة، يوسف .(2015). خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر.

- 94- بودوح، غنية. (2013). إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية – المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجا. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.
- 95- بوراس، فايزة. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات- دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر.
- 96- بوراس، نور الدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين – دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر- تبسة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.
- 97- بوعمامة، أحمد فارس. (2010). المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر.
- 98- بوقطف، محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية- دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.
- 99- بوقفة، عبد الرحمن. (2016). تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية برج بوعريريج. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر.
- 100- بوكفوس، هشام. (2007). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.
- 101- بولقواس، زرفة. (2012). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تفعيل القطاع الخاص الجزائري – دراسة ميدانية بمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة باتنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر.
- 102- بومجان، عادل. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (فرع جنرال كابل بسكرة). أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.
- 103- بيسار، عبد المطلب. (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال – دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر.

- 104- تايب، إلهام. (2012). إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري (2012/2001م). أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر.
- 105- جغري، بلال. (2009). فعالية التكوين في تطوير الكفاءات- دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.
- 106- حمدونة، علاء سعيد. (2011). معوقات تطبيق إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، دولة فلسطين.
- 107- الحناوي، إيناس أكرم أحمد. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، دولة فلسطين.
- 108- الحولي، علي عبد الله سليمان. (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، دولة فلسطين.
- 109- الخطيب، عبير فوزي. (2009). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن). رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمّان ، الأردن.
- 110- دبون، عبد القادر. (2001). أثر الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة - حالة شركة مواد البناء بورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر.
- 111- دحماني، عزيز. (2015). مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية- حالة مؤسسة سونطراك. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر.
- 112- الرشيد، جهاد بن محمد. (2003). إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل (دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام). رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 113- سراج، وهيب. (2012). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة

(saniak groupe -BCR) سطييف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر.

114- شبير، حنان شكري شاكر.(2010). واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

115- السلمي، فهد بن عوض الله زاحم .(2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

116- طحطوح، عالية بنت إبراهيم محمد .(2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية في سلوك المواطن التنظيمية – دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية.

117- عقون، شراف .(2007). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.

118- العلول، سمر محمد خليل .(2011). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، دولة فلسطين.

119- عمار، بن عيشي .(2013). البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.

120- العمري، قاسم شاهين برسيم .(2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية – دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سانت كليمنتس (فرع البصرة) ، العراق.

121- الغافري، فوزية بنت خلفان بن حميد .(2011). فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبري. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى ، سلطنة عُمان.

122- الغامدي، هالة دخيل الله محمد سعيد .(2015). التفويض وعلاقته بإدارة الوقت- دراسة تطبيقية على مديرات المدارس بمحافظة بالجرشي للعام الدراسي 1436/1435 هـ . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الباحة ، الباحة ، المملكة العربية السعودية.

- 123- غزاوي، راوية تيسير .(2012). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن.
- 124- مانع، سبرينة .(2015). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.
- 125- متلف، حدة.(2016). دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر - دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 126- مجلح، سليم .(2010). أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية(مديرية ووكالة قالمة).رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر.
- 127- محمد الصالح، قريشي .(2005). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.
- 128- مريبي، سوسن .(2013). التنمية البشرية في الجزائر - الواقع والآفاق. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.
- 129- ملحم، محمد إبراهيم سعيد .(2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قفيلية - دولة فلسطين. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، مصر.
- 130-المير،إيهاب خميس أحمد.(2007).متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 131- نعيجة، رضا .(2012). التعلّم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب o.c.touat أدرار. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 132- نعيم، محمد حسين عبد الله .(2012). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، دولة فلسطين.

- 133- الهدلة، مصطفى (2013). أثر التعلّم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية – دراسة حالة شركة سيرتل موبايل تيليكوم. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا.
- 134- الهور، رأفت حسين شاكر. (2006). تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، دولة فلسطين.
- 135- الوهبي، خالد بن حمد إبراهيم. (2005). دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية – دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

3- المجلات والدوريات :

- 136- إبراهيمي، عبد الله وحميده، المختار. (2005). دور التكوين في تثمين تنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 7، (صفحات دون ترقيم).
- 137- أبو الروس، سامي علي والقوقا، إبراهيم عبد المجيد. (2011). أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين (دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة). مجلة جامعة الأزهر (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 13 (A1)، 652-615.
- 138- الأغا، ناصر جاسم وأبو الخير، أحمد غنيم. (2012). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 16(1)، 62-30.
- 139- الأغا، وفيق حلمي. (2010). القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 12(2)، 346-297.
- 140- بارك، نعيمة. (2009). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، 288-273.
- 141- بارك، نعيمة. (2014). تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر (الواقع المأمول). مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، 43-35.
- 142- برقوق، عبد الرحمن وبودوح، غنية. (2012). إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر. مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، العدد 1، 87-108.
- 143- بلخضر، مسعودة. (2017). استراتيجيات التعلّم التنظيمي وأثرها في الإبداع في المؤسسة (دراسة ميدانية في مؤسسة فارتال بعنابة). مجلة الأبحاث والدراسات ، العدد 41 (2)، 170-157.

- 144- بلعلی، نسیمه فریال.(2014). المنظمات المتعلمة (توظيف للذكاء والمعارف). مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1، 169-192.
- 145- بلعلی، نسیمه فریال.(2014). المنظمات المتعلمة (توظيف للذكاء والمعارف). مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1، 169-192.
- 146- بن صویلح، لیلیا.(2017). التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 14، 9-38.
- 147- بوفاس، الشریف وبوخضرة، مریم.(2017). رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة : آليات بناؤه وطرق قياسه (دراسة حالة). مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1(2)، 254-273.
- 148- جبران، علي محمد والمنصوري، أحمد بن محمد.(2015). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 10 (2)، 01-27.
- 149- ججیق، عبد المالك وعبيدات، سارة.(2014). واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (sotramest). مجلة الباحث، العدد 14، 287-301.
- 150- حسین، شیماء صلاح.(2013). بناء مقياس إدارة الوقت لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد. مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 24(1)، 67-83.
- 151- حسین، ولید حسین ومحمود، أحمد عبد ونعمة، رسل سلمان.(2016). تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة. مجلة جامعة بابل (العلوم الصرفة والتطبيقية)، المجلد 24 (6)، 1683-1703.
- 152- حمادوش، عبد السلام وبغول، زهير.(2017). علاقة التمكين الوظيفي بالمواطنة التنظيمية لدى مرضي المؤسسات العمومية للصحة الجوارية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10. المجلد 05، 07-29.
- 153- الحمداني، ناهدة إسماعيل عبد الله وعلي، أكرم عبد الله.(2010). رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين (دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية). مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32(98)، 119-145.
- 154- حمرون، ضيف الله بن غضبان بن سليمان.(2011). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك (دراسة ميدانية). مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 119، 85-134.

- 155- خرموش، منى.(2015). إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد 13*، 315-303.
- 156- الخشالي، شاكِر جار الله والتميمي، إياد فاضل محمد. (2008). أثر أساليب القيادة في التعلّم التنظيمي – دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4(2)*، 193-215.
- 157- الداوي، الشيخ.(2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. *مجلة الباحث ، العدد 6*، 9-16.
- 158- ديوب، أيمن حسن.(2013). أثر التعلّم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف). *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29(2)*، 150-121.
- 159- رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين شناوة.(2014). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميّز (دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عيّنة من كليات جامعة القادسية). *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16(3)*، 6-40.
- 160-الروسان،محمود علي والعجلوني، محمود محمد.(2010).أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية). *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26(2)*، 37-57.
- 161- الزبيدي، غنى دحام تناي ومحمود، أحمد عبد وحسين، حسين وليد.(2017). تحليل أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية (swot). *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25(1)*، 215-238.
- 162- زرقون، محمد وعرابة، الحاج.(2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 1(1)*، 121-132.
- 163- السقاف، صفوان أمين وأبو سن، أحمد إبراهيم.(2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي – حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية (مجموعة شركات هائل سعيد وشركاه أنموذجا). *مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16(01)* ، 71-91.
- 164- سملاي، يحضيه.(2004). التسيير الإستراتيجي لرأسمال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. *مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6*، (صفحات دون ترقيم).
- 165- سيد أحمد، أسامة زين العابدين.(2013). دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة. *مجلة كلية الاقتصاد العلمية. العدد 3*، 199-238.

- 166- عبابنة، رائد إسماعيل وحتاملة، ماجد أحمد.(2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09(4)*، 670-651.
- 167- عبد الرحيم، عاطف جابر طه.(2013). أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجّه بالسوق في الشركات المصرية (دراسة ميدانية تطبيقية على مجموعة من الشركات المصرية). *مجلة دراسات إدارية، المجلد 5(10)*، 2-45.
- 168- عبد القادر، خالد فايز وعطوان، أسعد حسين.(2015). مهارات إدارة وقت التدريس لدى معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية العليا في محافظات غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 3(10)*، 222-187.
- 169- عبد الناصر، نور والقشي، ظاهر وقرقيش، جهاد.(2010). رأس المال الفكري - الأهمية والقياس والإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25*، 40-17.
- 170- عبد كاسم، عبد الأمير.(2012). دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8(25)*، 140-115.
- 171- العبيدي، عادل عطية عبد الستار.(2015). أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية (دراسة ميدانية). *مجلة المختار للعلوم الاقتصادية. المجلد 2(4)*، 33-9.
- 172- العنزي، سعود بن عيد والحربي، نيفين حامد.(2015). معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية، المجلد 10(1)*، 82-69.
- 173- الفارس، سليمان.(2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق). *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26(2)*، 85-59.
- 174- مزهودة، نور الدين وقرزة، اسمهان.(2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 4(6)*، 110-89.
- 175- الموسى، ناهد عبد الله.(2011). تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية (رؤية إستراتيجية مقترحة). *مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد 122*، 15-100.

- 176- ميا، علي يونس وديب، صلاح شيخ والشامسي، سالم راشد.(2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين – دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية)*، المجلد 31(1)، 135-156.
- 177- ناصر، مراد.(2009). تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 316-321.*
- 178- الهلالي، الهلالي الشربيني.(2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة بحوث التربية النوعية، العدد(22)، 1-66.*
- 179- واضح، فواز ونويري، مجدي.(2017). إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة). *مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد1(1)، 222-238.*

4 - المؤتمرات والملتقيات :

- 180- اطميزي، جميل.(2014، ديسمبر). دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية. ورقة بحث مُقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لتكنولوجيا المعلومات. جامعة نزوى ، سلطنة عُمان.
- 181- الأغا، ناصر جاسم و الأغا، سلام زكريا.(2012، نوفمبر). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مداخلة مقدمة في المؤتمر الـ 23 للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات . الدوحة ، قطر.
- 182- آيت مختار، عمر وحمد، معمر.(2011 ، ديسمبر). طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر.
- 183- بن باير، حبيب وبلقوم، فريد.(2011، ديسمبر). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. مداخلة في الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر.
- 184- بوعشة، مبارك وبن منصور، ليليا.(2012، ديسمبر). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. مداخلة مُقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول : عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان.
- 185- بوكميش، لعل.(2010، مارس). ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر.

- 186- تقرير الدورة العادية الأولى لمجلس الإدارة. (2017 ، 15 نوفمبر). جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.
- 187- تلي، سيف الدين وخنشور جمال.(2015، فيفري). سياسات تنمية وصيانة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر. مداخلة مُقدّمة في الملتقى الوطني حول : تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 188- دراجي، عيسى.(2011، ديسمبر). الاستثمار في رأس المال الفكري. مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر.
- 189- رايس، وفاء.(2011، ديسمبر). دور التعلّم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر.
- 190- رفاعي، ممدوح عبد العزيز.(2010، أبريل). نحو نظرية لإدارة المعرفة. مداخلة مُقدّمة في المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون تحت عنوان : (إدارة المعرفة : الاستراتيجيات والتحدّيات). جامعة المنصورة ، مصر.
- 191- سلام، عبد الرزاق وبوسهوية، نذير.(2012، أبريل). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مداخلة مقدمة في الملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر.
- 192- السمير، علي حسن.(2013، أكتوبر). تطبيق المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية - دراسة ميدانية. مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الأول حول : المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيّرة. جمعية المكتبات الأردنية . عمّان، الأردن.
- 193- الصالح، أسماء رشاد نايف.(2012 ، ديسمبر). المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقية على الشركات المتعددة الجنسيات). ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان.
- 194- عبد الله، خالد عتيق سعد وجرجيس، جاسم محمد.(2014 ، مارس). إدارة المعرفة : مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها. مداخلة مقدمة في المؤتمر السنوي العشرين SLA-AGC . الدوحة ، قطر.

- 195- العتيبي، محمد زويد.(2009، نوفمبر). **الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**.مداخلة مُقدّمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الموسوم بـ : نحو أداء متميّز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة . الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 196- فريق خبراء حكومي.(2012، جويلية). **إدارة المعارف والموارد البشرية من أجل الإنفاذ الفعال لقوانين المنافسة**. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. مجلس التجارة والتنمية (الدورة الثانية عشر) . جنيف ، سويسرا.
- 197- القحطاني، سالم بن سعيد.(2009، نوفمبر). **إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي (الواقع والمأمول)**. مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان : نحو أداء متميّز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة : الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 198- لحول، عبد القادر وداسة، إسماعيل.(2013، فيفري). **مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – حالة الجزائرية للمياه A.D.E وحدة معسكر**. مداخلة مُقدّمة إلى الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد تحت عنوان : التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية. جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.
- 199- محمد، رضية آدم.(2013 ، فيفري). **الانتقال من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة " تحدي المعلومات الأكبر في الألفية الثالثة "**. مداخلة مُقدّمة في المؤتمر السنوي للدراسات العليا والبحث العلمي (الدراسات الإنسانية والتربوية). جامعة الخرطوم ، السودان.
- 200- مزريق، عاشور وقوشيح، نعيمة قويدري.(2011، ديسمبر). **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال** . مداخلة في الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر.
- 201- ناصر، أكرم.(2006، ديسمبر). **نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير**.مداخلة مقدمة في المؤتمر الرابع حول أفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي. مركز الدراسات والبحوث العلمية . دمشق ، سوريا.
- 202- الوقداني، عبد الله.(2009، نوفمبر). **البيروقراطية وإدارة المعرفة**. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 203- يرقى، حسين وجوال محمد السعيد.(2010، ماي). **المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت**. مداخلة مُقدّمة إلى الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب . البليدة ، الجزائر.

5- المنشورات والقرارات الحكومية :

204- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(2004). **النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.** مديرية الدراسات القانونية والأرشيف .الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

205 - Aguinis , herman .(2013). **Performance management. Edinbrough business school (heriot – watt university).**1- 30.

206 - Al–Ali, Nermien .(2003). **Comprehensive intellectual capital management (step-by-step).** New jersey : john wiley & sons, Inc.

207 - Ali Ibrahim , Ibrahim & abdalla Mohamed ,mazin .(2017). **Educational management , educational administration and educational leadership: definition and general concept.** India : **SAS journal of medicine (SASJM)** : available on : [https : //www.Researchgate.net/ publication /325486196.](https://www.Researchgate.net/publication/325486196)

208 - Amri , linda .(2007). **L'importance des pratiques de développement et de formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante dans l'administration publique au Québec.** Mémoire de maîtrise non publié. Université de Québec , montréal, canada.

209- Bayad, mohamed & simen , serge francis .(2003,juin). **Le management des connaissances : état des lieux perspectives.** Document présenté à la 12 ème conférence de l'association international de management stratégique. Carthage , tunisie.

210 - Bonneau , isabelle .(2015). **Le development du leadership partagé dans les équipes de projet .** thèse de doctorat non publié. Université du Québec, montréal ,canada.

211 - Chassagnon , virgile .(2017). **économie de la firme-monde : pouvoir, régime de gouvernement et regulation.** Louvain - la – neuve, Belgique : de boeck supérieure.

- 212- Chubb, catherine & reilly, peter & brown, duncan .(2011). Performance management : literature review. **Institute for employment studies**. 1- 41.
- 213- Day, david. v.(2001).Leadership development : a review in context.**Elsevier science Inc**. 581- 613
- 214- Derrar, azzedine .(2005). **Knowledge management et développement des compétence**. Mémoire de magistère non publié. université abou bakr belkaid , tlemcen ,algerie.
- 215 - Filemon ,a & uriarte , jr .(2008). **introduction to knowledge management**. Jakarta : ASEAN foundation.
- 216- Gunnigle, patrick & Mcdonnell, anthony .(2008). **Performance management** .Retrieved from : [https : //www.researchgate.net/ publication /31591116](https://www.researchgate.net/publication/31591116).
- 217- Hermel , laurent .(2005). **100 questions pour comprendre et agir la gestion du temps**. Paris : AFNOR.
- 218- Koenig , gérard .(2006). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux . **revue française de gestion : lavoisier (sur internet)**.Disponible à : [https : // www.CAIRN.fr/ revue- française – de – gestion – 2006 – 1- page – 293 htm](https://www.CAIRN.fr/revue-française-de-gestion-2006-1-page-293.htm).
- 219- Lachachi ,abdelhek .(2011). **La formalisation du management des connaissances dans l'approche manageriale : cas de la direction territoriale telecom de tlemcen**. Thèse de magister non publié., université abou bakr belkaid , tlemcen.algerie.
- 220- Leroy,frederic .(2000). **Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences a l'occasion d'une fusion**. Thèse de doctorat publié. HAL : archives ouverte . récupéré de : [http : // pastel .archives – ouverte.fr/ pastel – 00918756](http://pastel.archives-ouverte.fr/pastel-00918756).
- 221- Maltais, daniel & leclerc ,michel & rinfret ,natalie .(2007). Le «leaderchip administratif» comme concept utile à la modernisation de

l'administration publique. **Revue française d'administration publique, N° 123**, 423 – 442.

222 - McConnachie, Gordon & Lung, Alan .(2008). **What is intellectual capital management (ICM) ?** Hong Kong : asia pacific intellectual centre.

223- Mooney, Jacqueline & Thibodeau, Camille .(2006, octobre). **Développement du leadership : peut – on créer un impact en milieu de travail ?** document de recherche présenté au séminaire international. Université de Sherbrooke : Québec, Canada.

224- Qureshi, Amber & Mubashir, Hassan .(2013). Impact of performance management on the organisational performance : an analytical investigation of the business model of McDonalds. **International journal of Academic research in economics and management science. Vol 2(5)** ,54- 76.

225- Shahram, Gilanina & Ashkari Rankouh, Abdolhasan & Poor Gildeh, Abbas .(2013). Overview on the importance of organization learning and learning organization. **Journal of research and development . vol 1(2)** .44- 49.

226- Tracy, Brian .(2013). **Time management** . new York: Amacom (american management association).

227- Universal training solution .(2010). **Human resource management**. Pune, India : universal training solution (uts).

228- Wilson, John.P .(2001). **Human resource development (learning and training for individuals and organization)**. 2nd edition. London : Kogan Page Limited.

ثالثا : الانترنت :

229- (cte.univ-setif.dz/coursenligne/site-bouakkaz/co/systems/html).

قائمة الملاحق

- الملحق 01 :

تقديم تسهيلات " دراسة ميدانية "

- الملحق 02 :

قائمة أسماء المحكمين

- الملحق 03 :

استمارة البحث المعتمدة

- الملحق 04 :

استمارة البحث قبل التحكيم

- الملحق 05 :

الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.

- الملحق 06 :

نموذج عن المخطط غير الممرکز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
2019 الذي تعتمده المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة محمد خيضر
بسكرة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Universite Mohamed Khider - Biskra
Faculte des sciences humaines & sociales
Département des sciences sociales



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 88 / ر.ق.ع. ا.ب.ت.ب.ع / 2021

إلى السيد المحترم: المدير الفرعي للمستخدمين
بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

الموضوع: تقديم تسهيلات "دراسة ميدانية"

في إطار التعاون بين مصالح جامعة بسكرة ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب(ة): سلطان عبد الفتاح من خلال تمكينه من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إتمام إنجاز أطروحة الدكتوراه علوم في شعبة: علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع والعمل والتنظيم الموسومة بـ: انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة- دراسة ميدانية على موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة.-

بسكرة في: 2021/03/28

مساعد رئيس القسم
مساعد رئيس القسم المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي
قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية
شالة عبد الرحمن

ملاحظة: - نسخة لاستخدامها فيما يسمح به القانون
- على الطالب الالتزام بشروط الوقاية الصحية واحترام إجراءات المؤسسة في ذلك

قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم واللقب	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع	أ / الأزهر العقبي	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع	أ/ عبد المالك شعباني	02
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع	أ/ عصمان بوبكر	03
جامعة محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع	أ/ نبيل حليلو	04

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول :

انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة
- دراسة ميدانية على جامعة محمد خيضر بسكرة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :

سعاد بن ققة

إعداد الطالب :

عبد الفتاح سلطان

- صُمِّمت هذه الاستمارة لمعرفة مدى انعكاس تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة من خلال دراسة ميدانية على جامعة محمد خيضر بسكرة ، لذا نرجو من سيادتكم التعاون معنا والإجابة بكل موضوعية على الأسئلة المدونة بها.

ملاحظة :

- الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبّر عن اختيارك. مع العلم أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم معنا

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : - أقل من 30 سنة

- من 30 إلى أقل من 40 سنة

- من 40 إلى أقل من 50 سنة

- من 50 إلى أقل من 60 سنة

- 60 سنة فأكثر

3- الحالة المدنية : - أعزب (ة)

- متزوج (ة)

- مطلق (ة)

- أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي : - مستوى متوسط

- مستوى ثانوي

- مستوى جامعي

5- المؤهل العلمي والمهني: - شهادة جامعية

- دبلوم معهد التكوين المهني

- أخرى تذكر:

6- الخبرة المهنية : - أقل من 05 سنوات

- من 05 إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 إلى أقل من 15 سنة

- من 15 إلى أقل من 20 سنة

- 20 سنة فأكثر

7- الفئة المهنية : - عون إدارة

- ملحق إدارة

- متصرف إداري

- أخرى تذكر:

8- الوضعية القانونية لمنصب العمل : - منصب دائم

- متعاقد

- عقود ما قبل التشغيل

- أخرى تذكر:

الإجابة			المحور الثاني : علاقة التدريب والتكوين بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم
أبدا	أحيانا	دائما	
			9- تستفيد من دورات تدريبية عن كل ما يخص عملك.
			10- توجيهات مسؤولك المباشر في العمل تُجنّبك إنجاز نفس العمل لأكثر من مرة.
			11- يساعدك إتقانك لمبادئ الإعلام الآلي في تجنّب كثرة الأعمال الورقية.
			12- إرشادات مسؤولك المباشر تساعدك على تجنّب مظاهر الفوضى أثناء العمل.
			13- من خلال تعاملك مع مختلف المصالح والمكاتب في مؤسستك يسهّل عليك تحديد الرئيس من المرؤوس في كل منها.
			14- تحرص مؤسستكم على تحديد السلطات التي يتمتع بها كل فرد منها.
			15- تساعدك توجيهات زملاءك في العمل على فهم كل المسؤوليات المنوطة بك.
			16- تُساهم توجيهات مسؤولك المباشر في إتقانك لطرق التنظيم المحكم للملفات والوثائق الخاصة بالعمل.
			17- وقوفك من خلال زملائك في العمل على أهمية تنظيم الأرشيف يجعلك تحرص على ذلك.
			18- يتناسب تكوينك المتخصص (مؤهلك العلمي) مع طبيعة المنصب الذي تشغله.
			19- يساعدك تنوع وثراء برنامج التكوين المتخصص الذي تلقّيته في تفادي كل مظاهر التردد أثناء اتخاذ القرارات.
			20- يساهم التكوين المتخصص الذي تلقّيته في التقليل من وقوعك في الأخطاء أثناء تأديتك لعملك.
			21- تساعدك النصائح التي تلقّيتها من المشرفين على تكوينك المتخصص في اتخاذك للقرارات الصائبة.
			22- تُلهمك الجدية والصرامة التي تحلّى بها المشرفون على تكوينك المتخصص على احترام أوقات العمل.

الإجابة			المحور الثالث : علاقة التعلم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط
أبدا	أحيانا	دائما	
			23- تكتسب مهارات جديدة أثناء ممارستك اليومية لوظيفتك.
			24- تستمدّ فهمك لأدوارك في المؤسسة من وضوح الأهداف العامة للعمل.
			25- قلة ارتكابك للأخطاء يُجنّب المؤسسة تكرار حدوث مشكلات متعلقة بالعمل .
			26- التّعوّد على انجاز مهامك اليومية يجعلك تولي أهمية للعمل مهما كُنْز أو قَلَّ.
			27- تقوم بتحديد الأولويات قبل الشروع في انجاز عملك.
			28- يساهم تبادلك للمهارات مع زملائك في إيجاد حلول نهائية للمشكلات التي تواجه مؤسستكم.
			29- تَعوّدك على المشاركة في اتخاذ القرارات يساعدك على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.
			30- تُمثّل لك التجارب السابقة في العمل مرجع مهم عند التخطيط لتنفيذ مهامك.

الإجابة			المحور الرابع : علاقة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال
أبدا	أحيانا	دائما	
			31- يتم جمع معارف الموظفين وتوثيقها بشكل يسهّل الاطلاع عليها عند الحاجة.
			32- يُساهم توافر المعلومات الخاصة بالعمل بين جميع الموظفين في الحد من كثرة التواصل بينهم طلبا لها.
			33- يساعد توفر مؤسستك على قواعد بيانات الكترونية في التخلص من كثرة المقاطعات بين الموظفين لطلب هذه البيانات.
			34- تشجيع مسؤولك المباشر لك لتوظيف خبراتك المتراكمة يجنّبك كثرة الرجوع إليه والاجتماع به.
			35- يُساهم توفر مؤسستك على شبكة اتصال داخلية (الانترانات) في تكريس نظام تواصل واضح أثناء العمل.
			36- تهتم الإدارة بالأفكار الجديدة التي يُقدّمها الموظفون.
			37- تبادلك مع زملائك الأفكار المتعلقة بالعمل يساعدك على تجاوز مظاهر اللبس وسوء الفهم عند تنفيذ مهامك.
			38- أخذ مؤسستكم بالأفكار التي تقدم الإضافة ترجمة للغة الإصغاء فيها.
			39- كل تكنولوجيايات الاتصال الحديثة التي تحتاجها لتأدية عملك متاحة.
			40- يساعدك استعمال أفكارك المبتكرة في تعويض نقص بعض التكنولوجيايات الحديثة التي تحتاجها في عملك.
			41- يُشجعك المحيط العام للعمل على تبادل الآراء والأفكار مع الآخرين.

الإجابة			المحور الخامس : علاقة تنمية القيادات الإدارية بمضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه
أبدا	أحيانا	دائما	
			42- يتمتع مسؤولك المباشر في العمل بمهارات متميزة.
			43- حرص مسؤولك المباشر على ضرورة الاستغلال الأمثل للوقت يدفعك للتركيز على الأمور الأكثر أهمية في العمل.
			44- يركز مسؤولك المباشر على تفويض السلطة للشخص المناسب.
			45- يمتلك مسؤولك المباشر القدرة على حل الخلافات التي قد تحدث بين الموظفين.
			46- يحرص مسؤولك المباشر على ضرورة المشاركة والتعاون في انجاز العمل.
			47- سهولة التواصل مع مسؤولك المباشر يساعدك على التنسيق معه لإنجاز المهام بالشكل المطلوب.
			48- طريقة التعامل المتواضعة لمسؤولك المباشر تساعدك على التكيف الدائم في عملك.
			49- تثمين مسؤولك المباشر لجهودك المبذولة بعبارات الشكر والثناء يُحفّزك على العمل بأكثر جد ونشاط.
			50- تشجيع مسؤولك المباشر للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يساهم في تنمية روح جماعة العمل بين الموظفين.

الإجابة			المحور السادس : علاقة إدارة الأداء بمضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة
أبدا	أحيانا	دائما	
			51- يحرص مسؤولك المباشر عند تكليفك بانجاز عمل معين على الاتفاق معك على طريقة تنفيذه.
			52- استيعابك لرؤية الإدارة حول أهداف المؤسسة يدفعك للعمل في حقل تحقيق هذه الأهداف .
			53- تمكّنك من وظيفتك يجنّبك كثرة الأخطاء أثناء العمل.
			54- يُسهّم اتفاقك المسبق مع الإدارة حول المهام المطلوبة منك في تجنّب تأخير تنفيذ هذه المهام.
			55- ارتباطك بمعدلات انجاز محددة في العمل يجعلك تنفّذ تضييع الوقت في كثرة المكالمات الهاتفية الخاصة.
			56- متابعة مسؤولك المباشر للمهام الموكلة لك يدفعك للتقيّد بمواقيت الدوام الرسمية.
			57- التخطيط المشترك مع مسؤولك المباشر للوصول إلى أهداف محددة في العمل يدفعك لتجنّب كثرة زيارات أفراد من محيطك الخارجي.
			58- وجود مناخ الحوار داخل مؤسستك يحفّزك للعمل وتفاذي ظاهرة التغيب.
			59- يحاول مسؤولك المباشر تصحيح أدائك عوضا عن الإفراط في مراقبتك.

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث للتحكيم

انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة

- دراسة ميدانية على جامعة محمد خيضر بسكرة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :

سعاد بن فقة

إعداد الطالب :

عبد الفتاح سلطان

- صُممت هذه الاستمارة لمعرفة مدى انعكاس تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة من خلال دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة ، لذا نرجو من سيادتكم التعاون معنا والإجابة بكل موضوعية على الأسئلة المدونة بها.

ملاحظة :

- الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن اختيارك. مع العلم أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم معنا

رأي المُحكّم			المحور الأول : بيانات عامة
يُرفض	يُعدّل	يُقبل	
			1- الجنس : ذكر أنثى
			2- السن : أقل من 30 سنة // من 30 إلى 40 سنة // من 41 إلى 50 سنة // من 51 إلى 60 سنة // أكثر من 60 سنة
			3- الحالة المدنية : أعزب (ع) // متزوج (ة) // مطلق (ة) // أرمل (ة)
			4- المستوى التعليمي : مستوى متوسط // مستوى ثانوي // مستوى جامعي
			5- المؤهل العلمي والمهني: شهادة جامعية // دبلوم معهد التكوين المهني // أخرى تذكر:
			6- الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات // من 05 إلى 10 سنوات // من 11 إلى 15 سنة // من 16 إلى 20 سنة // أكثر من 20 سنة
			7- الفئة المهنية : عون إدارة // ملحق إدارة // متصرف إداري // متصرف رئيسي // أخرى تذكر:
			8- الوضعية القانونية لمنصب العمل : منصب دائم // متعاقد // عقود ما قبل التشغيل

رأي المُحكّم			الإجابة			المحور الثاني : علاقة التدريب والتكوين بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم
يُرفض	يُعدّل	يُقبل	أبدا	أحيانا	دائما	
						9- تستفيد من دورات تدريبية عن كل ما يخص عملك.
						10- يساعدك رؤساءك على إتقان عملك اليومي بما يجنبك إنجاز نفس العمل لأكثر من مرة.
						11- يُدربك رؤساءك في العمل على الطرق التي يُمكنك من خلالها التحلي بالتنظيم التام وتجنب كل مظاهر الفوضى أثناء العمل.
						12- يساعدك إتقانك لمبادئ الإعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة في تجنّب كثرة الأعمال الورقية.
						13- تُسهم توجيهات رؤسائك حول الطريقة الأمثل لإنجاز العمل في زيادة حرصك على التنظيم المحكم للملفات والوثائق الخاصة بالعمل.
						14- دوامك على شغل وظيفتك في المؤسسة يساعدك على فهم كل المسؤوليات المنوطة بك والسلطات التي تتمتع بها.
						15- تتقلّك من وظيفة إلى أخرى في نفس مؤسستك يُسهّل عليك تحديد المسؤول المباشر عن كل وظيفة شغلتها.
						16- إطلاعك على نماذج من المواقف والمشكلات الإدارية السابقة يدفعك لتفادي مسببات بعض هذه المشاكل مثل فوضى الأرشيف.
						17- يتناسب تكوينك المتخصص (مؤهلك العلمي) مع طبيعة المنصب الذي تشغله.
						18- يساعدك تنوع وثراء برنامج التكوين المتخصص الذي تلقّيته في تفادي كل مظاهر التردد أثناء اتخاذ القرارات.
						19- يساهم التكوين المتخصص الذي تلقّيته في التقليل من وقوعك في الأخطاء أثناء العمل.
						20- تساعدك النصائح التي تلقّيتها من المشرفين على تكوينك المتخصص في اتخاذك للقرارات الصائبة.
						21- تُسهم المعلومات والخبرات التي تلقّيتها من المشرفين على تكوينك المتخصص في تجنبك اتخاذ القرارات المتسرعة.
						22- تُحفّزك الجدية والصرامة التي تميّز بها المشرفون على تكوينك المتخصص على احترام أوقات العمل.

رأي المُحكّم			الإجابة			المحور الثالث : علاقة التعلم التنظيمي بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط
يُرفض	يُعدّل	يُقبل	أبدا	أحيانا	دائما	
						23- تكتسب مهارات وخبرات جديدة أثناء ممارستك اليومية لوظيفتك.
						24- ينعكس وضوح الأدوار والصلاحيات في جميع المستويات الإدارية في مؤسستك على وضوح الأهداف العامة للعمل.
						25- تشجيع رؤساءك في العمل للأفكار الجديدة والمبتكرة في حل المشكلات يُجنّب المؤسسة تكرار حدوث الأزمات.
						26- تُشجّع المكافآت المادية والمعنوية نظير انجاز مهامك بطرق إبداعية في السعي لإعطاء الأهمية المطلوبة للعمل مهما كثر أو قل.
						27- تقوم بتحديد الأولويات قبل الشروع في انجاز عملك.
						28- يساهم تبادلك للمهارات والأفكار والمعارف مع بقية الموظفين في إيجاد حل نهائي لمعظم المشكلات التي تواجهك أثناء العمل.
						29- تُعوّذك على المشاركة في اتخاذ القرارات يساعدك على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.
						30- استغلال مؤسستك للتقنيات الناجحة في تجارب المؤسسات الأخرى يجنبها كل مظاهر سوء الإدارة وعدم كفاءة التسيير.
						31- إتباع مؤسستك للأسلوب العلمي عند التخطيط والاستشراف يُجنبها مشكلات سوء التقدير الحقيقي للوقت.
						32- تُعتبر التجارب الماضية سواء الناجحة منها أو المخففة بمثابة مصدر ومرجع للتعلم عند تخطيط وتنفيذ مهامك.

رأي المُحكّم			الإجابة			المحور الرابع : علاقة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال
يُرفض	يُعدّل	يُقبل	أبدا	أحيانا	دائما	
						33- يتم جمع وتوثيق آراء وخبرات وتجارب الموظفين وتخزينها بشكل يسهّل الاطلاع عليها عند الحاجة.
						34- تُشارِك المعلومات والمعرفة بين جميع الموظفين أثناء العمل يساهم في الحد من كثرة التواصل بينكم طلبا لهذه المعلومات.
						35- تُوفّر مؤسستك قواعد بيانات إلكترونية خاصة بالعمل متاحة للجميع بما يساهم في التخلص من كثرة المقاطعات بين الموظفين لطلب هذه المعلومة أو أخرى.
						36- توافر خدمة الانترنت في مؤسستك يساهم في تكريس نظام اتصال واضح أثناء العمل.
						37- تشجيع رؤساءك في العمل لك لتوظيف تجاربك وخبراتك المترجمة يجنبك كثرة الرجوع إليهم والاجتماع بهم.
						38- تعتمد مؤسستك على بعض الموظفين من الذين يمتلكون خبرة ومهارة ومعلومات واسعة لتقديم أفكار جديدة تساهم في تطوير الأداء والعمل.
						39- تحفّز مؤسستك موظفيها على تنمية قدراتهم واستعداداتهم الفكرية والعملية بما يساهم في التخلص من كل مظاهر اللبس وسوء الفهم لديهم أثناء العمل.
						40- تبرز الطاقات الفكرية والإبداعية عند الموظفين في مؤسستك بفضل ترسخ لغة الإصغاء والتواصل.
						41- انتهاز مؤسستك لمنطق المسؤول المناسب في المكان المناسب يساعد على تكوين نظام تواصل فعال.
						42- يساهم تراكم الخبرات والأفكار لديك في تعويض نقص توافر بعض تكنولوجيات الاتصال الحديثة في مؤسستك.

رأي المُحكّم			الإجابة			المحور الخامس : علاقة تنمية القيادات الإدارية بمضضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه
يُرفض	يُعدّل	يُقبل	أبدا	أحيانا	دائما	
						43- يتمتع رئيسك في العمل بخبرات ومهارات متميّزة.
						44- حرص رؤسائك في العمل على ضرورة استغلال الوقت بشكل جيّد يدفعك للتركيز على الأمور الهامة والتغاضي على التفاصيل الصغيرة والروتينية.
						45- كفاءة رئيسك في العمل تمكّنه من تفويض السلطة للشخص المناسب.
						46- يمتلك رئيسك في العمل الخبرة الكافية لحل الخلافات وإدارة النزاعات التي قد تحدث بين الموظفين.
						47- حرص رئيسك في العمل على ضرورة مشاركة وتعاون الجميع في انجاز العمل تجعله يبتعد عن النزعة التسلطية واحتكار السلطة.
						48- سهولة الاتصال والتواصل مع رئيسك في العمل يساعدك على التنسيق معه لإنجاز المهام بالشكل المطلوب.
						49- طريقة التعامل الراقية لرئيسك في العمل ومع الجميع يساعدك على التكيف الدائم في عملك.
						50- تتمين رئيسك في العمل للجهود المستحقة المبذولة بعبارات الشكر والثناء يحفزك للعمل بجد ونشاط.
						51- تشجيع رئيسك في العمل للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في ظل الاحترام المتبادل يساهم في تنمية روح الفريق بين الموظفين.

رأي المُحكّم			الإجابة			المحور السادس : علاقة إدارة الأداء بمضضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة
يُرفض	يُعدّل	يُقبل	أبدا	أحيانا	دائما	
						52- يحرص رئيسك عند تكليفك بانجاز عمل ما على الشرح والاتفاق معك على طريقة تنفيذه.
						53- وجود رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين حول أهداف وغايات المؤسسة يساهم في غياب مظاهر الرقابة المفرطة واللصيقة في مؤسستك.
						54- فهمك الواضح لوظيفتك يجنبك كثرة الأخطاء أثناء العمل.
						55- اتفاقك المسبق مع الإدارة حول المهام المطلوبة منك تنفيذها يسهم ألبا في تخفيض وتيرة الرقابة عنك.
						56- اتفاقك المسبق مع رؤسائك في العمل على حجم ومعدلات انجاز محددة يجعلك تتجنب تضييع الوقت في أمور هامشية ككثرة المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء العمل.
						57- التخطيط المشترك مع رؤسائك للوصول إلى النتيجة أو الهدف المطلوب يدفعك لتجنب كثرة المقاطعات كزيارات الأصدقاء وأفراد العائلة لك أثناء العمل.
						58- وجود لوائح وقوانين صارمة لتنظيم العمل بمؤسستك يجعلك تتقيد باحترام مواعيت الدوام الرسمي.
						59- وجود تعويضات وتحفيزات مادية ومعنوية نظير الأداء المتميز للموظفين بمؤسستك يحفزك للعمل المستمر وتقادي ظاهرة التغيب.
						60- القوانين التنظيمية والوظيفية التي تحدد وتوضح المسؤوليات والمهام داخل مؤسستك هي المرجع الأهم والوحيد للرقابة على الموظفين.

رئاسة الجامعة

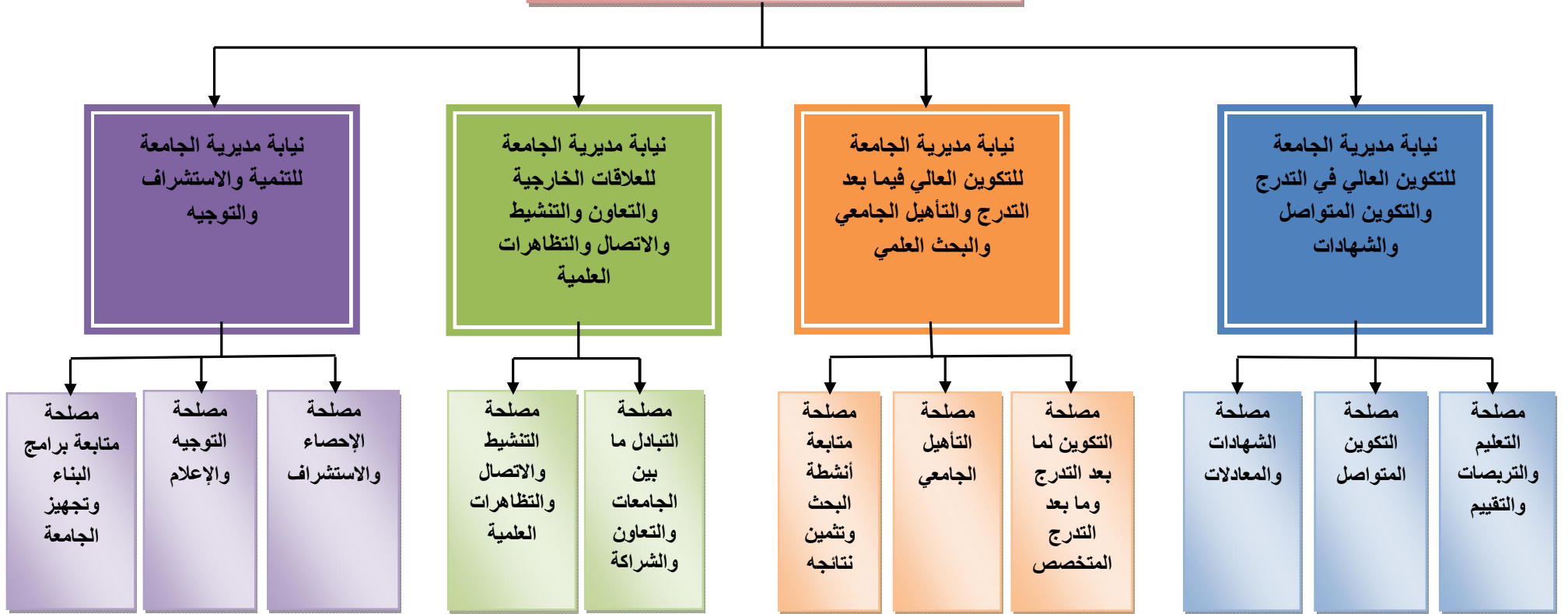
الأمانة العامة	نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه	نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج	نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية	نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات
<ul style="list-style-type: none"> - المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين. - المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية والثقافية. - المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة. - المديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مصلحة الإحصاء والاستشراف. - مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مصلحة ما بعد التدرج. - مصلحة التأهيل الجامعي. - مصلحة البحث العلمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية. - مصلحة التعاون والتبادل والشراكة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مصلحة التعليم والتدريب والتقييم. - مصلحة الشهادات والمعادلات.

مجلس إدارة الجامعة	المجلس العلمي للجامعة	لجنة الأخلاقيات والآداب الجامعية	المكتبة المركزية
--------------------	-----------------------	----------------------------------	------------------

المصالح المشتركة
مركز التعليم المكثف للغات
مركز الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال
مديرية النشر
وحدة الطب الوقائي

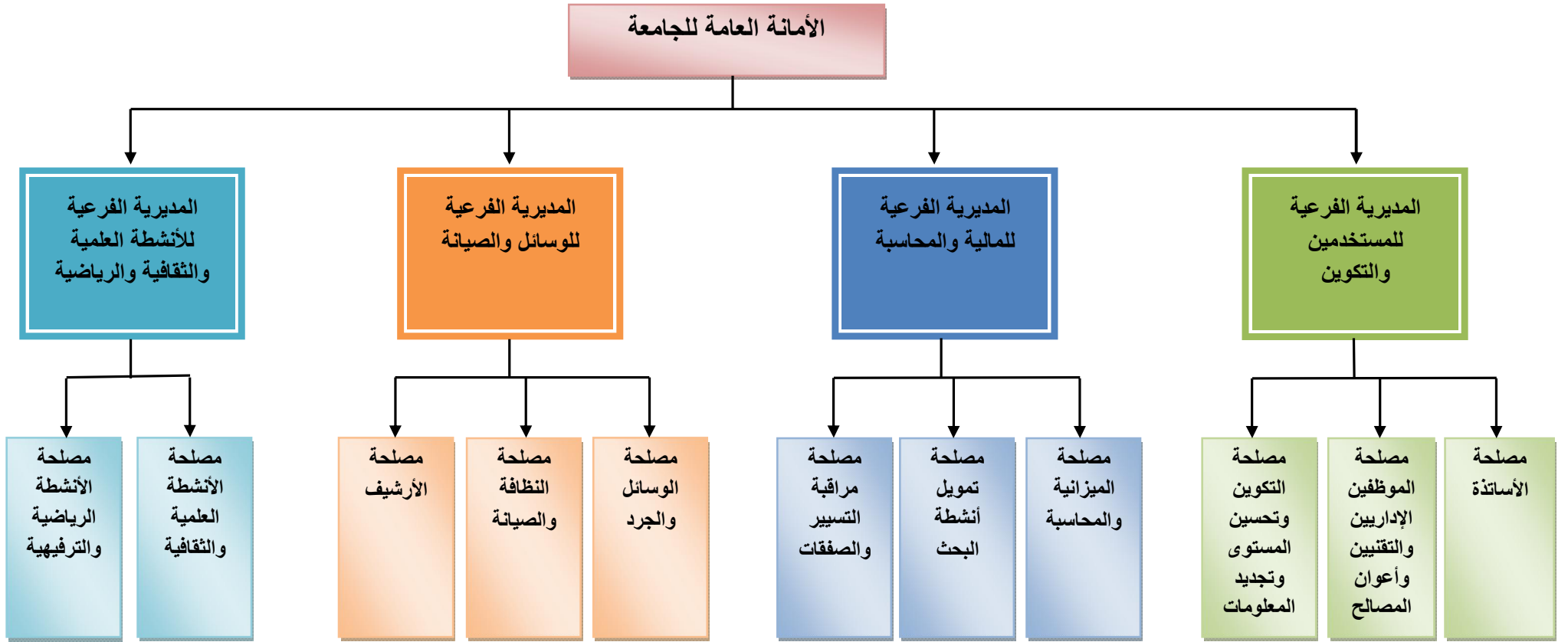
الكليات			
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	كلية الآداب واللغات	كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم التسيير.	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	كليات العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	كلية الحقوق والعلوم السياسية	

نيابات المديرية



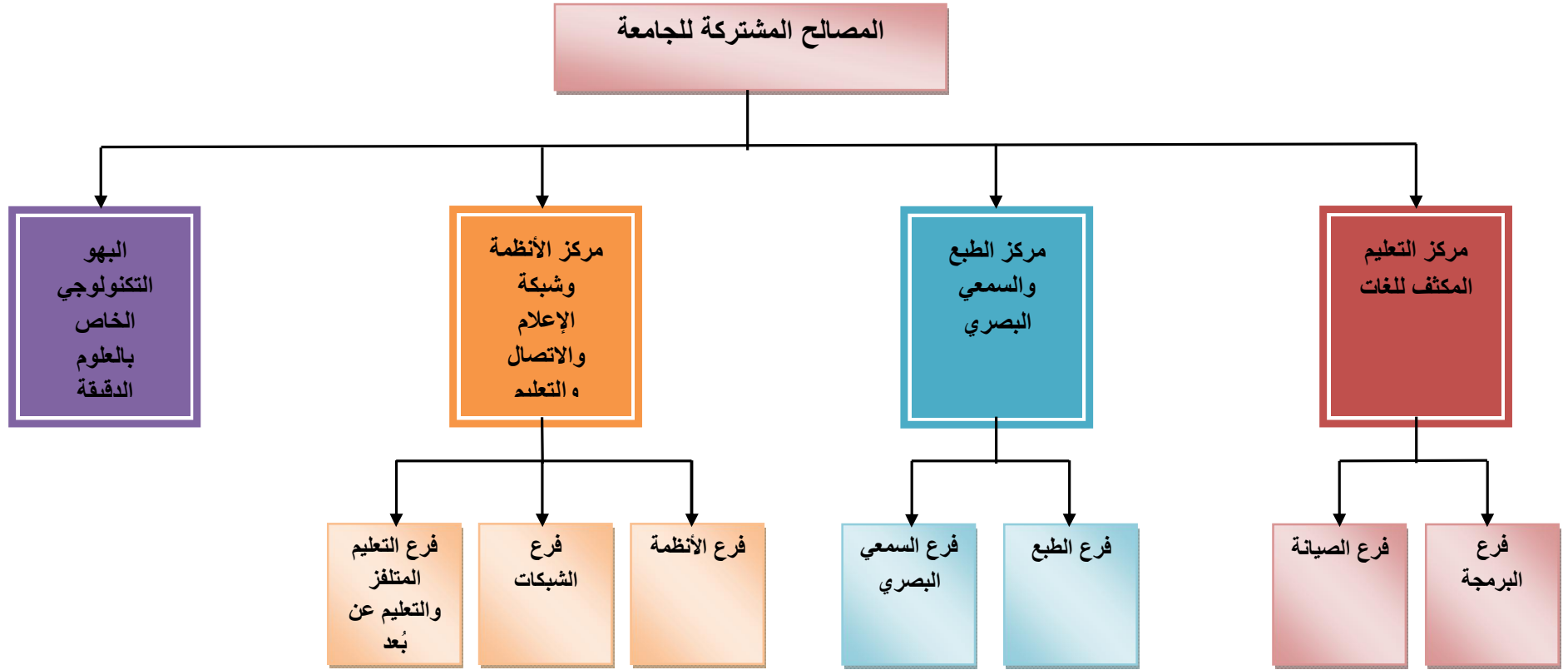
التنظيم الإداري لنيابات مديرية الجامعة

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على القرار المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004م المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة الصادر عن النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي للسداسي الثاني 2004.



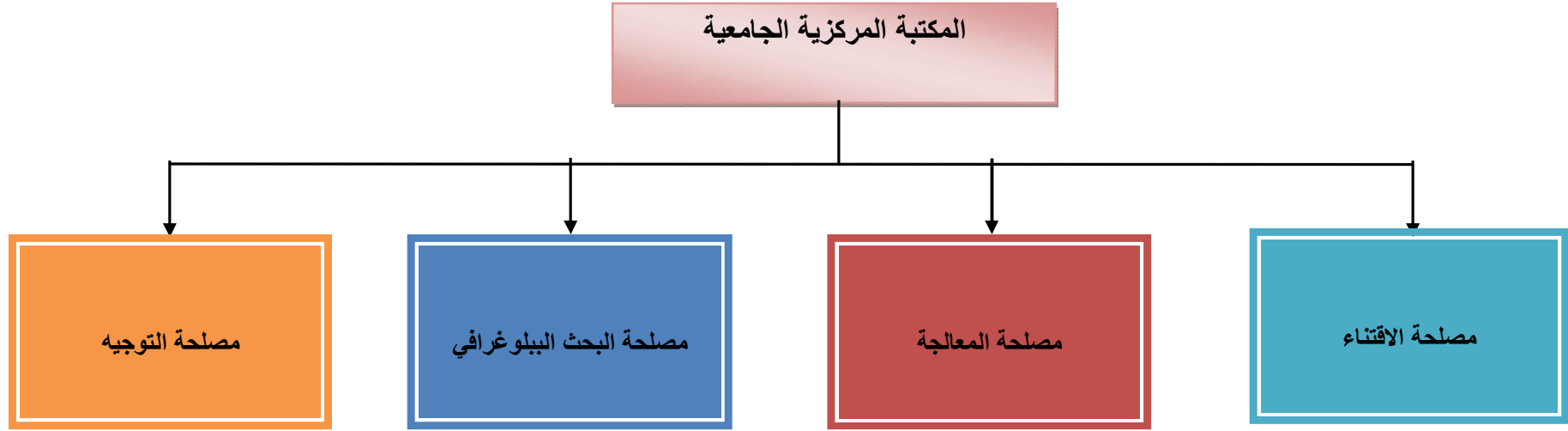
التنظيم الإداري للأمانة العامة للجامعة

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على القرار المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004م المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة الصادر عن النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي للسداسي الثاني 2004.



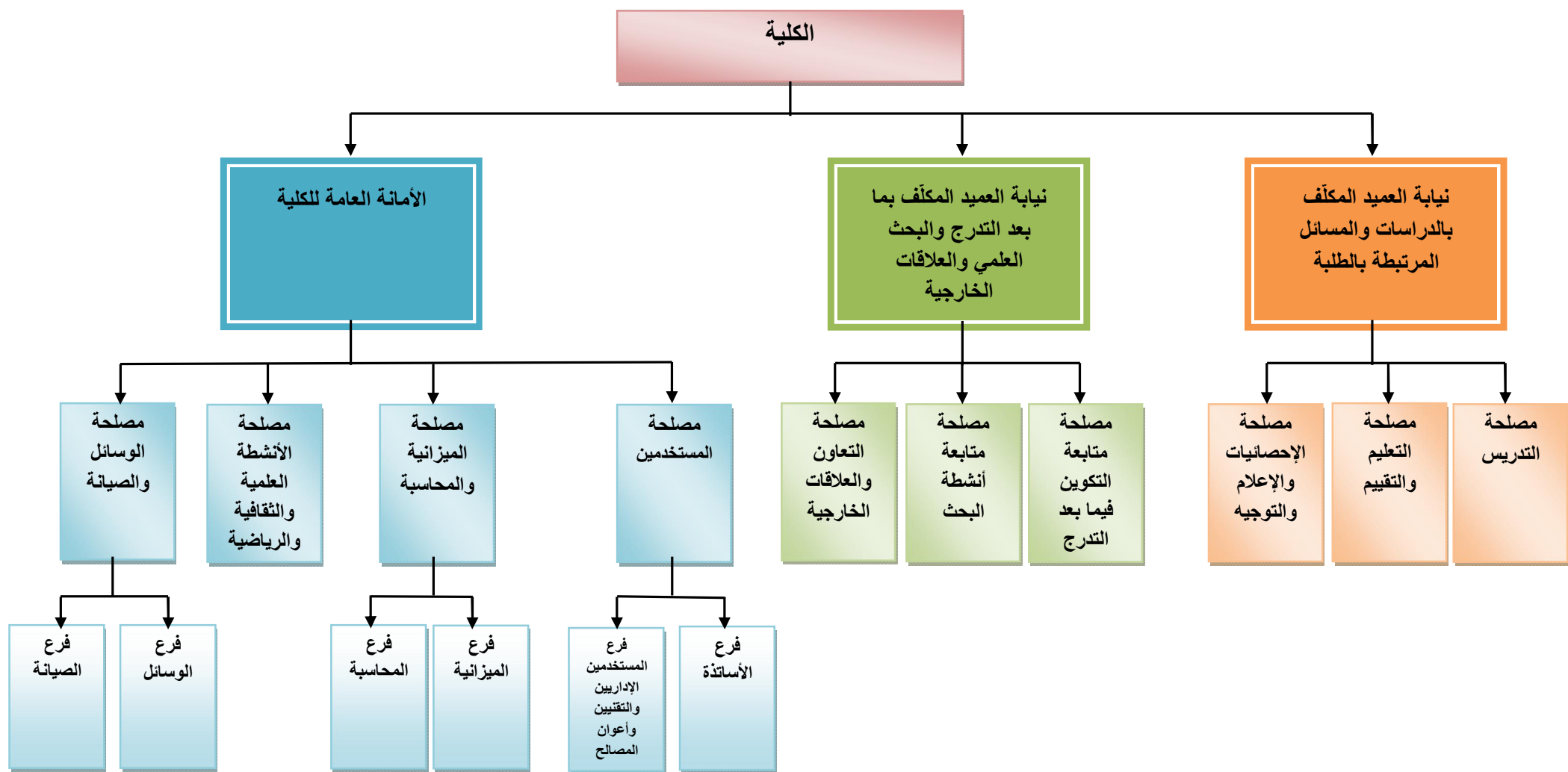
التنظيم الإداري للمصالح المشتركة للجامعة

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على القرار المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004م المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة الصادر عن النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي للسداسي الثاني 2004.



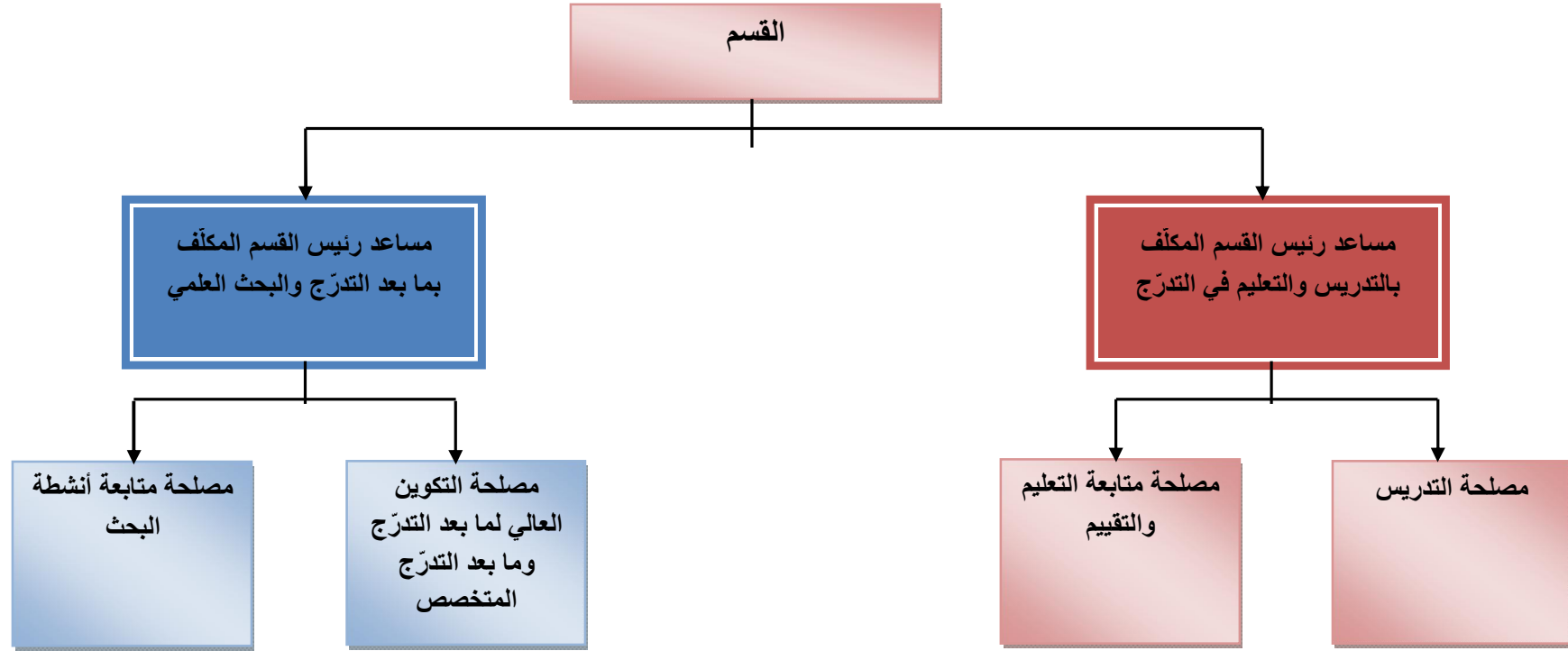
التنظيم الإداري للمكتبة المركزية الجامعية

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على القرار المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004م المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة الصادر عن النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي للسداسي الثاني 2004.



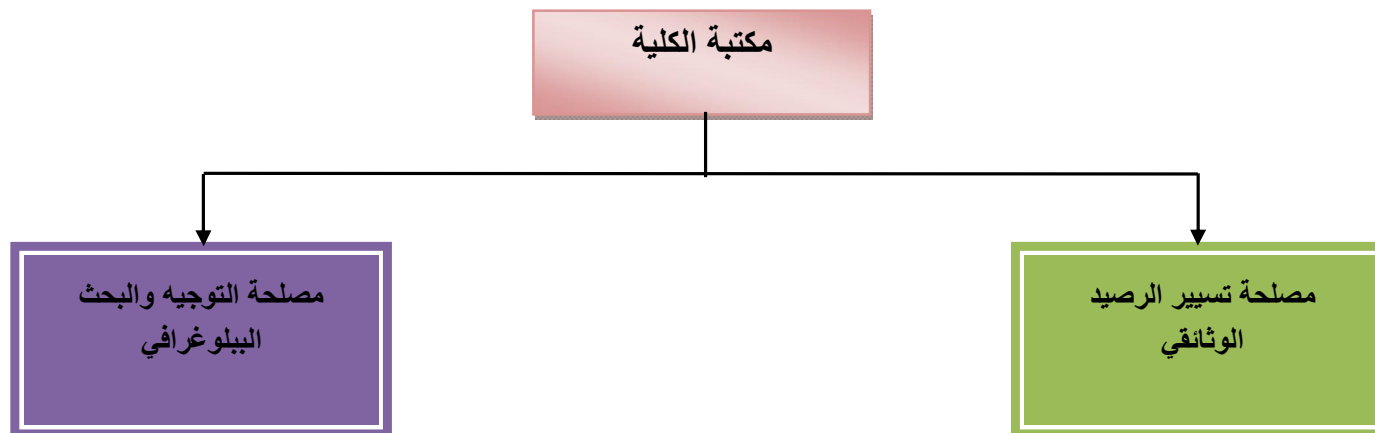
التنظيم الإداري للكلية

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على القرار المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004م المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة الصادر عن النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي للسداسي الثاني 2004.



التنظيم الإداري للقسم

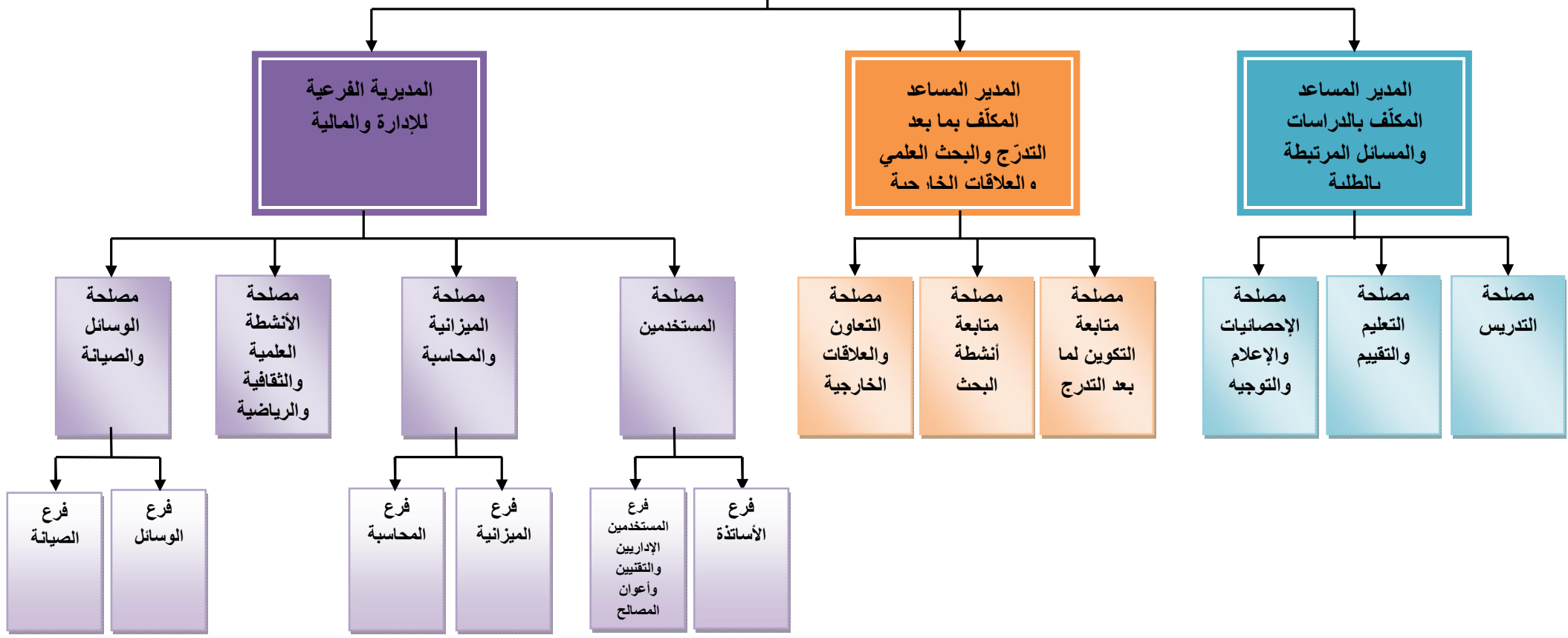
المصدر : من إعداد الباحث بناءً على القرار المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004م المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة الصادر عن النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي للسداسي الثاني 2004.



التنظيم الإداري لمكتبة الكلية

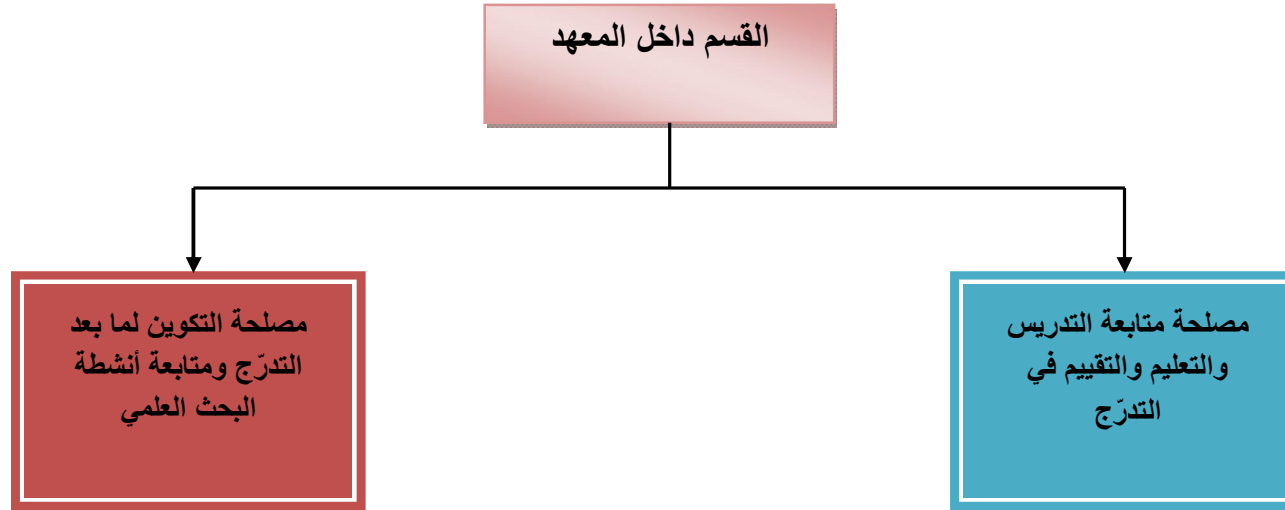
المصدر : من إعداد الباحث بناءً على القرار المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004م المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة الصادر عن النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي للسداسي الثاني 2004.

المعهد داخل الجامعة



التنظيم الإداري للمعهد داخل الجامعة

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على القرار المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004م المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة الصادر عن النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي للسداسي الثاني 2004.



التنظيم الإداري للقسم داخل المعهد

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على القرار المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004م المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة الصادر عن النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي للسداسي الثاني 2004.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

المخطط غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات 2019

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة :

المرجع :

- المرسوم التنفيذي رقم : **133/10** المؤرخ في **2010/05/05** المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : **2012/10/04** يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي ومدته ومحتوى برامجه.
- المرسوم التنفيذي رقم **08/04** المؤرخ في : **2008/01/19** المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
- التعلية رقم **02** المؤرخة في : **2009/01/03** المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات أو الإدارات العمومية والبرنامج المتعلق به.

الجدول رقم 02

التكوين الأولي أثناء فترة التربص

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتربصين	الرتبة المعنية

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة :

المرجع :

الجدول رقم 04

دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	المنصب العالي المراد شغله	الرتبة الأصلية

- المرسوم التنفيذي رقم **133/10** المؤرخ في : **2010/05/05** المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.
- المرسوم التنفيذي رقم **08/04** المؤرخ في **2008/01/19** المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
- التعليم رقم **45** المؤرخة في : **2008/12/01** المحددة لكيفيات تنظيم وتحديد برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
- التعليم رقم **02** المؤرخة في **2009/01/03** المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات أو الإدارات العمومية والبرنامج المتعلق به.
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : **2012/08/22** يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي ومدته ومحتوى برامجه.
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : **2012/10/04** يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي ومدته ومحتوى برامجه.

الجدول رقم 08 : جدول حوصلة

الإعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد الموظفين والأعوان المعنيين	الرتبة المعنية	عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
				دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف
				التكوين الأولي أثناء فترة التربص
				دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
				دورات التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي
				عمليات التكوين بالخارج
				عمليات تحسين المستوى
				عمليات تجديد المعلومات
				المجموع