

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية



# مذكرة ماستر

التخصص: ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إعداد الطالبة:

بوعكاز صونيا

يوم: 2024/06 /24 م

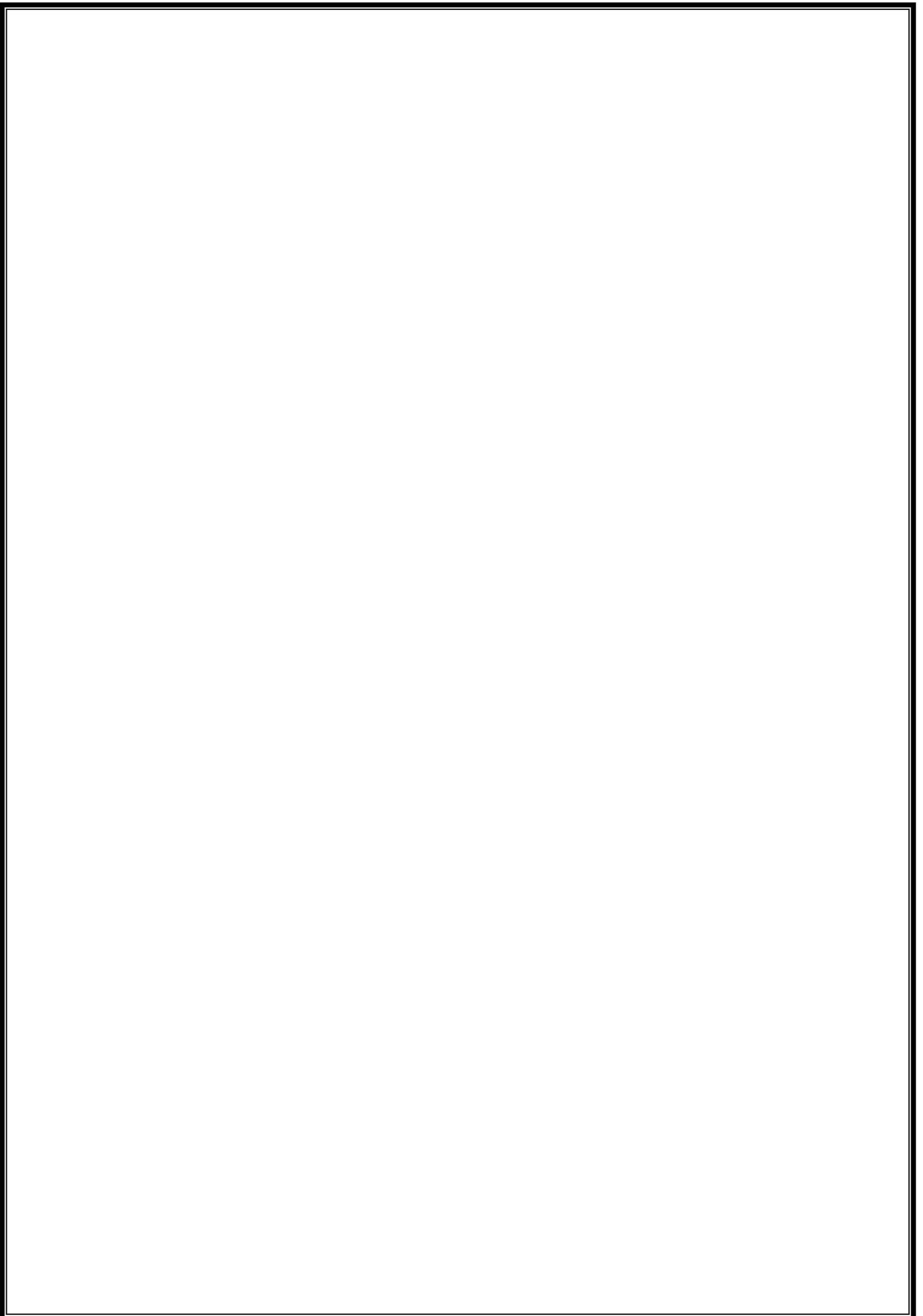
أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين بالمكتبات العامة:

دراسة ميدانية بمكتبة المطالعة العمومية "محمد عوصامي" بسكرة

## لجنة المناقشة :

رئيساً	جامعة بسكرة	محاضر "أ"	ثيتيلة سارة
مشرفاً ومقرراً	جامعة بسكرة	محاضر "ب"	صريدي عبد الحميد
مناقشاً	جامعة بسكرة	محاضر "ب"	طرشي حياة

السنة الجامعية : 2023-2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرًا وإعترافًا

الحمد لله والشكر لله الذي إرتضى أن يكون شكر الناس شكر له.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بتقديري للدكتور عبد الحميد صريدي ،على توجيهاته ودعمه لي في

كل مراحل البحث ،متعته الله بكل خير وعافية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذتي الكرام ،أساتذة علم المكتبات بكلية العلوم الإنسانية

والإجتماعية فكانو نعم الموجهين والمعينين

كما نخص بالشكر إلى الصديقات اللواتي قدمن يد العون والمساعدة "نور، كريمة،نورة" وكذلك ياسمين

وكل ما كان لي سندًا ماديًا ومعنويًا من زملاء وأصدقاء وغيرهم بآرك الله فيكم ورزقكم كل خير إن شاء الله.

# أهدى

بأنامل تحيط بقلم أعياء التعب والإرهاق ولا يقوى على الحراك، يتكئ على قطرات حبر مملوءة بالحزن

والفرح في آن واحد

حزن للفراق بعد التجمع وفرح بزوخ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي

هنا سأضع كلمات متواضعة لكل من ترك بصمة في حياتي وغير من مجراها وعمق من توسيع مداركي

العلمية والعقلية

بكل من لملم أحزاني بين فترة وأخرى، لكل من أشعرتني بأني لست وحيدة في مجتمع مختلف

إلى الوالدين حفظهما الله والعائلة الكريمة

والى الصديقات الغاليات على قلبي: نور، سعاد، بسمة وغيرهن

إلى أخي الغالي صلاح والى كل الزملاء والزميلات

إلى الأستاذ الفاضل والدكتور: صريدي عبد الحميد

وكل أساتذة، طلبة، وعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة "محمد خيضر بسكرة" والى كل هؤلاء

أهدي ثمرة عملي

**صونيا**

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

<b>قائمة المحتويات</b>	
شكر و عرفان إهداء قائمة الجداول	
10 - 2	مقدمة
<b>الفصل الأول: إدارة الوقت وأثرها على الأداء بالمكتبات العامة</b>	
12	تمهيد
13	<b>1- مفاهيم الأداء</b>
13	1-1 مفهوم الأداء
13	2-1 أهمية الأداء
14	3-1 عناصر الأداء
15	4-1 النظريات المفسرة للأداء
18	5-1 محددات الأداء
19	6-1 معايير الأداء الفعال
20	<b>2- تقييم الأداء</b>
20	1-2 مفهوم تقييم أداء
20	2-2 أنواع تقييم الأداء
21	3-2 معايير تقييم الأداء
23	4-2 خطوات تقييم الأداء
25	5-2 الأطراف التي تجري عملية تقييم الأداء
28	6-2 طرق تقييم الأداء
30	<b>3- مفاهيم إدارة الوقت</b>
30	1-3 مفهوم إدارة الوقت
31	2-3 خصائص إدارة الوقت
32	3-3 منطلقات توزيع الوقت

33	3-4 خصائص الوقت الفعال
33	4- إدارة الوقت
33	4-1 مفهوم إدارة الوقت
34	4-2 أهمية ادارة الوقت
35	4-3 أنواع ومزايا ادارة الوقت
37	4-4 مبادئ ادارة الوقت
38	4-5 التكنولوجيا ودورها في ادارة الوقت
39	4-6 مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها
40	4-7 معالجة مضيعات الوقت واستثمارها بفعالية
42	5- إدارة الوقت والأداء
42	5-1 نظام الوقت المرن
43	5-2 الوقت وكفاءة الأداء
45	5-3 الوقت ونجاعة الأداء
46	5-4 إدارة الوقت وعلاقته بتحسين الأداء
46	6- إدارة الوقت بالمكتبات
46	6-1 إدارة الوقت في بعض المكتبات (دراسات)
47	6-1-1 المكتبة التي يديرها موظف واحد
48	6-1-2 المكتبات المتخصصة
49	6-1-3 المكتبات الأكاديمية
50	6-1-4 المكتبات المدرسية
50	6-2 تجربة مكتبة الجمعية العلمية الملكية الأردنية في إدارة الوقت
51	خلاصة
الفصل الثاني: الموارد البشرية بالمكتبات العامة	
53	تمهيد
54	1- الموارد البشرية وإدارتها

54	1-1 تعريف الموارد البشرية
54	2-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
54	3-1 التطور الإداري لوظيفة إدارة الموارد البشرية
56	4-1 أهداف إدارة الموارد البشرية
57	5-1 وظائف إدارة الموارد البشرية
60	6-1 تكوين وتدريب الموارد البشرية
63	7-1 العوامل المؤثرة على الموارد البشرية
65	2- الموارد البشرية بالمكتبات العامة
65	1-2 المكتبات العامة
65	1-1-2 نشأة المكتبات العامة
70	2-1-2 أهداف المكتبات العامة
71	3-1-2 أنواع المكتبات العامة
73	4-1-2 خدمات المكتبات العامة
74	5-1-2 وظائف المكتبات العامة
75	2-2 الهيكل الوظيفي بالمكتبات العامة
78	3-2 اختصاصي المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة
78	1-3-2 تعريف اختصاصي المعلومات
78	2-3-2 المهارات المطلوبة لاختصاصي المعلومات
79	3-3-2 المبادئ الجديدة لاختصاصي المعلومات للعصر الرقمي
80	4-3-2 الكفاءات اللازمة لأخصائي المعلومات
80	4-2 أخلاقيات المهنة المكتبية
80	1-4-2 تعريف المهنة المكتبية
80	2-4-2 ظهور وتطور أخلاقيات المهنة المكتبية
81	3-4-2 تعريف أخلاقيات المهنة المكتبية
82	4-4-2 المبادئ العامة لأخلاقيات المهنة المكتبية

82	5-4-2 مصادر أخلاقيات المهنة المكتبية
83	خلاصة
الفصل الثالث: أثر إدارة الوقت على أداء العاملين بالمكتبات العامة: إجراءات الدراسة ونتائجها	
85	تمهيد
85	1-3 إجراءات الدراسة الميدانية
85	1-1-3 مجالات الدراسة
87	2-3 مجتمع وعينة الدراسة
87	3-3 أدوات جمع البيانات
88	4-3 تحليل بيانات الدراسة
119	5-3 النتائج العامة للدراسة
122	6-3 النتائج على ضوء الفرضيات
124	7-3 مقترحات الدراسة
126	خاتمة
128	قائمة المراجع
الملاحق	
الملخصات	

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل تأثير غياب التنظيم الإداري بالمكتبة في ضياع وقت العمل	90
02	يوضح علاقة الأهداف مسطرة مسبقاً وتأثيرها في إدارة الوقت	91
03	يبين عدم تحديد الأولويات في إنجاز المهام وعلاقتها في تطبيق الجيد لإدارة الوقت	92
04	يوضح عدم التخطيط الجيد للوقت مسبقاً ومساهمته في تكرار الجهود وضياع الوقت	92
05	يمثل نقص المهارات اللازمة وعلاقتها في تكرار العمل ومساهمته في ضياع الوقت	93
06	يبين سبب بطئ إدارة المكتبة في الإجراءات الإدارية في وقت العمل بالمكتبة	94
07	يوضح نقص الإمكانيات وكثرة أوراق العمل وعلاقته في بطئ الإجراءات الإدارية	95
08	يوضح بداية المهام قبل الانتهاء من الأخرى	95
09	يبين تدخل المسؤول أثناء أداء المهام	96
10	يوضح التسبب الإداري وعلاقته في الانتقال من مهام إلى أخرى	97
11	يوضح تأثير تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للعاملين في التحكم بوقت العمل	97
12	يبين تغيير المسؤولين في ظرف وجيز له وأثره في تطبيق إدارة الوقت	98
13	يوضح مساهمة عدم وعي المسؤول والموظف بالدور المنوط له في ضياع وقت العمل	99
14	يوضح قدرة أفراد العينة في السيطرة على وقت العمل بالمكتبة	100
15	يبين شعور عينة الدراسة بالضغوطات المهنية حين طلب التقيد بوقت العمل	100

101	يوضح تأثير الرقابة الشديدة في تطبيق إدارة الوقت	16
102	يوضح ضعف القدرة على التكيف ووجود الأخطاء	17
102	يبين توافق تقدير العمل المطلوب والقيمة المالية المخصصة لذلك	18
103	بين توفير الوقت اللازم للعمل ضمن أولويات عينة الدراسة	19
103	يبين سعي عينة الدراسة إلى معرفة الوقت باستمرار أثناء وقت العمل	20
104	يوضح إنجاز الالتزامات في الوقت المحدد	21
105	يوضح تأثير نقص التركيز بسبب ظروف خارج نطاق العمل في أداء المهام في الوقت	22
105	بين تأثير غياب الانضباط وضعف طرق الرقابة في التحكم بوقت العمل	23
106	يوضح علاقة متابعة الإدارة لسير الأعمال في تطبيق إدارة الوقت	24
106	يوضح تأثير تدني مستوى التحفيز في تطبيق إدارة الوقت بالمكتبة	25
107	يوضح المعارضات أثناء أداء الأعمال	26
108	يوضح مساهمة الاجتماعات الغير مجدولة في ضياع الوقت	27
109	يبين استقبال الزوار والرد على المكالمات الهاتفية أثناء وقت العمل	28
109	يوضح عمل عينة الدراسة على تفادي المعارضات والمقاطعات	29
110	يوضح قدرة أفراد العينة على الرفض لطلبات الآخرين التي تعمل على ضياع الوقت	30
111	يوضح مساهمة ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعة العمل ومساهمته في ضياع وقت العمل	31
112	يوضح كفاية ساعات العمل الرسمية لإنجاز كل ما يتوقع منك إنجازه	32

112	يوضح مقياس العامل الذي ينجز الكثير من الأعمال على علم بإدارة الوقت	33
113	يوضح قدرة عينة الدراسة على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد والمقدر للمهمة	34
114	يوضح عمل عينة الدراسة على تأخير العمل لانتهاج موعد الإنجاز	35
115	يوضح عمل عينة الدراسة على إنجاز الأعمال دون مراقبة الوقت	36
116	يوضح تفضيل إنجاز الأعمال حسب الميول الشخصية	37
117	يوضح تفضيل إنجاز الأعمال حسب برنامج الإدارة	38
118	يوضح عمل عينة الدراسة على توزيع الوقت مسبقاً لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة	39

مقدمة



## مقدمة

تمهيد:

تعتبر إدارة الوقت مجال أساسي يساعد الأفراد على تنظيم أنشطتهم واستغلال وقتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة، وتعد أيضا مهارة حيوية في الحياة الشخصية والمهنية، حيث تساعد على تقليل التوتر وزيادة الإنتاجية. كذلك يتم التركيز على أهمية تنظيم الوقت واستخدامه بفعالية في سياق العمل اليومي داخل المكتبة.

إن إدارة الوقت لا تقتصر على توزيع الوقت بين المهام فقط، بل تشمل أيضا التخطيط الاستراتيجي للأنشطة والتحكم في الأولويات لتحقيق أقصى استفادة من الجهود المبذولة.

### 1. الإشكالية:

لقد برز شكل واضح الاهتمام بمفهوم الوقت في نظريات الإدارة، حيث يعد الوقت من الموارد الثمينة التي تعد مشكلة توظيفه من أساسيات المجتمعات الناجحة والمتطورة لذلك فقد سعت الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" بدراسة الوقت بشكل عام ونظرية العلاقات الإنسانية التي تركز على تنظيم المؤسسات من بناء العلاقات بين الأفراد ومرؤوسيهم كما أن انتشار أعراض السرعة والقلق والتوتر في أداء المهام، بالإضافة إلى قدرة القائمين على المؤسسات في التطبيق الجيد لعناصر الإدارة، يؤثر بشكل مباشر في تطبيق مفهوم إدارة الوقت والاستفادة المثلى منها مما ينتج ما يسمى بالضغط المهنية والتوتر وتذبذب أداء الموارد البشرية.

إن موقع المكتبات العامة يلقي على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف واهتمامات المستفيدين ومن ثمة تحسين أداء مواردها البشرية، وفي هذا السياق تبرز إدارة الوقت لغايات تحسين وترشيد الخدمات وزيادة فعالية الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للوقت والوقوف على مضيعات الوقت على مختلف مستويات التنظيم الإداري للمكتبة، بحيث أن أداء الموارد البشرية يتأثر بحسن إدارة وتنظيم الوقت وتباين فوارق الأداء من مكتبي لأخر.

## مقدمة

يعتبر الاهتمام بالمكتبات العامة من السبل التي تسعى إليها الوصاية في إطار تحسين الخدمات للمستفيدين، وتوفير الإمكانات اللازمة لتحسين سير إدارة المكتبات العامة من خلال تطبيق مفهوم إدارة الوقت التي تسمح بالتقييم العام لأداء المكتبة والموارد البشرية ومعرفة طرق استغلال الوقت في أداء المهام في الوقت المخصص لها والوقوف على نقاط القوة والضعف إلى الموارد البشرية والعمل على تثمين وإيجاد حلول لنقاط الضعف ومحاولة تداركها، ولذلك تسعى هذه الدراسة للوقوف على إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات العامة، من خلال بيان أهمية الاستغلال الأمثل للوقت ومعرفة مضيعاته والعمل على إيجاد الحلول وهذا المنطلق يتم منح الإشكال التالي:

- ما أثر تطبيق إدارة الوقت على العاملين بالمكتبات العامة "مكتبة محمد عصامي" بسكرة نموذجاً؟

### 2- تساؤلات الدراسة:

وتحاول الدراسة على الإجابة عن مجموعة من التساؤلات وهي كالاتي:

- 1- هل تؤثر مشكلات التخطيط والتنظيم في تطبيق إدارة الوقت لدى العاملين بالمكتبات العامة؟
- 2- هل عوامل تقييم الأداء والرقابة المهنية تؤثر في إدارة الوقت؟
- 3- هل العوامل النفسية لدى العاملين بالمكتبة العامة "محمد عصامي" بسكرة لها تأثير في إدارة وقتهم؟ وما هي العوامل المتحكمة في ذلك؟
- 4- ما هو واقع العلاقات بين العاملين والمصالح المختلفة بالمكتبة؟ وكيف تؤثر في إدارة وقتهم؟
- 5- هل للتوجيه والميولات الإنسانية للعاملين بالمكتبة العامة تأثير في تطبيق إدارة الوقت لديهم؟
- 6- هل تختلف درجات المعوقات "مضيعات الوقت" تبعا للعوامل الشخصية؟

### 3-فرضيات الدراسة:

تعرف الفرضية على أنها شرح أو تفسير مؤقت يضعه العالم في ضوءه يلاحظ الوقائع من جديد أو يقوم عليها بتجارب يتأكد من صحته أو عدم صحته.1

#### ▪ الفرضية الأولى:

▪ تؤثر مشكلات التنظيم في إدارة الوقت لدى العاملين بالمكتبة العامة محمد عصامي بسكرة.

#### ▪ الفرضية الثانية:

▪ يتأثر حسن تطبيق إدارة الوقت لدى العاملين بالمكتبات العامة بطرق الرقابة والظروف النفسية التي يعيشونها.

#### ▪ الفرضية الثالثة:

▪ تتأثر إدارة الوقت لدى للعاملين بالمكتبة العامة بمدى جودة العلاقات بينهم وميولاتهم الإنسانية.

### 4-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للوصول لمجموعة من الأهداف تذكرها كالتالي:

- محاولة معرفة مدى اهتمام الموارد البشرية بإدارة الوقت من خلال الوقوف على عمليات التخطيط والتنظيم بالمكتبة.
- معرفة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء الموارد البشرية في تطبيقهم لإدارة الوقت.
- كشف مزايا وإيجابيات تطبيق إدارة على أداء العاملين والاستفادة منها.
- تقديم مساهمة علمية من شأنها ترسيخ ذهنية تطبيق إدارة الوقت والاستثمار في الموارد البشرية بالمكتبات العامة.

<sup>1</sup> صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003، ص59.

## مقدمة

- معرفة العوامل والمعوقات (مضيعات الوقت) التي تحول دون تطبيق إدارة الوقت من طرف الموارد البشرية ومرؤوسيهـم.

### 5- أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- تسعى الدراسة لتقديم نتائج تستفيد منها المكتبات العامة في إدارة الوقت ومعرفة مضيعات الوقت والحلول الناجعة لذلك.
- تبرز الدراسة أهمية الاستثمار في إدارة الوقت من خلال بيان تطور الشعوب والمنظمات والدول بفعل الاهتمام بتطبيق إدارة الوقت والاستثمار في العنصر البشري.
- تعتبر الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت في المكتبات من المواضيع الهامة والتي وجب إبرازها وتوضيح أهميتها وتطبيقها بالمكتبات العامة.

### 6- أسباب اختيار الموضوع:

انقسمت أسباب اختيارنا للموضوع الى:

#### الأسباب الموضوعية:

- توفر المراجع حول الموضوع.
  - اهتمام العديد من الباحثين بموضوع إدارة الوقت.
  - قابلية إخضاع الدراسة للفحص الميداني.
- #### الأسباب الذاتية:
- اندراج موضوع إدارة الوقت ضمن مجال التخصص.
  - الميل الشخصي للموضوع.
  - الاطلاع على الموضوع في العديد من الكتب والمذكرات.

### 7- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي الأنسب للدراسة من خلال معرفة أثر كيفية تطبيق إدارة الوقت بمكتبة محمد عصامي بسكرة، والتعرف على القوة والضعف التي تصاحب طريقة تطبيق إدارة الوقت، كما أن المنهج الوصفي هو دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها وعلى العوامل المؤثرة في ذلك.

فبالنسبة للجزء النظري تم الاعتماد على أهم الدراسات والكتب والمجالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي تمت معالجته باستخدام استبيان .

### 8- الدراسات السابقة:

▪ **الدراسة الأولى:** لسناء حافظ التكروري، تحت عنوان إدارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات، 2001.

تبحث هذه الدراسة في تفعيل إدارة الوقت في المكتبات ومركز المعلومات، حيث أن الوقت من الموارد النادرة التي ينبغي دراسة كيفية استخدامها بكفاءة وفاعلية، وعلى الأخص في المكتبات ومراكز المعلومات.

وتطرقت الدراسة إلي كل من مفهوم الإدارة ومفهوم الوقت ومفهوم إدارة الوقت عامة، ثم إلي أهمية الوقت في الإدارة، ثم إلي البعد الاقتصادي للوقت، ثم تبين نموذجاً لكيفية التوزيع الإداري للوقت عامة، وتتطرق إلي إدارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات بشئ من التفصيل، إذ ينبغي أن يكون المكتبيين مستعدين لتحمل مسؤوليات ومهام كثيرة من العمل المكتبي، ثم تتطرق إلي بعض التجارب السابقة لبعض أنواع المكتبات.

وتصل في نهاية دراستها إلي النتائج التالية :

" الوقت احد الموارد الهامة والثرينة والنادرة لأي إنسان، ويفترض أن يستغل بطريقة فعالة ، من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة كلها، للوصول إلي الأهداف المنشودة .

وينبغي التذكير دائماً، بأن المستفيدين أكثر ما يهمهم هو الحصول على المعلومات التي يحتاجونها مهما كان عدد موظفي المكتبة، وبالإدارة الفعالة للوقت، يمكن أن يكون المكتبي أكثر قدرة على القيام بمهام المكتبة وتقديم خدمة أفضل للمستفيدين.

## مقدمة

وينبغي إيلاء موضوع التدريب في مجال إدارة الوقت، اهتماماً خاصاً من جمعيات المكتبات، وأهمية أكبر للمشاركة الجماعية، ودراسة الحالات من المشاركين أنفسهم أو من اقتراح المحاضرين، ليتم تحليلها و الاستفادة من نتائجها من طرف الجميع .  
إن مهارات إدارة الوقت لا يمكن ولا ينبغي أن تُفرض على المكتبي من الآخرين، فهي تغيرات سلوكية. ينبغي أن تكون نابعة من الدوافع الذاتية، لكي يكتب لها النجاح. "

■ **الدراسة الثانية:** الهور، رافت حسين شاكر. تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على واقع إدارة الوقت لديهم بالاعتماد على المتغيرات التالية (مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، الإشراف و التوجيه، الإتصالات، صنع القرارات، الرقابة). وذلك طبقاً للعوامل الشخصية كالجنس والعمر، ونوع الوظيفة و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل الإداري و المشاركة في دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت.

وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوي واقع إدارة الوقت كان ما بين متوسط وعالي بحسب سلم تقييم واقع إدارة الوقت وذلك لجميع مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين اتجاه الوقت وكذلك المضيعات المختلفة. مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

## مقدمة

■ **الدراسة الثالثة:** إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي، من إعداد نهى ميلاد العمامي، قدمت هذه الرسالة استعمالا لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتاريخ 9 شعبان 1437هـ الموافق لـ 16 مايو 2016م. حيث هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على مستوى إدارة الوقت من مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي.

- التعرف عما إن كان هناك فروق في إدارة الوقت لدى مديري الإدارات العليا والوسطى.

حيث تم استخدام منهج الإحصاء الوصفي التحليلي والإحصاء الاستدلالي القائم على وصف المتغيرات قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول الى الاستنتاجات التي تخدم فرضيات وأهداف الدراسة.

وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلة الشخصية.

كما تكمن النتائج العامة لهذه الدراسة فيما يلي:

- أكثر أبعاد الأداء الوظيفي ارتباطا بإدارة الوقت كان جودة الأداء، يليه المواظبة على الأداء، فالتعاون في الأداء وأخيرا كمية الأداء.

- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة ( إدارة الوقت والأداء الوظيفي).

❖ **الدراسات الأجنبية :**

■ **الدراسة الأولى :**

Jennifer A. Bartlett. Making Every Hour Count – Librarians and Time Management ,2012

## مقدمة

تناول الباحث في دراسته إدارة الوقت بالمكتبات من منظور كيفية تعامل مديري المكتبات مع الوقت، حيث يعتمدون في أداء مهامهم علي البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية والاجتماعات وغيرها، ويقول الباحث أنه من المفارقات أن الأمناء يشكون من الوقت نفسه، وإنما في كيفية استخدام الوقت بفعالية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

" يتوجب على أمناء المكتبات هيكلة ما يمكن انجازه في العمل والمنزل من خلال تحقق ما يسمى بـ " توازن الوقت " مسبقا وفق جدول زمني محدد، كما يوجه الباحث نصائح لمديري المكتبات في أي مرحلة من مراحل المهنة: كتعلمه فن التفاوض، ومبدأ تفويض السلطة، وعدم احتقار الأعمال وإعطاء القيمة المستحقة لها

### 9-ضبط المصطلحات:

سنتناول بعض المفاهيم الأساسية من أجل الفهم الجيد لموضوع البحث قيد الدراسة والإشكاليات المطروحة واستيعاب الأفكار.

1- إدارة الوقت: فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت وهي استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنسيق والتنظيم بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت.

2- الموارد البشرية: مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما.

3- الأداء: الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار.

4- المكتبات العامة: مؤسسة ثقافية تنشأها الدولة أو السلطات المحلية وتزودها بكافة الأوعية التي تعين على كسب المعرفة والتثقيف الذاتي الحر، والإحاطة بالمعلومات الجارية المتعلقة بالمجتمع وما يجري في العالم من أحداث وتطورات، فهي مؤسسة شعبية تسعى لإنارة الطريق أمام الشعب وتثقيفه بأنواع الثقافات المختلفة.

### 10-محتويات البحث:

من خلال عنوان البحث الممثل في "أثر إدارة الوقت على أداء العاملين بالمكتبات العامة  
دراسة ميدانية بمكتبة المطالعة العمومية محمد عصامي"

بداية من الإشكالية التي من خلال دراسة الموضوعة وذلك من خلال تقسيم الموضوع إلى  
مقدمة منهجية وثلاثة فصول تتمثل في فصلين للجانب النظري والفصل الثالث خاص  
بالدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

إدارة الوقت وأثرها على الأداء  
بالمكتبات العامة

### تمهيد:

تعتبر إدارة الوقت من المهارات الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المكتبة العامة فإدارة الوقت بكفاءة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للرواد وتزيد من إنتاجية الموظفين وتساعد في تنظيم المهام والأنشطة المختلفة بشكل أكثر فعالية من خلال توزيع الوقت بشكل مناسب، يمكن للمكتبة تقديم البرامج الثقافية والتعليمية في أوقاتها المحددة مما يعزز رضى المستفيدين بالإضافة إلى ذلك تساعد إدارة الوقت على الحد من التوتر وضغوطات العمل بين الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية وأكثر فعالية وبالتالي يصبح من الممكن تحقيق أهداف المكتبة بشكل أسرع وأفضل مما ينعكس إيجاباً على المجتمع المحيط بها.

## 1- مفاهيم الأداء:

1-1 مفهوم الأداء لغة : مصدر أدبي قام بأداء واجبه ، قام بإنجازه وإكماله .

وهو نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية معينة<sup>1</sup>

**مفهوم الأداء اصطلاحاً:** يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات<sup>2</sup>

2-1 أهمية الأداء: يكتسي أداء العاملين أهمية كبيرة في حياة أي مؤسسة نذكر منها

- تتألق أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد الخام إلى موارد مصنعة وإلى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة اعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل الموارد البشري وبذلك يتحقق الربح وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واكل تكلفة وأكثر ربحا . أي أن أهمية أداء العاملين تكمن في دعم أهمية الهدف الذي تسعى إليه الإدارة لتحقيقه

- لأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل المؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان

<sup>1</sup> معجم المعاني الجامع ، المعاني ن المتاح على الرابط التالية : <http://www.olmoany.com>

<sup>2</sup> أحمد إبراهيمي ، تقييم الموارد البشرية وأثره في تقديم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية دراسة مبدئية بمكتبة أحمد عروة ، جامعة الامير عبد القادر ، دراسة رسالة ماجستير في علم المكتبات ، قسنطينة ، 2006 ،

هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأصول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا ومن تم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضا.

- كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة المنظمة إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ، إذا ان قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها .
- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، بها يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.<sup>1</sup>

### 3-1 عناصر الاداء: يتكون الأداء من مجموعة العناصر أهمها:

- 1-3-1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية ، المهنية الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
- 1-3-2 نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، ما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ن وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء 1-3-1-3 كمية العمل المنجز : يشير إلى مقدار الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز

<sup>1</sup> الهاني عاشور ، أطروحة دكتوراة بعنوان ، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة tifib ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ن شعبة علم الاجتماع ن 2018/2017 ، ص62- 63

**1-3-4 المثابرة :** وتشمل الجدية في العمل التقاني في العمل ، وقدرة الموظف على عمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين<sup>1</sup>

**1-4-1 النظرية المفسرة لأداء :** هناك العديد من النظريات المفسرة لأداء في التنظيم وأشهرها النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري وقد ظهرت في وائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات ن وتعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير ديمقراطي وفي ما يلي أهم النظريات :

**1-4-1-1 نظرية الإدارة العلمية " لفرديريك تايلور " ( 1856-1915 ) :** يطلق عليه البعض بالأب الروحي لإدارة العلمية ، وخلال مسيرته المهنة لاحظا تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي الى هدار الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج ، كما رأى أن المسؤولية لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهم والعامل لا يعرف بدقة المطلوب منه كما وكيفا وهذه الأسباب التي دفعته بدراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي ويرى بان الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائهم والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق واقل التكلفة وتوصل من خلال دراسته لتأليف كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " ومن بين هذه المبادئ:

- تقسيم العمل والتخصص
- قياس العمل ووصفه
- التحفيز
- استعمال المنهج العلمي

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلابية أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع في الأردن - دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى - جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، ص 24-25

1-4-2 نظرية التقسيم الإداري " هنري فايول " ( 1841-1925 ) وهو فرنسي الجنسية من عائلة بورجوازية في العلاقات التنظيمية وتمتد الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي:

أ- مبادئ الإدارة : تتمثل في :

- وحدة الأمر
- وحدة التوجيه
- التدرج والترتيب
- النظام
- مكافحة الأفراد
- الخضوع والانضباط
- السلطة والمسؤولية
- المركزية
- الاستقرار في العمل
- المبادرة والابتكار

ب- وظائف الإدارة : لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر<sup>1</sup>

- التخطيط : رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من اجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقا من الموارد المتاحة
- التنظيم : تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة
- التوجيه: الاتصال بالعاملين وإرشادهم نحو أهداف المنظمة
- التنسيق : الربط والتوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة

<sup>1</sup> مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، دراسة مقارنة ، مجلة التعبير الاجتماعي ، العدد السادس ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 30-06-2018 ، ص 490 .

• **المراقبة** : متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب

من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء

جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيمة في الدارة تمثلت في وظائف الإدارة والمبادئ الأربعة عشر والى الصفقات المطلوبة في العاملين

**1-4-3 نظرية البيروقراطية " لماكس فيبير (1864-1920) :** وهو من أكبر رواد علم الاجتماع : كان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتباره والبيروقراطية علمه مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعها تعني قوة المكتب او سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية ، أما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية لانجاز أهداف التنظيم

فالبيروقراطية لديه تعدد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية وهي تحدد التسلسل العمومي الإداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل والية العمل لكل عناصر التنظيم وقد قسم فيبير السلة في التنظيمات إلى ثلاثا أقسام

• **السلطة البطولية أو الكاريزمية:** وتكون أساس من خلال المواصفات الشخصية الفطرية<sup>1</sup>

• **السلطة التقليدية:** تستند إلى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد

• **السلطة القانونية الرشيدة :** وتستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم

مع أن هذه النظرية قامت بتركيز سلطة اتخاذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبرى وأهملت تأثير المجتمع على التنظيم وبالتالي يعد نظام مغلقا لا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة كما أن الالتزام بالبيروقراطية يؤدي للجمود واختبار الوسائل غايات بدل الأهداف الحقيقية كما أهملت الجانب الإنساني للعامل وقضت على روح المبادرة والابتكار الا انه تم الاستفادة منها من خلال إضافتها الكثير من الأفكار القيمة في مجال الإدارة والتنظيم حيث جارات رادا على الذاتية والمصالح الشخصية ومتميز

<sup>1</sup>مريم ارفيس، المرجع السابق، ص491.

العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاختبارات الشخصية ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الاقد مية والشفاء وهذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنعم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب وهذا ما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات.

1-4-4 نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو" (1880-1949) أدى التولد الموجه إلى مدارس العشرين يهتم بالعلاقات الإنسانية واشترتت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعي والعاملين داخلها يسعون للتعاون والعيش في علاقات ودية، وأهم مبادئ هذه النظرية :

- المنظمات كائنات اجتماعية

- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وهيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء

- التخصص وتقسيم العمل النفسيين يؤديان إلى الروتين مما يقضي إلى الشؤم والملل<sup>1</sup>

- علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية

وجوانا الاستفادة من هذه النظرية أنها وجهت أنظار الإدارية إلى الجانب الإنساني للعمال وضروري الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة ، هذه الأفكار التي كانت غائبة تماما قبلها والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية<sup>2</sup>

1-5 محددات الأداء: تتمثل محددات الأداء الوظيفي في مايلي :

أ-القدرة: هي الخصائص التي يتمتع لها الفرد وإمكانياته من خلال قدراته العقلية والديناميكية والحركية

ب- الدافعية: حيث تمثل التفاعل وبين القدرات وإمكانيات العامل التي تؤثر على أداء وإما أن تكون قوية أو ضعيفة

<sup>1</sup> مريم ارفيس، المرجع السابق، ص492.

<sup>2</sup> مريم ارفيس ، المرجع السابق، ص495

ج-بيئة العمل : المحيط الذي يتفاعل معه العامل أثناء تأدية مهامه<sup>1</sup>

د - إدراك الدورة : ويعني به الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنهما الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه<sup>2</sup>

**1-6 معايير الأداء الفعال:** المقصود بها كمية العمل وجودتها والمطلوب إنجازه من فرد أو جماعة خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف ويعبر عنه بوحدة مادية أو خدمة أو ساعات العمى او سرعة إنجاز أو تحقيق هدف أو درجة ممارسة عمل ومن هنا تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات المعايير المطلقة والذي تمثل الحد الأدنى الذي تعتمدها المنظمة وبعده مناسباً لواقعها كالإجازات المرضية ، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياسات على زملائه الآخرين، مثال : من يغيب أقل هو الأفضل والأكثر غياباً هو الأسوأ وهناك المعايير الفردية وتسمح بتقدير حالة الموظف من الإنتاج أو الخدمة قبلي الأهداف محددة مثل عدد السلع المنحة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق ،والبيئة الخارجية مثل العلاقات مع المراجعين ، أو معايير جماعية .

ولمي يتم تقييم الأداء لا بد من وضع الأهداف لتقييم كالاتي:

- اختيار الأفراد العاملين المناوبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهارتهم
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافأة والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج ، وبالتالي تحسين الأداء
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتصويرها
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المسؤولين ومراقبة آداهم بشكل دقيق ، مما يساعد في تنمية وتطوير آبائهم

<sup>1</sup> قاشي خالد ، المهدي هجالة يوسف ، بوجمعي سعيدة ، دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العمومية ، دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية بولاية البليدة ، AJSP ، تاريخ النشر ، 20-2005 ، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 14 ، العدد 1 ، ص 230

<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين ، مذكرة ماجستير بعنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، جامعة منشوري محمود قسنطينة ، شعبة علم النفس عمل وتنظيم ، 2008-2009 ، ص 74

- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناسب قيادية
- رفع معنويات العاملين لتقويم ضعفهم واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء<sup>1</sup>

## 2- تقييم الأداء:

### 2-1 مفهوم تقييم الأداء:

- وهو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوة ومكان ضعف والمساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها .
- وعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية<sup>2</sup>
- وهو العملية التي يتم بموجبه تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتحريـر مكافآتكم بقدر ما يعلمون وينتجون، وذلك استنادا إلى عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة مستويات على النهوض بأعضاء ووظائف ذات مستويات كفاءاتهم في الأعمال الموكلة إليهم

- تقييم الأداء هو التقييم المنضم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى عالي
- يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث ان معظم المنظمات تسعى لتحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القبلات التي يمثلها نل فرد ومدى احتياجات الأفراد للتطوير<sup>3</sup>

### 2-2 أنواع تقييم الأداء: يمكن تقسيم الأداء إلى: أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية

أ- حسب معيار المصدر :وفق لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين :

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلابية ، المرجع السابق ، ص27

<sup>2</sup> dock , majmooh.uiversity , متاح على الرابط التالي : <http://m.mu.edu.sa>

<sup>3</sup> عمار بن عيشي ، مذكرة ماجستير بعنوان : دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ، بسكرة ، تخصص ، علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، 2006/2005 ، ص4-5

- **الأداء الداخلي:** ويسمى أيضا أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساس مما يلي :
  - **أداء البشري :** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارها موارد إستراتيجية قادرا على صنع القيمة وتحقيق الإدارية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم
  - **الأداء التقني :** تتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارات بشكل فعال
  - **الأداء المالي :** ويكون في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة
- **الأداء الخارجي :** وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب ، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائج وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها

ب- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذه المعيار يمكن تقسيما الأداء إلى:

- **الأداء الكلي :** وهو مجموعة الانجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من جون مساهمة باقي العناصر ، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الربح ، الشمولية والنمو
- **الأداء الجزئي:** وهز الكي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة فمثلا يمكن أن يتقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق<sup>1</sup>

## 2-3 معايير تقييم الأداء:

<sup>1</sup> مريم أرفيس ، المرجع السابق ، ص 485 ، 484

إن المستفيدين من خدمات المعلومات يميلون إلى الحكم على هذه الخدمات وفقاً لمعايير التكلفة والوقت والنوعية

فينبغي إن تقدم الخدمة بالتكلفة التي يشعر المستفيد أنه مقبول بالنسبة لعائده بحيث قيمة التكلفة لا تتعدى النفقات المباشرة فالمستقبل يرى أن سهولة الإفادة من مصادر المعلومات ومدى توفرها والسرعة. في الحصول على المصدر المناسب من العوامل الرئيسية المؤثرة في اختيار مصادر المعلومات حيث أن خدمات المعلومات لا تكتفي فقط بالبيانات البيروقراطية بل لابد من توفير الوثيقة الكاملة

ولا بد من إضافة تكلفة الزمن المتمثلة في المجهودات المبذولة لاستخدام النظام وهناك عدة معايير يمكن من خلالها قياس مدى كفاءة أداء خدمات المعلومات وهي :

- **الرفض:** وهي نسبة عدد الوثائق المترجمة والتي ليس لها صلة بالموضوع إلى العدد الإجمالي للوثائق التي ليس لها صلة بالموضوع والمولود في العدد الكلي للوثائق في الملف

- **الانتقائية:** وهي نسبة الوثائق التي لا بتن استرجاعها وليس لها صلة بالموضوع
- **الشمولية:** نسبة عدد الوثائق والتي لها صلة بالموضوع المجموع الوثائق
- **نسبة التغطية:** وهي مقدار الوثائق التي لها صلة بالموضوع والموجود في قاعدة معلومات مؤسسة المعلومات<sup>1</sup>

#### التغطية: عدد الوثائق الصالحة المسترجعة

مجموع الوثائق المعروفة للمستفيدين قبل البحث

- **الحدثة:** وهي نسبة الوثائق المسترجعة التي لم يسبق للمستفيد التعرف عليها

#### الحدثة: عدد الوثائق التي لم يسبق للمستفيد معرفتها

عدد الوثائق المسترجعة

<sup>1</sup>موضي ، بنت إبراهيم الدينان ، قياس الأداء في المكتبات الجامعية (على الخطأ المباشر) ، تم الزيارة يوم 01-2024 ، متاح على الرابط التالي : [http // imformaticz .gou.sa/details](http://imformaticz.gou.sa/details)

- الوقت المطلوب لإجابة هز المدة الفاصلة بين تقديم الطلب والحصول على إجابة وهذا يعد مؤشر هاماً فكلما كان الوقت قصير دل ذلك على كفاءة الاسترجاع
- الجهد: الجهد المبذولة من طرق الاستفادة أثناء عملية البحث عن الوثائق بنفسه دون وسيط<sup>1</sup>
- ❖ وبالرغم من ذلك يجمع المتخصصين على أن أفضل المعايير لتقييم أداء العاملين من خلال خدمات المعلومات وهي :
- الاستدعاء: وهي قدرة نظام استرجاع المعلومات على استرجاع الوثائق المتصلة بموضوع معين وتقاس نسبة الاستدعاء كالآتي:
- نسبة الاستدعاء: عدد الوثائق الصالحة المسترجعة  
مجموع الوثائق الصالحة في الملف
- التحقيق ( الدقة): استبعاد الوثائق غير الصالحة وتقاس كالآتي:
- نسبة التحقيق : عدد الوثائق الصالحة المسترجعة  
مجموعة الوثائق المسترجعة
- فالاستدعاء والدقة من أكثر المعايير إ استخداماً في تقييم أداء العاملين من خلال خدمات المعلومات التي تهدف إلى استرجاع المعلومات<sup>2</sup>
- 2-4 خطوات تقييم الأداء: عملية تقييم أداء العاملين عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل ، فإن مقيمي أداء العاملين من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية ، يخصصون لها تخطيط جيداً ويتبعون خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه
- من أهم الخطوات ما يلي :

<sup>1</sup> موزي ، بنت إبراهيم الدينان ، المرجع السابق

<sup>2</sup> لا تكشر ولفردن ، خدمات والمعلومات قياسها وتقييمها ، ترجمة : الشيمي ، حسني عبد الرحمن ، الفرماوي ،

جمال الدين ، محمد ، الرياض : مكتبة الملك عبد العزيز ، 2000، ص503

أ- **تحديد معايير تقييم الأداء** : ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل ، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها ، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤولية التي يلتزم بها شاغل العمل

ب- **تحديد معايير تقييم الأداء**: تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤوسهم ، معايير الأداء المتنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها

ت- **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم**: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة عناصر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ، ولكل مصدر هذه المصادر مزاياه وعيوبه

ث- **تحديد أساليب تقييم الأداء**: إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الادعاء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة

ج- **تنفيذ التقييم** ، يتم تنفيذ التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة ، وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة ، أما على أساس نصف سنوي أو ربعي ، وذلك حسب فلسفة المؤسسة ، وأهداف التقييم ومدى فائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم .

ح- **التغذية الراجعة**: تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أدائه لعمله

صحيحاً أو خاطئاً وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف ، أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإيجابية في أداءه<sup>1</sup>

خ- **إجراء الظلم** : من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج ، لكن ممل لاشك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة<sup>2</sup>

## 2-5 الإطراف التي تجري عملية تقييم الأداء:

في معظم الحالات نجد الرئيس المباشر هو الذي يقوم بعملية الأداء المرؤوسيه ، وتعتبره المنظمات أحق مصادر التقييم ، حيث أنه الأكثر معرفة بطبيعة عمل مرؤوسيه والأقرب متابعة لأدائهم والمتواجد معهم ، وهي من بين مسؤولياتهم وسلطاته الإدارية والقانونية ، وهو بصفة عامة مصدر رئيسي في عملية التقييم كما أن هناك مصادر أخرى متاحة في عملية التقييم منها البدائل التالية :

2-5-1 **الرؤساء الأعلى** : وهي مستويات إدارية أعلى تشارك مع الرئيس المباشر وقد تكون لها نماذج مستقلة أو يخصص لها خانات في نموذج واحد ، ويحقق هذا النموذج في نظر ممثلي العاملين والاتحادات العمالية ضمانا لموضوعية تقرير التقييم ، وبعدها عن التعسف الشخصي في الحكم على الأداء من جانب بعض الرؤساء المباشرين ويؤخذ على هذا البديل أن المستويات الأعلى من الرئيس المباشر لا تستطيع في الغالب إن يكون لديهم مبررات مخالفة الرئيس المباشر في التقدير

2-5-2 **الزملاء**: يتطلب هذا البديل أن كل عضو في جماعة العمل يقوم بتقييم زميله على أساس مجموعة عناصر معينة لم يتم حساب المتوسط العام لكل عضو من مجموعة تقييم زملائه له

<sup>1</sup> الهاني عاشور ، المرجع السابق، ص.74

<sup>2</sup> الهاني عاشور ، المرجع السابق ن ص75.

**2-5-3 المرؤوسون :** تقييم المرؤوسون لأداء رؤسائهم أصبح يمثل اتجاه في الفكر الإداري وفي أنظمة المنظمات ، وكثيرا ما يلجأ إليه خبراء تكنولوجيا الأداء performance technologists كأداة مهمة ومتعددة الاستخدامات لتحسين أداء المديرين وتحسين إنتاجية المنظمات وخاصة في دراسة وتشخيص المناخ التنظيمي والآثار الايجابية والسلبية للسياسات الإدارية وأنماط المديرين .

ولكن يخشى أن يتحول هذا الأسلوب إلى وسيلة انتقام أو اخذ بالثأر وخاصة من المرؤوسين المهملين في عملهم ، أو الذين على وشك أن يتركوا العمل لسبب أو لآخر وسواء كان تفكيرهم هذا له ما يبرره أو ليس له مبرر على الإطلاق ، المهم أن تقييم المرؤوسين في هذه الحالة يصبح غير موضوعي وبالتالي لا يصلح أساسا لتحسين أو إصلاح مخطط

**2-5-4 لجان التقييم :** في هذا البديل يتم تشكيل لجنة لتقييم أداء العاملين وقد يشترك في هذه اللجان الرئيس المباشر وقد لا يشترك ، وتعاني هذه اللجان من مشكلة عدم معايشة الأفراد موضوع التقييم أو لا يشترك ، وتعاني هذه اللجان من مشكلة عدم معايشة الأفراد موضوع التقييم أو المعرفة الحقيقية لطبيعة عملهم وهناك بعض المنظمات تطلب من كل مستخدم أن يختار أعضاء اللجنة المختصة بتقييمه .

**2-5-5 أخصائيو شؤون الأفراد :** ويتم الحصول على بيانات التقييم لكل موظف يعمل لقاء بين أخصائي شؤون العاملين والرؤساء المباشرين لهؤلاء الموظفين وذلك بتوجيه مجموعة الأسئلة لرؤسائهم ، ويتم تدوين الإجابات في مذكرات خاصة أو صحيفة استطلاع رأي وبعد ذلك يتم تفرغ هذه البيانات في النماذج المعدة لذلك ، ثم يعتمد من قبل الرؤساء المباشرين<sup>1</sup>

**2-5-6 أخصائيو السلوكيات وعلم النفس :** قد تعطي المنظمات أهمية كبيرة للخصائص والسمات الشخصية والسلوكية لموظفيها ، ولذلك يتضمن نظام تقييم الأداء إعداد أخصائي السلوكيات وعلم النفس الصناعي لتقييم الموظفين طبقا لما يتميزون به

<sup>1</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى تحسين ، ب ط ، القاهرة ، مكتبة ابن سين ،

من خصائص وسمات شخصية وسلوكية تتفق وواجباتهم الوظيفية الحالية أو التي يمكن أن يلحقوا بها سواء عن طريق النقل أو الترقية

**2-5-7 تقييم الفرد لذاته :** تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون انه يوفر مناخا طيبا لتحسين الأداء وإحداث لتغيير المخطط له ، وذلك لأنه الفرد يسجل آراءه الشخصية والاحتمال الأكبر أن يكون اقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤسائه.

والاحتمال الأكبر أيضا أن يجذلوا جهودا واضحة لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة كما سجلوها عن أنفسهم ، أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاما مستقلا ، فلا لابد من أن يكون مكملا إذا كان له أن يوجد أساس ، كما انه لا يصلح إلا في حالة التقييم من اجل الترقية أو العلاوات

**2-5-8 مراكز التقييم الخارجية " asses ment centre "** : هذه المراكز أساسا تقوم بتقييم المديرين بناء على طلب المنظمات بصرف النظر عن مستواهم التعليم أو خبراتهم السابقة أو النوع أو الجنس ، وقد اثبتت هذه المراكز فائدتهم لإغراض كثيرة بخلاف أغراض الترقية أو الاختيار ، منها تحسين المهارات الإدارية أو التخطيط للمستقبل الوظيفي أو إدارة العنصر البشري ككل في المنظمات التي استعانت بها

والمنهج الذي تستخدمه هذه المراكز يقوم على أنها تستقبل أعضاء الإدارة الذين ترسلهم منظماتهم في برنامج تقييم مدته تتراوح ما بين ثلاثة إلى خمسة أيام ، وخلال هذه المدة تعرض على الموفدين مشكلات يطلب منهم وضع حلول لها ، ويجري بهم مقابلات وتمريبات واختبارات في موضوعات ، المباريات الإدارية ، مناقشة جماعية بدون قائد ، تحليل حالات اتخاذ القرارات والحصول على الحقائق والبيانات

ثم تجتمع لجنة من مراكز التقييم ممثلين من المنظمة وخبراء في السلوكيات لتقييم الموفدين بناء على ملاحظة سلوكهم ونتائج الاختبارات والتمريبات التي أجريت لهم بعدها يتم كتابة تقرير لتقييم أداء كل عضو على حدة، ويوضع في ملف خدمته لاستخدامه عند اللزوم في الأغراض الإدارية المختلفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد الحكيم أحمد الخزامي ، مرجع سابق ، ص117

2-6 طرق تقييم الأداء: والمتضمنة ما يلي:

أ- **قائمة المراجع** : عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف ، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف ، وبعد الانتهاء من تأشير هذه القائمة ، تجمع التأشيرات الايجابية لصالح الموظف والسلبية عكس ذلك ، ثم يقارن عدد النقاط الايجابية والسلبية ، فإن كل رصيد النقاط الايجابية فإن ذلك يدل على أداء ايجابي.

ب- **طريقة التدرج البياني** : والتي تتضمن بإعطاء قيمة أو وزن لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصنف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة ، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف ، إذا إن الفقرات والعبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وانجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام

ت- **طريقة التدرج المعياري** : تقوم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء ، غالبا ما يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة مستويات تبدأ ب 1 وتنتهي ب 5 أو 7 علما أن قطبي المقياس يعبران عن صفيين أو سلوكيين متناقضين ، مثال ذلك : أن يبدأ المقياس ب **ضعيف** وينتهي ب **بمتغير** وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى ، وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها ، فهمها ، تفسيرها وشرحها للعاملين ومستخدميها في الوقت نفسه كمل يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم

ث- **طريقة الوقائع المهمة**: وتقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته ، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء

في حالة التقييم الدوري المخطط ، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفع أو أي غرض آخر<sup>1</sup>

ج- **طريقة الترغيب** : حيث يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم ، إذا احتل أكثرهم كفاءة اعلي القائمة ، ويوضع اقلهم كفاءة في النهاية ، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى إلى الأقل

وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي أن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، أحدهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم ، في حين القائمة الثانية ، تضم الموظفين غير الأكفاء .من مزايا هذه الطريقة أنها بسيطة ولا تتطلب بهذا كبيرا أو وقتا طويلا من المقوم ، ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندا يتصفون بدرجات كفاءة متساوية ، فهو مجيد على ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا ، بحيث يحتل كل منهم رتبة أو درجة معينة

ح- **طريقة التوزيع الإجباري** : وتقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات ، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد او النسبة المحددة من الموظفين والخاضعين للتقييم ، وتمتاز بسهولة وبساطتها ، ومما يؤخذ عليها ، صعوبة الفصل الحقيقي وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين

خ- **طريقة المقارنة المزدوجة** : وتعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة او القسم الذي يعمل فيه ، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف أي منهم هو الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين

<sup>1</sup> عذاري سعود الهاجري ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان ، اثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين ، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011، ص40

د. طريقة الرقابة: طريقة تبين آلية تقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على

العاملين<sup>1</sup>

3- مفاهيم إدارة الوقت:

3-1 مفهوم إدارة الوقت:

لمفهوم إدارة الوقت معاني وتفسيرات مختلفة ومتباينة وذلك اعتماداً على نوع النشاط وطبيعته ، وطبيعة القائمين عليه ، ونوع المنظمة وأهدافها ورسالتها فقد عرفت الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت على أنها : (( أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع ب هاو الاستثمار لتحقيق أهداف معينة ))

وترى جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية أن إدارة الوقت عبارة عن :

(( ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدراً عالياً من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت والقائمين عليه وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تخدم التنظيم والأفراد على حد سواء)) ويرى الخضيرى إن إدارة الوقت هي عبارة عن : ((علم وقت الاستخدام الرشيد للوقت واستثمار الزمن بشكل فعال ، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال ، وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع فإذا لم تحسن إدارته لن نحسن إدارة أي شيء))

وقد لخص دراكر تعريف إدارة الوقت بقوله : (( أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وان المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته واعمله وان الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر ))

وعن إدارة الوقت في القرآن الكريم :

فيه القرآن الكريم على أهمية الوقت كثير أو في سياقات متعددة ، فيجئ بصيغة (( لكهر الحين ، الآن ، اليوم ، الأمد ، السرمد ، الأبد ، الخلد والعصر وغير ذلك ))<sup>2</sup>

قال تعالى: (( والعصر (1) إن الإنسان لفي خسر (2) )) سورة العصر

<sup>1</sup> عذاري سعود الهاجري ، المرجع السابق ، ص 42

<sup>2</sup> بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت ، دار البازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2009 ، ص51

وقال تعالى: (( هو الذي جعل الشمس ضياء والقمر نورا وقدرة منازل لتعملوا عدد السنين والحساب ما خلق الله ذلك إلا بالحق يفصل الآيات لقوم يعملون (5) )) سورة يونس

ويتضمن القرآن الكريم العديد من الآيات الدالة على أهمية الوقت وعن إدارة الوقت في السنة النبوية :

عن أبو برزة الاسلمي رضي الله عنه قال : أن الرسول الله صلى الله عليه وسلم قال : (( لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه ، علمه ما عمل به ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن جسمه فيما أبلاه )) رواه الترمذي

عن ابن عباس رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (( اغتتم خمس قبل خمس ، شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك )) رواه الحاكم المستدرك

عن انس بن مالك رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (( إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة ، فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل )) رواه مسند الإمام أحمد<sup>1</sup>

### 3-2 خصائص الوقت : يمكن بلورتها على النحو التالي :

الوقت ليس فقط مجرد تدفق لحظات ، بل هو مقياس للخلود ، فلا شيء أطول منه والأقصر منه ، إنه ليس كافيا لتحقيق آمال الإنسان وفي الوقت نفسه لا شيء أطول منه للانتظار والأسرع منه للفرح والمتعة انه يمتد بلا نهاية ويمكن قسمته بلا حدود ولا يمكن الاستغناء عنه فهو جزء أساسي من حياتنا.

للزمان لا يفترق بأحد فهو يمضي بلا تردد أو تأتي دون أن يكثرث بأمنيات أو طموحات البشر ، سواء كانت لحظات سعادة مفرحة أم أوقات حزن مكتظة

فالزمن ينساب بسرعة السحاب ويجري كرياح وما فات منه لن يعود أو يسترد ، انه مورد تقيس لا يمكن تخزينه أو تجديده فهو الثروة الحقيقية التي يمتلكها الإنسان وعلى الرغم من ان كل فرد يمتلك نفس الكمية من الزمن إلا ان الوقت المتاح لا يكفي دائما لتحقيق

<sup>(1)</sup> بشير العلاق ، المرجع السابق ، ص56

جميع الأهداف المطلوبة ،وتقسم هذه الساعات بين العمل الشخصي والوظيفي وان إطالة الساعات العمل الوظيفي ستكون على حساب العمل الشخصي<sup>1</sup>

**3-3 منطلقات توزيع الوقت :** هناك نشاطات عامة بين المنظمات يوزع عليها الإداري وقت العمل الرسمي ، حيث تم تقسيمها إلى ما يلي :

**مكان النشاط:** وينقسم إلى قسمين:

- **نشاطات داخلية:** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري داخل المنظمة كالاتتماعات واللجان الداخلية والجولات الميدانية بين الأقسام والإدارات
- **نشاطات خارجية:** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري خارج المنظمة والتي تتعلق بالإعمال الأساسية لتطوير ونجاح المنظمة والعاملين فيها، مثل : الجولات الميدانية لموقع العمل الخارجية ، الندوات والمؤتمرات خارج المنظمة
- **مصدر النشاط :** وتعني الاتصالات التي يكون الإداري طرف فيها وتقسم إلى:
  - اتصالات تتم بمبادرة من الآخرين
  - اتصالات تتم بمبادرة من الإداري
- **نوعية النشاط :** حيث يمارس الإداري نشاطات عديدة ومتنوعة ويتفاوت الوقت المخصص لكل منها باختلاف الأشخاص القائمين بها ، وتقسم إلى :
  - تقديم إرشادات ونصح، تصحيح ومعالجة، تمحيص وفحص ، تقديم استشارات ، مراقبة ومراجعة وتأكد تقديم اقتراحات ، جولات ميدانية خارج ، المكتب ، أمور غير إدارية أخرى
- **قدرة التحكم في النشاط :** وينقسم النشاط من حيث قدرة التحكم إلى :
  - **نشاطات مخطط لها مسبقا :** تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري في مكان ووقت محدد

<sup>1</sup> نادر أحمد أبة شيخة ، مدخل إدارة الوقت ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ، 2009 م ، ص25-

- **نشاطات غير مخطط لها مسبقا** : تتمثل فيها يطرأ أو يفاجئ الإداري فيه للقيام بنشاط ما<sup>1</sup>

**3-4 خصائص الوقت الفعال** : وهو الوقت اللازم لأداء عمل معين بعيد عن المضيعات المختلفة أو ضغوط العمل ، وتشمل خصائص الوقت الفعال ما يلي :

- توفير الوقت اللازم بجودة عالية
- يتمتع الوقت بجودة عالية
- تم تقدير الوقت معياريا حسب المواصفات الدولية ISO
- توفر مستلزمات أداء المهمة المطلوبة
- وجود تناغم وتناسق بين الوقت والأساليب والأدوات اللازمة لأداء المهمة في الوقت

- الالتزام بالتنسيق المستثمرين العناصر التالية :<sup>2</sup>

Right	Time
Right	place
Right	source
Right	cost
Right	quality
Right	people
Right	information
Right	méthode
Right	transparence

**4- إدارة الوقت:**

**4-1 تعريف إدارة الوقت :**

<sup>(1)</sup> عبودي زيد منير ، إدارة الوقت ، عمان ، دار كنوز المعرفة ، 2006 ، ص66

<sup>(2)</sup> فريد النجار ، ادارة الوقت في المجتمع العربي ، الاليات ، السلوكيات ، التقنيات ن الدار الجامعية ن الاسكندرية ن 2008-2009 ، ص94

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف عرفها العجمي على أنها : إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت ، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق الهدف مهمة ، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها ، والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل

من خلال التعريفات السابقة ، يمكن تعريف إدارة الوقت على أنها : الاستغلال الأمثل للوقت والقدرات الشخصية ، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة ، بما يضمن الحفاظ على التوازن بين الحياة الخاصة ومطالب العمل ، وبين الحاجات الأساسية لكل من العقل والجسد والروح<sup>1</sup>

#### 4-2 أهمية إدارة الوقت:

لأهمية الوقت أهمية كبيرة في حياة الأفراد، فهو يختصر الطريق الطويل نحو الأهداف والنجاحات بأفضل الطرق وأسرعها، وتكمن أهمية إدارة الوقت في أمور كثيرة أبرزها :

- إدارة الوقت تخلق مجتمع يحترم قيمة الوقت
- إدارة الوقت تقوم على توفير وقت أكبر للفرد مع عائلته أو في الترفيه والراحة
- إدارة الوقت تقوم بتخفيف القلق والضغط والتوتر الناتج عن تراكم الأعمال
- إدارة الوقت تساعد على التطوير القدرات الفردية والجماعية لدى الأفراد
- إدارة الوقت تساعد على تحسين الإنتاجية للأفراد والمجتمعات
- إدارة الوقت تساعد على تقليل التكلفة الناتجة عن تحقيق الأهداف
- إدارة الوقت تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية
- إدارة الوقت هي أداة رئيسية تساعد على تحقيق الأهداف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسامة عبد الوهاب ، محمد إبراهيم ، اثر ادارة الوقت على الأداء المؤسسي ، جامعة المشرق ، الخرطوم ، السودان ، العدد 21 ، تاريخ الإصدار 2 تموز 2020 ، متاح على [www.ajsp.met](http://www.ajsp.met) ، ص154 ، 155

<sup>2</sup> محمد بن فوزي الغامدي ، إدارة الوقت ، شبكة الأنوثة ، قسم الكتب ، متاح على الرابط التالي ،

[www.oluhah.net](http://www.oluhah.net) ، 1439-2018 ، ص24-25

### 3-4 أنواع ومزايا إدارة الوقت:

#### 1-3-4 أنواع ادارة الوقت: ويمكن تقسيم الوقت إلى أربعة أنواع:

أ- **الوقت الإبداعي:** يوصف بأنه إبداعي إذا صرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز الذي تم فيه ، ويمارس الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية هذا النوع من الوقت ، نتيجة لحاجتهم إلى الوقت الإبداعي من أجل التفكير العلمي والتوجيه السليم ، إضافة إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول موضوعية تتضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها

ب- **الوقت التحضيري :** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل ، إذا يصرف الوقت التحضيري في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته أو في التجهيزات اللازمة من معدات او قاعات أو آلات قبل البدء في تنفيذ العمل ، ومن المفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت ، نظرا لأثاره الاقتصادية على المنظمة وما ينجم عن ذلك من خسارة نتيجة عدم توافر المداخلات الأساسية للعمل

ت- **الوقت الإنتاجي :** يمثل هذا النوع من الوقت المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي ، وكذلك التحضير له في الوقت التحضيري ، ومن أجل زيادة فاعلية استغلال الوقت فانه يجب على الإداري ان يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في تنفيذ عملية التحضير والتخطيط او الإبداع ، فمن المقرر أن الوقت المتاح للجميع محدود وغير متجدد ، وتبعاً لذلك فقد كانت ممارسة الإداري لعملية التوازن في قضاء الوقت ضرورة ملحة وضمانا لاستثمار الموارد المتاحة كافة بما في ذلك عامل الوقت<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن فوزي الغامدي ، المرجع السابق ، ص من 18

ث- الوقت العام أو غير المباشر : الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة ، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقاتها داخل بيئتها أو المجتمع كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وما تفرضه من التزامات على مديرها من ارتباطات بجمعيات أو هيئات تأخيرية ....الخ ، لذلك فإن هذه الأنشطة تحتاج لجزأ كبير من الوقت الإداري فيتعين عليه تحديد كمية الوقت المخصص لهذه الأنشطة ، أو أن يقوم بتفويض شخص معين ينوب عنه في مثل هذه الأنشطة ، للحرص على الموازنة بين الالتزام بها والحفاظ على وقته<sup>1</sup>

2-3-4 مزايا إدارة الوقت : تعتبر إدارة الوقت هي الطريق السليم لتحقيق المزايا التالية :

- إنجاز الأهداف والمهام في الأوقات
- الشعور بالأمان والأمن وتحقيق الذات
- بذل قصارى الجهود وحسن استخدامها في العمل وصولا لفاعلية تحقيق الأهداف المترتبة
- تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو تأجيل الالتزامات أو ضعف مستوى الأداء
- تفادي ضياع جزئية من قيمة الوقت النادر والتي لا يمكن تعويضها
- الحصول على الرضا التام الذي يسود كافة العاملين بالمكتبة على منطلق مستوياتها الوظيفية وأيضا مع المتعاملين أو المستفيدين منها داخليا أو خارجيا
- تدعيم مراكز المعلومات بالبيانات والمعلومات ونشرها وإذاعتها بفاعلية والعمل بشعور الفريق الكامل
- تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب والفاقد والمهدر في العمليات الإنتاجية وتحقيق مزايا تنافسية أكبر تساعد على غزو الأسواق.

<sup>1</sup> محمد بن فوزي الغامدي ، المرجع السابق ، ص 22

- تحسين معنويات العاملين من خلال زيادة إحساسهم بكونهم يعملون جيدا في مكتبة ناجحة ويحصلون على رواتب مرتفعة، ومكافآت وحوافز مجزية منا يجعلهم يتمسكون بالمكتبة<sup>1</sup>

#### 4-4 مبادئ إدارة الوقت : ويتم ذكرها كالتالي :

ا- **مبدأ تحليل الوقت:** وهو قيام القائد بعمل تحليل للوقت على شكل جدول لجميع

نشاطاته والعمليات التي يقوم بها مع تسجيل الوقت المستهلك في كل عملية

ب- **مبدأ التخطيط اليومي :** يرى بعض الباحثين أنه من الضروري القيام بالتخطيط

اليومي سواء في بداية كل يوم عمل او في نهايته ، بحيث يقوم رؤساء الأقسام

بوضع جدول أعمال لمهامهم اليومية حسب الأولويات مع تحديد مواعيد أساسية

لانجاز كل مهمة

ت- **مبدأ تحديد الأهداف:** أن يحدد الأهداف بحيث يتم وضع أهداف قريبة المدى

ومتوسطة المدى وبعيدة المدى مع تحديد الوقت مع كل هدف

ث- **مبدأ تحديد الأولويات :** بعد أن حدد قائمة الأهداف تحتاج الأولويات لترتيبها في

شكل جدول حسب قانون باريتو والذي يقول : إذا رتبنا الأهداف التي يمكن

تحقيقها عمليا حسب أهميتها ، وركزنا على تنفيذ 20% منها ذات الأهمية

العالية ، فإننا بهذه الحالة نكون قد حققنا 80% من القيمة وبالتالي تكون الفاعلية

في استخدام الوقت أكثر ، فحين ال 80% المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة

اقل وما ينتج عنها من قيمة او فائدة عند التنفيذ سيكون بنسبة 20% فقط<sup>2</sup>

ج- **مبدأ تحريك الأوراق :** وهذا يعني أن ينهي الإداري الأوراق والمعاملات بأسرع

وقت ممكن ، بحيث يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة حتى يتجنب تكديس الأوراق

<sup>1</sup>فرحات ، ثناء ابراهيم موسى ، ادارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، دراسة ميدانية ، بكلية الأدب ، جامعة عين الشمس ، دار الثقافة العلمية ، مصر ، 2006 ، ص40

<sup>2</sup>أسماء محمود محمد عيط - إستراتيجيات مقترحة لإدارة الوقت لدى القيادات الاكاديمية بالجامعة المصرية ، جامعة المنصورة ، كلية التربية ، العدد119 ، يونيو 2022 ، ص45

ح- مبدأ النسج بين المهام المتشابهة : الأعمال المتشابهة والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لانجازها ، يمكن لرئيس القسم دمجها معا في خطة العمل حتى يسهل التعامل معها دون هدر للوقت

خ- مبدأ المرونة : ويعني أن يكون الجدول مرتب وبه فراغات حتى يتجنب الأحداث الطارئة والأزمات

د- مبدأ تفتيت المهام: عندما يواجه الإداري مهام صعبة فعليه إن يفتتها إلى جزيئات صغيرة حتى يسهل التعامل معها

ذ- مبدأ التفويض : ويعني أن يعطى بعض المهمات إلى مرؤوسيه وذلك لتحقيق هدفين : أولا لتدريبهم وثانيا ليوثر لنفسه الوقت لتنفيذ المهام الصعبة

ر- مبدأ ذروة النشاط الذهني: وهو الوقت الذي يكون فيه الإداري في ذروة نشاطه الذهني وعليه أن يحدد هذا الوقت لأداء المهام الصعبة

ز- مبدأ الساعة الهادئة : هو إحدى أفضل تقنيات الإدارة التي تم ابتكارها فقد تنجز في هذه الساعة ضعف ما تنجزه في ساعة غيرها ، لذا وجب على رؤساء الأقسام عدم تضييعها كما عليه إن يبدأ بأكثر الأعمال أهمية

س- مبدأ التحكم في المعوقات: حتى تتحقق إدارة فاعلة الوقت لا بد من وجود نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث يقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية<sup>1</sup>

4-5 التكنولوجيا ودورها في إدارة الوقت : تعرف على أنها فكرة وأداء وحلول للمشاكل قبل أن تكون مجرد اقتناء للمعدات ، وهي أيضا نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والتطبيقات وهي جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات

<sup>1</sup> أسماء محمود محمد عيطة ، المرجع السابق ، ص47

والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية وتطبيقاتها في اكتشاف وسائل لحل المشكلات وإتباع الرغبات وزيادة القدرات<sup>1</sup>

إذا كان العامل قادرا على توفير 10 دقائق من الوقت بسبب التكنولوجيا ، وهذه العشرة دقائق إضافية يمكنه القيام بشيء آخر فيها ويمكننا توفير الوقت من خلال التكنولوجيا مع تحسين الاتصال وعمليات التصنيع المحسنة والأنظمة الآلية ، بعد كل شيء يمكن لأجهزة الكمبيوتر أن تعمل بكفاءة أكبر عند مقارنتها بالكيفية التي يعمل بها الإنسان عادة<sup>2</sup>

#### 6-4 مضيعات الوقت:

تحديد وتعرف مضيعات الوقت سهلا للوهلة الأولى، فالهواتف، العمل الورقي، توقف آلة النسخ والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت ولكن اذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فان بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية.

فقد عرفها أحمد شحاتة: " بأنها أي نشاط يأخذ وقت غير ضروري أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب مع الوقت المبذول من أجله". أيضا تم تعريفها بأنها: " الأنشطة التي تمارس بطريقة تحد من القدرة على استغلال الوقت استغلالا أمثل.

وقد أوضح دراكر مضيعات الوقت بشكل عام في:

#### 1- سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم: الإدارة السيئة تؤدي الى ضياع وقت العديد من

العاملين وخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

#### 2- تضخم أو زيادة عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب الى

ضياع الوقت لأن الناس يحبون أن يجتمعوا مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث

ويقول دراكر أن المدير الذي يقضي أكثر من 10% من وقته في حل المشكلات

العلاقات الانسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم

<sup>1</sup> زينب فرح الله ، بن صويلح ليليا ، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري ، مجلة

المقدمات للدراسات الإنسانية والاجتماعية المجلد 6 ، العدد 02 ، 2021 ، ص323

<sup>2</sup> المبرمجة رقية أحمد مطر ، ايجابيات وسلبيات التكنولوجيا ، جامعة المستقبل ، 07-12-2022 ، متاح على

الرابط الموالي : <http://uomus.edu>

- فالعديد الزائد عن الحاجة لا يكون عاملا عن العمل فحسب، بل يؤدي الى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بحسب زيادة فرض الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.<sup>1</sup>
- 3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات الى الحد الأدنى، كما عليه أن لا يدعمهم للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين، فضلا عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.
- 4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال: تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.
- 5- الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من اتخاذ القرارات.
- 6- التفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات.
- 7- المقاطعات أثناء العمل.
- 8- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد.
- 9- قراءة الصحف والمجلات.
- 10- البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير بها والتخطيط لها والانتقال الى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة.

#### 4-7 معالجة مضيعات الوقت واستثمارها بفعالية:

- أ- تخطيط الوقت وتنظيم استخدامه: حيث يتطلب الاعتماد على جدول أعمال يومي يتم من خلال التوزيع المسبق لوقت العمل على النشاطات المختلفة بشكل يساعد

<sup>1</sup> نهى محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2016. ص37.

- المدير على تحليل النشاطات الرئيسية التي يصرف فيها أغلبية وقته وأهمية هذه النشاطات، وبالتالي تقليل الوقت المخصص للنشاطات الأقل أهمية.<sup>1</sup>
- ب- **السيطرة على النشاطات والأحداث الطارئة:** تأخذ الأحداث الطارئة كالزيارات المفاجئة وأزمات العمل والاجتماعات غير المبرمجة جزءا كبيرا من وقت المدير، وعليه فانه من الضروري السعي للسيطرة عليها والتقليل منها الى أقصى حد ممكن.
- ت- **تخطيط وتنظيم الاجتماعات:** ويتم في الاجتماعات تبادل المعلومات والخبرات وبحث المشكلات وطرح حلول لها، وما ينبغي مراعاته أثناء عملية الإعداد للاجتماعات تناول الموضوعات الأكثر سياسية، والتي تهم كلا الطرفين على وجه الخصوص، فالتخطيط للاجتماع بعد شرط أساسي، فمن خلاله يمكن تحديد واختيار الطرق التي تساعد المدير وتمكنه من التعامل مع العاملين بنجاح وكسب احترامهم.
- ث- **تنظيم الاتصالات الهاتفية:** إن الاستخدام الأمثل للهاتف في العملية الإدارية من شأنه أن يكون أحد العوامل المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة، ذلك أن مدير المنظمة يمكنه ضمان انجاز الكثير من الأعمال دون تنقله الى مكان بعيد وبذلك تكون المكالمات الهاتفية أكثر فعالية من أية وسيلة أخرى إذا أحسن تنظيمها.
- ج- **تجنب تأجيل الأعمال:** تعتبر تأجيل الأعمال ظاهرة سيئة تهدد نجاح الأعمال الإدارية في تحقيقها لأهدافها المسطرة من قبل، خصوص وأنها تأخذ حيزا كبيرا من وقت المدير، وإعادة النظر في الأعمال التي تم تأجيلها والمشكلات المترتبة عن هذا التأجيل والتي تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة حيالها وفورية.
- ح- **التفويض:** يعتبر إحدى أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، غير أنه أقل هذه المبادئ تطبيقا، خصوصا في المجتمعات العربية، ما يتسبب في هدر

<sup>1</sup> نهى محمد ميلاد العمامي، المرجع السابق، ص38.

كبير للوقت والذي يؤثر بدوره على أهداف العملية الإدارية، لذلك تصبح عملية تفويض السلطة لبعض العاملين ضرورة حتمية.<sup>1</sup>

#### 5- إدارة الوقت والأداء:

هناك الكثير من المهن التي تتميز بكثرة أعبائها وتعددتها وتنوعها مع الزمن، ويقع على عاتق العاملين فيها القيام بالعديد من الواجبات المهنية والتي يتطلب إنجازها بسرعة حتى لا تؤثر على أداء المؤسسة بصورة عامة، ولذلك نجد أن هؤلاء العاملين يواجهون متطلب أساسي يتمثل في ضرورة إدارة وقتهم بفعالية حقيقية تتمثل في عدم قدرتهم على القيام بتسليم وقتهم لتنفيذ مهام العمل لهم بكفاءة ومن هنا يأتي دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين لتحقيق أهدافهم الأفراد والمنظمة.

#### 5-1 نظام الوقت المرن:

من أبرز التطورات الإدارية الحديثة التي انتشرت تطبيقاته في عموم المنظمات الإدارية وتقوم فكرة نظام العمل المرن من خلال الألى.

\* الموظفون يختارون بدء وقت العمل الرسمي ونهايته عقب الاتفاق مع إدارة المنظمة التي يعملون بها.

\* هناك وقت مركزي ضمن منتصف النهار تكون مدته بين 4-5 ساعات يتوجب على جميع الموظفين أن يكون ضمن أماكن عملهم.

\* الوقت المرن: يمثل ساعات العمل الأخرى غير الوقت المركزي ويكون خلاله الموظف متمتعاً بحرية اختيار موعد لبداية عمله ونهايته مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون مجموع ساعات العمل التي يؤديها الموظف متساوية لعدد الساعات المطلوبة رسمياً.

<sup>1</sup> عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت - المعوقات والحلول -، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، مج 8، ع2، 2017. ص 72-76.

\* بمقدور الموظف استدامة أو تأجيل بعض ساعات العمل من أسبوع لآخر شريطة محافظة على الوقت المركزي على أن يعوض ما نقص عليه من الساعات الأخرى لاحقاً.

ويحقق نظام العمل المرن فوائد مشتركة للمنظمة وللموظفين معا ويوفر في النفقات الإدارية ويهم في نقص ويهم في نقص نسب الغيابات والإجازات المرضية والطارئة ويعزز من جودة الخدمة المقدمة فضلا على زيادة مهارة الموظفين وقدرتهم في السعي الوقت وتحسين العلاقات الوظيفية داخل المنظمة ويجعل الموظفين أمام حالة من الحرية في الأداء والتحكم بالوقت المتاح لهم غي أعمالهم وممارسة تعليمهم في المعاهد والجامعات.<sup>1</sup>

ومن أهم مزايا هذا النظام هو القضاء على الوقت المهدور إذ أن يضيع العمل الموظف من حيث نظام العمل الثابت لا يحسب وقت التأخير بالنسبة للموظف في حالة تأخره عن العمل الثابت، كما أن لهذا النظام مزاياه وفوائده الاجتماعية والاقتصادية من حيث زيادة الأداء، وتقليل أزمة الحركة والمرور وترشيد الاستهلاك في الوقود وتوفير نفقات إنشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور.

## 5-2 الوقت وكفاءة الأداء:

إن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وتحسين الإنتاجية فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام ونوضح ذلك في ما يلي:

❖ الوقت وعاء للأداء وهو احد معايير الأداء كما ذكر سابقا فأي خلل في إدارة الوقت فان هذا ينعكس على الأداء وكفاءته فعلى سبيل المثال من مضيعة الوقت في التوجيه عدم استخدام مهارة التفويض للأعمال والسلطات من الأعلى إلى الأسفل للعاملين داخل المنظمة واستخدام التفويض ينعكس على سرعة الأداء وكفاءته.

<sup>1</sup> حفصة مناد، اثر تطبيق إدارة الوقت على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعيادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، عين الدفلة، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، 2016/2017. ص 18 .

❖ ومن المهارات أيضا لإدارة الوقت المؤثرة على الأداء وكفاءته فان عدم التسوية سيعجل من الأداء ويقضي على أسباب تأخيره فالتسوية له عواقب سلبية على أداء الفرد والمنظمة.

كما أن المزايا المتعلقة من إدارة الوقت عديدة كالقدرة على التفويض الفعال مع التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها والانتباه للفرص المتاحة وكذلك أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية.

فان العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل، فالوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ وفي نفس الوقت أو احدهما ويضمن ذلك المحافظة على عملية ... من اجل الوصول للنتائج ويراعي في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث:

- كم الناتج المطلوب.
- عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة.
- أهداف المنظمة الإنتاجية.<sup>1</sup>
- حداثة أو خبرة الفرد.
- التدريب الذي حصل عليه.
- تحديد الوقت المناسب للتقييم.

من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل فإذا كانت الفترة طويلة (لمدة عام مثلا)، قد يعتبرها البعض غير مناسبة لان الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طول السنة، ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس.

<sup>1</sup> حفصة مناد، المرجع السابق، ص19.

لذلك تفضل بعض المنظمات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة (مثلاً: يعد تقرير كل سنة، شهور)، وان طول أو قصر الفترة التي يعد عنها التقرير تتوقف على طبيعة التي يشتغلها الفرد وهذا على حسب مبادئ وأساليب إدارة الوقت.

❖ استعمال وقت العمل: وقيم بتخصيص وقت العمل لأدائه فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف ولكنه قد لا يكرس وقته لأداء العمل.

- ممتاز: يكرس كل الوقت لأداء العمل.
- جيد: يحسن استخدام الوقت لأداء عمله.
- متوسط: يقضي وقته في أداء عمله عادة.
- دون متوسط: لا يستخدم على الوقت في أداء عمله.
- ضعيف: يقضي أكثر الوقت فيما لا صلة له بعمله.

3-5 الوقت و نجاعة الأداء: بما أن الوقت هو الهدف الزمني الذي من خلاله تؤدي المهام وهو يحتسب تكلفة فعلية ومهما حاولنا اختصار الزمن من خلال ضبط النشاط، فهذا يعني الاستغلال العقلاني الرشيد لجميع الموارد المتاحة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا يتطلب الدقة والتحكم والإتقان وروح المبادرة وحسن التجارب مع بقية المصالح والروح الابتكارية والإبداعية المتجددة،<sup>1</sup> باعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الأكثر حيوية ومصدر الابتكار كأنه هو العنصر الذي يضمن التنسيق والتوجيه والتقييم والتخطيط والرقابة لمختلف الوظائف.

وكفاءة الأداء ترتكز على مدى تناسب المدخلات الخاصة بالنشاط والمخرجات، بحيث أن الكفاءة العالية تتضمن تحقيق مخرجات إضافية بمدخلات ثابتة وبما أن هناك تلازم بين الكفاءة والفعالية فهذا ينتج ما يسمى بالنجاعة في الأداء الذي يعتبر عاملاً هاماً جداً في تحقيق نجاعة النشاط باختصار الزمن والتطوير التكنولوجي والتركيز على المتغيرات التسييرية، يعني ترقية جودة الأداء وترشيد التكاليف للوصول إلى الجودة المادية والجودة الشاملة.

<sup>1</sup> حفصة مناد، المرجع السابق، ص20.

#### 4-5 إدارة الوقت وعلاقته بتحسين الأداء

يعتبر الوقت اليوم عاملاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالمؤسسة إذا كانت قادرة على التأقلم بسرعة يمكنها الوصول إلى حصة سوقية أكبر. حيث أن العامل الأساسي للنجاح حالياً هو الوقت فإذا تحكّم العامل بالمنظمة بطريقة صحيحة في الوقت كل المتغيرات الأخرى للأداء كالنوعية، التكلفة، والآجال ستتحسن وبذلك يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لذلك يقترح STALS احد مستشاري CONSULTING GROUP BOSTON, bcg تشخيص عامل القدرات التنظيمية المرتكزة على تحليل الوقت لمختلف أنشطة المؤسسة كمدة الإجابة على طلبات الزبائن ومدة إيجاد منتج جديد.

إن التسيير الأمثل للوقت يجعل المؤسسة أكثر مرونة وهو من أهم عوامل تحسين الأداء للعاملين ككل بحيث إن التحكم فيه يخلق ميزة تنافسية في البيئة الحالية وبالتالي ينعكس عليها ذلك بالتطوير والنمو.

يمكن تحديد مؤشر النمو عن طريق جملة من المؤشرات وهي كالتالي:

➤ حجم العوامل الموظفة كالموارد المستهلكة واليد العاملة.

➤ نمو قيمة المنتجات كالمبيعات وحصة السوق.

➤ نمو النتيجة أو الأرباح وقدرة التمويل الذاتي.<sup>1</sup>

فالنمو هو الوسيلة لتحقيق غايات المؤسسة يشترك في مجموعة من العوامل سواء كانت بشرية أم تجهيزات أم بحث وتطوير تكنولوجي والتي تتمثل أهم عوامل النمو.

إن الإدارة العصرية تعتبر الوقت واحد من عناصر إنتاجها ونجاحها واستقلالها بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع ومن جهة ثانية يساعد في تحسين وتنظيم أداء العاملين<sup>2</sup>

#### 6- إدارة الوقت بالمكاتب

#### 6-1 إدارة الوقت في بعض أنواع المكاتب (دراسات)

<sup>1</sup> حفصة مناد، المرجع السابق، ص21.

<sup>2</sup> حفصة مناد، المرجع السابق، ص22.

**6-1-1 المكتبة التي يديرها موظف واحد:** يواجه المكتبون الذين يديرون مكتبات بمفردهم مهام متنوعة يوميا، وكل منها يجب أن تحلل وتنفذ بكفاءة عالية، هؤلاء المتخصصون يتوقع منهم أن يقدموا مستوى عالي من خدمة المعلومات لذلك فهم بحاجة إلى التدريب، ومجالات عديدة منها: إدارة الوقت، أهمية التخطيط، مفاهيم رئيسية بالموازات، مفاهيم رئيسية بالحوسبة وموضوعات متشابهة أخرى. وينبغي الياء أهمية كبيرة للمشاركة الجماعية، ودراسة الحالات سواء أكانت من المشاركين أنفسهم أم من اقتراح من يقوم بالتدريب، ليتم تحليلها والاستفادة منها من المجموعة ككل.

إضافة إلى ذلك فالمكتبات تعقد عادة وبالتعاون مع مكتبة حكومية أو شبكة إقليمية ندوات وورش عمل في موضوعات متخصصة للمكتبات التي يديرها موظف واحد، فموظف المكتبة هنا عليه أن يتحمل العمل الكتابي "الترتيب"، بالإضافة إلى أعمالها في إدارة المكتبة، وعليه أن يوازن بين هذه المكاتب وعلاقات التعاون بين الدوائر، والقدرة على التعامل مع الناشرين أو الموزعين وبعض الأساسيات المهمة في التخطيط المالي التي ينبغي تطويرها، فهذه المهارات لا تأتي بالدراسة النظرية، بل من تطوير برامج تدريب متخصصة، إذ سيقدر المتدربون ما يكتسبونه من مهارات شاملة، قد توزع مثلها في المكتبات الكبيرة بين عدد كبير من الموظفين.

يتميز المشاركون في مثل هذه الدورات غالبا بالحماس والرغبة في تعلم أفكار جديدة، ومهارات تساعدهم على التطور في المهنة، مما قد يجعل هذه الوظيفة مقياسا للتوظيف في المستقبل لذا ينبغي الياء موضوع التدريب المستمر أهمية قصوى واستثمار الوقت والجهد والمال لهذا الغرض.

وهناك خمسة متغيرات تحدد الانجازات في مكتبة معينة:

- عدد المهام المطلوب انجازها.
- عدد الموظفين لانجاز هذه المهام.
- المجموع الكلي لساعات عمل الموظفين.
- عدد الساعات المطلوبة لانجاز كل مهمة.
- الأهمية النسبية لكل عمل مطلوب انجازه.

يمكن عد العوامل المذكورة أعلاه ثابتة نسبيا لا في مكتبة صغيرة فعدد المهام المطلوبة انجازها ثابت نسبيا، رغم ظهور بعض المشروعات أحيانا، كالتذبذبات الفصلية في صفوف الهمل التي يكون المكتبي على دراية بها ويتمتع بقدرة على التخطيط تبعا لذلك. أما في مجال ساعات العمل فالمكتبي غالبا ما يعمل ساعات إضافية لانجاز المهام الضرورية أو ينجز بعضها في البيت وهذا النوع من المتغيرات هو ما تسعى الإدارة الجيدة للوقت أن تتخلص منه. وفي دراسة (A2) من قبل " Peter Quarr " أثناء حديث له في: Association School Librarians في فيكتوريا باستراليا في آذار 1981 إلى اقتراح 3 خطوات رئيسية لتفعيل اكبر لإدارة الوقت في المكتبات:

📌 **الاحتفاظ بمذكرة:** تبين بالتفصيل كيف يتم استخدام الوقت ليومين على الأقل ولأفضل لأسبوعين.

📌 تحليل لسلسلة من الأسئلة حول الوقت المستخدم لكل مهمة، سواء كانت المهام من النوع الممكن تفويضه، أو من النوع الذي يستغرق وقت طويلا جدا، أو قد يكون مهملًا كليًا ، وهذا ينبغي أن يظهر مضيعتنا الوقت.<sup>1</sup>

📌 **التنفيذ والعمل:** التخلص من مضيعات الوقت، تنظيم الوقت المتاح بكفاءة و تفويض المهام حيث أمكن.

6-1-2 المكتبات المتخصصة: في دراسة لمختبر الأبحاث الغذائية باستراليا CSIRO

INDUSRIALAND COMMONIUEALTH SCIONTIFIC

Research Organisation التي تضم خمسين قسما أو وحدة منتشرة في حوالي مئة موقع باستراليا. حيث شعرت الهيئة بضرورة جمع بيانات حقيقية عن المكتبات وإذ لم تكن البيانات ضمن الدراسات المسحية كافية فقد عمدت إلى جمع البيانات لمواقع العمل اليومي

" ثلاثة أشهر " ومع ذلك لم تعد هذه البيانات تمثيلا حقيقيا لضغط العمل، حيث مواسم البيانات عن هذه المهمات لعامين تقدم كل (14) ربع سنة. وتم تحليل البيانات

<sup>1</sup> سناء حافظ التكروري، تفعيل إدارة الوقت في المكتبات ومركز المعلومات، 2013/04/23 على الساعة 23:25.

إحصائية بعدة طرق للخروج بنموذج رياضي عن الضغط في العمل في المكتبات، ويمكن استخدامه للتنبؤ بعدد الموظفين اللازم لكل مهمة عامة، يمكن الاستفادة من المعادلات والتحليلات لمؤشر وليس الاعتماد الكلي عليها، خاصة في ظل التغيرات غير المتوقعة التي لا يمكن التنبؤ بها في الحياة الواقعية.

وتشير الدراسة إلى انه في ظل الصعوبات الاقتصادية الحالية، ومهما كانت مناقشات المكتبيين مقنعة فان الأرقام وبدرجة رئيسية، تقنع الإدارة العليا منع قرارات مستقبلية خاصة بالمكتبة.

إن إدراك الحاجة لتحسين مهارة إدارة الوقت هي بالطبع الخطوة الأولى فقط التي ينبغي أن يتبعها العمل كما أن مهارات إدارة الوقت لا يمكن، ولا ينبغي أن تفرض على المكتبي من الآخرين، فهي تغيرات سلوكية ينبغي لها أن تكون نابعة من الدوافع الذاتية لكي يكتب لها النجاح.<sup>1</sup>

**6-1-3 المكتبات الأكاديمية:** في دراسة هادفة لابتكار وتحليل بيانات ميدانية تعطي فكرة مفيدة في تقويم ممارسات إدارة الوقت في المكتبات الجامعية أقدم 159 مستجيب الإستبانة بيانات عن خبرتهم في العمل وعن كيفية استخدام أوقاتهم، كما أشاروا لأي مدى يفوضون السلطة إذ تم ترتيب أكثر من 10 مضيعات للوقت لديهم، وقد أجابوا عن قسم خاص بالنموذج القيادي الذي يسلكونه.

أفادت التحليلات الإحصائية العديدة وتفسيراتها ما يلي:

- تقويم تدريب مدراء المكتبات.
- التأكد على الحاجة لمزيد من الأبحاث في مجال إدارة الوقت.
- إتاحة فرصة لمدير المكتبات الأكاديمية ليقارنوا إجاباتهم بإجابات زملائهم في مراكز إدارية مشابهة.
- فرصة لمديرين المتوقعين، ليتعرفوا على كيفية تخصيص واستخدام الوقت من قبل الإدارات الحالية.

<sup>1</sup> سناء حافظ التكروري، المرجع السابق.

وفي دراسة أخرى تظهر مسالة مهمة تواجه مديري المكتبات الجامعية والمسؤولين فيها وهي، أين يجدون الوقت الكافي لإجراء أبحاث وكتابات ضرورية للمهنة والترقية؟ إذ وصفت الدراسة خطة مقترحة من موظفين مكتبة Washingtonst Univ قد تسمح المكتبة للأفراد بمنحهم وقتا خارج مكاتبهم للتمكن من العمل على مشاريع خاصة، ويقول : أن هذه الخطة أثبتت فعاليتها لتشجيع البحث العلمي في مجال المهنة والنشر ولتقدم للمكتبة والمستفيدين على حد سواء مزايا، منها المزايا الفورية ومنها مزايا بعيدة المدى.

**6-1-4 مكتبات المدارس:** في دراسة تحليلية لأنشطة مكتبات مدارس ثانوية ثم تحليل 14 مهمة مكتبية لـ 18 مدرسة. هذه الدراسة البحثية تقارن النسبة المئوية للوقت المستخدم في تسع مكتبات ليس لها نظام محوسب للإعارة وتسع مكتبات تستخدم النظام المحوسب ولها موظفو إعلام. تشجع الدراسة أخصائي التقنيات المكتبية على استخدام هذه التقنيات ليمنحهم ذلك وقت إضافيا للإجابة عن الاستفسارات والتزويد بالتعليمات اللازمة للطلاب وتؤكد الدراسة على ضرورة وجود إرشادات أكثر فعالية.<sup>1</sup>

#### **6-2 تجربة مكتبة الجمعية العلمية الملكية في إدارة الوقت:**

مرت مكتبة الجمعية العلمية الملكية بتجربة قد تكون فريدة وهي العمل في مجالين، هما مجال المكتبة المتخصصة وهو مجالها منذ بداية تأسيسها عام 1970 إذ تأسست كلية للحاسوب عام 1991 ثم كلية للهندسة الالكترونية عام 1995 وبالإضافة لأعمالها الاعتيادية في خدمة الباحثين طرأت على أعمالها زيادة ملحوظة في طلبات الكتب من جهة، وكانت دوما مستعجلة لتلبي حاجيات الطلبة والباحثين و المدرسين وزيادة في عدد رواد المكتبة بشكل ملحوظ.

وبجهود حثيثة من موظفي المكتبة جميعهم بدأت عملية طلبات الكتب، تنظيمها، متابعتها وتسديد أثمانها ثم متابعة وصولها وتسجيلها ومعالجتها فنيا تكون في متناول الباحثين بالسرعة الممكنة، إذ كانت هذه العملية ضمن الأولويات المهمة وهذا الأمر ساعد على تنظيم العمل وإعداد نماذج لهذه الغاية من بينها:

<sup>1</sup> سناء حافظ التكروري، المرجع السابق.

🚩 نموذج شامل للكتب المطلوبة: يبين عمليات التزويد وتسلسلها كلها وبما يضمن عدم تكرار الطلبات قدر الإمكان.

🚩 نموذج للفهرسة والتصنيف: حسب التركيبة الأردنية الموحدة لكن بشكل مختصر يبين أهم الحقول بالنسبة لاستخدام المكتبة والباحثين.

🚩 نماذج إدارية مختلفة: مثل نموذج طلب كتاب بواسطة FAX ، ونموذج للطلب برسالة عادية، ونماذج تسديد آثمان كتب مرفقة بها شيكات وأخرى للدوريات وغير ذلك. أن المحاولات للحوسبة في مجال نظام المكتبة المتكامل لا تزال في طور التجربة وهي ..... وفق أحداث الأنظمة على يد المتخصصين في الجمعية العلمية الملكية.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

تساهم إدارة الوقت بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتعزز المعالجة في معالجة طلبات الكتب وتنظيم الفعاليات الثقافية وتقديم الدعم اللازم للقراء، كما تساعد في تقليل فترات الانتظار وزيادة رضا الزوار بالإضافة إلى ذلك تسهم في تحسين إدارة الموظفين وتوزيع المهام مما ينعكس إيجاباً على البيئة العامة للمكتبة ويعزز من فعاليتها كمصدر تعليمي وثقافي في المجتمع.

<sup>1</sup> سناء حافظ التكروري، المرجع السابق.

# الفصل الثاني

الموارد البشرية بالمكتبات العامة

تمهيد:

إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حيوي في تحقيق الكفاءة والتميز في تقديم الخدمات ، تعتمد جودة الإدارة على إختيار الموظفين المؤهلين وتدريبهم المستمر لتطوير مهارتهم ومعافرتهم بما يتوافق مع إحتياجات المكتبة وروادها بالإضافة إلى ذلك تساهم إدارة الموارد البشرية في تحفيز الموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومشجعة على الإبتكار كما تضمن هذه الإدارة تحديد المسؤوليات وتوزيعها بشكل عادل ومنظم مما يعزز من إنتاجية الفريق ككل من خلال تطبيق إستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية تمكن المكتبات العامة تحسين جودة خدماتها وزيادة رضا الموظفين .

## 1- الموارد البشرية وإدارتها

**1-1 تعريف الموارد البشرية:** تعرف بصفة عامة على أمها مجموعة الأصول، القدرات، الطاقات، الإجراءات، تنظيمية، خصائص المؤسسة، المعلومات، المهارات والمعارف التي تتحكم فيها و تسطير عليها والتي يمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من نهايتها ونجاعتها .

حسب هذا التعريف فان المورد لا بد أن يكون عنصرا فعالا تعتمد عليه المؤسسة في عملها بغض النظر عن نوعه وشكله فلا يمكن أن تتصور بدون وسائل وأدوات عمل أو بدون إيرادات مالية وكفاءات بشرية....الخ، كما يتضح أيضا انه أداة تمكن من رسم و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة من اجل تحقيق فعالية اكبر.<sup>1</sup>

**1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:** هناك العديد من التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ويمكن تعريفها على أنها علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات و رفع الكفاءات أي الموظفين والإداريين و العاملين.<sup>2</sup>

كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة و يرغبهم على البقاء فيها ويجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجائها وتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

**1-3 التطور الإداري لوظيفة إدارة الموارد البشرية:** يمكن تصنيف تطور وظيفة الموارد البشرية الى ثلاث مراحل، حيث أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجيا ببرامج اكثر رقيا و تعقيدا و شمولاً لتسيير الموارد البشرية .

**1-3-1 مرحلة التكوين:** وتتعلق بالأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، وبالرغم من وجود حالات تمت بالاستعانة فيها بالأخصائيين في الأنشطة، الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التفنين وتحديد مستويات

<sup>1</sup> بن دريدي عبد الغانم، الراس المال البشري ودوره في ترقية أداء المكتبة الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم المكتبات و التوثيق، 2015-2016.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري: الإدارة الحديثة، عمان، دار الوراق للنشر، 2013 ص 39.

<sup>3</sup> أبو شيكة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010 ص 24.

الأداء، والأمن الصناعي والتدريب وأيضا النواحي الصحية، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا لا يتعدى بضعة العشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها ونجد انه في أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية البرامج حضيت بقبول عام لتسيير الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي .

**1-3-2 مرحلة النمو:** حدثت هذه الفترة في التطور النظري والعملي لتسيير الموارد البشرية في الفترة ما بين 1900 الى 1946 فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي في شؤون المعيشة الأفراد في منظمات الأعمال، وكانوا يقومون بما يمكن تسميته اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانة الموارد البشرية ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة الى محاولة المنظمات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية.<sup>1</sup>

وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد وأهمية القيام بها في كل منطقة وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية 2، ومع منتصف الأربعينات نمت افراد في بعض المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الامريكية نمو كبيرا بحيث لو اختلف جوهريا عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية ، فالفرق أساسا يكمن في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس محتواها.<sup>2</sup>

**1-3-3 مرحلة النضج:** تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة سنة 1946 والتزام الحكومة الفيدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا.<sup>3</sup>

-ان الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفيدرالي او مستوى الولايات المتحدة خلال الأربعين سنة الماضية كان لها الأثر الكبير في تقييد حرية إدارة المنظمات

<sup>1</sup> هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، رسالة ماجستير في علم الاجتماع وديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007. ص 57.

<sup>2</sup> نوري منير، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010. ص96.

<sup>3</sup> هشام بوكفوس، المرجع السابق، ص57.

في المسائل الخاصة بالموارد البشرية و بالرغم من تزايد عضوية العاملين في المنظمات العمالية وبالتالي زيادة عدد نموها والتوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضة الجماعية خلال الطور الأخير من مرحلة النمو السابقة والتي كان لها اثر كبير في الحد من سلطات الإدارة المنظمات، نجد ان السياسة الحكومية خلال مرحلة النضج أثرت تأثيرا كبيرا في مسائل الحيوية.<sup>1</sup>

#### 1-4 أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة في تشكيل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر و المستقبل.<sup>2</sup>

ويرى اغلب الباحثين ان اهداف هذه المنظمات بصفة عامة نجدها تتطوي تحت هدفين اساسين هما الكفاءة والعدالة .

ففيما يخص الكفاءة فهي تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات الإنتاجية وخرجاتها وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات أي حرص المنظمة على تحقيق اقصى استخدام لمواردها البشرية الى جانب المدخلات الأخرى ويمكن التعبير عن كفاءة الأداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها من السوق او مستوى الجودة المقدمة للمستهلكين ..... الخ .

اما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عدة كمعدلات الأداء او الإنتاجية او نسب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل.

اما فيما يتعلق بالعدالة فهي ترتبط بالقرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل على الموارد البشرية من حيث العدالة في التوظيف و التدريب والتقييم والحوافز لضمان رضا العاملين وكما في جانب قياس الكفاءة أداء المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسيات واضحة في عدم التحيز المحاذاة في كل ما يرتبط بالعاملين و تحقيق رغباتهم وطموحاتهم وفي الجانب

<sup>1</sup> نوري منير، المرجع السابق، ص 97.

<sup>2</sup> محمد رشدي؛ عايش صيام، فعالية المتطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ماجيستر اعمال الجامعة السلامية، 2007. ص10.

وفي الجانب الاخر يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التطلعات ودرجة ممارسة تطورها وتأثيرها على معنويات العاملين او تركهم للعمل .

يمكن تلخيص اهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- ضمان وصول الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع و الخدمات بأحسن الطرق و اقل التكاليف.

- الاستعانة القصى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقا .

- تحقيق انتماء و ولاء الافراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما امكن ذلك .

- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم للمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية والتي تطرا على البيئة و مواكبتها .

- إيجاد فرص عمل جيدة بحيث تتاح لهم فرص التقدم والترقية في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك وكذا التأكد من وجود ضمان اجتماعي وتأمين مناسب.<sup>1</sup>

**1-5 وظائف إدارة الموارد البشرية:** هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تجعلها تتطلع بالقوى الفكرية للمؤسسة من خلال أداء المهام و المسؤوليات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف واختيار على الوظائف واستقطابهم وتعيينهم وتحديدهم وتقييم أدائهم و يمكن تلخيص وظائف الموارد فيما يلي:

• **تخطيط الموارد البشرية:** يمكن القول إن تخطيط الموارد البشرية هو عمل يقتضي تخطيط جوانب متعددة في أنشطة الموارد البشرية وخاصة مجالات الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقويم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وتناول كلما يهم المنظمة والافراد في إطار التعامل مع احتياجات المنظمة مستقبلا و بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خلود غازي مجبل بنو هاني، إدارة البشرية وعلاقتها في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية، رسالة الدكتوراه الجامعة الأردنية، 2009. ص 15-16.

<sup>2</sup> أبو شيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص32.

ويحتاج تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الى عدة طرق للتخطيط منها على المستوى الكلي يتم رسم علمي واضح ومحدد يساعد في اختيار السياسات الضرورية للتدخل في سوق العمل لخلق نوع من التوازن فيه ويمكن ان يؤدي عدم التوازن في الطلب على الموارد البشرية ومنه يؤدي الى زيادة البطالة وعدم التوازن والمساواة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.<sup>1</sup>

وقد تعتمد المؤسسة في وضع احتياجاتها للموارد البشرية على المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية وتنوع الحاجة الى هذه الموارد خاصة وان التكنولوجيا تؤثر تأثيرات متباينة في تعدي هذه الحاجة، إذا نقل الحاجة الى الموارد البشرية في العمال المباشرة في ظل وجود التكنولوجيا وتزداد في الأعمال غير المباشرة.<sup>2</sup>

• **تحليل وتصميم الوظائف و وصفها:** بعد تحليل وتصميم الوظائف من الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الموارد البشرية، ويقدم تحليل الوظيفة مجموعة من المعلومات والحقائق عن متطلبات كل وظيفة وتحديد الكفاءات والمهارات والمؤهلات والقدرات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة لأدائها بكفاءة عالية وكذا مجموع الصفات من حيث الخبرة والمهارة والخصائص الشخصية، وتفيد عملية توسيط الوظائف في عمليات الاختيار والتعيين كما تفيد في تحديد الاحتياطات التدريبية والتهيئة المبدئية للعاملين إضافة دورها الفعال في تقييم الوظائف وإجراء عملية تقييم الأداء.<sup>3</sup>

وتبدأ عملية تحليل الوظائف وملاحظة إجراءاتها وخطواتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، وجميع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات ومسؤوليات الوظيفة وكذا المقابلة الشخصية مع الشخص الممارس للوظيفة ومسؤولية مباشرين للتعرف على الوظيفة التي يقوم بها الموظف المحيطة به ومن خلال هذه المقابلة يسمح للمحلل الوظيفة ان يعرف

<sup>1</sup> اليعقوبي علي بن راشد بن سلام، بواقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتنظيم العالمي، مارس 2001. ص 21.

<sup>2</sup> محمد العباس بن سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي )، عمان، دار النشر والتوزيع، 2002. ص 56.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار الراية للنشر، 2011. ص 53.

المعلومات الضرورية للوظيفة وما يحيط بها من جوانب مما يمكن الوقوف على اصدق صورة لها .

وعند الانتهاء من حصر أنواع الوظائف وتسمياتها لابد من كشف تحليلي لكل وظيفة يتم من خلالها تحديد مقدار الجهد المبذول للقيام بالواجبات المطلوبة وحجم المسؤوليات المترتبة على أداء .

-الواجبات وما تقرض ظروف العمل ومقدار الجهد السابق ويتم تحليل البيانات و ترجمتها الى عوامل يطلق عليها عوامل تحليلية الوظيفة ومن هذه العوامل نجد :

- ظروف ومخاطر العمل ويتم من خلالها التعرف على اثر ظروف العمل على مستوى صعوبة الأداء مثل الحرارة، الرطوبة، الضوضاء... الخ. مما يؤثر تأثيرا مباشرا على الإمكانات البدنية والذهنية لتشاغل الوظيفة .

- إشراف الوظيفة على الوظائف أخرى أي البحث عن عدد الأفراد الخاضعين لإشراف حجم الوحدة التنظيمية التي يتم الإشراف عليها بالاعتماد على عدد الوظائف التي تشمل عليها هذه الوحدة الخاضعة لإشراف، ومدى تعدد الوحدات التنظيمية التي يتم الإشراف عليها.<sup>1</sup>

• **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** الاستقطاب هو عملية استدراج وترغيب الأفراد والقوى البشرية التي تحتاجها بها المنظمة بهدف اختيار ما تراه مناسبا للعمل فيها وتلجا المنظمة إليه عند الحاجة الى القوى العاملة خاصة إذا كانت هذه العملية معقدة لعدم توفر تلك القوى ,العاملة بسهولة أما الاختيار فهو تقوم به المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة الذين يتوفر لديهم المؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة أما التعيين فهو الخطوة الأولى لعملية التوظيف وتتضمن إصدار قرار التعيين وتعرف التوظف بمسؤولياته وأهداف السياسة العامة للمنظمة ومتابعة تقويم الفرد من اجل تعيينه في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أبو شيكة نادر احمد، المرجع السابق، ص 78.

<sup>2</sup> عادل حرحوش؛ صالح مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي )، عمان، دار الكتاب الحديث،

2009. ص 81.

• **تطوير وتدريب وتنمية الموارد البشرية:** ويعني التدريب زيادة مهارة الموارد البشرية وتطويرها من طريق وضع برنامج تدريبي متميز حيث يهدف الى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة وتهدف عملية التدريب الى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية قدراتهم اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن شغلها مستقبلا عن طريق الترقية كما انه يوفر المعلومات التي تلزم العامل كطبيعة المنظمة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى تاريخ نشأة المنظمة وثقافتها البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها وتنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخلها.<sup>1</sup>

• **تقييم أداء الموارد البشرية:** يعتبر التقييم قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، كما يؤدي الى قياس الفرد فيما يتعلق بأدائه ومقدرته والصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح، أو هي مراجعة النشاط الإنتاجي للفرد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن أهمية تقييم الأداء في المساهمة في رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو التفاهم بينهم ودعم إجراءات الترقية وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات.<sup>2</sup>

كذلك للتقييم مجموعة من العناصر الواجب تحديدها من بينها: تحديد أهداف المنظمة من خلال استشراف وضع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فورا، كما يجب تحديد العناصر والمؤشرات التي تقيس درجة وفعالية أداء الأفراد ومعايير التقييم من جودة ودعم الانجاز ووقت الأداء والتكلفة.<sup>3</sup>

**1-6 تكوين وتدريب الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة التكوين من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، لأن اختيار الأفراد المترشحين وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم ليست هي نهاية المطاف، بل يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن

<sup>1</sup> زياد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003. ص 285.

<sup>2</sup> زاهر محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص 56.

<sup>3</sup> محمد رشدي عايش صيام، المرجع السابق، ص 45.

تحرص على إعدادهم لهذه الوظائف أو تطويرهم لتولي وظائف أخرى مستقبلاً، ولا يكون هذا إلا من خلال وظيفة التدريب والتكوين.

• **التدريب:** يعد ركيزة أساسية في تعزيز كفاءة الأداء في أي مؤسسة وأنه عملية تهدف إلى تطوير مهارات ومعرفة الموظفين وتعزيز استقاداتهم القصوى من إمكانياتهم فبفضل تدريب الموارد البشرية يمكن للمنظمات تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية مما يساهم في تحقيق أهدافها بشكل أكبر.<sup>1</sup>

• **التكوين:** هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء أو هدف العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل الفرد أو الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية.<sup>2</sup>

### 1-6-1 أهمية التدريب وتكوين الموارد البشرية: تكمن أهمية التدريب والتكوين في:

- يساعد التدريب أن يتخذ الموظف القرارات بكل سهولة ويكون قادراً على تحليل الموقف وحل المشكلة.
- توفير بيئة عمل ايجابية بعيدة عن المشاكل والنزاعات داعمة للموظفين.
- تعزيز ودعم قدرات الموظفين.
- إمكانية موازنة الموظفين لكافة التطورات الحديثة.
- العمل على تنمية مهارات رأس مال بشري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الملك العبد السلام، أثر تدريب الموارد البشرية على كفاءة الأداء، متاح على الرابط التالي:

<http://qe.linkedin.com>، تاريخ النشر: 22 نوفمبر 2023.

<sup>2</sup> محمد أحمد إسماعيل، منتدى الموارد البشرية، مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة، متاح على الرابط التالي: <http://hrdiscussion.com>، 06/03/2012، على الساعة 15:06.

<sup>3</sup> international group for training services :lgtts، الموارد البشرية" أهمية، التدريب في الموارد البشرية"، تاريخ النشر 18.02.2024، على 16:37، تاريخ آخر تحديث 16-05-2024 على الساعة 13:33، متاح على الرابط التالي: <http://lgtsservice.com>.

- له تأثير مباشر على إنتاجية المؤسسة وأدائها إذ يمنح الموظفين فهما أفضل، لمسؤولياتهم والمعرفة والمهارات التي يحتاجونها للقيام بالعمل.
- تعزيز التجديد والابتكار في المنظمة مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية وتحقيق النتائج المتميزة.
- تحسين المهارات وتطويرها وكذلك الاستعداد لتحمل المخاطر لتحسين العمليات مع حاجة أقل للإشراف.
- تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين، من خلال توفير فرص التعلم المشترك والتنمية الشخصية.
- تحسين رضا الموظفين ورفاهيتهم وتعزيز رغبتهم في البقاء والمساهمة الايجابية في بيئة العمل.
- بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة، وتعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم.<sup>1</sup>

### 1-6-2 المبادئ العامة لتكوين وتدريب الموارد البشرية: تقوم العملية التدريبية على قواعد

واعتبارات معينة تضمن نجاحها وتتمثل في:

- ربط برامج التدريب بحاجات العمل الحقيقية.
- اختيار المشاركين في التدريب بعناية (تحديد من هم بحاجة الى التدريب).
- تدرج العملية التدريبية وتوزيع التدريب على مراحل تتناسب مع قدرات العامل ودرجة استيعابه واستعداداته ( تدريب موظف جديد، أو تدريب موظف ليصبح قائد أو مسؤول، أو تدريب موظف لتهيئته لمنصب أعلى أو وظيفة تختلف عن الوظيفة الحالية).
- اشتراك المتدربين بفعالية، وتشجيعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم.

<sup>1</sup> عبد الملك العبد السلام، المرجع السابق

- تكوين بيئة مناسبة للتدريب.
- ربط حضور البرامج التدريبية بالحوافز مثل: ربط التكوين مع الترقية أو ربط نتائج التكوين مع الحصول على مكافآت.
- 1-6-3 شروط نجاح تكوين وتدريب الموارد البشرية:** لنجاح أي عملية تكوينية مهما كان نوعها وطبيعتها، ومهما كان مستواها، ومهما كان نوع وخصائص الأفراد الموجهة إليهم، شروط لا بد من توفرها وهي:
- قابلية الأفراد المتكويين واستعدادهم التام لتلقي التكوين ( رغبتهم في التكوين وقدرتهم عليه).
- يجب أن يكون المكون كفوًا أو له من المؤهلات والخبرات التي تسمح له بالإشراف على التكوين أو تقديم المادة التكوينية.
- البرنامج التكويني يجب أن يكون متكاملًا من حيث المادة المقدمة، كما يجب أن يمس الجوانب الحقيقية التي يحتاج فيها الفرد الى تكوين.<sup>1</sup>
- 1-7 العوامل المؤثرة على الموارد البشرية:** ويمكن تقسيمها الى داخلية وخارجية تتلخص في:
- **عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:** تشتمل تلك البيئة على عدة عوامل وقوى لها تأثيرها الفعال على مدى نجاح تخطيط الموارد البشرية من تلك العوامل ما يلي:
- **الوضع المالي للمؤسسة:** يؤثر هذا الوضع على التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها على قدرة المؤسسة من حيث الاعتماد عليها كليًا أو جزئيًا أو الاعتماد على الموارد البشرية، كما يؤثر على قدرة المؤسسة في تدريب وتنمية قواها البشرية أو في دفع رواتب وأجور مرتفعة لاجتذاب الأشخاص من المؤهلين للعمل لديها، أو منح حوافز

<sup>1</sup> محمد جلال، مطبوعة بعنوان: تسيير الموارد البشرية- محاضرات ومواضيع امتحانات- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي محند أولحاج، البويرة، 2018، ص 64-67.

مالية مقابل تحسين الأداء، مما ينعكس على محتوى خطة الموارد البشرية في شكلها النهائي.

- **التغيرات التنظيمية:** لا يمكن وضع خطة لتخطيط الموارد البشرية بأي مؤسسة دون التعرف على التغيرات التنظيمية التي ستحدث، كإجراء تعديل في الهيكل التنظيمي وما قد يصحب ذلك من إعادة توزيع وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، مما قد ينعكس فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية، ما يترتب عليه إحداث تغيير في توزيع العاملين أو إعادة تكوينهم للتعامل مع الصلاحيات الجديدة، وقد تشتمل هذه التغيرات أيضا على إحداث تغيير في أساليب العمل مما يؤثر على طبيعة الوظائف أو إعدادها أو كليهما معا.

- **أهداف المنظمة الإستراتيجية أو المرحلية:** يجب فهم أهداف المنظمة قبل البدء في التخطيط للقوى البشرية، حيث أن المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مساعدة المنظمة في الوصول لتحقيق أهدافها، وعليه يجب دراسة أهداف المنظمة المرحلية والإستراتيجية لانعكاساتها المتعددة على حجم طبيعة وخصائص الموارد البشرية التي تحتاج لها المنظمة.

• **عوامل خاصة بالبيئة الخارجية:** يتأثر تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة نذكر منها:

- **سياسة العمالة في الدولة:** ويقصد بها القواعد التي تسنها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد منها ساعات العمل، الحد الأدنى من الأجور، نسبة العمال الأجانب الذين يشغلون في البلد،<sup>1</sup> وبدون شك فإن خطة الموارد البشرية في المؤسسات تتأثر

<sup>1</sup> مهمل عادل أمين، مطبوعة مقدمة في مقياس: إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس،

تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 إبراهيم شيبوط، 2023، ص 23

- بالتشريعات العمالية السائدة في الدولة، حيث لا يمكن وضع أية خطة دون أن يتوافر لها دعم وتأييد من البيئة الخارجية ممثلة في الدولة وفي النقابات العمالية إن وجدت.
- **أوضاع سوق العمالة:** يتمثل هذا العامل في التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز، وفي حالة رغبة المؤسسة في الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، عندئذ لابد من دراسة سوق العمالة للتأكد من توفر تلك الاحتياجات، كما ونوعاً.
- **سياسة الهجرة:** تؤثر سياسة الدولة تجاه الهجرة الأيدي العاملة للخارج على حجم العمالة في السوق، إذ أن السماح بترك الموظفين للعمل الحالي قد يؤدي إلى عجز في عدد ونسب الأيدي العاملة بصورة أشد وطأة في بعض الأعمال ذات الصبغة الفنية، مما قد ينفع بالدولة من ناحية أخرى إلى السماح بجلب عمال من دول أخرى، وهذا ما ينعكس على خطة الموارد البشرية وقد يأخذ هذا الانعكاس عدة أشكال منها تدني القدرات لهؤلاء القادمين، ما قد يؤثر على معدل الإنتاج والأداء.<sup>1</sup>

## 2- الموارد البشرية بالمكتبات العامة:

### 2-1- المكتبات العامة:

#### 2-1-1- نشأة المكتبات العامة:

##### 2-1-1-1- المكتبات العامة في العالم العربي الإسلامي "العصر الذهبي":

تدل البحوث أن أول المكتبات العامة في العالم العربي ظهرت في بلاد ما بين النهرين وواد النيل، حيث كان لا يعرف للتدوين طريقاً سوى بعض القصائد الشعرية المكتوبة على اللحائف وجلود الغزال، ولقد تطورت الأمور مع نزول الرسالة المحمدية، فكانت أول كلمة للرسالة "اقرأ"، فانتقل بذلك العالم العربي من مجتمع جاهلي إلى أمة اقرأ، وعرف العالم انتشاراً لم يسبق له مثيل في الحضارات السابقة.

<sup>1</sup> مهمل عادل أمين، المرجع السابق، ص 24.

أ- المكتبات العامة في بلاد الرافدين: وهي أول مكتبة أكاديمية وعامة تقام في البلاد الإسلامية، ويرجع إنشاؤها إلى الخليفة هارون الرشيد (149-193م) الذي شجع حركات الترجمة والتأليف فازدهرت بذلك في عصره حركة التأليف والترجمة التي كان مقرها دار الحكمة.

ولقد كانت مكانا للترجمة ومقر للدرس والمطالعة والبحث وكانت تقام بها مناظرات ومناقشات مفتوحة لكل من أراد العلم والمعرفة دون استثناء.

ولقد اشتهرت بغداد بعدد مكتباتها حيث يقال أنها بلغت 100 مكتبة فأصبحت بغداد قبلة العلم آنذاك، وتعد بيت الحكمة أكثر مكتبات العصر العباسي والتي ظلت قائمة ليستفيد منها الرواد والعلماء وطلاب العلم إلى غاية استيلاء المغول على بغداد سنة 656 هـ حيث نهبوا وخربوا الآلاف المخطوطات في النهر حتى عادت مياه الفرات سوداء من لون المداد وبذلك ضاع جزء كبير من تاريخ وذاكرة الإنسانية، وفقد العرب والمسلمين أحد معالم حضارتهم التي تثبت أولويتهم في إنشاء المكتبات العامة كما تعرف اليوم.<sup>1</sup>

ب- المكتبات العامة في مصر: تعد مكتبة دار العلم بالقاهرة ثاني أضخم مكتبة عرفتها الحضارة العربية الإسلامية أنشأت من طرف الفاطميين سنة 395 هـ على يد الخليفة الفاطمي الحاكم آنذاك، إضافة لمكتبات القصور الكبيرة مثل مكتبة العزيز بالله الفاطمي. فقد حوت مكتبة 1600000 مجلد والتي شكلت فيها بعد نواة مكتبة دار الحكمة وقد جهزت بما يحتاجه الرواد من ورق وحبر وأقلام التي كانت تقدم لمن أراد استنساخ مصنف أو كتاب بالمجان وقد لعبت دار العلم دورا مهما حضاريا في رقي وتطور المجتمع العربي الإسلامي لكن دخول التيارات والفتن المختلفة أدت إلى غلقها لمحاولة جماعة من الناس نشر تعاليمهم الغربية عن الدين الإسلامي في المجالس الدينية والعلمية المقامة بها ليتم فتحها مرة أخرى في زمن الخليفة الأمر بأحكام الله، وبقيت إلى

<sup>1</sup> بن حاوية يمينة، تاريخ المكتبة العامة، مجلة ميرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص556.

أن انتهى الحكم الفاطمي، ليأتي صلاح الدين الأيوبي ويبنى مكانها مدرسة للشافعية بعد تعرضها للكثير من الإتلاف والنهب.

ت- المكتبات العامة في الأندلس: لا يزال العالم العربي يرى في الأندلس مهد للحضارة الأوروبية الحالية، ففضل العرب المسلمين نقلت إلى أوروبا الورق و انتقلت معه الحضارة والعلم إلى كل شرائح المجتمع الأوروبي.

وتعتبر الأندلس حاضرة الإسلام في قلب أوروبا، فقد كثرت فيها المكتبات وبلغت نحو السبعين مكتبة، ناهيك عن المكتبات الخاصة فكانت أشهرها مكتبة قرطبة التي أنشأها الأمويين وبلغت أوج ازدهارها في عصر المستنصر، وقد جمعت المكتبة حوالي 400 ألف مجلد في مختلف العلوم ، كانت مكتبة قرطبة تشغل احد أجنحة قصر الخلافة وكان بها رصيد ثري نتيجة عمليات النسخ ، الشراء، الوقف، الهبات والهدايا وكان بها قسم للتأليف وقسم للتدقيق والترجمة وقسم للنسخ وقسم للعمليات الفنية الخاص بفهرسة الكتب حتى تسهل على المستفيدين من عامة الشعب والوصول لها بسهولة.

### 2.1.1.2 المكتبات العامة في الدول الأوروبية:

أ- المكتبات العامة في فرنسا: يعود ظهور المكتبات العامة الفرنسية وانتشارها إلى ثلاث تواريخ أساسية 1945، 1967، 1981، فالأول تأسست فيه مديرية المكتبات والقراءة العمومية والتي عملت على تشجيع البلديات على تطوير مكتباتها وإنشاء فضاءات خاصة بالأطفال وابتداء من سنة 1981 أصبحت هذه المكتبات موجهة للبلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة، أما في 1967 تم إنشاء 34 مكتبة مركزية للإعارة مابين سنتي 1967-1980 بعد ما كان عددها 42 في سنة 1966.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بن حاوية يمينية، المرجع السابق، ص558.

في مقال بعنوان " **Revie des doux mondes** " سنة 1864 يحصي Charles louomdrs 195 مدينة فرنسية تتوفر على مكتبات عامة تحتفظ في أرصدها الوثائقية على أكثر من 2600000 وثيقة، وفي سنة 1994 انتشرت المكتبات العامة في كل أرجاء فرنسا وحظيت كل المقاطعات الفرنسية بمكتبة على الأقل فانقل الرقم من 804 إلى 1885 مكتبة بلدية مع 5,8 مليون مسجل.

ب- **المكتبات العامة في ألمانيا:** في بداية القرن 20 وعلى عكس الدول الأوروبية اتسم التعليم بألمانيا بالمراقبة الشديدة وجعل من المكتبة دائما وسيطا بين القارئ الذي ينظر إليه على انه مواطن غير راشد ثقافيا ومعنويا لاختيار كتابه الجيد. فلم يسمح للولوج الحر إلى الوثائق المحفوظة في المكتبات الشعبية التي تم إنشائها سنة 1922 إلى جمعية مكتبي المكتبات العامة وتحول شعارها من مكتبة وتعليم إلى كتاب ومكتبة سنة 1970.

أما أثناء الفترة النازية، كانت القراءة العامة تحت الرقابة المشددة، وكانت شبكة المكتبات العامة في خدمة النظام آنذاك، وقد تم إنشاء أول مصلحة مركزية للمكتبات العامة سنة 1935 والتي من مهامها الرئيسية: مراقبة وتطوير المكتبات في جميع أنحاء ألمانيا، وفي السنوات التي تلت الحرب وبالتحديد سنة 1949، 77% من البلديات لم تكن بها مكتبات عامة نتيجة ظروف الحرب التي نالت من الكثير من المكتبات العامة ولم تتطور الأمور إلا عن طريق مبادرات أتت من الخارج وعلى رأسها إنشاء أكبر مكتبة عامة بيريير L america gedenr bibliothek بفضل مبادرة تقدر 5 ملايين مارك ألماني تم جمعها من الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>1</sup>

ت- **المكتبات العامة في بلجيكا:** عرفت بلجيكا كنظام حكم ملكي سنة 1830، فقامت بتحقيق..... من خلال إعادة بناء المؤسسات الثقافية التي كانت موجودة بها، فالمكتبة الملكية التي حملت اسم الملك Alebart 1<sup>er</sup> هي وريثة مكتبة Desdues de Bougogine حيث فتحت المكتبات أبوابها للجمهور منذ القرن 18 ميلادي لكن بعد

<sup>1</sup>بن حاوية يمينية، المرجع السابق، ص559

الاضطرابات والتي أحدثها الاستعمار الفرنسي تم تحويل البعض من المكتبات العامة في المدن إلى جامعات قصد المحافظة على رصيدها الوثائقي.

إن الحلم البلجيكي في نشاء شبكة للمكتبات العامة بدون مصاريف كبيرة من طرف البلديات بفضل قانون 1921 حول المكتبات العامة ومنظمة القراءة العمومية والتي عملت على تقديم دعم مالي للجماعات المحلية في المحافظة وتطوير المكتبات الموجودة في أقاليمها ومحاولة إنشاء مكتبات أخرى تحت وصاية البلديات.

وفي إحصائيات نشرت سنة 1981 حول المكتبات العامة في *Annuaire statistique Belgique* حيث تم إحصاء 1029 مكتبة عامة تضم 11390 كتاب. لتقوم في نفس السنة بأكثر من 17,6 مليون إعاره أمام 807638 قارئ، ثم نشر 7195 كتاب في بلجيكا بمعدل 6800 كتاب في سنة 1988، وقد كانت المكتبات البلدية تقوم بشراء نسبة كبيرة من هذه الكتب، بالإضافة إلى شراء كتب تنشر بفرنسا وهو .... مما ألزم هذه المكتبات مراعاة المعايير الوطنية الخاصة بعملية الاقتناء.

ث. **المكتبات العامة في الدانمارك:** رغم صغر مساحتها أوروبا إلا أنها تميزت بنظام للمكتبات العامة الأكثر شهرة في العالم وحسب الإحصائيات فان الدانمارك يمكن تلقبيه بدار الكتاب والقراءة حيث تم نشر حوالي 11000 عنوان جديد كل سنة ناهيك عن الكتب التي يعاد نشرها لعدة مرات.

ويمكن القول أن المكتبات العامة ظهرت بفضل إنشاء التعليم الإلزامي سنة 1914 وانتشار مدارس لتعليم الكبار في سنوات 1840 - 1850، وقد تم إنشاء العديد من المكتبات العامة من طرف الطبقة المثقفة حيث وصل عددها سنة 1855 إلى 1068 مكتبة بعدما كانت 700 سنة 1900.<sup>1</sup>

صدر أول قانون حول المكتبات العامة الدانمارك سنة 1920 وبقي معمول به لغاية 8 سنوات من القرن الماضي مما ساعد على تطوير المكتبات العامة بشكل كبير

<sup>1</sup> بن حاوية يمينية، المرجع السابق، ص 560.

جدا، كما أن قانون 1964 المتم لإصلاحات البلدية سنة 1970 قام يضم بعض البلديات والمقاطعات مما سيشكل في تاريخ المكتبات الدانماركية نقطة تحول فكري وقام بوضع المهام الثقافية للمكتبات العامة في المقام الأول، والثاني مجانية خدماتها واستعمالات وثائقها باختلاف حواملها المادية.

لقد كانت المكتبات العامة في بلجيكا تضم المكتبات العلمية والتي لها تاريخ طويل في هذا البلد والمتمثلة في المكتبة الملكية وثلاث مكتبات جامعية أخرى في كل من Copenhagi , Arhus ,Lidese والتي كانت تابعة لوزارة الشؤون الثقافية أما المكتبات الجامعية الأخرى فكانت تحت وصاية وزارة التعليم الوطني وبعض الجامعات الخاصة.<sup>1</sup>

## 2.1.2. أهداف المكتبة العامة

- تشجيع وتدعيم القراءة والمطالعة لدى المواطنين، وذلك عن طريق تقديم خدمات ومصادر المعلومات التي ترضي الأذواق المختلفة، والحاجات المتنوعة للجميع.
- تزويد الباحثين بالمعلومات المتنوعة وتقديم الخبرات له من جميع العصور والأزمنة المختلفة التي تساعده في دراساته وبحوثه.
- تشجيع استغلال أوقات الفراغ وعقد الندوات والمحاضرات الهادفة ومناقشة أكثر المشكلات تأثيرا في المجتمعات المحلية والعالمية.
- الحصول على المعلومات وجمعها من مصادر ذات مصداقية عالية لا شكوك حولها.
- المساهمة في نجاح مشاريع محو الأمية.
- توفير جميع أنواع مصادر المعلومات المسموعة، المطبوعة، والمرئية.
- تعتبر مركز للمعلومات المتنوعة الصحيحة وتسعى للتقدم في مختلف الجوانب العلمية.

<sup>1</sup> ابن حاوية يمينة، المرجع السابق، ص569.

▪ تقديم النص والإرشاد للأفراد المجتمع في كيفية استخدام المكتبة.<sup>1</sup>

**2-1-3 أنواع المكتبات العامة في الجزائر:** اعتمدت الجزائر أنواع أساسية من المكتبات

التي كانت متوفرة على الصعيد الوطني وهي كالاتي:

**2-1-3-1 المكتبة المطالعة العمومية:** تعد المكتبات العامة من المؤسسات العامة في

خدمة المجتمع كذلك تعد المركز المحلي للمعلومات التي تنتج كافة أنواع المعرفة

والمعلومات للمستفيدين منها من خلال هذا يمكن تصنيف خمسة أنواع من مكتبات المطالعة

العمومية وهي كالاتي:

- قاعات المطالعة أو المكتبات شبه الريفية

- مكتبات الوسط الريفي

- مكتبات الوسط الحضري

- المكتبات الولائية .

**2-1-3-2 مكتبات المراكز الثقافية:** توجد على مستوى كل ولاية مركز ثقافي او دار

الثقافة التي تساهم في السياسة الثقافية الرسمية للدولة ومن خلالها تقرر تأسيس مكتبة

عامة تكون تابعة لها وتحت تسييرها بهدف جلب مختلف شرائح المجتمع للمشاركة في

مختلف الأنشطة الثقافية بها .

**2-1-3-3 مكتبات المتاحف:** يوجد في اغلب الولايات متاحف تكن تابع لها وهي

مكتبات عمومية مفتوحة لجميع الرواد

**2-1-3-4 مكتبة قصر الثقافة مفدي زكرياء:** كانت هذه المكتبة تابعة للمركز

الوطني للدارسات التاريخية برئاسة الجمهورية سنة 1976 مقرها بالمدينة وابتداءا من

عام 1984 أصبحت تابعة للوزارة الثقافة، تتولى هذه المهام التالية:

-وضع تحت تصرف الجمهور الوثائق والكتب التي لها علاقة بالفن، التاريخ والادب

<sup>1</sup>نانسي القوم، المكتبة العامة ، أخر تحديث 3نوفمبر 2019، 23:53، متاح على أي عربي،http://:com E3arabi

- توفير للباحثين والفنانين ومختلف شرائح المجتمع فضاءات المطالعة
- تشجيع وتوفير كل السبل من اجل البحث والتنمية الثقافية
- نشر وتوزيع البحث العلمي والنشاطات الثقافية.
- 2-1-3-5 المكتبة الوطنية: من أقدم المؤسسات الثقافية التي تم تأسيسها سنة 1835 حيث تواجدت في عدة أماكن لسوء الفضاءات المخصصة لها الى أن تم انجاز مكتبة وطنية للمقاييس العالمية شروط اللازمة Fanceis fanon
- تم إعادة تنظيم المكتبة الوطنية بموجب الامر رقم 70-34 المؤرخ في 29 ماي 1970
- إضافة الى تطبيق التشريع على الإيداع القانوني ونشر البيوغرافية الدينية وكذا التنظيم لإدارة حسب ما جاء في الأمر 70-34 وكذا مرسوم التنفيذي 93-149 ان مهام المكتبة الوطنية تتمثل في مايلي:
- جمع الوثائق الخاضعة للإيداع القانوني و مصلحتها للحفاظ عليها وتطبيق التشريع المرتبط بها
- اقتناء ومعالجة وحفظ وتوزيع المؤلفات والوثائق المكتوبة السمعية البصرية الصادرة في الوطن وخارجه
- الحفاظ على مختلف الوثائق المتعلقة بالجزائر او التي فيها المؤلفون الجزائريون المتواجدة في الخارج
- المشاركة في تطوير البحث
- اعداد جو للتراث الثقافي الوطني المكتوب للحفاظ عليه في المكتبات سواء داخل أو خارج الوطن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سويدي مروة وعوييل ندى، المكتبات العامة ودورها في تجسيد اهداف التنمية المستدامة -دراسة ميدانية بمكتبات البلدية لولاية قلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، 2022. ص 24-26.

### 2-1-4 خدمات المكتبة العامة:

**2-1-4-1 خدمة الإعارة:** فالمكتبة وجدت من اجل الاستخدام وعلى ذلك كان لخدمة الإعارة الدور الرئيسي في تنشيط الاستلزام وقد خدمات المكتبة الى خارجها لجميع الفئات دون استثناء.

**2-1-4-2 خدمة الإرشاد المرجعي:** تتطلب مجموعة من المراجع الأساسية بالمكتبة خدمة متميزة التعرف بطرق تنظيمها واسترجاع المعلومات منها وذلك يتطلب اعداد مكثف الارشاد المرجعي سواء باللقاء الشخصي او اعداد فلترات تعريفية توزع على الجمهور.

**2-1-4-3 خدمة الإرشاد القرائي:** وهي من أهم الخدمات التي تصطل عليها المكتبة العامة وتتمثل في توجيه القراء وإرشادهم نحو المواد التي تقابل حاجاتهم الفعلية والمبنية على مستوياتهم العلمية والثقافية ومتابعة قراءتهم في المستقبل باستمرار.

**2-1-4-4 خدمة التصوير:** وذلك بتوفير صور من الموارد إلى تسمح بإعارتها خارج المكتبة ( المراجع الدوريات النسخ الوحيدة ) وذلك بمقابل مادي بسيط وذلك انطلاقا من مبدأ توفير جميع المواد لكل القراء .

**2-1-4-5 خدمات الإحاطة التجارية:** وهي خدمة تتعلق بتقديم المعلومات الخاصة باهتمامات كافة الافراد بالمجتمع الذي تخدمه المكتبة أي انها ترتبط بخدمة قطاع جماهيري عريض و تشمل هذه الخدمات الاعلام السريع بكل جديد بالإضافة الى المكتبة اصدار قوائم بالموضوعات التي تهتم المجتمع (موضوعات زراعية -عمالية -صناعية ودينية .. الخ )

**2-1-4-6 خدمة سيارة الكتب:** وهي خدمة تنطلق من مبدأ توصيل الخدمة المكتبية لجميع افراد المجتمع مهما كانت أماكن تواجدهم، وهي خدمة مرحلية تتم لحين انشاء مكتبة فرعية لخدمة المناطق التي تحتاج الى مثل هذه الخدمات ومن خلال برنامج

خاص يمكن تشغيل سيارة الكتب في أيام معينة من الأسبوع لزيارة المنطقة ثم العودة مرة أخرى لاستلام الكتب المعارة ويشترط في المجموعات سيارة الكتب ان تتناسب في الأساس طبيعة المنطقة التي تخدمها ,أو تكوين جماعات من الأفراد من حيث النوع (الأطفال، الشباب، النساء والأميين )<sup>1</sup>.

#### 2-1-5 وظائف المكتبة العامة: من أهمها مايلي:

2-1-5-1 وظيفة تثقيفية: لأنها تعمل على توفير مصادر المعلومات التي تساهم في تنمية الثقافة لدى أفراد المجتمع .

2-1-5-2 وظيفة تعليمية: تعمل على توفير المعرفة لكافة أبناء المجتمع فهي تعمل على توفير الخدمات لأطفال الخاصة من خلال المدرسة او من ناحية ثانية تقدم الخدمات والمعلومات للعمال كذلك .

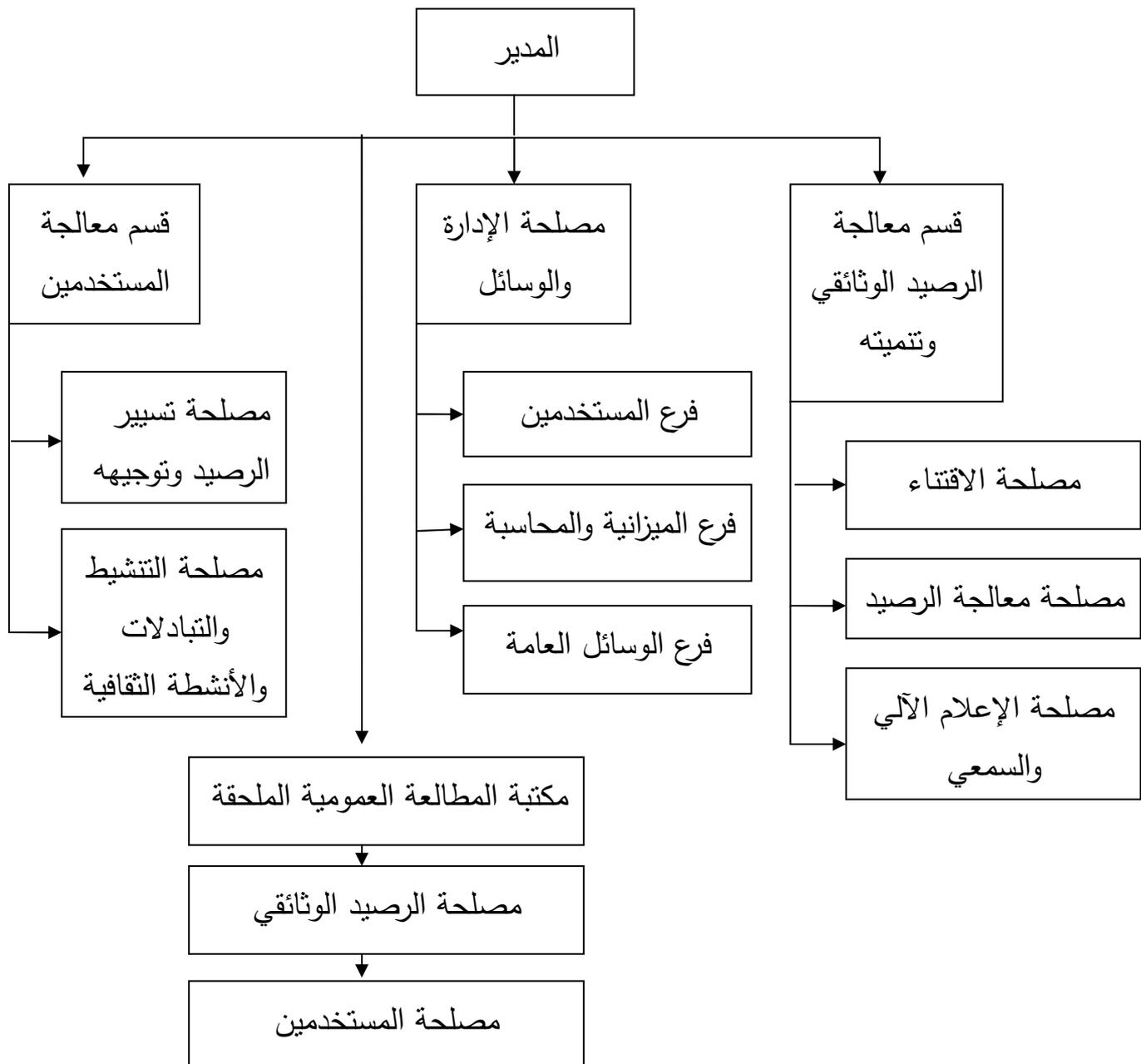
2-1-5-3 الوظيفة الإعلامية: لأنها تعمل على توفير الوسائل الثقافية والإعلامية المناسبة من الكتب ونشرات والمطويات الورقية تجيب من خلالها على استفسارات الجمهور وتقديم المعرفة له .

2-1-5-4 وظيفة ترويجية: وذلك لأنها تعمل على اقتناء مصادر المعلومات التي يمكن قراءتها لأغراض استثمار أوقات الفراغ بشكل مجد بدلا من تضييعها في اللهو واللعب فيها لاينفع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رقية عدنان؛ خليل مرعي، دور المكتبات في زيادة الثقافة المجتمعية، الإصدار الخامس، ع 50، 2022. ص 10.

<sup>2</sup> احمد بدر، أساسيات في علم المعلومات والمكتبات، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 256.

2-2 الهيكل الوظيفي بالمكتبات العامة:



مخطط يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة العامة لولاية بسكرة

- 1- **المدير:** تتمثل مهامه في الإشراف على جميع العمليات بما فيها الإدارية، المالية والمكتبية من تخطيط ورقابة وتسيير واتخاذ التدابير والقرارات اللازمة للسير الحسن للمكتبة وجميع الملحقات التابعة لها.
- 2- **مصلحة الإدارة والوسائل:** تتولى هذه المصلحة تنظيم وتسيير كل ما يتعلق بالجانب الإداري الخاص بالمكتبة كأعداد ميزانية المكتبة، التجهيز، التوظيف، تنظيم الشؤون الإدارية للموظفين... الخ، وتضم ثلاثة فروع: فرع المستفيدين، فرع الميزانية والمحاسبة، وفرع الوسائل العامة.
  - أ- **فرع المستخدمين:** ويتم هذا النوع بكل الجوانب الخاصة بالمسار المهني للموظف، ابتداء من تنصيبه لغاية التقاعد ( الترقية، العطل، التكوين... )
  - ب- **فرع الميزانية والمحاسبة:** وهو الفرع الخاص بدفع الأجور للمستخدمين الدائمين والمتعاقدين بكل أنواعها سوار المرتبات، المخلفات والمردودية.
  - ت- **فرع الوسائل العامة:** ويتم من خلاله تسديد النفقات المتعلقة بالمهام الإدارية، وشراء التجهيزات والعتاد، إضافة الى أشغال الصيانة.
- 3- **مكتب الأرشيف:** وقد تم إنشاؤه مؤخرا وقد انطلقت عملية دفع الأرشيف بين مكتب الأرشيف وباقي المصالح وبصفة رسمية.
- 4- **قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتنميته:**
  - أ- **مصلحة الاقتناء:** تعمل هذه المصلحة على تزويد المكتبة الرئيسية والملحقات بالرصيد الوثائقي حسب سياسة تنمية مجموعات ممنهجة ويكون ذلك من خلال اختيار مصادر المعلومات التي تلبي احتياجات المستفيدين حسب الأرصدة المالية المخصصة لذلك.
  - ب- **مصلحة معالجة الرصيد وصيانته:** الفهارس الموجهة كوسائل بحث للمستفيدين من المكتبة تقوم هذه المصلحة بالمعالجة الفنية لمصادر المعلومات بداية من عملية الجرد، الفهرسة الموضوعية لهذه المصادر، والتصنيف (تطبيق ديوي العشري الطبعة 23) وإعداد وصيانة الأرصدة التالفة.

ت- مصلحة الإعلام الآلي والسمعي البصري: تتولى مهمة الإشراف على السير الحسن للحواسيب في مختلف المصالح، بالإضافة الى متابعة تدفق الانترنت بالمكتبة والعمل على توفير هذه الخدمة للرواد حسب ما يسمح به القانون الداخلي للمكتبة.

5- قسم خدمة المستفيدين: يعد هذا القسم كبوابة لرواد المكتبة بمختلف فئاتهم حيث يعمل على استقبال وتوجيه القراء والإشراف على عملية الانخراط بالإضافة الى العمل على ضمان الخدمة المرجعية للقراء.

كما يقوم هذا القسم بتنظيم وبرمجة مختلف الأنشطة الثقافية والعلمية المنظمة من طرف المكتبة ويعتبر همزة وصل بين رواد المكتبة ومختلف قضاياها ويضم هذا القسم مصلحتين:

ا- مصلحة تسيير الرصيد وتوجيه القراء: ويتم من خلال متابعة قاعات المطالعة والانخراط وإعداد تقارير دورية حول عدد وفئات المنخرطين ودراسة احتياجات المستفيدين عن طريق مراقبة نسب الإعارة ومدى الإقبال على الأرصدة المتواجدة بالمكتبة.

ب- مصلحة التنشيط والتبادلات والأنشطة الثقافية: وهي المصلحة المؤولة على إعداد البرنامج المسطر للنشاطات والعمل على إنجاحه ورفع التقارير الدورية حول كل التظاهرات والنشاطات المنجزة.

6- مكتب الانخراط: أن يتم تسجيل الرواد ومنحهم بطاقة الانخراط والتي تمكنهم من الاستفادة من جميع خدمات المكتبة.

## 2-3 اختصاصي المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة:

2-3-1 تعريف اختصاصي المعلومات: يعرفه قاموس البنهاوي بأنه شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة، وهناك من يعرفه بأنه كل من يتعامل مع مصادر المعلومات من حيث الاختيار، التزويد، الجمع، التنظيم والمعالجة كما يتعامل أيضا مع المستفيد من خلال الإجابة على استشاراته وتلبية حاجياته المعلوماتية.

يلاحظ مما سبق أن أخصائي المعلومات هو وسيط بشري يتعامل مع مصادر المعلومة كما يساعد في إتاحتها للمستخدمين ويسهل الوصول إليها.<sup>1</sup>

2-3-2 المهارات المطلوبة لاختصاصي المعلومات: ترتبط مهام أخصائي المعلومات ارتباطا وثيقا بالمستجدات الحاصلة في المجال التكنولوجي لهذا من الضروري لأخصائي المعلومات أن يكتسب مهارات تتماشى مع هذه التطورات والتي يمكن ذكرها كالتالي:

- تحديد النواقص في الإمكانيات والأداء.
- تحديد الأفكار الجديدة واحتياجات المستفيدين وتصنيف القوى البشرية.
- التأكد من أن البنية التحتية لتقنية المعلومات تعمل على تدعيم إدارة المعرفة.
- التخطيط والإسهام في صناعة القرارات وحل المشكلات وتطوير إدارة المكتبة.
- تدريب المستفيدين على استخدام المصادر الالكترونية.
- تحليل المعلومات وتقديمها للمستفيدين.
- تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة.
- نشر الوعي المعرفي لدى الآخرين.
- تطوير رؤية جديدة للمعرفة.
- التعامل مع التشريعات والقوانين الخاصة بالملكية الفكرية وحقوق المؤلفين.
- تحديد المصادر المعرفية حسب أهميتها للمستفيدين.
- الفهم المشترك والثقة المتبادلة مع جمهور المستفيدين.

<sup>1</sup> لعرايبي نسرين، دور أخصائي المعلومات في ظل ممارسات الوساطة الثقافية الرقمية، مجلة علوم المعلومات، علم الأرشيف وعلم المكتبات، مج04، ع01، 2020، ص158.

- القدرة على إدارة الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المعرفية المخطط لها.<sup>1</sup>
- 2-3-3 المبادئ الجديدة لأخصائي المعلومات:** أمام تعدد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومع التدفق الهائل للمعلومات في شتى الميادين المعرفية أصبح لزاما على أخصائي المعلومات القيام بالوظائف التالية:
- المشاركة في بعض المهارات المتعلقة بالنشر كالتحرير والإخراج، ولغات الحاسوب
- قصد إنتاج أشكال الكترونية للكتب ذات المستوى القرائي المنخفض.
- المشاركة في إنشاء البيانات الوسطية ( الإنشاء الآلي للكائنات، الإنشاء الآلي للتسجيلات الوصفية).
- تزايد العبء فيما يتعلق بتعليم كيفية الوصول الى المعلومات، وذلك مع زيادة الإقبال على شبكة الانترنت.
- إبرام اتفاقيات بين أخصائي المعلومات والناشرين الالكترونيين بغرض التعاون وتوسيع نطاق المعلومات.
- استمرار نشاطاتهم فيما يخص حفظ الأرشيف، فيما يعيق بالموارد النادرة والمحفوظات الهامة، أما بقية الموارد فتوضع بشكل رقمي.
- توفر التسجيلات الالكترونية للموارد بصفة عامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لطفية علي الكميشي، المهارات المطلوبة لأخصائي المعلومات، منصة أريد، 2021، متاح على الرابط: <http://portal.orid.mg>

<sup>2</sup> شعباني مجيد؛ شنوفي شعيب، أخصائي المعلومات في البيئة الرقمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة- بومرداس-، مجلة العلوم التجارية، ص13.

### 2-3-4 الكفاءات اللازمة لأخصائي المعلومات: حيث يمكن إجمالها في:

- مهارات أكاديمية دراسية وفيها يكون ملما بكل أبعاد التخصص.
- مهارات لغوية حتى يستطيع التعامل مع مختلف أوعية المعلومات متعددة اللغات.
- مهارات فنية تخص العمليات الفنية من فهرسة، تصنيف، تكشيف واستخلاص وغيرها.
- مهارات تقنية وفيها يكون ملما باستخدام كافة أنواع التقنية التي أفرزتها الثورة التكنولوجية.
- امتلاك معرفة عميقة بمصادر المعلومات الالكترونية قصد تطوير المجموعات الالكترونية.
- تقييم الاحتياجات المعلوماتية وتصميم خدمات تسد تلك الحاجيات.
- تدريب المستفيدين على استخدام المصادر والنظم الآلية والالكترونية.
- المساهمة في إنشاء وبناء البرمجيات الوثائقية.
- استخدام شبكات الويب.<sup>1</sup>

### 2-4 أخلاقيات المهنة المكتبية:

**2-4-1 تعريف المهنة المكتبية:** تعرف على أنها الوظيفة التي تهتم برصد الإنتاج الفكري ومعالجته وحفظه ووضع وسائل استرجاعه خدمة للمستعملين من مختلف الأصناف والمستويات، إن الوصول للمعلومات بطريقة سهلة وفعالة له أهمية متزايدة لجميع قطاعات المجتمع والمختصون في المعلومات سوف يكونون مطلوبين بصورة كبيرة في هذا المجتمع، وأن أهميتهم سوف تزداد ومكانتهم سوف تكون بازياد.

**2-4-2 ظهور وتطور أخلاقيات المهنة المكتبية:** يعود الاهتمام بالسلوك الأخلاقي في المهنة المكتبية بمفهومه الحديث الى مطلع القرن العشرين حيث ظهرت أولى المكتبات في الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال دورتي: نشرة جمعية المكتبات الأمريكية

<sup>1</sup> ناجية قموح؛ عز الدين بودريان؛ خديجة بوخالفة، كفايات ومواصفات أخصائي المعلومات للتأقلم مع البيئة الرقمية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهدي- قسنطينة-، 2015، ص7-8.

المتخصصة SALA وجريدة المكتبة كما أثير موضوع أخلاقيات المهنة المكتبية من طرف بلامر سنة 1903 حيث كان يرى النواحي الأخلاقية في المهنة تركز بالضرورة على الأخلاق التي يجب أن يتحلى بها المكتبيون أثناء أدائهم لعملهم، وفي 1909 اقترح بولتون قواعد أخلاقية للمتخصصين في المكتبات تبنتها جمعية المكتبات الأمريكية ALA كمبادئ أولية لأخلاقيات المهنة المكتبية عام 1929 وواصلت جمعية المكتبات الأمريكية اهتمامها بتسطير المبادئ الأخلاقية والتنظيم لها حتى أصدرت دستور 1939، وبذلك الاتجاه نحو التقنين والتشريع لهذه الأخلاقيات.

كانت أخلاقيات المهنة المكتبية موضوع دراسة أكاديمية لنيل شهادة الدكتوراه من قبل الدكتور جون بيكر سنة 1976 بجامعة Case waster reserrve والتي اعتبرت مساهمة كبيرة في المجال وفيما بعد صدرت العديد من الكتب حول أخلاقيات المهنة المكتبية منها الأخلاقيات المهنية والمكتبيين للمؤلفين سنة 1985،<sup>1</sup> وكتاب التحديات الأخلاقيات في علم المكتبات عام 1988 لمؤلفه روبرت هوتمان، وبذلك عرفت أخلاقيات المهنة المكتبية ميلادها ونشأتها الأولى على أرض الانجلوسكسون.

**2-4-3 أخلاقيات المهنة المكتبية:** عمل العديد من المختصين في مجال المكتبات والمعلومات على تقديم تعريف أخلاقيات المهنة المكتبية حيث عرفها Anne kuje بأنها مجموعة المبادئ المهنية المرتبطة بالواجبات دون الحقوق والتي تؤمن شرعية مهنية خارجية وداخلية، وتجمع في مكتبات الدول التي لها دستور لأخلاقيات المهنة ومبادئ الحرية الفكرية.

إذا فأخلاقيات المهنة المكتبية يقصد بها المبادئ والقيم والضوابط التي تصاغ وتوضع من قبل هيئات ومختصين في مجال علم المكتبات مهنيين وأكاديميين من نشأتها تبيان واجبات مهني المكتبات والمعلومات وتوضيح مستوى الأداء المطلوب منهم في كل مهمة ووظيفة وخدمة بحيث يستلزم منهم سلوكا معين قائما على الالتزام الذاتي، كما أنها توضح مسؤولياتهم تجاه بعضهم البعض كزملاء عمل في نفس المكان أو في أماكن عمل مختلفة

<sup>1</sup> زينب بن الطيب، أخلاقيات المهنة المكتبية وواقع الالتزام بها في المكتبات الجامعية الجزائرية: مكتبات جامعة باتنة أنموذجا، مجلة الاحياء، مج22، ع31، 2022، ص953.

أيضا تجاه المستفيدين المترددين على مختلف أنواع المكتبات تتعدد وتتوسع فئاتهم وتباين احتياجاتهم البحثية والمعلوماتية من المكتبة وأيضا تجاه موردي مصادر المعلومات الذين تتعامل مع المكتبات لتأمين مجموعاتها الفكرية، بهدف الحفاظ على شرف المهنة المكتبية ورقي مكانتها بين باقي المهن الأخرى.

**2-4-4 المبادئ العامة لأخلاقيات المهنة المكتبية:** تتبثق أخلاقيات المهنة المكتبية من الأخلاقيات العامة كأساس لها لتطوير قواعد أخلاقية خاصة بالمهنة المكتبية، ومبادئ أخلاقيات المهنة المكتبية تتمحور في:<sup>1</sup>

**أولاً: مجموعة الصفات الشخصية:** تتمثل في: العضوية، المرونة، العمق، المسؤولية، الفطنة، التسامح، الثقة، الاعتقاد الذاتي، المدح، الانضباط، والدقة.

**ثانياً: الاتجاهات والمواقف:** التصميم، الشكر، الطموح، العاطفة، التحمس، التركيز، التواضع، الالتزام الذاتي، التكيف، التفاؤل، الاحترام والقبول.

**ثالثاً: القيم:** تتمثل في: الحكمة، الصدق، الولاء، الأمانة، الإيمان بالنفس، السهمة المثالية، الكرم، الإخلاص، المسؤولية، الشفقة، الرحمة، التفهم.

**2-4-5 مصادر أخلاقيات المهنة المكتبية:** يمكن أن تكون مصادرها منبثقة ومستوحاة من:

- **الأخلاقيات الشخصية:** الأفراد لهم قيمهم ومعتقداتهم الشخصية تنتقل هذه القيم والمعتقدات مع الأشخاص عند انتقالهم للعمل داخل المنظمات والمجتمعات المختلفة التي يعملون ويعيشون فيها، تحول هذه القيم والمعتقدات الى سلوكية تظهر بشكل جلي في تصرفات الشخص.

- **التنظيم الإداري:** تتأثر الأخلاق بالتنظيم الإداري حيث تستقطب المنظمات الأفراد وتدريبهم على طرق وأساليب العمل والتعليمات الخاصة بالعمل، كما تؤثر الهياكل التنظيمية الرسمية في تشكيل الأخلاقيات داخل منظمات المعرفة.

<sup>1</sup> زينب بن الطيب، المرجع السابق، ص 954.

- **القوانين واللوائح والتشريعات:** توضع لتحديد المعايير المقبولة في مجال الأعمال، الأفراد والمنظمات وغيرها، وهي تعمل على توجيه الأفراد والمديرين نحو ما ينبغي عمله والابتعاد عنه، لذا فإن وجود هذه القوانين يمثل رادعا للسلوكيات غير المقبولة في مجال العمل المعرفي.

**ثقافة المنظمة:** والتي تمثل إطار ممارسات وعمل سلوكيات العاملين على مختلف المستويات داخل المنظمة والتي تطورت واستقرت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة بالأفراد وتمثل فهما بين الأعضاء حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع وثقافة المنظمة الجيدة والتميزة تكون معززة لنجاح المنظمة.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

إدارة الموارد البشرية في المكتبة العامة تضمن التخطيط، التوظيف، التدريب وتطوير الموظفين لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تشمل هذه الإدارة تحديد إحتياجات الموظفين، إستقطاب الكفاءات المناسبة وتوفير برامج تدريبية لتعزيز مهاراتهم. يعني أيضا الأداء وتقييمه لتحفيز الموظفين وتحسين إنتاجهم بالإضافة إلى ذلك تركز على خلق بيئة عمل إيجابية وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية تهدف هذه اقدارة إلى تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

<sup>1</sup> زينب بن الطيب، المرجع السابق، ص955.

# الفصل الثالث

أثر إدارة الوقت على أداء العاملين بالمكتبات  
العامة: إجراءات الدراسة ونتائجها

**تمهيد:**

يحتوي الفصل الثالث على الدراسة الميدانية في المكتبة العمومية محمد عصامي بسكرة، حيث تم تحديد الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات لدراسة الرئيسية ومن ثم عرض وتحليل الخصائص العامة للمجتمع الدراسة من حيث: الجنس، سنوات العمل، والمؤهل العلمي.

كما تم التعرف على إدارة الوقت ومستوى الأداء الوظيفي بالمكتبات العامة بعد ذلك تم إختبار صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، والوصول إلى النتائج والتوصيات المترتبة عنها.

**3-1 مجالات الدراسة:****3-1-1 المجال الجغرافي:**

هي مؤسسة ثقافية تعليمية وتنقيفية تعمل على حفظ التراث الفكري والثقافي الإنساني ليكون في خدمة القراء والمواطنين من كافة الطبقات الإجتماعية والمهنية على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال، وهي تحت وصاية وزارة الثقافة والفنون.

تقع المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي في شارع محمد بوضياف بجانب

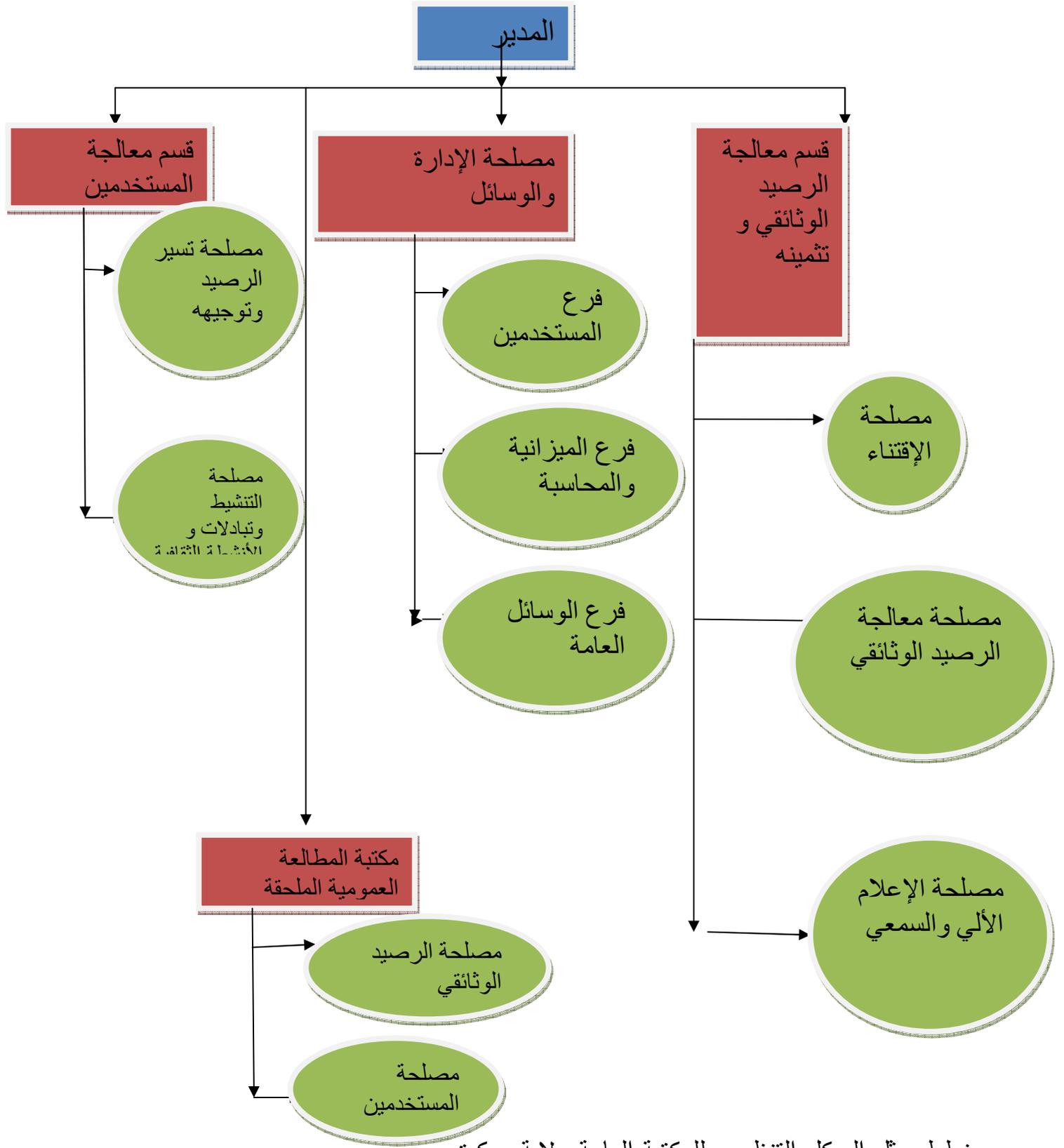
مسرح الهواء الطلق ببسكرة، يحدها

- من الشمال: مسرح الهواء الطلق
- من الشرق: ديوان المؤسسات الشباب في ولاية بسكرة
- من الغرب: شارع
- من الجنوب: حديقة بالعياط.

للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة تسع مكتبات للمطالعة العمومية ملحقة موزعة على إقليم ولاية بسكرة وأولاد جلال منشأة وتقدم خدمات لساكنة البلديات التالية: رأس الميعاد، الدوسن، عين زعطوط، بشقرون، ليوة، الحاجب.ذ.

الموقع الإلكتروني للمكتبة: [www.biblio biskra.com](http://www.biblio biskra.com)

-الهيكل الوظيفي بالمكتبات العامة:



مخطط يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة العامة بولاية بسكرة

### 3-1-2 المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في الموظفين في المكتبة العمومية، الذين تم تطبيق إستمارة الإستبانة عليهم.

### 3-1-3 المجال الزمني:

مدة إنجاز البحث العلمي تشمل مرحلتين متمثلة في الجانبين النظري والتطبيقي

أ-النظري: من شهر جانفي إلى مارس

ب:الميداني :أواخر شهر أفريل إلى بداية شهر جوان

### 3-2-3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين بمكتبة المطالعة العمومية لولاية بسكرة "محمد عصامي" وكان عددهم ثلاثون موظف.

### 3-3 تحديد عينة الدراسة:

تعتبر الدراسات المسحية عملية نتعرف من خلالها على المعلومات المتعلقة بالدراسة و العينة، وتمكننا من إختيار العينة بشكل سليم وتمثيل جميع مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة عي العينة القصدية والمتمثلة في العاملين بمكتبة المطالعة العمومية "محمد عصامي" بسكرة والمقدر عددها "30 عامل" موزعة على مختلف الرتب الإدارية، إنطلاقاً من الإحصائيات المستلمة من طرف محافظ المكتبة.

### 3-4 أداة جمع البيانات:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لجمع البيانات المطلوبة في الدراسة هي الإستبانة، وذلك لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق الأدوات الأخرى مثل المقابلة الشخصية وعليه تم القيام بتصميم الإستبانة للبحث بالإعتماد على دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري للبحث.

وتتكون الإستبانة من:

-البيانات الشخصية للمبحوثين: ذكر، أنثى

-سنوات العمل: أقل من 5 سنوات، من 5-15 سنة وأخيراً أكثر من 15 سنة

-المؤهل العلمي: ليسانس، ماستر، ماجستير و دكتوراه.

وثلاثة محاور أساسية وهي كالتالي :

\*المحور الأول: يتضمن أربعة عشر سؤال لتأثير المشكلات التنظيمية في تطبيق إدارة الوقت

\*المحور الثاني: ويحتوي على ثلاثة عشر عبارة حول تأثير طرق الرقابة والظروف النفسية في إدارة الوقت

\*المحور الثالث: ويحتوي على أربعة عشر سؤالاً حول تأثير جودة الأعمال والميول الإنساني في تطبيق إدارة الوقت .

3-4 جدول وتحليل البيانات:

3-4-1 المعلومات الشخصية:

1. متغير الجنس:

جدول (أ): يمثل متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة
16.66%	05	ذكر
76.67%	23	أنثى
6.67%	02	لا توجد إجابة
100%	30	المجموع

تعرض هذه الصورة نتائج استبيان حول توزيع الجنس بين المشاركين. يشير الجدول إلى

ثلاث فئات: ذكر، أنثى، وأخرى (لا توجد إجابة)

1. الذكور: يمثلون 16.66% من المشاركين، مع تكرار قدره 5 مشاركين.

2. الإناث: يشكلن الأغلبية بنسبة 76.67%، حيث بلغ عددهن 23 مشاركة.

3. الفئة الأخرى: تضم 2 من المشاركين بنسبة 6.67%، الذين لم يقدموا إجابة حول

جنسهم.

إجمالي عدد المشاركين في الاستبيان هو 30 شخصًا. يظهر هذا التوزيع أن الإناث يشكلن غالبية العينة المدروسة بشكل كبير مقارنة بالذكور والفئة الأخرى. يمكن استخدام هذه

البيانات لتقييم التوازن بين الجنسين في الدراسة وتحديد الحاجة إلى استهداف عينات أكثر توازناً في المستقبل إذا كان الهدف هو الحصول على تمثيل متساوٍ لكلا الجنسين.

2. سنوات العمل

جدول (ب): يمثل سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	الحالة
23.33%	07	أقل من 5 سنوات
53.33%	16	من 5 إلى 15 سنة
16.67%	05	أكثر من 15 سنة
6.67%	02	لا توجد إجابة
100%	30	المجموع

الجدول يعرض توزيع سنوات العمل بين 30 فرداً، ويتضمن الفئات التالية: أقل من 5 سنوات (7 أفراد بنسبة 23.33%)، من 5 إلى 15 سنة (16 فرداً بنسبة 53.33%)، أكثر من 15 سنة (5 أفراد بنسبة 16.67%)، ولا توجد إجابة (2 أفراد بنسبة 6.67%). يوضح الجدول أن غالبية الأفراد (أكثر من نصف العينة) لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 15 سنة، مما يشير إلى مستوى متوسط إلى طويل من الخبرة بين معظم الأفراد. نسبة صغيرة فقط من الأفراد لديهم خبرة أقل من 5 سنوات أو لم يقدموا إجابة. بشكل عام، يظهر الجدول توازناً في سنوات الخبرة مع ميل نحو الخبرة المتوسطة.

3. المؤهل العلمي:

جدول (ت): يمثل المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الحالة
46.67%	14	ليسانس
36.67%	11	ماستر
0%	0	ماجستير
3.33%	01	دكتوراه
13.33%	04	لا توجد إجابة
100%	30	المجموع

الجدول يظهر أن 46.67% من عينة الدراسة يحملون درجة الليسانس، و36.67% يحملون درجة الماستر، بينما لا يوجد أي من أفراد العينة يحمل درجة الماجستير. نسبة قليلة تبلغ 3.33% يحملون درجة الدكتوراه، و13.33% لم يجيبوا على السؤال. بينما يظهر أن 3.33% من عينة الدراسة هم ذكور، و13.33% لم يجيبوا على سؤال الجنس. من الاستنتاجات، يمكن القول أن أغلب المشاركين لديهم مؤهل الليسانس أو الماستر، وهناك نقص في الردود على بعض الأسئلة، كما أن نسبة الذكور بين عينة الدراسة ضئيلة. بشكل عام، البيانات تظهر تركيزاً أكبر على الحاصلين على مؤهل الليسانس والماستر

3-4-2 المحور الأول: تأثير المشكلات التنظيمية في تطبيق إدارة الوقت

جدول رقم (01): يمثل تأثير غياب التنظيم الإداري بالمكتبة في ضياع وقت العمل

يتسبب غياب التنظيم الإداري بالمكتبة في ضياع وقت العمل		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
0%	0	غير موافق
3.33%	01	محايد
96.67%	29	موافق
100%	30	المجموع

يُظهر الجدول رقم (01) تأثير غياب التنظيم الإداري بالمكتبة في ضياع وقت العاملين. يتضح من البيانات أن 96.67% من عينة الدراسة (29 من 30) يرون أن غياب التنظيم

الإداري يساهم بشكل كبير في ضياع الوقت، بينما يرى 3.33% (1 من 30) أن هذا التأثير محدود. لم يُعبر أي من عينة الدراسة عن رأي بأن غياب التنظيم الإداري لا يؤثر على ضياع الوقت. يُشير هذا إلى أن معظم العاملين يعتقدون بأهمية التنظيم الإداري لتحسين كفاءة الوقت وتقليل الفاقد منه. تظهر هذه النتيجة الحاجة الملحة لتحسين التنظيم الإداري كجزء من جهود تحسين إدارة الوقت في المكتبة.

جدول رقم (02): يوضح علاقة الأهداف مسطرة مسبقاً وتأثيرها في إدارة الوقت

عدم وجود أهداف مسطرة مسبقاً يؤثر في إدارة الوقت		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	0	0%
محايد	04	13.33%
موافق	26	86.67%
المجموع	30	100%

يُظهر الجدول رقم (02) العلاقة بين وجود أهداف مسطرة مسبقاً وتأثيرها في إدارة الوقت. يشمل الجدول قياسات لمدى الاتفاق مع العبارة "وجود أهداف مسطرة مسبقاً يؤثر في إدارة الوقت"، موزعة على ثلاث مستويات: غير موافق، محايد، موافق.

- غير موافق: لم يسجل أي تكرار، أي بنسبة 0.0%

- محايد: سجلت 4 حالات، أي بنسبة 13.33%

- موافق: كانت النسبة الأكبر حيث سجلت 26 حالة، بنسبة 86.67%

المجموع الكلي للردود كان 30، مما يعكس اتفاقاً واسعاً على أن وجود أهداف مسطرة مسبقاً له تأثير إيجابي كبير في إدارة الوقت. يظهر من البيانات أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون أن التخطيط المسبق للأهداف يسهم بشكل فعال في تحسين إدارة الوقت، مما يعزز أهمية التخطيط والتنظيم لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الوقت.

جدول رقم (03): يبين عدم تحديد الأولويات في إنجاز المهام وعلاقتها في تطبيق الجيد لإدارة الوقت

عدم تحديد الأولويات في إنجاز المهام يؤثر في تطبيق الجيد لإدارة الوقت		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
%0	0	غير موافق
%3.33	01	محايد
%96.67	29	موافق
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) تأثير عدم تحديد الأولويات على إنجاز المهام وعلاقته بتطبيق الجيد لإدارة الوقت. يعرض الجدول البيانات المتعلقة برأي المشاركين حول هذا الموضوع، حيث أن هناك 30 مشاركاً إجمالاً .

تبين النتائج أن 96.67% من المشاركين (29 شخصاً) يوافقون على أن عدم تحديد الأولويات يؤثر على إنجاز المهام ويعيق تطبيق إدارة الوقت الجيد. في المقابل، يرى 3.33% من المشاركين (شخص واحد) أن عدم تحديد الأولويات لا يؤثر بشكل كبير، حيث جاء في خانة "محايد". ولم يكن هناك أي مشاركين يرون أن عدم تحديد الأولويات لا يؤثر بتاتاً على إنجاز المهام.

من خلال هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك توافق كبير بين المشاركين حول أهمية تحديد الأولويات كعامل مؤثر في تحسين إنجاز المهام وتطبيق إدارة الوقت بفعالية. هذا يعكس ضرورة الاهتمام بتحديد الأولويات ضمن استراتيجيات إدارة الوقت لتحقيق أداء أفضل في المهام المختلفة.

جدول رقم (04): يوضح عدم التخطيط الجيد للوقت مسبقاً ومساهمته في تكرار الجهود وضياع

#### الوقت

عدم التخطيط الجيد للوقت مسبقاً يساهم في تكرار الجهود وضياع الوقت		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
%0	0	غير موافق
%26.67	08	محايد
%73.33	22	موافق
100%	30	المجموع

يوضح الجدول الموجود في الصورة أثر عدم التخطيط الجيد للوقت على تكرار الجهود وضياع الوقت. تتوزع الآراء حول هذا الموضوع بين ثلاث فئات :

1. موافق (22 شخصاً، بنسبة 73.33%): تشير هذه النسبة العالية إلى أن غالبية عينة الدراسة يعتقدون أن عدم التخطيط الجيد للوقت يؤدي بالفعل إلى تكرار الجهود وضياع الوقت. هذه النتيجة تعكس أهمية التخطيط الجيد في تجنب الجهود المكررة وزيادة الكفاءة.

2. محايد (8 أشخاص، بنسبة 26.67%): هؤلاء الأشخاص لم يكن لديهم رأي محدد حول الموضوع، مما قد يعكس عدم تأثرهم المباشر بمسألة التخطيط للوقت أو ربما ترددهم في الربط بين التخطيط الجيد وتكرار الجهود.

3. غير موافق (0 شخص، بنسبة 0%): لم يعترض أي من عينة الدراسة على الفكرة، مما يعزز أكثر الرأي السائد بأن التخطيط الجيد هو عنصر مهم في إدارة الوقت بفعالية.

النقطة الثانية المدرجة في النص تتعلق بأهمية المهارات اللازمة وعلاقتها بتكرار العمل وضياع الوقت. يبدو أن هناك اعترافاً بأن نقص المهارات الضرورية يمكن أن يسهم في تكرار الجهود وضياع الوقت، مما يؤكد الحاجة إلى تطوير المهارات بجانب التخطيط الجيد للوقت. بشكل عام، البيانات توضح أن هناك توافقاً عاماً حول تأثير التخطيط الجيد والمهارات اللازمة في تحقيق الكفاءة وتجنب ضياع الوقت.

جدول رقم (05): يمثل نقص المهارات اللازمة وعلاقتها في تكرار العمل ومساهمته في ضياع الوقت

نقص المهارات اللازمة من أسباب تكرار العمل مما يساهم في ضياع الوقت		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	01	3.33%
محايد	06	20%
موافق	23	76.67%
المجموع	30	100%

يظهر الجدول أن نقص المهارات اللازمة يعد من أسباب تكرار العمل مما يساهم في ضياع الوقت. يشير الجدول إلى ثلاثة مقاييس: "غير موافق" بنسبة 3.33% (عدد مرات التكرار 1)، و"محايد" بنسبة 20% (عدد مرات التكرار 6)، و"موافق" بنسبة 76.67% (عدد مرات التكرار 23). مجموع التكرارات هو 30، مما يدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة

يوافقون على أن نقص المهارات اللازمة يؤدي إلى ضياع الوقت. هذه البيانات تسلط الضوء على أهمية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم لتقليل الهدر في الوقت وزيادة الكفاءة. جدول رقم (06): يبين سبب بطء إدارة المكتبة في الإجراءات الإدارية في وقت العمل بالمكتبة

يتسبب بطء إدارة المكتبة في الإجراءات الإدارية في وقت العمل بالمكتبة		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
6.67%	02	غير موافق
23.33%	07	محايد
70%	21	موافق
100%	30	المجموع

يظهر الجدول رقم (06) أسباب بطء إدارة المكتب في الإجراءات الإدارية وتأثيرها على وقت العمل بالمكتبة. يتضح من الجدول أن هناك ثلاث مقاييس وهي "غير موافق"، "محايد"، و"موافق". كان هناك تكرار للحالة "غير موافق"، مما يشكل نسبة مئوية تبلغ 6.67%. أما الحالة "محايد" فقد تم تسجيلها 7 مرات بنسبة 23.33%. والأغلبية كانت للحالة "موافق" بعدد تكرارات بلغ 21 مرة ونسبة مئوية تصل إلى 70%. إجمالي التكرارات لجميع الحالات هو 30 تكرارًا، مما يعكس مجموع النسبة المئوية 100%.

تحليل الجدول يظهر أن غالبية الموظفين يوافقون على أن الإجراءات الإدارية تتسبب في بطء عمل المكتب، حيث بلغت نسبة الموافقين 70%. بينما نسبة قليلة من الموظفين، تبلغ 6.67%، يرون أن هذه الإجراءات غير مناسبة وتؤثر سلبًا على وقت العمل. ويعبر حوالي 23.33% من الموظفين عن حيادهم تجاه تأثير هذه الإجراءات على الوقت.

هذا التحليل يعكس وجود مشكلة في الإجراءات الإدارية المتبعة، ويشير إلى الحاجة لإعادة تقييم هذه الإجراءات لتحسين كفاءة العمل وتقليل الوقت المهدر.

جدول رقم (07): يوضح نقص الإمكانيات وكثرة أوراق العمل وعلاقته في بطء الإجراءات الإدارية

نقص الإمكانيات وكثرة أوراق العمل سبب في بطء الإجراءات الإدارية		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	07	%23.33
محايد	02	%6.67
موافق	21	%70
المجموع	30	%100

الجدول المعروض يعرض نسبة الاتفاق حول نقص الإمكانيات وكثرة الأوراق وعلاقته ببطء الإجراءات الإدارية. التحليل يتضمن ثلاثة مقاييس للاتفاق: "موافق"، "محايد"، و"غير موافق"، مع التكرار والنسبة المئوية لكل منها.

1. الموافق: يمثل 70% من العينة (21 شخصاً)، مما يشير إلى أن الأغلبية تعتقد أن نقص الإمكانيات وكثرة الأوراق تؤدي إلى بطء الإجراءات الإدارية.

2. المحايد: يمثل 6.67% من العينة (شخصان)، مما يشير إلى أن نسبة صغيرة لا تملك رأياً قوياً في هذا الموضوع.

3. غير الموافق: يمثل 23.33% من العينة (7 أشخاص)، مما يدل على أن نسبة ملحوظة ترى أن نقص الإمكانيات وكثرة الأوراق ليست السبب في بطء الإجراءات الإدارية.

4. المجموع: العينة تتكون من 30 شخصاً، مما يعطي مصداقية إلى حد ما للنتائج من خلال النسب المئوية

جدول رقم (08): يوضح بداية المهام قبل الانتهاء من الأخرى

سبق لك وأن بدأت مهمة قبل الانتهاء من الأخرى		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	04	%13.33
محايد	07	%23.33
موافق	19	%63.33
المجموع	30	%100

التكرار والنسب المئوية:

- الفئة "غير موافق" تتضمن 4 مشاركين، ما يمثل 13.33% من الإجمالي.

- الفئة "محايد" تتضمن 7 مشاركين، ما يمثل 23.33% من الإجمالي.
  - الفئة "موافق" تتضمن 19 مشاركاً، ما يمثل 63.33% من الإجمالي.
3. إجمالي: عدد المشاركين الكلي هو 30.

4. التحليل الأولي: النسبة الأكبر من عينة الدراسة (63.33%) يوافقون على أن يتم بداية مهمة قبل الأخرى

5. التوازن النسبي: هناك توازن نسبي بين النسبة غير الموافقة (13.33%) والمحايدة (23.33%).

6. أهمية النتائج: يشير التوزيع إلى أن هناك توجه إيجابي كبير نحو الموضوع المدروس، مما يمكن أن يدل على قبول واسع أو موافقة على السياسة أو الفكرة المطروحة.

7. مزيد من التحليل: للحصول على فهم أعمق، يمكن الاستفسار عن المسألة ذاتها والتعرف على السياق المحيط بها والأسباب الكامنة وراء الآراء المختلفة.

جدول رقم (09): يبين تدخل المسؤول أثناء أداء المهام

يتدخل المسؤول أثناء أداء المهام مما يساهم في تعاقب أداء الأعمال		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
43.33%	13	غير موافق
36.67%	11	محايد
20%	06	موافق
100%	30	المجموع

يُظهر الجدول رقم (09) تدخل المسؤول أثناء أداء المهام وتأثيره على الأعمال. الجدول يعرض التكرار والنسبة المئوية للآراء حول هذا التدخل. النسب توضح أن 43.33% من المشاركين غير موافقين على تدخل المسؤول، بينما 36.67% يعتبرونه محايداً، و20% فقط يوافقون على التدخل. إجمالي الآراء هو 30 مشاركة، مما يعكس تباين الآراء حول هذا التدخل. من التحليل، يتضح أن غالبية المشاركين يرون التدخل بشكل سلبي أو محايد، مما يشير إلى أن هناك حاجة لمراجعة دور المسؤول في عملية أداء المهام لتحقيق تحسينات محتملة في الفعالية والكفاءة.

جدول رقم (10): يوضح التسبب الإداري وعلاقته في الانتقال من مهام إلى أخرى

التسبب الإداري له علاقة في الانتقال من مهام إلى أخرى دون الانتهاء منها		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
20%	06	غير موافق
23.33%	07	محايد
56.67%	17	موافق
100%	30	المجموع

يعرض الجدول بيانات حول تأثير الأسباب الإدارية على إنجاز المهام من مهمة إلى أخرى دون الانتهاء من المهمة السابقة. الجدول يصنف ردود الفعل إلى ثلاث فئات: موافق، محايد، وغير موافق.

- الفئة "غير موافق" تضم 6 تكرارات بنسبة 20 -
- الفئة "محايد" تضم 7 تكرارات بنسبة 23.33 -
- الفئة "موافق" تضم 17 تكرارات بنسبة 56.67 -

يعكس الجدول أن غالبية المشاركين (56.67%) يوافقون على أن هناك علاقة بين الأسباب الإدارية وعدم إتمام المهام بشكل متتابع. النسبة الأقل (20%) غير موافقين على هذه العلاقة، بينما النسبة المتبقية (23.33%) تبقى محايدة. هذا التوزيع يظهر أن هناك رأي سائد بأن الأسباب الإدارية تلعب دورًا هامًا في انتقال المهام بدون إنهاء المهام السابقة.

جدول رقم (11): يوضح تأثير تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للعاملين في التحكم بوقت

#### العمل

يؤثر تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للعاملين في التحكم بوقت العمل		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
16.67%	05	غير موافق
10%	03	محايد
73.33%	22	موافق
100%	30	المجموع

يظهر الجدول رقم (11) تأثير تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للعاملين في التحكم بوقت العمل. تشير النتائج إلى أن:

73.33% - من المشاركين (22 شخصاً) يوافقون على أن وجود أكثر من رئيس يؤثر على التحكم بوقت العمل.

10% - من المشاركين (3 أشخاص) محايدون تجاه هذا التأثير.

16.67% - من المشاركين (5 أشخاص) لا يوافقون على أن وجود أكثر من رئيس يؤثر على التحكم بوقت العمل.

تشير النسبة الأكبر إلى أن غالبية العاملين يشعرون أن تعدد الرؤساء يؤثر سلباً على قدرتهم على التحكم بوقت العمل. وهذا يشير إلى أن وجود سلطة واضحة وواحدة قد يكون أكثر فعالية في إدارة الوقت وتقليل التشتت وزيادة الإنتاجية. النسبة الأقل من غير الموافقين والمحايدين قد تعكس تجارب مختلفة أو طبيعة عمل تختلف في كيفية تأثرها بتعدد الرؤساء.

جدول رقم (12): يبين تغيير المسؤولين في ظرف وجيز ————— وأثره في تطبيق إدارة

#### الوقت

تغيير المسؤولين في ظرف وجيز ————— أثره في تطبيق إدارة الوقت		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	06	20%
محايد	03	10%
موافق	21	70%
المجموع	30	100%

يظهر الجدول رقم (12) أثر تغيير المسؤولين في ظروف وجيزة على تطبيق إدارة الوقت.

يحتوي الجدول على ثلاث فئات للمقياس: "غير موافق"، "محايد"، و"موافق"، بالإضافة إلى

تكرار كل فئة والنسبة المئوية لها.

غير موافق": يشمل 6 تكرارات، ما يمثل 20% من الإجمالي -

محايد": يشمل 3 تكرارات، ما يمثل 10% من الإجمالي -

موافق": يشمل 21 تكراراً، ما يمثل 70% من الإجمالي -

من الواضح أن غالبية المستجيبين (70%) يوافقون على أن تغيير المسؤولين في ظروف وجيزة يؤثر بشكل إيجابي على تطبيق إدارة الوقت. بالمقابل، هناك نسبة قليلة (20%) غير

موافقة، ونسبة أقل (10%) محايدة. يعكس ذلك أن التغيير في المسؤولين يُعتبر عادةً ذو تأثير إيجابي في تحسين إدارة الوقت ضمن المؤسسة.  
جدول رقم (13): يوضح مساهمة عدم وعي المسؤول والموظف بالدور المنوط له في ضياع وقت العمل

يساهم عدم وعي المسؤول والموظف بالدور المنوط له في ضياع وقت العمل		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
0%	0	غير موافق
13.33%	04	محايد
86.67%	26	موافق
100%	30	المجموع

يظهر الجدول رقم (13) مدى تأثير عدم وعي المسؤول والموظف بالدور المنوط لهما في ضياع وقت العمل، حيث يوضح أن 86.67% من عينة الدراسة (26 من أصل 30) يوافقون على أن هذا العامل يساهم بشكل كبير في ضياع الوقت. في المقابل، كانت نسبة المحايدين 13.33% (4 مشاركين)، بينما لم يعارض أحد هذه الفكرة. تعكس هذه النتائج أهمية الوعي بالدور الوظيفي في تحسين كفاءة العمل وتقليل الفاقد من الوقت. بناءً على ذلك، يتبين ضرورة تكثيف برامج التدريب والتطوير الوظيفي لتعزيز الوعي بالدور والمسؤوليات بين الموظفين والمسؤولين. يمكن استخدام هذه البيانات لتوجيه الجهود نحو تحسين إدارة الوقت وزيادة الإنتاجية في المؤسسات. إجمالي العينة المستخدمة في هذه الدراسة كان 30 مشاركاً، مما يعطي مصداقية للنتائج المستخلصة.

2-4-3 المحور الثاني: تأثير طرق الرقابة والظروف النفسية في إدارة الوقت

جدول رقم (14): يوضح قدرة أفراد العينة في السيطرة على وقت العمل بالمكتبة

تعتبر نفسك مسيطراً على وقت العمل بالمكتبة		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
23.33%	07	غير موافق
16.67%	05	محايد
60%	18	موافق
100%	30	المجموع

يُظهر الجدول رقم (14) قدرة أفراد العينة على السيطرة على وقت العمل بالمكتبة. تتوزع الإجابات كما يلي:

1. غير موافق: 7 أفراد (23.33%)

2. محايد: 5 أفراد (16.67%)

3. موافق: 18 فرداً (60%)

بالتالي، تُظهر النسب أن الغالبية (60%) من أفراد العينة يشعرون بأنهم يسيطرون على وقت عملهم في المكتبة. بينما يشعر 16.67% منهم بالحيادية تجاه هذا الأمر، ولا يوافق 23.33% على أنهم يسيطرون على وقتهم.

يُشير هذا إلى أن هناك تبايناً في آراء أفراد العينة حول مدى قدرتهم على إدارة وقتهم، مما يعكس وجود عوامل مؤثرة قد تكون مرتبطة بطرق الرقابة والظروف النفسية. قد يتطلب تحسين إدارة الوقت تدخلات لدعم الأفراد الذين يجدون صعوبة في السيطرة على وقتهم.

جدول رقم (15): يبين شعور عينة الدراسة بالضغط المهني حين طلب التقيد بوقت العمل

تشعر بالضغط المهني حين يطلب منك التقيد بوقت العمل		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
26.67%	08	غير موافق
33.33%	10	محايد
40%	12	موافق
100%	30	المجموع

يشير الجدول رقم (15) إلى شعور عينة الدراسة بالضغوطات المهنية عند طلب التقيد بوقت العمل. يحتوي الجدول على ثلاثة مقاييس رئيسية: غير موافق، محايد، وموافق. التوزيع هو كالتالي:

1. غير موافق: يشكل 26.67% من العينة، مع 8 تكرارات.

2. محايد: يشكل 33.33% من العينة، مع 10 تكرارات.

3. موافق: يشكل 40% من العينة، مع 12 تكرار.

يظهر من الجدول أن نسبة الأكبر من العينة يشعرون بالضغوطات المهنية بدرجة موافقة، بينما النسبة الأقل هي التي لا تشعر بذلك. مجموع العينة هو 30 شخصاً. هذا التحليل يظهر أن غالبية العينة تشعر بنوع من الضغوطات المهنية عند طلب التقيد بوقت العمل.

جدول رقم (16): يوضح تأثير الرقابة الشديدة في تطبيق إدارة الوقت

تؤثر الرقابة الشديدة في تطبيق إدارة الوقت لديك		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
%	11	غير موافق
%	01	محايد
%	18	موافق
%100	30	المجموع

يشير الجدول رقم (16) إلى تأثير الرقابة الشديدة في تطبيق إدارة الوقت. يُظهر الجدول توزيع آراء المشاركين حول مدى تأثير الرقابة الشديدة على إدارة وقتهم، مقسمة إلى أربعة مقاييس. بلغت نسبة الذين يرون أن الرقابة الشديدة غير موافقة لإدارة الوقت 36.66% من مجموع المشاركين، وهو ما يعادل 11 مشاركاً. بينما أظهر 3.33% من المشاركين، أي مشارك واحد، رأيه بأنها معيقة. في المقابل، وافق 60% من المشاركين، والذين يبلغ عددهم 18 مشاركاً، على أن الرقابة الشديدة مناسبة لتطبيق إدارة الوقت. بالنظر إلى هذه البيانات، يمكن استنتاج أن غالبية المشاركين يرون أن الرقابة الشديدة لها تأثير إيجابي على إدارة الوقت، حيث يشكل الموافقون والمناسبون نسبة 63.33% من الإجمالي. يعكس هذا التوزيع تباين الآراء بين المؤيدين والمعارضين للرقابة الشديدة في سياق إدارة الوقت، مما يشير إلى أن التجارب الشخصية والبيئات العملية قد تلعب دوراً كبيراً في تشكيل هذه الآراء.

جدول رقم (17): يوضح ضعف القدرة على التكيف ووجود الأخطاء

ضعف القدرة على التكيف ووجود الأخطاء له أثر في تطبيق الوقت لديك		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
%	07	غير موافق
%	03	محايد
%	20	موافق
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (17) ضعف القدرة على التكيف ووجود الأخطاء لدى الأفراد عند تطبيق الوقت لديهم. يظهر الجدول توزيع الأفراد على ثلاثة مقاييس مختلفة: غير موافق، محايد، وموافق. أظهرت النتائج أن 7 أفراد (23.33%) غير موافقين على أن لديهم ضعف في القدرة على التكيف ووجود الأخطاء، في حين كان هناك 3 أفراد (10%) محايدين. الأغلبية العظمى من الأفراد، والتي تمثل 20 فرداً (66.67%)، وافقوا على وجود ضعف في القدرة على التكيف ووجود الأخطاء. يعكس هذا الجدول إجمالي 30 مشاركاً، مما يبرز مدى انتشار الشعور بضعف القدرة على التكيف ووجود الأخطاء في الوقت بين الأفراد المشاركين. النسبة المئوية المعطاة لكل فئة توضح توزع الآراء بشكل واضح، مما يعطي نظرة شاملة على مدى تأثير هذه الظاهرة.

جدول رقم (18): يبين توافق تقدير العمل المطلوب والقيمة المالية المخصصة لذلك

يتوافق تقدير العمل المطلوب والقيمة المالية المخصصة لذلك		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
%26.67	08	غير موافق
%43.33	13	محايد
%30	09	موافق
100%	30	المجموع

يُظهر جدول رقم (18) توافق تقدير العمل المطلوب والقيمة المالية المخصصة لذلك. الجدول يتضمن ثلاث فئات لتقييم هذا التوافق: غير موافق، محايد، وموافق. عدد الأفراد الذين يعتقدون أن التقدير غير موافق هو 8، مما يمثل 26.67% من العينة. الفئة المحايدة تضم 13 فرداً، أي 43.33%. أما الفئة التي ترى أن التقدير موافق فتضم 9 أفراد، بما يعادل 30% من العينة. إجمالي العينة الكلية هو 30 فرداً.

تعكس هذه الأرقام توزيع الآراء حول مدى توافق التقديرات مع المخصصات المالية، مع ملاحظة أن النسبة الأكبر من الأفراد محايدة تجاه هذا التوافق.

جدول رقم (19): بين توفير الوقت اللازم للعمل ضمن أولويات عينة الدراسة

تعتبر توفير الوقت اللازم للعمل ضمن أولوياتك		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	02	6.67%
محايد	01	3.33%
موافق	27	90%
المجموع	30	100%

يتناول الجدول رقم (19) مدى اعتبار توفير الوقت اللازم للعمل ضمن أولويات عينة الدراسة. يتكون الجدول من أربعة صفوف تصف آراء العينة بالنسبة لتوفير الوقت كأولوية. الفئة الأولى "غير موافق" وتمثل 6.67% من العينة (عدد 2). الفئة الثانية "محايد" وتمثل 3.33% (عدد 1). الفئة الثالثة "موافق" وتشكل الأغلبية بنسبة 90% (عدد 27). بإجمالي 30 مشاركاً في العينة. يُظهر الجدول أن غالبية العينة (90%) تعتبر توفير الوقت اللازم للعمل ضمن أولوياتهم، مما يشير إلى أهمية إدارة الوقت في تحسين أداء العمل.

جدول رقم (20): يبين سعي عينة الدراسة إلى معرفة الوقت باستمرار أثناء وقت العمل

تسعى إلى معرفة الوقت باستمرار أثناء وقت العمل		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	11	36.67%
محايد	06	20%
موافق	13	43.33%
المجموع	30	100%

الجدول رقم (20) يقدم بيانات حول سعي عينة الدراسة لمعرفة الوقت باستمرار أثناء وقت العمل. يمكن تحليل البيانات على النحو التالي:

1. غير موافق: يمثل هذا التصنيف 11 فرداً من العينة بنسبة مئوية تبلغ 36.67%. هؤلاء

الأفراد لا يسعون لمعرفة الوقت باستمرار أثناء العمل.

2. محايد: يتضمن هذا التصنيف 6 أفراد بنسبة مئوية تبلغ 20%. هؤلاء الأفراد لا يظهرون ميلاً واضحاً تجاه معرفة الوقت باستمرار أو عدمه أثناء العمل.
3. موافق: يشمل هذا التصنيف 13 فرداً من العينة بنسبة مئوية تبلغ 43.33%. هؤلاء الأفراد يسعون لمعرفة الوقت باستمرار أثناء العمل.
4. المجموع: يبلغ العدد الإجمالي للعينة 30 فرداً، وبذلك تكون النسبة المئوية الإجمالية 100%.

يشير الجدول إلى أن أغلبية الأفراد (43.33%) يتفوقون على أنهم يسعون لمعرفة الوقت باستمرار أثناء العمل، بينما الأقلية (20%) يظلون محايدين تجاه هذا الأمر. الأغلبية الأقل قليلاً (36.67%) لا يسعون لمعرفة الوقت باستمرار. هذا يشير إلى تنوع في التوجهات نحو تتبع الوقت أثناء العمل ضمن عينة الدراسة.

جدول رقم (21): يوضح إنجاز الالتزامات في الوقت المحدد

النسبة المئوية	التكرار	المقياس
10%	05	غير موافق
3.33%	03	محايد
86.67%	22	موافق
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (21) تحليل إنجاز الالتزامات في الوقت المحدد، حيث يتضمن أربعة معايير لقياس الأداء. النسبة المئوية للموافقين على تحقيق الالتزامات في الوقت المحدد هي 86.67% مع تكرار قدره 26 مرة، مما يدل على أن الغالبية العظمى تلتزم بالمواعيد. في المقابل، كانت النسبة المئوية للمحايدين 3.33% مع تكرار واحد فقط، مما يشير إلى قلة من الأشخاص الذين ليس لديهم موقف واضح. أما الذين لا يوافقون على تحقيق الالتزامات في الوقت المحدد، فكانت نسبتهم 10% بتكرار ثلاث مرات. إجمالاً، يعكس الجدول أن 30 حالة تم دراستها، وتمثل النتائج أن معظم الحالات تلتزم بالمواعيد المحددة، مما يعكس أداءً إيجابياً في الالتزام بالوقت.

جدول رقم (22): يوضح تأثير نقص التركيز بسبب ظروف خارج نطاق العمل في أداء المهام في الوقت المطلوب

المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	0	16.67%
محايد	03	10%
موافق	22	73.33%
المجموع	30	100%

يعرض الجدول رقم (22) تأثير نقص التركيز بسبب ظروف خارج نطاق العمل في أداء المهام في الوقت المطلوب. يتضمن الجدول أربعة قياسات تتعلق بدرجة موافقة الأشخاص على أن نقص التركيز يؤثر في أداء المهام في الوقت المحدد. توضح البيانات أن 73.33% من المشاركين وافقوا على أن نقص التركيز يؤثر سلباً، حيث بلغ عددهم 22 من أصل 30. في المقابل، كانت نسبة الذين لم يوافقوا على هذا التأثير 16.67%، بعدد 5 أشخاص. بينما أظهر 10% من المشاركين، أي 3 أشخاص، عدم الحسم في موقفهم، حيث كانوا محايدين. تعكس هذه النسب توجهاً واضحاً لدى غالبية المشاركين نحو تأثير سلبي لنقص التركيز على أداء المهام في الوقت المطلوب.

جدول رقم (23): بين تأثير غياب الانضباط وضعف طرق الرقابة في التحكم

بوقت العمل

المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	0	0%
محايد	03	10%
موافق	27	90%
المجموع	30	100%

يتناول جدول رقم (23) تأثير غياب الانضباط وضعف طرق الرقابة على التحكم بوقت العمل. يتضمن الجدول أربعة مقاييس رئيسية: "غير موافق"، "محايد"، "موافق"، مع عرض للتكرار والنسبة المئوية لكل مقياس. يُظهر الجدول أن 0% من المشاركين غير موافقين على أن غياب الانضباط يؤثر على التحكم بوقت العمل، بينما 10% من المشاركين كانوا محايدين (بواقع 3 تكرارات). أما الأغلبية العظمى، بنسبة 90% (بواقع 27 تكراراً)، فقد

وافقوا على أن غياب الانضباط يؤثر على التحكم بوقت العمل. يعكس الجدول بوضوح أهمية الانضباط وفعالية طرق الرقابة في إدارة وقت العمل، حيث تُظهر النتائج أن الأغلبية تؤكد وجود تأثير كبير لغياب الانضباط في هذا السياق..

جدول رقم (24): يوضح علاقة متابعة الإدارة لسير الأعمال في تطبيق إدارة الوقت

عدم متابعة الإدارة لسير الأعمال يسبب تداخل وفوضى في تطبيق إدارة الوقت		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	01	3.33%
محايد	02	6.67%
موافق	27	90%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (24) علاقة متابعة الإدارة لسير الأعمال في تطبيق إدارة الوقت. الجدول يعرض تكرار النسب المئوية للمواقف المختلفة تجاه عدم متابعة الإدارة لسير الأعمال بسبب تداخل وفوضى في تطبيق إدارة الوقت. نجد أن 2 من الحالات، بما يمثل 6.67%، ترى أن المقياس غير موافق. في حين أن 5 من الحالات، بما يمثل 16.66%، ترى أنه غير موافق إلى حد ما. أما الغالبية العظمى، والبالغ عددها 23 حالة بنسبة 76.67%، فتعتقد أن عدم متابعة الإدارة لسير الأعمال يسبب بالفعل تداخل وفوضى في تطبيق إدارة الوقت. في المجمل، يُظهر الجدول أن 30 حالة تم استطلاع رأيها في هذا السياق.

جدول رقم (25): يوضح تأثير تدني مستوى التحفيز في تطبيق إدارة الوقت بالمكتبة

تدني مستوى التحفيز يؤثر في تطبيق إدارة الوقت بالمكتبة		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	01	3.33%
محايد	02	6.67%
موافق	27	90%
المجموع	30	100%

يظهر الجدول رقم (25) تأثير تدني مستوى التحفيز على تطبيق إدارة الوقت بالمكتبة. يحتوي الجدول على أربعة مقاييس هي: غير موافق، محايد، موافق، والمجموع الكلي. يشير التكرار إلى عدد الأفراد الذين ينتمون إلى كل فئة. من الجدول، نجد أن نسبة 3.33% (1)

فرد) لا توافق على تأثير تدني مستوى التعفف على تطبيق إدارة الوقت، بينما نسبة 6.67% (2 أفراد) تتبنى موقفاً حيادياً. الأغلبية العظمى، بنسبة 90% (27 فرداً)، توافق على هذا التأثير، مما يشير إلى إجماع قوي على وجود تأثير ملحوظ. إجمالي الأفراد الذين شاركوا في الدراسة هو 30 فرداً، مما يعزز دقة النسب المئوية المذكورة. يشير هذا التحليل إلى أن تدني مستوى التعفف يعد عاملاً مؤثراً بشكل كبير في فعالية إدارة الوقت داخل المكتبة.

### 3.4.3 المحور الثالث: تأثير الميولات الإنسانية في إدارة الوقت

جدول رقم (26): يوضح المعارضات أثناء أداء الأعمال

تعارض أثناء أداء أعمالك إلى معترضات ومقاطعات		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	10	33.33%
محايد	08	26.67%
موافق	12	40%
المجموع	30	100%

جدول رقم (26) يوضح نسبة التعرض للمقاطعات أثناء أداء الأعمال من خلال استبيان يضم ثلاثة خيارات:

غير موافق: 33.33% من المشاركين (10 أشخاص) أفادوا بعدم موافقتهم على أنهم يتعرضون للمقاطعات أثناء أداء أعمالهم.

محايد: 26.67% من المشاركين (8 أشخاص) كانوا محايدين بشأن تعرضهم للمقاطعات. موافق: 40% من المشاركين (12 شخصاً) وافقوا على أنهم يتعرضون للمقاطعات أثناء أداء أعمالهم.

من الجدول يمكن استنتاج أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة يشعرون بأنهم يتعرضون للمقاطعات أثناء أداء أعمالهم، مما قد يؤثر سلباً على إنتاجيتهم. بينما تشير نسبة غير الموافقين إلى وجود جزء لا يتعرض للمقاطعات ويستطيع العمل بكفاءة. النسبة المحايدة تعكس جزء من المشاركين الذين لم يتخذوا موقفاً محدداً بشأن تأثير المقاطعات على أعمالهم.

يعكس هذا الجدول أهمية إدارة الوقت وتقليل المقاطعات في بيئة العمل لضمان أداء أفضل وزيادة الإنتاجية.

جدول رقم (27): يوضح مساهمة الاجتماعات الغير مجدولة في ضياع الوقت

تساهم الاجتماعات الغير مجدولة في ضياع الوقت		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
26.67%	08	غير موافق
26.67%	08	محايد
46.67%	14	موافق
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (27) مساهمة الاجتماعات الغير مجدولة في ضياع الوقت بناءً على آراء المستجيبين. ويبين الجدول ثلاثة مقاييس للتقييم: "غير موافق"، "محايد"، و"موافق". عدد التكرارات:

هناك 8 أشخاص غير موافقين على أن الاجتماعات الغير مجدولة تساهم في ضياع الوقت، مما يمثل نسبة مئوية قدرها 26.67%.

8 أشخاص يتبنون موقفاً محايداً تجاه هذه القضية، مما يشكل أيضاً نسبة مئوية قدرها 26.67%.

14 شخصاً موافقون على أن الاجتماعات الغير مجدولة تساهم في ضياع الوقت، مما يشكل النسبة الأعلى وهي 46.66%.

الإجمالي:

المجموع الكلي لعدد المشاركين هو 30 شخصاً، يمثلون 100% من العينة المستجيبة. يعكس الجدول تباين آراء المستجيبين، حيث أن النسبة الأعلى منهم توافق على أن الاجتماعات الغير مجدولة تساهم في ضياع الوقت، في حين أن الأقلية تتوزع بين غير الموافقين والمحايد بنسب متساوية. يعكس هذا التباين الحاجة إلى تقييم دقيق لجدوى الاجتماعات الغير مجدولة وتأثيرها على إنتاجية الأفراد.

جدول رقم (28): يبين استقبال الزوار والرد على المكالمات الهاتفية أثناء وقت العمل

تستقبل الزوار وترد على المكالمات الهاتفية أثناء وقت العمل		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
13.33%	04	غير موافق
6.67%	02	محايد
80%	24	موافق
100%	30	المجموع

الجدول رقم (28) يعرض نتائج استطلاع حول استقبال الزوار والرد على المكالمات الهاتفية أثناء وقت العمل. يعرض الجدول النسب المئوية للتكرارات لكل فئة:

غير موافق: بنسبة 13.33% مع 4 تكرارات.

محايد: بنسبة 6.67% مع 2 تكرارات.

موافق: بنسبة 80% مع 24 تكرارات.

الجدول يظهر أن غالبية عينة الدراسة (80%) يوافقون على استقبال الزوار والرد على المكالمات الهاتفية أثناء وقت العمل، بينما هناك قلة من المشاركين (6.67%) يظنون محايدين، ونسبة صغيرة (13.33%) غير موافقين. إجمالي التكرارات لجميع الفئات هو 30، مما يدل على إجماع نسبي كبير حول هذا الموضوع.

جدول رقم (29): يوضح عمل عينة الدراسة على تفادي المعارضات والمقاطعات

تعمل على تفادي المعارضات والمقاطعات		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
3.33%	01	غير موافق
23.33%	07	محايد
73.33%	22	موافق
100%	30	المجموع

يعرض الجدول رقم (29) نتائج استبيان حول آراء عينة من الدراسة بشأن فعالية التدريبات والورش العملية في تجنب المعارضات والمقاطعات. يتكون الاستبيان من مقياس تقييم يتضمن ثلاث فئات: "غير موافق"، "محايد"، و"موافق".

من أصل 30 مشاركاً:

-أبدى 22 فرد من عينة الدراسة (73.34%) موافقتهم على أن التدريبات والورش تساعد في تجنب التعارضات والمقاطعات، مما يشير إلى أن الأغلبية العظمى ترى أن التدريبات فعالة.

7 -مشاركين (23.33%) كانوا محايدين، مما يدل على أن هناك نسبة معتبرة لم تتخذ موقفاً واضحاً، ربما بسبب عدم وضوح التأثير الفعلي للتدريبات بالنسبة لهم.

-مشارك واحد فقط (3.33%) لم يكن موافقاً، مما يشير إلى نسبة ضئيلة جداً من عدم الرضا.

تعكس هذه النتائج أن التدريبات والورش العملية تعتبر فعالة إلى حد كبير في رأي غالبية المشاركين، مع وجود قليل من التحييد وعدم الرضا. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين البرامج التدريبية وجعلها أكثر فعالية لجميع المشاركين..

جدول رقم (30): يوضح قدرة أفراد العينة على رفض لطلبات الآخرين التي تعمل على ضياع الوقت

لديك القدرة على قول "لا" لطلبات الآخرين التي تمنعك من أداء مهامك ووظائفك		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	02	6.67%
محايد	08	26.67%
موافق	20	66.66%
المجموع	30	100%

يشير الجدول رقم (30) إلى قدرة أفراد العينة على رفض الطلبات الأخرى التي تضيع الوقت، بناءً على مدى تأييدهم لهذه القدرة. توزع الأفراد وفقاً لمقياس الموافقة كالتالي :

6.67% - غير موافقين (عددهم 2 أفراد).

26.67% - محايدون (عددهم 8 أفراد).

66.66% - موافقون (عددهم 20 أفراد).

من الواضح أن أغلبية العينة (66.66%) يشعرون بقدرتهم على رفض الطلبات الأخرى التي تعيقهم عن أداء مهامهم، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثقة في إدارة الوقت. في المقابل، فقط 6.67% غير موافقين على ذلك، بينما يظل 26.67% محايدين. هذا يعكس

تفاوتًا في وجهات النظر حول كيفية التعامل مع الطلبات التي قد تشتت انتباه الأفراد أو تستهلك وقتهم بلا فائدة.

جدول رقم (31): يوضح مساهمة ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعة العمل ومساهمته في ضياع وقت العمل

ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعة العمل يساهم في ضياع وقت العمل بالمكتبة		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
0%	0	غير موافق
20%	06	محايد
80%	24	موافق
100%	30	المجموع

يتناول الجدول رقم (31) تأثير ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعة العمل على ضياع وقت العمل بالمكتبة. يوضح الجدول أربع فئات استجابية من المستجيبين (غير موافق، محايد، موافق، والإجمالي)، ويبين عدد التكرارات والنسب المئوية لكل فئة.

-الفئة "غير موافق" سجلت 0 تكرار، مما يعني أن لا أحد من المشاركين يعتبر أن ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعة العمل لا يؤثر على ضياع الوقت.

-الفئة "محايد" سجلت 6 تكرارات، بنسبة 20% من الإجمالي، مما يشير إلى أن 20% من المشاركين يرون أن تأثير ضعف التنسيق غير واضح.

-الفئة "موافق" سجلت 24 تكرارًا، بنسبة 80% من الإجمالي، مما يدل على أن الأغلبية العظمى من المشاركين (80%) يرون أن ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعة العمل يساهم بشكل كبير في ضياع وقت العمل.

-الإجمالي هو 30 تكرارًا، وهو المجموع الكلي للمشاركين.

تشير النتائج بوضوح إلى أن معظم المشاركين يعتقدون أن ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعة العمل له تأثير سلبي كبير على فعالية الوقت المستغرق في العمل داخل المكتبة.

جدول رقم (32): يوضح كفاية ساعات العمل الرسمية لإنجاز كل ما يتوقع منك إنجازه

تعتبر ساعات العمل الرسمية كافية لإنجاز كل ما يتوقع منك إنجازه		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
%	07	غير موافق
%	06	محايد
%	17	موافق
%100	30	المجموع

يُظهر الجدول رقم (32) تقييم كفاية ساعات العمل الرسمية لإنجاز ما يتوقع إنجازه. يبين الجدول تباين وجهات النظر حول هذا الموضوع ضمن ثلاث فئات رئيسية: غير موافق، محايد، وموافق.

1. غير موافق: يمثل 7 أفراد بنسبة 23.33%، ويشير هذا إلى أن قرابة ربع المستجيبين يعتقدون أن ساعات العمل الرسمية غير كافية لإنجاز ما يتوقع إنجازه.

2. محايد: يمثل 6 أفراد بنسبة 20%، مما يعكس وجود نسبة من المستجيبين لا يملكون رأياً محدداً حول كفاية ساعات العمل الرسمية.

3. موافق: يمثل 17 أفراد بنسبة 56.67%، مما يدل على أن الأغلبية (أكثر من نصف المستجيبين) يعتقدون أن ساعات العمل الرسمية كافية لإنجاز المهام المتوقعة.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن هناك تبايناً ملحوظاً في الآراء، إلا أن الأغلبية تعتبر ساعات العمل الرسمية كافية. هذا قد يشير إلى أن معظم العاملين يشعرون بالراحة مع الوقت المخصص لإنجاز أعمالهم، بينما يشير النسبة غير الضئيلة من غير الموافقين إلى وجود تحديات معينة تحتاج إلى معالجة.

جدول رقم (33): يوضح مقياس العامل الذي ينجز الكثير من الأعمال على علم بإدارة الوقت

العامل الذي ينجز الكثير من الأعمال على علم بإدارة الوقت		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
%10	03	غير موافق
%16.67	05	محايد
%73.33	22	موافق
%100	30	المجموع

يُظهر الجدول رقم (33) تقييماً لمقياس العامل الذي ينجز الكثير من الأعمال على علم بإدارة الوقت. يوضح الجدول الآراء المختلفة حول مدى إدراك العاملين لمهارات إدارة الوقت وتأثيرها على إنتاجيتهم.

1. غير موافق: يمثل 3 أفراد بنسبة 10%، مما يشير إلى أن عدد قليل من المستجيبين يعتقدون أن العاملين الذين ينجزون الكثير من الأعمال لا يملكون معرفة كافية بإدارة الوقت.  
2. محايد: يمثل 5 أفراد بنسبة 16.67%، وهذا يعكس أن هناك نسبة من المستجيبين ليس لديهم رأي واضح أو محدد حول هذا الموضوع.

3. موافق: يمثل 22 فرداً بنسبة 73.33%، مما يدل على أن الأغلبية الساحقة (أكثر من ثلاثة أرباع المستجيبين) يعتقدون أن العاملين الذين ينجزون الكثير من الأعمال يمتلكون معرفة جيدة بإدارة الوقت.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن هناك إجماع قوي على أن إدارة الوقت تعد عاملاً حاسماً في زيادة الإنتاجية، حيث يرى معظم المستجيبين أن العاملين الأكثر إنتاجية هم بالفعل على دراية بإدارة الوقت. ومع ذلك، تظل هناك نسبة صغيرة من الأشخاص غير متفقين أو محايدين، مما يشير إلى وجود اختلافات طفيفة في وجهات النظر حول هذا الموضوع.

جدول رقم (34): يوضح قدرة عينة الدراسة على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد والمقدر للمهمة

تعمل على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد والمقدر للمهمة		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
6.67%	02	غير موافق
10%	03	محايد
83.33%	25	موافق
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (34) القدرة على إتمام الأعمال في الوقت المحدد والمقدر للمهمة لعينة الدراسة، والذي يعرض النسب المئوية للأفراد بناءً على مدى توافقهم مع إنجاز المهمة في الوقت المحدد. يُظهر الجدول أن:

1. نسبة 6.67% من الأفراد (2 من أصل 30) غير موافقين على أنهم يستطيعون إنهاء العمل في الوقت المحدد.
  2. نسبة 10% من الأفراد (3 من أصل 30) يعتبرون محايدين، أي ليس لديهم رأي محدد بشأن قدرتهم على إنهاء العمل في الوقت المحدد.
  3. نسبة 83.33% من الأفراد (25 من أصل 30) موافقين على أنهم يستطيعون إنهاء العمل في الوقت المحدد.
- هذا التوزيع يظهر أن الغالبية العظمى من العينة (83.33%) واثقون من قدرتهم على إنهاء المهام في الوقت المحدد، مما يعكس إما تنظيم جيد أو فعالية عالية في إدارة الوقت. النسبة الصغيرة التي تعبر عن عدم موافقتها (6.67%) قد تشير إلى وجود بعض العوامل المؤثرة على أداء هؤلاء الأفراد، مثل ضغوط العمل أو نقص في الموارد. أما النسبة المحايدة (10%) فتشير إلى وجود تردد أو عدم يقين بين بعض الأفراد، مما يستدعي ربما دراسة أعمق لفهم العوامل المؤثرة على آرائهم.

جدول رقم (35): يوضح عمل عينة الدراسة على تأخير العمل لانتهاؤ موعده الإنجاز

تعمل على تأخير العمل لانتهاؤ موعده الإنجاز		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	15	50%
محايد	10	33.33%
موافق	05	16.67%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (35) رأي عينة الدراسة حول تأخر العمل وعدم القدرة على إنهاء المهام في موعد الإنجاز المحدد. يمكن تحليل البيانات كالتالي:

1. نسبة 50% من الأفراد (15 من أصل 30) غير موافقين على أنهم يتأخرون في إنهاء المهام في موعدها المحدد، مما يشير إلى أن نصف العينة يرون أنهم ينجزون مهامهم في الوقت المحدد بشكل عام.
2. نسبة 33.33% من الأفراد (10 من أصل 30) محايدين، أي أنهم لا يتفقون ولا يختلفون مع فكرة تأخرهم عن موعد الإنجاز. هذا يشير إلى وجود تردد أو عدم يقين بخصوص كفاءة إدارة الوقت لديهم.

3. نسبة 16.67% من الأفراد (5 من أصل 30) موافقين على أنهم يتأخرون في إنجاز المهام في موعدها المحدد. هذه النتائج تعكس أن هناك تنوعاً في وجهات نظر العينة بخصوص الالتزام بمواعيد الإنجاز. النسبة العالية (50%) التي لا توافق على التأخر تعكس مدى الجدية والالتزام لدى هؤلاء الأفراد. بالمقابل، النسبة التي توافق على التأخر (16.67%) وإن كانت أقل، تشير إلى وجود مشاكل محتملة في إدارة الوقت أو تنظيم العمل. النسبة المحايدة الكبيرة نسبياً (33.33%) تستدعي دراسة أعمق لفهم العوامل المؤثرة على آرائهم وتقديم الدعم اللازم لتحسين إدارة الوقت والمهام.

جدول رقم (36): يوضح عمل عينة الدراسة على إنجاز الأعمال دون مراقبة الوقت

تعمل على إنجاز الأعمال دون مراقبة الوقت		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	06	20%
محايد	02	6.67%
موافق	22	73.33%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (36) مدى اعتماد عينة الدراسة على إنجاز الأعمال دون مراقبة الوقت. التحليل العلمي للبيانات كالتالي:

1. نسبة 20% من الأفراد (6 من أصل 30) غير موافقين على أنهم يستطيعون إنجاز الأعمال دون مراقبة الوقت، مما يشير إلى أن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى تنظيم ومراقبة مستمرة لتحقيق الأهداف.

2. نسبة 6.67% من الأفراد (2 من أصل 30) محايدين، أي ليس لديهم رأي محدد بشأن قدرتهم على إنجاز الأعمال دون مراقبة الوقت.

3. نسبة 73.33% من الأفراد (22 من أصل 30) موافقين على أنهم يستطيعون إنجاز الأعمال دون الحاجة إلى مراقبة الوقت، مما يعكس مستوى عالٍ من الانضباط الذاتي والكفاءة في إدارة الوقت لدى هؤلاء الأفراد.

تشير هذه النتائج إلى أن الأغلبية العظمى من العينة (73.33%) يتمتعون بقدرة عالية على تنظيم وإدارة وقتهم بشكل فعال دون الحاجة إلى مراقبة مستمرة، وهو مؤشر إيجابي على

الكفاءة الذاتية والاحترافية. بالمقابل، تشير نسبة 20% التي لا توافق على هذا الأمر إلى وجود فئة تحتاج إلى تطوير مهارات إدارة الوقت لديهم. النسبة الصغيرة المحايدة (6.67%) قد تعكس بعض التردد أو عدم اليقين، مما قد يتطلب متابعة أو توجيه إضافي لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

جدول رقم (37): يوضح تفضيل إنجاز الأعمال حسب الميول الشخصية

تفضل إنجاز الأعمال حسب الميول الشخصية		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	19	63.33%
محايد	03	10%
موافق	08	26.67%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (37) تفضيل إنجاز الأعمال حسب الميول الشخصية من خلال توزيع التكرار والنسب المئوية على ثلاث فئات: غير موافق، محايد، موافق .  
1. الفئة غير موافق: تمثل 63.33% من المشاركين، بعدد 19 شخصاً. هذا يشير إلى أن غالبية الأفراد لا يفضلون إنجاز الأعمال حسب ميولهم الشخصية.

2. الفئة المحايدة: تمثل 10% فقط من المشاركين، بعدد 3 أشخاص. يدل هذا على أن هناك قلة قليلة من الأفراد الذين ليس لديهم ميل محدد تجاه إنجاز الأعمال بناءً على ميولهم الشخصية.

3. الفئة موافق: تمثل 26.67% من المشاركين، بعدد 8 أشخاص. هذا يعكس أن هناك نسبة معتدلة من الأفراد الذين يفضلون إنجاز الأعمال بناءً على ميولهم الشخصية.  
التفسير العلمي :

-النسبة الكبيرة للفئة غير موافق قد تعكس أن الأفراد ربما يرون أن التكيف مع متطلبات العمل بغض النظر عن الميول الشخصية هو أمر ضروري.

-الفئة المحايدة الصغيرة قد تعبر عن وجود قلة من الأفراد الذين لم يحددوا موقفهم بشكل واضح.

-نسبة الفئة موافق تدل على وجود اهتمام ملحوظ بين بعض الأفراد بإنجاز الأعمال بما يتماشى مع ميولهم، مما قد يعزز من تحفيزهم وإنتاجيتهم.  
تعتبر هذه النتائج مهمة في فهم كيفية تأثير الميول الشخصية على تفضيلات الأفراد في إنجاز الأعمال، والتي يمكن أن توجه استراتيجيات الإدارة وتنظيم العمل لتحقيق أفضل أداء.

جدول رقم (38): يوضح تفضيل إنجاز الأعمال حسب برنامج الإدارة

تفضيل إنجاز الأعمال حسب برنامج الإدارة		
النسبة المئوية	التكرار	المقياس
10%	03	غير موافق
10%	03	محايد
80%	24	موافق
100%	30	المجموع

يقدم الجدول رقم (38) تفضيل إنجاز الأعمال حسب برنامج الإدارة من خلال توزيع التكرار والنسب المئوية على ثلاث فئات: غير موافق، محايد، موافق.  
1. الفئة غير موافق: تشكل 10% من المشاركين، بعدد 3 أشخاص. هذا يشير إلى أن قلة من الأفراد لا يفضلون إنجاز الأعمال حسب برنامج الإدارة.  
2. الفئة المحايدة: تشكل 10% أيضاً من المشاركين، بعدد 3 أشخاص. يدل هذا على وجود نسبة قليلة من الأفراد ليس لديهم ميل محدد تجاه إنجاز الأعمال بناءً على برنامج الإدارة.

3. الفئة موافق: تشكل النسبة الأكبر بواقع 80% من المشاركين، بعدد 24 شخصاً. يعكس هذا أن الغالبية العظمى من الأفراد يفضلون إنجاز الأعمال بناءً على برنامج الإدارة.  
التفسير العلمي:

-النسبة الكبيرة للفئة موافق توضح أن الأفراد يرون في برامج الإدارة إطاراً فعالاً لإنجاز الأعمال، مما قد يعزز من الكفاءة والفعالية في العمل.

-الفئتين غير موافق ومحايد تمثلان معاً 20% من المشاركين، مما يشير إلى وجود بعض المقاومة أو عدم التحديد، لكن هذا التأثير يعتبر ضئيلاً مقارنةً بالنسبة الأكبر التي تفضل برنامج الإدارة.

-تفضيل الأغلبية لبرنامج الإدارة يمكن أن يعكس أهمية التخطيط والتنظيم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.  
تؤكد هذه النتائج أهمية تبني برامج الإدارة كنهج لتوجيه العمل، حيث يساهم في تحسين الأداء والالتزام بالمعايير المؤسسية

جدول رقم (39): يوضح عمل عينة الدراسة على توزيع الوقت مسبقاً لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة

تعمل على توزيع الوقت مسبقاً لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة		
المقياس	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق	01	3.33%
محايد	05	16.67%
موافق	24	80%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (39) توزيع الوقت مسبقاً لما ستفعله عينة الدراسة خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة، ويقدم توزيع التكرار والنسب المئوية على ثلاث فئات: غير موافق، محايد، موافق.

1. الفئة غير موافق: تمثل 3.33% من المشاركين، بعدد 1 شخص. يشير هذا إلى أن نسبة ضئيلة جداً من الأفراد لا يرون فائدة في توزيع الوقت مسبقاً.

2. الفئة المحايدة: تمثل 16.67% من المشاركين، بعدد 5 أشخاص. يدل هذا على أن هناك نسبة معتدلة من الأفراد ليس لديهم موقف محدد تجاه توزيع الوقت مسبقاً.

3. الفئة موافق: تمثل النسبة الأكبر بواقع 80% من المشاركين، بعدد 24 شخصاً. يعكس هذا أن الغالبية العظمى من الأفراد يفضلون توزيع الوقت مسبقاً لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة.

التفسير العلمي:

-النسبة الكبيرة للفئة موافق تعكس أهمية التخطيط المسبق للوقت لدى الأفراد، حيث يعتبرون أن تنظيم الوقت مسبقاً يساعد في إدارة الوقت بكفاءة وتحقيق الأهداف.

-الفئتين غير موافق ومحايد، بالرغم من وجودهما، إلا أن تأثيرهما يعتبر ضئيلاً مقارنةً بالنسبة الكبيرة التي تؤيد توزيع الوقت مسبقاً.

-تفضيل الأغلبية لتوزيع الوقت مسبقاً يشير إلى وعي الأفراد بأهمية التخطيط الزمني في تحسين الإنتاجية وتجنب الهدر في الوقت.

تؤكد هذه النتائج أن التخطيط المسبق للوقت يعتبر استراتيجية فعالة للعديد من الأفراد لتحقيق التوازن بين المهام المختلفة والاستفادة القصوى من الوقت المتاح.

### 3-5 النتائج العامة للدراسة:

من خلال التحليل لقد تم التوصل إلى مجموعة من نتائج تتمثل فيما يلي:

1. حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على غياب التنظيم الإداري بالمكتبة في ضياع وقت العمل من ناحية المحايدين تقدر ب3.33% أما من ناحية الموافقين تقدر نسبهم ب96.67%.

2. عدم وجود أهداف مسطرة مسبقاً يؤثر في إدارة الوقت تقدر نسبة المحايدين ب13.3% أما نسبة الموافقين تقدر نسبهم ب86.67% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

3. وتكامل دم تحديد الأولويات في إنجاز المهام يؤثر في تطبيق الجيد لإدارة الوقت تتمثل نسبة المحايدين ب3.33% أما بالنسبة أفراد الموافقين 96.67% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

4. عدم التخطيط الجيد لإدارة الوقت مسبقاً يساهم في تكرار الجهود وضياع الوقت تتمثل نسبة المحايدين ب26.67% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبهم ب73.33% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

5. المهارات اللازمة من أسباب تكرار العمل مما يساهم في ضياع الوقت تقدر نسبة غير موافقين ب3.33% أما نسبة المحايدين تقدر ب20% أما نسبة الموافقين تقدر ب76.67% من إجابات أفراد عينة الدراسة .

6. معرفة نسبة بطئ إدارة المكتبة في الإجراءات الإدارية في وقت العمل بالمكتبة نسبة الموافقين تقدر نسبهم ب6.67% أما نسبة الأفراد محايدون تقدر نسبهم ب23.33% من إجابات أفراد عينة الدراسة أما من ناحية نقص الإمكانيات وكثرة أوراق العمل سبب في بطئ الإجراءات الإدارية نسبة غير الموافقين تقدر ب23.33% أما محايدون تقدر نسبهم ب6.67% أما الأفراد موافقين تقدر نسبهم ب70% من إجابات عينة الدراسة.

7. بدأ مهام قبل إنتهاء من الأخرى تقدر تقدر نسبة الأفراد غير موافقين ب 13.33% أما نسبة المحايدين تقدر نسبهم ب 23.33 أما من ناحية الموافقين تقدر نسبتهم ب 63.33% من إجابات أفراد عينة الدراسة.
8. حسب إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال إنتقال إلى مهام الإدارية الأخرى تقدر نسبة الأفراد الموافقين ب 20% أما نسبة المحايدين تقدر ب 23.33% أما نسبة الأفراد الموافقين تقدر ب 56.67% من أفراد عينة الدراسة.
9. تدخل المسؤول أثناء أداء المهام مما يساهم في تعاقب أداء الأعمال تقدر نسبة الأفراد غير موافقين ب 43.33% أما الأفراد المحايدين تقدر نسبتهم ب 36.67% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم ب 20% من إجابات أفراد عينة الدراسة.
10. معرفة تأثير تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للعاملين في التحكم بوقت العمل تقدر نسبة الأفراد غير موافقين ب 16.67% أما المحايدين تقدر ب 10% أما من ناحية الموافقين تقدر نسبتهم ب 73.33% من إجابات أفراد عينة الدراسة.
11. أما من ناحية المسؤولين في ظرف وجيز له أثر في تطبيق إدارة الوقت تقدر نسبة الأفراد موافقين ب 20% من إجابات عينة دراسة ونسبة الأفراد المحايدين تقدر نسبتهم ب 10% والموافقين تقدر نسبتهم ب 70% من إجاباتهم أفراد عينة دراسة من خلال عدم وعي المسؤول والكوظف بالدور المنوط له في ضياع وقت العمل تقدر نسبة المحايدين ب 13.33% أما نسبة الأفراد الموفقين تقدر نسبتهم ب 86.67% من إجابات أفراد عينة الدراسة.
12. حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على تأثير فرق الرقابة والظروف النفسية في إدارة الوقت تقدر نسبة أفراد غير موافقين ب 23.33% أما من ناحية المحايدين ب 16.67% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم ب 60% من أفراد عينة الدراسة.
- أما من ناحية الضغوطات المهنية حيث يطلب منك التقيد بالوقت العمل تقدر نسبة الأفراد غير موافقين ب 26.67% والأفراد المحايدين ب 33.33% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم ب 40%

13. تأثير الرقابة الشديدة في تطبيق إدارة الوقت تقدر نسبة الأفراد غير الموافقين بـ 36.66% أما الأفراد المحايدون تقدر نسبتهم بـ 3.33% أما من ناحية الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 60%
- 14- ضعف القدرة على التكيف ووجود الأخطاء له أثر على تطبيق الوقت تقدر نسبة الأفراد غير موافقين بـ 26.67% أما من ناحية الأفراد المحايدون تقدر نسبتهم بـ 43.33% أما الموافقين تقدر نسبتهم بـ 30% من إجابات أفراد عينة الدراسة
15. يتوافق تقدير العمل المطلوب والقيمة المالية والمخصصة
16. تعتبر توفير الوقت اللازم للعمل ضمن أولويات تقدر نسبة الأفراد غير موافقين بـ 6.67% أما من ناحية محايدون تقدر نسبتهم بـ 3.33% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 90% من إجابات أفراد عينة الدراسة.
17. تسعى إلى معرفة الوقت بإستمرار أثناء وقت العمل تقدر نسبة الأفراد غير موافقين بـ 36.67% أما من ناحية الأفراد المحايدون تقدر نسبتهم بـ 20% ونسبة الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 43.33% من إجابات أفراد عينة الدراسة.
18. يؤثر نقص التركيز بسبب الظروف خارج نطاق العمل في أداء مهام في وقت المطلوب تقدر نسبة الأفراد غير موافقين بـ 16.67% أما من ناحية الأفراد المحايدون تقدر نسبتهم بـ 10% والأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 73.33% من إجابات أفراد عينة الدراسة.
19. عدم متابعة الإدارة لسير الأعمال يسبب تداخل وفوضى في تطبيق إدارة الوقت تقدر نسبة الأفراد غير موافقين بـ 6.67% أما الأفراد المحايدون تقدر نسبتهم بـ 16.66% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 76.67% من أفراد عينة الدراسة
20. تساهم الاجتماعات غير مبرمجة في ضياع الوقت تقدر نسبة غير موافقين بـ 26.67% أما الأفراد المحايدون تقدر نسبتهم بـ 26.67% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 46.66% من إجابات أفراد عينة الدراسة.
21. تعمل على تفادي المعترضات والمقاطعات تقدر نسبة غير موافقين بـ 3.33% أما الأفراد المحايدون تقدر نسبتهم بـ 23.33% والأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 73.43% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

22. ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعة العمل يساهم في ضياع وقت العمل بالمكتبة تقدر نسبة الأفراد المحايدين بـ 20% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 80% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

23. تعبر ساعات العمل الرسمي كافية لإنجاز كل ما يتوقع منك إنجازه تقدر نسبة الأفراد غير موافقين بـ 23.33% أما الأفراد المحايدين تقدر نسبتهم بـ 20% أما الموافقين تقدر نسبتهم بـ 56.67% من إجابات أفراد عينة الدراسة

24. تعمل على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد والمقدر للمهمة تقدر نسبة الأفراد غير الموافقين بـ 6.67% أما من ناحية المحايدين تقدر نسبتهم بـ 10% و الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 83.33% من إجابات عينة الدراسة.

25. تعمل على إنجاز الأعمال دون مراقبة الوقت تقدر نسبة الأفراد غير موافقين بـ 20% أما الأفراد المحايدين تقدر نسبتهم بـ 6.67% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 73.33% من إجابات أفراد عينة الدراسة

26. تعمل على توزيع الوقت مسبقا لما تعمله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة تقدر نسبة الأفراد غير موافقين بـ 3.33% أما الأفراد المحايدين تقدر نسبتهم بـ 16.67% أما الموافقين تقدر نسبتهم بـ 80% من إجابات عينة الدراسة.

### 3-6 نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

#### ❖ الفرضية الأولى:

"تؤثر مشكلات التنظيم في إدارة الوقت لدى العاملين بالمكتبة العامة محمد عصامي

بسكرة."

- 1- من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على غياب التنظيم الإداري بالمكتبة تقدر نسبة المحايدين بـ 3.33% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 96.67%.
- 2- من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على عدم تحديد الأولويات في إنجاز المهام يؤثر في تطبيق الجيد للإدارة الوقت نسبة المحايدين تقدر بـ 3.33% أما نسبة الموافقين تقدر نسبتهم بـ 96.67%.

3- من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على المهارات اللازمة من أسباب تكرار العمل مما يساهم في ضياع الوقت أما نسبة غير موافقين تقدر بـ 3.33% أما نسبة المحايدون تقدر نسبتهم بـ 20% و الموافقين تقدر نسبتهم بـ 76.67%.  
من خلال النتائج الجزئية التي تقود إليها الدراسة وأيضا في سابق التي تم طرحها أن تأثير مشكلات التنظيم في إدارة الوقت لدى العاملين بالمكتبة العامة محمد عصامي في بسكرة وحسب ما تأكده نتائج الدراسة وما توصلت إليه أثناء إنجاز البحث العلمي أن الفرضية محققة ولقد تم إثبات صحتها كما هو مبين أعلاه.

### ❖ الفرضية الثانية:

"يتأثر حسن تطبيق إدارة الوقت لدى العاملين بالمكتبات العامة بطرق الرقابة

والظروف النفسية التي يعيشونها".

1- من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على تأثير الرقابة الشديدة في تطبيق إدارة الوقت نسبة غير موافقين تقدر بـ 36.66% وأما المحايدون تقدر نسبتهم بـ 3.33% أما الأفراد الموافقين تقدر نسبتهم بـ 60%.  
2- من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على شعور بالضغوطات المهنية حيث يطلب منك التقيد بالوقت العمل تقدر نسبة غير موافقين بـ 26.67% أما المحايدون تقدر نسبتهم بـ 33.33% أما الموافقين تقدر نسبتهم بـ 40%.  
ومن خلال النتائج الجزئية التي تعود إليه الدراسة في سابق إدارة الوقت لدى العاملين بالمكتبة العامة بطرق الرقابة والظروف النفسية التي يعيشونها من خلال ما توصلت إليه النتائج الدراسة على أن الفرضية محققة ولقد تم إثبات صحتها.

### ❖ الفرضية الثالثة:

"يتأثر إدارة الوقت لدى العاملين بالمكتبة العامة مدى جودة العلاقات بينهم وميولاتهم

الإنسانية".

1- من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على لديك القدرة على قول لا لطلبات الآخرين التي تمنعك من أداء مهامك ووظائفك نسبة الأفراد غير موافقين تقدر ب6.67% أما الأفراد المحادين تقدر نسبتهم ب26.67% أما الأفراد الموافقين تقدر ب66.66%

2- من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على تعمل على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد والمقدر للمهمة تقدر نسبة الأفراد غير موافقين ب6.67% أما الأفراد المحادين تقدر نسبتهم ب10% أما الأفراد الموافقين تقدر ب83.33%

من خلال النتائج التي تفود إليه الدراسة ف سابق فرضية التي تم طرحها وما توصلت إليه الدراسة على أن الفرضية محققة ولقد تم إثبات صحتها.

### 3-7 اقتراحات الدراسة:

1. العمل والسعي على إنشاء هيكل وتنظيم إداري يناسب العاملين
2. العمل على دراسة أهم المشاكل والمعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الوقت .
3. العمل على تحديد خطة إستراتيجية التي تساهم في العمل بالمكتبة.
4. السعي على وضع مسؤول واحد يعمل على تسيير أمور الإدارية الخاصة بالمكتبة
5. العمل على الرقابة في المكتبة العامة و معالجة الظروف النفسية التي تؤدي إلى تطبيق إدارة الوقت الضغوطات المهنية.
6. العمل على إنجاز دورات تدريبية التي تمكن من خلالها تطبيق إدارة الوقت.
7. العمل على تقسيم وتنظيم العمل داخل المكتبة.
8. العمل على تقسيم المهام وإعطاء كل شخص المهمة المناسبة.
9. يجب على المكتبة وضع العمل و وضع له وقت المناسب والفترة التي يتم إنجاز العمل فيها مما يساهم في تطبيق إدارة الوقت في المكتبة.
10. العمل على توفير وقت خاصة بالزوار والرد على المكالمات الهاتفية من أجل ضمان سير العمل.

خاتمة

## خاتمة

في الختام يظهر بأن إدارة الوقت ليست مجرد مهارة شخصية، بل هي أساسية لتحقيق النجاح الفردي والتنظيمي في مجالات متعددة، بما في ذلك المكتبات العامة من خلال فهم أهمية كفاءة الاستخدام الزمني، يمكن للمؤسسات أن تعزز من إنتاجيتها فجوة خدماتها، مما يؤدي الى تحقيق رضا أكبر للمستفيدين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بفعالية.

تعزز إدارة الوقت أيضا تجربة الموظفين، حيث تساعدهم على التركيز على المهام الأساسية وتحسين مستويات الإنتاجية الشخصية بالإضافة الى خلق بيئة عمل أكثر استقرارا وتحفيزا، كما تساهم في تقليل مستويات الإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين مما يعزز استمرارية الأداء المتميز والابتكار داخل المنظمات.

بالاعتماد على الأدوات والاستراتيجيات الفعالة في إدارة الوقت، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء وتميز تنظيمي والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة أكبر.

## قائمة المصادر والمراجع

❖ قائمة المراجع:

▪ الكتب:

1. أبو شيكة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010
2. أبو شيكة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001
3. احمد بدر، أساسيات في علم المعلومات والمكتبات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2011،
4. بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت ، دار البازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2009
5. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار الراية للنشر، 2011.
6. زاهر محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011
7. زياد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
8. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003
9. عادل حرحوش؛ صالح مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي )، عمان، دار الكتاب الحديث، 2009.
10. عبودي زيد منير ، إدارة الوقت ، عمان ، دار كنوز المعرفة ، 2006
11. فرحات ، ثناء ابراهيم موسى ، ادارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، دراسة ميدانية ، بكلية الأدب ، جامعة عين الشمس ، دار الثقافة العلمية ، مصر ، 2006
12. فريد النجار ، ادارة الوقت في المجتمع العربي ، الاليات ، السلوكيات ، التقنيات ن الدار الجامعية ن الاسكندرية ، 2009

13. لا تكشر ولفردن ، خدمات والمعلومات قياسها وتقييمها ، ترجمة : الشيمي، الفرماوي، جمال الدين ، محمد ، الرياض : مكتبة الملك عبد العزيز ، 2000
14. محمد العباس بن سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي )، عمان، دار النشر والتوزيع، 2002.
15. محمد سرور الحريري: الإدارة الحديثة، عمان، دار الوراق للنشر، 2013
16. نادر أحمد أبة شيخة ، مدخل إدارة الوقت ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ، 2009

■ مقالات الدوريات:

17. أسماء محمود محمد عيط -إستراتيجيات مقترحة لإدارة الوقت لدى القيادات الاكاديمية بالجامعة المصرية ، جامعة المنصورة ، كلية التربية ، العدد119 ، يونيو 2022
- 18.رقية عدنان؛ خليل مرعي، دور المكتبات في زيادة الثقافة المجتمعية، الإصدار الخامس، ع 50، 2022. ص 10.
19. زينب بن الطيب، أخلاقيات المهنة المكتبية وواقع الالتزام بها في المكتبات الجامعية الجزائرية: مكتبات جامعة باتنة أنموذجا، مجلة الاحياء، مج22، ع31، 2022
20. زينب فرج الله ، بن صويلح ليليا ، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري ، مجلة المقدمات للدراسات الإنسانية والاجتماعية المجلد 6 ، العدد 02 ، 2021
21. شعباني مجيد؛ شنوفي شعيب، أخصائي المعلومات في البيئة الرقمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة- بومرداس-، مجلة العلوم التجارية
22. عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت - المعوقات والحلول-، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية، مج 8، ع2، 2017

23. قاشي خالد ، المهدي يوسف ، بوجمعي سعيدة ، دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العمومية ، دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية بولاية البليدة ، AJSP ، تاريخ النشر ، 20-05-2023 ، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 14 ، العدد 1

24. لعربي نسرين، دور أخصائي المعلومات في ظل ممارسات الوساطة الثقافية الرقمية، مجلة علوم المعلومات، علم الأرشيف وعلم المكتبات، مج04، ع01، 2020

25. مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، دراسة مقارنة ، مجلة التعبير الاجتماعي ، العدد السادس ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 30-06-2018

26. ناجية قموح؛ عز الدين بودريان؛ خديجة بوخالفة، كفايات ومواصفات أخصائي المعلومات للتأقلم مع البيئة الرقمية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهدي- قسنطينة-، 2015

■ مواقع إلكترونية:

27. المبرمجة رقية أحمد مطر ، ايجابيات وسلبيات التكنولوجيا ، جامعة المستقبل ، 07-12-2022 ، متاح على الرابط الموالي : <http://uomus.edu> .

i . dock, majmooh.uiversity متاح على

الرابط التالي <http://m.mu.edu.sa> files:

28. IGTSS : international group for training services، الموارد البشرية" أهمية، التدريب في الموارد البشرية"، تاريخ النشر 18.02.2024، على 16:37، تاريخ آخر تحديث 2024-05-16 على الساعة 13:33، متاح على الرابط التالي: <http://igtsservice.com>.

29. أسامة عبد الوهاب ، محمد إبراهيم ، اثر ادارة الوقت على الأداء المؤسسي ، جامعة المشرق ، الخرطوم ، السودان ، العدد 21 ، تاريخ الإصدار 2 تموز 2020 ، متاح على [www.ajsp.met](http://www.ajsp.met) ،

30. بن حاوية يمينة، تاريخ المكتبة العامة، مجلة ميرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد2، 2022
31. سناء حافظ التكروري، تفعيل إدارة الوقت في المكتبات ومركز المعلومات، 2013/04/23 على الساعة 23:25.
32. عبد الملك العبد السلام، أثر تدريب الموارد البشرية على كفاءة الأداء، متاح على الرابط التالي: <http://qe.linkedin.com>، تاريخ النشر: 22 نوفمبر 2023.
33. لطيفة علي الكميشي، المهارات المطلوبة لأخصائي المعلومات، منصة أريد، 2021، متاح على الرابط: <http://portal.orid.mg> .
34. محمد أحمد إسماعيل، منتدى الموارد البشرية، مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة، متاح على الرابط التالي: <http://hrdiscussion.com>، 2012/03/06، على الساعة 15:06.
35. محمد بن فوزي الغامدي ، إدارة الوقت ، شبكة الألوثة ، قسم الكتب ، متاح على الرابط التالي ، [www.oluhah.net](http://www.oluhah.net) ، 2018-1439
36. معجم المعاني الجامع ، المعاني ن المتاح على الرابط التالية : <http://www.olmoany.com>
37. موزي ، بنت إبراهيم الدينان ، قياس الأداء في المكتبات الجامعية (على الخطأ المباشر) ، تم الزيارة يوم 2024-03-01 ، متاح على الرابط التالي : [http //informatics.gou.sa/details](http://informatics.gou.sa/details)
38. نانسي القوم، المكتبة العامة ، آخر تحديث 3 نوفمبر 2019، 23:53، متاح على أي عربي، [http://E3arabi , com](http://E3arabi.com)

■ رسائل جامعية:

39. أحمد إبراهيم ، تقييم الموارد البشرية وأثره في تقديم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية دراسة مبدائية بمكتبة أحمد عروة ، جامعة الامير عبد القادر ، دراسة رسالة ماجستير في علم المكتبات ، قسنطينة ، 2006

40. بن دريدي عبد الغانم، الراس المال البشري ودوره في ترقية أداء المكتبة الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم المكتبات و التوثيق، 2016.
41. بوعطيط جلال الدين ، مذكرة ماجستير بعنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، جامعة منشوري محمود قسنطينة ، شعبة علم النفس عمل وتنظيم ، 2009
42. حفصة مناد، اثر تطبيق إدارة الوقت على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعيادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، عين الدفلة، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2017،
43. خلود غازي مجبل بنو هاني، إدارة البشرية وعلاقتها في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية، رسالة الدكتوراه الجامعة الأردنية، 2009.
44. سويدي مروة وعوييل ندى، المكتبات العامة ودورها في تجسيد اهداف التنمية المستدامة -دراسة ميدانية بمكتبات البلدية لولاية قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، 2022
45. عذاري سعود الهاجري ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان ، اثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين ، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011
46. عمار بن عيشي ، مذكرة ماجستير بعنوان : دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ، بسكرة ، تخصص ، علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، 2006
47. غازي حسن عودة الحلابية أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع في الأردن - دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى - جامعة الشرق الأوسط ، 2013

48. محمد رشدي؛ عايش صيام، فعالية المتطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير اعمال الجامعة السلامية، 2007
49. نهى محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2016
50. نوري منير، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
51. الهاني عاشور ، أطروحة دكتوراة بعنوان ، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة tifib ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ن شعبة علم الاجتماع ن 2018
52. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، رسالة ماجستير في علم الاجتماع وديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
53. اليعقوبي علي بن راشد بن سلام، بواقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتنظيم العالمي، مارس 2001.

• محاضرات ودروس:

1. محمد جلال، مطبوعة بعنوان: تسيير الموارد البشرية- محاضرات ومواضيع امتحانات- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي محند أولحاج، البويرة، 2018
2. مهمل عادل أمين، مطبوعة مقدمة في مقياس: إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 إبراهيم شيبوط، 2023

# ملحق استبيان



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علم المكتبات



استمارة استبيان

بعنوان:

أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين بالمكتبات العامة:

دراسة ميدانية بمكتبة المطالعة العمومية "محمد عصامي" بسكرة

إشراف الأستاذ:

عبد الحميد صريدي

إعداد الطالبة:

صونيا بوعكاز

الرجاء التكرم بالإجابة عن الأسئلة ومساعدتنا لجمع المعلومات اللازمة لإثراء هذا البحث وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتناسب مع رأيك علما أن معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية: 2025/2024

• المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- سنوات العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراه

المحور الأول: تأثير المشكلات التنظيمية في تطبيق إدارة الوقت

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			1. يتسبب غياب التنظيم الإداري بالمكتبة في ضياع وقت العمل
			2. عدم وجود أهداف مسطرة مسبقاً يؤثر في إدارة الوقت
			3. عدم تحديد الأولويات في إنجاز المهام يؤثر في تطبيق الجيد لإدارة الوقت
			4. عدم التخطيط الجيد للوقت مسبقاً يساهم في تكرار الجهود وضياع الوقت
			5. نقص المهارات اللازمة من أسباب تكرار العمل مما يساهم في ضياع الوقت
			6. يتسبب بطئ إدارة المكتبة في الإجراءات الإدارية في وقت العمل بالمكتبة
			7. نقص الإمكانيات وكثرة أوراق العمل سبب في بطئ الإجراءات الإدارية
			8. سبق لك وأن بدأت مهمة قبل الانتهاء من الأخرى
			9. يتدخل المسؤول أثناء أداء المهام مما يساهم في تعاقب أداء الأعمال
			10. التسبب الإداري له علاقة في الانتقال من مهام إلى أخرى دون الانتهاء منها
			11. يؤثر تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للعاملين في التحكم بوقت العمل
			12. تغيير المسؤولين في ظرف وجيز له أثر في تطبيق إدارة الوقت
			13. يساهم عدم وعي المسؤول والموظف بالدور المنوط له في ضياع وقت العمل

14. حسب رأيك، ما هي العوائق التنظيمية التي تؤثر في تطبيق إدارة الوقت؟

.....

.....

المحور الثاني: تأثير طرق الرقابة والظروف النفسية في إدارة الوقت

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			1. تعتبر نفسك مسيطراً على وقت العمل _____ ل بالمكتبة
			2. تشعر بالضغوطات المهنية حين يطلب منك التقيد بوقت العمل _____ ل
			3. تؤثر الرقابة _____ الشديدة في تطبيق إدارة الوقت لديك
			4. ضعف القدرة على التكيف ووجود الأخطاء _____ له أثر في تطبيق الوقت لديك
			5. يتوافق تقدير العمل المطلوب والقيمة _____ المالية المخصصة لذلك
			6. تعتبر توفير الوقت اللازم للعمل _____ ل ضمن أولوياتك
			7. تسعى إلى معرفة _____ الوقت باستمرار أثناء وقت العمل
			8. تنجز التزام _____ اتك في الوقت المحدد
			9. يؤثر نقص التركيز بسبب ظروف خارج نطاق العمل في أداء المهام في الوقت المطلوب
			10. غياب الانضباط وضعف طرق الرقابة _____ له أثر في التحكم بوقت العمل
			11. عدم متابعة الإدارة لسير الأعمال _____ ال يسبب تداخل وفوضى في تطبيق إدارة الوقت
			12. تدني مستوى التحف _____ يز يؤثر في تطبيق إدارة الوقت بالمكتبة

13. حسب رأيك، ما العوائق النفسية التي تؤثر في تطبيق إدارة الوقت بمكتبكم؟

.....

.....

.....

المحور الثالث: تأثير جودة الأعمال والميول الإنساني في تطبيق إدارة الوقت.

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			1. تعترض أثناء أداء أعمالك إلى معترضات ومقاطعات
			2. تساهم الاجتماعات الغير مجدولة في ضياع الوقت
			3. تستقبل الزوار وترد على المكالمات الهاتفية أثناء وقت العمل
			4. تعمل على تفادي المعترضات والمقاطعات
			5. لديك القدرة على قول "لا" لطلبات الآخرين التي تمنعك من أداء مهامك ووظائفك
			6. ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعة العمل يساهم في ضياع وقت العمل بالمكتبة
			7. تعتبر ساعات العمل الرسمية كافية لإنجاز كل ما يتوقع منك إنجازة
			8. العامل الذي ينجز الكثير من الأعمال على علم بإدارة الوقت
			9. تعمل على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد والمقدر للمهمة
			10. تعمل على تأخير العمل لانتهاء موعد الإنجاز
			11. تعمل على إنجاز الأعمال دون مراقبة الوقت
			12. تفضل إنجاز الأعمال حسب الميول الشخصية
			13. تفضل إنجاز الأعمال حسب برنامج الإدارة
			14. تعمل على توزيع الوقت مسبقاً لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة

شكراً لتعاونكم

# المخلص

## الملخص:

تتناول هذه الدراسة إدارة الوقت على أداء العاملين بالمكتبات العامة بهدف معرفة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء الموارد البشرية في تطبيقهم لإدارة الوقت، كذلك كشف مزايا وإيجابيات تطبيق إدارة الوقت والإستثمار في الموارد.

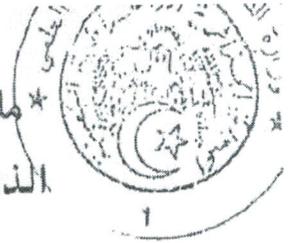
ومن أجل جمع المعلومات اللازمة تم الإعتماد على الإستبيان والملاحظة موزعة على عينة قصدية وعددهم 30 من الموظفين بالمكتبة العمومية لولاية بسكرة محمد عصامي، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي وقد كشفت النتائج بأن أهمية تبني برامج الإدارة كمنهج لتوجيه العمل حيث يساهم في تحسين الأداء والإلتزام بالمعايير المؤسسية، كذلك التخطيط المسبق للوقت يعتبر إستراتيجية فعالة للعديد من الأفراد لتحقيق التوازن بين المهام المختلفة والإستفادة القصوى من الوقت المتاح

وقد تم تقديم جملة من المقترحات نذكر منها: تقسيم الوقت بين المهام المختلفة مثل ترتيب الكتب، تقديم الخدمات للزوار، وتنظيم الفعاليات، تقديم دورات تدريبية للعاملين حول إدارة الوقت والتنظيم الفعال

## الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، إدارة الوقت، الأداء، مكتبة "محمد عصامي".

\* ملحق بالقرار رقم 10826... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرطي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي اسفله.

السيد(ة): بوعكار صونيا الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالبة

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 08149995 والصادرة بتاريخ: 08/01/2020

المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والحاجية قسم العلوم الإنسانية

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: أبشر تطبيع إدارة الوقت على أداء العاملين

بالمكتبات العامة: دراسة ميدانية في كنف مكتبة جامعة محمد عيسى البركة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 08/01/2020

توقيع المعني (ة)

