

جامعة الجزائر 3
إبراهيم سلطان شيبوط
معهد التربية البدنية والرياضية



قسم: الادارة والتسيير الرياضي
التخصص: الادارة والتسيير الرياضي

بغنوان:

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في التربية البدنية والرياضية

انعكاس التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن

تحت إشراف:

أ.د/ بن عكي محند أكلي

من إعداد الطالب:

عمران قادر بن عقون

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
ثابت محمد	استاذ تعليم عالي	جامعة الجزائر 03	رئيساً
بن عكي محند أكلي	استاذ تعليم عالي	جامعة الجزائر 03	مشرفاً ومقرراً
بريكي محمد الطاهر	استاذ تعليم عالي	جامعة مسيلة	ممتحناً
بطاط نور الدين	استاذ تعليم عالي	جامعة مسيلة	ممتحناً
خلفاوي لزهاري	استاذ تعليم عالي	جامعة الجلفة	ممتحناً
بلغول فتحي	استاذ تعليم عالي	جامعة الجزائر 03	ممتحناً
طايب عمار	استاذ تعليم عالي	جامعة الجزائر 03	مشرفاً مساعداً

السنة الجامعية: 2025/2024

﴿فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا

يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ﴾

{ جزء من الآية 17، سورة الرعد }

شكر وتقدير

اشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب او بعيد سواء من افراد
العائلة ، الزملاء و الاصدقاء

الإهداء

اهدي هذا العمل الى والدي زوجتي وابنائي اخوتي واخواتي كل اصدقائي وزملائي والى كل طلبة
العلم الذين سينتفعون به انشاء الله

مُستخلص:

جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ "انعكاس التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن" لتسليط الضوء على أحد الجوانب الجوهرية في الإدارة الحديثة، والمتمثل في مدى تبني المؤسسات لمبادئ التنظيم العلمي للنشاط، وانعكاس ذلك على فعالية الأداء الإداري للموارد البشرية. وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مؤسسة "عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفرخ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن" لمبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه وفق مفهومي الحركة والزمن، والتأكد من مدى توفر الكفاءات البشرية والوسائل التكنولوجية الداعمة لهذا التطبيق، كما تسعى إلى الكشف عن أثر استخدام الأساليب العلمية في تقسيم النشاط إلى وحدات زمنية وحركية على فعالية العمل داخل المؤسسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها وجود علاقة دالة إحصائية بين تبني التنظيم العلمي للنشاط على أساس الحركة والزمن وبين تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن توفر الكفاءات المؤهلة والوسائل التقنية المناسبة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الفعالية التنظيمية. وأكدت الدراسة أن استخدام الأساليب العلمية في تقسيم النشاط إلى وحدات مترابطة زمنياً وحركياً يساعد على تقليص الهدر وتحقيق الانسجام في تنفيذ العمليات داخل المؤسسة، ما يعزز من فعالية العمل ويطوّر من كفاءة إدارة المورد البشري.

Abstract:

This study, entitled "The Impact of Scientific Work Organization and Its Division on the Concepts of Motion and Time," aims to shed light on a fundamental aspect of modern management: the extent to which organizations adopt the principles of scientific work organization and how this influences the administrative performance of human resources. The study seeks to assess the implementation of these principles by the "Ouimer Company for Animal and Poultry Feed, Egg and Poultry Incubation and Fattening," and to determine whether the necessary competencies and technological means are provided to support such implementation. It also aims to explore the impact of applying scientific methods in dividing work into motion- and time-based units on improving organizational efficiency. The study reached several key findings, most notably a statistically significant relationship between the adoption of scientific work organization based on motion and time and the improvement of human resource management performance. The results also revealed that the availability of qualified personnel and appropriate technological tools directly contributes to enhancing organizational effectiveness. Furthermore, the study confirmed that the use of scientific methods to divide activities into interconnected motion- and time-based units helps reduce waste and ensures better coordination in operations, thereby improving work efficiency and strengthening human resource management within the organization.



فهرس المحتويات



العنوان	رقم الصفحة
شكر وتقدير	-
الإهداء	-
مستخلص	I
فهرس المحتويات	II-VIII
فهرس الجداول	IX-XIII
فهرس الأشكال	XIV-XV
فهرس الملاحق	XVI-XVII
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم العلمي للنشاط	01
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتنظيم والنشاط	03
المطلب الأول: مفهوم التنظيم والنشاط	03
الفرع الأول: تعريف التنظيم	03
الفرع الثاني: تعريف النشاط	11
المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالتنظيم والنشاط	12
الفرع الأول: المؤسسة	12
الفرع الثاني: المنظمة	14
الفرع الثالث: الشركة	17
المبحث الثاني: الخلفية الفكرية للتنظيم العلمي للنشاط (العمل)	18
المطلب الأول: الإدارة والتنظيم في الحضارات القديمة	18
الفرع الأول: الإدارة عند قدماء المصريين	18
الفرع الثاني: الإدارة عند الصينيين القدماء	19
الفرع الثالث: الإدارة عند اليونانيين	19
الفرع الرابع: الإدارة في الفكر الإسلامي	20
المطلب الثاني: أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل	21
الفرع الأول: الاتجاه الماركسي	21
الفرع الثاني: الاتجاه البنائي الوظيفي	26
الفرع الثالث: الاتجاه السوسيولوجي	30
المبحث الثالث: مدارس التنظيم العلمي للنشاط (العمل)	37
المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية	37

37	الفرع الأول: الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)
43	الفرع الثاني: التنظيم والإدارة العلمية من منظور "هنري لورنس جانت"
46	الفرع الثالث: الإدارة التنظيمية (التقسيمات الإدارية) لهنري فايول
49	الفرع الرابع: النموذج البيروقراطي لماكس فيبر
51	المطلب الثاني: المدرسة السلوكية
52	الفرع الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
54	الفرع الثاني: نظرية اشباع الحاجات "أبراهام ماسلو"
56	الفرع الثالث: نظرية (X و Y) أو البعد الانساني للمؤسسة لـ: "دوغلاس ماك غريغور"
61	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لدراسة التنظيم
61	الفرع الأول: النظام التعاوني: "شستر برنارد"
64	الفرع الثاني: نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي "هربرت سايمون"
66	الفرع الثالث: النظرية الظرفية أو الموقفية
67	الفرع الرابع: نظرية الإدارة بالأهداف
68	الفرع الخامس: التحليل الاستراتيجي لـ: "ميشال كروزي".
72	الفرع السادس: التجربة اليابانية في التنظيم الإداري، "نظرية z"
75	خلاصة الفصل
76	الفصل الثاني: أهمية دراسة التنظيم العلمي للنشاط وتأثيره على الأداء الحركي والزمني للمورد البشري
77	تمهيد الفصل
78	المبحث الأول: إدارة الحركة والزمن
78	المطلب الأول: تعريف إدارة الحركة
78	الفرع الأول: تعريف الحركة
78	الفرع الثاني: أنواع الحركة ومدلولاتها
79	المطلب الثاني: إدارة الزمن (الوقت)
79	الفرع الأول: تعريف الوقت
81	الفرع الثاني: تعريف إدارة الزمن (الوقت)
82	الفرع الثالث: أهمية إدارة الوقت
83	المطلب الثالث: انعكاس التنظيم العلمي على الحركة والزمن، وتحسين الأداء
83	الفرع الأول: أنواع، تنظيم وتقسيم الوقت وكيفية التعامل معه.
84	الفرع الثاني: أساليب قياس الحركة والزمن
86	الفرع الثالث: تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة
89	المبحث الثاني: العلاقة بين التنظيم العلمي والحركة (النشاط) والزمن وتأثيرها على أداء الإدارة

89	المطلب الأول: أثر التنظيم العلمي للنشاط على الكفاءة والأداء المهني.
89	الفرع الأول: الأداء المهني (Job Performance)
90	الفرع الثاني: تقييم الأداء المهني
90	الفرع الثالث: معايير الأداء المهني
91	المطلب الثاني: تأثير التنظيم العلمي للنشاط على فعالية التوقيت والجدولة في إدارة الموارد البشرية
92	الفرع الأول: الإدارة الفعالة للوقت
98	الفرع الثاني: الإدارة الفعالة للوقت ووظائفها
101	الفرع الثالث: الخطوات الإدارية الفعالة للوقت
106	الفرع الرابع: تحديد الأهداف والأولويات
110	المطلب الثالث: جدولة الوقت
110	الفرع الأول: مفهوم جدولة الوقت
112	الفرع الثاني: أنواع جدولة الوقت
115	المطلب الرابع: استخدام الأدوات الكمية المساعدة
115	الفرع الأول: خرائط غانت (Henry Gantt)
116	الفرع الثاني: أسلوب وتقييم ومراجعة البرامج (PERT)
119	المبحث الثالث: تأثير مضيعات الوقت على الأداء وكيفية السيطرة عليها.
119	المطلب الأول: تحديد مفهوم مضيعات الوقت
119	الفرع الأول: تعريف مضيعات الوقت
121	المطلب الثاني: مضيعات الوقت، والعملية الإدارية
121	الفرع الأول: مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط
122	الفرع الثاني: مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم
124	الفرع الثالث: مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه
125	الفرع الرابع: مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة
126	الفرع الخامس: مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرار
127	المطلب الثالث: مضيعات الوقت المرتبطة لوظيفة والبيئة الخارجية
128	الفرع الأول: الاجتماعات
128	الفرع الثاني: الهاتف
129	الفرع الثالث: الزيارات المفاجئة
129	الفرع الرابع: الاتصال غير الفعال
130	المبحث الرابع: الأساليب الإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للوقت
130	المطلب الأول: الادارة بالأهداف

130	الفرع الأول: مفهوم الإدارة بالأهداف
132	الفرع الثاني: فلسفة الإدارة لأهداف
133	الفرع الثالث: فوائد الإدارة لأهداف ومعوقاتها
134	المطلب الثاني: أسلوب الإدارة بالتفويض
134	الفرع الأول: مفهوم التفويض، أهميته، ومستوياته
138	الفرع الثاني: مبادئ التفويض
139	المطلب الثالث: إدارة الاجتماعات
139	الفرع الأول: مفهوم إدارة الاجتماعات
141	الفرع الثاني: الإدارة الفعالة للاجتماعات
144	المطلب الرابع: الإدارة بالمشاركة
144	الفرع الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة
144	الفرع الثاني: أهمية الإدارة بالمشاركة
145	الفرع الثالث: مزايا الإدارة بالمشاركة
146	الفرع الرابع: أشكال المشاركة في الإدارة
149	المطلب الخامس: أهمية فهم علاقة التنظيم العلمي بين النشاط والحركة والزمن وتقييم الأداء
149	الفرع الأول: أهمية نظام تقييم الأداء
151	الفرع الثاني: أهداف نظام تقييم الأداء
153	خلاصة الفصل
154	الفصل الثالث: دراسة الحالة "مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريخ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن"
155	تمهيد الفصل
156	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل دراسة
156	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة عويمر
185	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عويمر
163	المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة عويمر
165	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
165	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة
167	المطلب الثاني: الاختبارات والأدوات الإحصائية المستخدمة
169	المطلب الثالث: تصميم الأداة والتأكد من صلاحيتها للدراسة
177	المبحث الثالث: الاختبارات الوصفية لمحاوور الدراسة
177	المطلب الأول: محور البيانات الشخصية
178	المطلب الثاني: محور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم

	الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية
181	المطلب الثالث: محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية
183	المطلب الرابع: محور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل
188	المبحث الرابع: اختبار صحة فرضيات الدراسة
188	المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى
192	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية
195	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة
198	المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضية الرابعة
202	خلاصة الفصل
203	الخاتمة
210	قائمة المراجع
228	الملاحق



فهرس الجداول



الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	السجل اليومي الوقت	102
02	سجل ملخص للوقت	103
03	سجل الهاتف	104
04	سجل المقاطعات	104
05	سجل الاجتماعات	104
06	مصفوفة الإدارة الفعالة للوقت	109
07	الجدولة اليومية للعمل	112
08	الجدول الاسبوعي للعمل	113
09	خرائط جانن في الإدارة الفعالة للوقت وتخطيطه	115
10	الاوزان في الوقت المتوقع	117
11	مثال توضيحي حول أسلوب "بيرت"	117
12	توزيع عينة الدراسة	166
13	درجات مقياس الدراسة	170
14	محاور الدراسة	171
15	ثبات الأداة	171
16	الاتساق الداخلي لمحور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية	173
17	الاتساق الداخلي لمحور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية	174
18	الاتساق الداخلي لأبعاد محور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل	175
19	توصيف العينة حسب السن	177
20	توصيف العينة حسب الخبرة	178
21	تحليل أبعاد محور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية	179
22	تحليل أبعاد محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية	181
23	تحليل أبعاد محور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل	183

24	اختبار الطبيعية لمحور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية وأبعاد محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية	189
25	نتائج اختبار الفرضية الأولى	190
26	اختبار الطبيعية لمحور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية	193
27	نتائج اختبار الفرضية الثانية	193
28	اختبار الطبيعة أبعاد محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد	196
29	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	196
30	اختبار الطبيعة لمحور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل	199
31	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	199



فهرس الأشكال



رقم الصفحة	العنوان	الرقم
94	مكونات الإدارة الفعالة للوقت	01
159	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عويمر	02
177	شكل التوزيع حسب السن	03
178	شكل التوزيع حسب الخبرة	04



فهرس الملاحق



رقم الصفحة	العنوان	الرقم
229	أداة الدراسة	01
236	مخرجات التحليل الاحصائي	02



مقدمة



يقاس تقدم الدول بمدى احترامها لعنصر الوقت، وهو نفس الأمر الذي ينطبق على أي تنظيم أو منظمة كانت، لذا يعتبر الوقت من بين أهم الموارد التي تكتسي خصوصية متميزة عن باقي الموارد الأخرى، والتي وجب حسن استغلالها، حيث لا نجد فرقا في امتلاك الوقت بين فرد وآخر، سواء أكان عاملا بسيط أو مدير مؤسسة أو مالكا لها، فهو متوفر للجميع بالتساوي، إنما يظهر الاختلاف في كيفية استغلاله، فمن يحسن استغلال وقته الحاضر، ويخطط للاستفادة منه مستقبلا، هو من يوصف بالناجح سواء أكان فردا أو منظمة، لذا نجد تعتبر عملية إدارة الوقت من أهم المشاكل التي تواجه الافراد في يومياتهم، والمنظمات على حد سواء، وذلك نتيجة الاحتكاك بقيم المجتمع (القيم والعادات الاجتماعية السائدة في مجتمع ما)، فهاته الأخيرة تؤثر في سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث تختلف قيمة الوقت من فرد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، ومن هنا تظهر جليا مشكلة إدارة الوقت في المستويات المختلفة للإدارة، والوقت متاح للأفراد العاملين لإنجاز الأعمال المنوعة بهم في وقتها المحدد، ومن خلال فلسفة كل منظمة أو مؤسسة تبرز أهمية تسيير وإدارة الوقت لديها، من قياس لأداء العمال، ومدى كفاءة كل عامل، وتحديد نقاط الخلل ومعالجتها في وقت لاحق، وتحديد عناصر القوة والاستفادة منها، وتوجيهها بما يخدم مكونات وعناصر المنظمة.

ولمعرفة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، جاءت دراستنا هاته، باعتبار هذا الأخير تعبير عن جهد العمال أو العاملين لتحقيق غايات وأهداف المنظمة، حيث تحدد قدرات ومهارات وخبرات العاملين مستوى الأداء، والتي تشكل انعكاس لمجموعة من المتطلبات التي تحوي وتتضمن مؤهلات معينة، واتجاهات وميولات، وعوامل أخرى، فعلى خلفية علمية وتأهيل عملي، يبين متطلبات العمل ويبسط خطواته وإجراءاته، يركز الأداء المتميز، وعليه وبصفة عامة يتم تقييم أداء المنظمة أو المؤسسة، وأداء العاملين بها بصفة خاصة، وهذا ماي جعل من عملية متابعة الأداء وتسيير الوقت من بين المهمات الإدارية، وسياسات المنظمات التي تجبر الرؤساء الإداريين ومدراء المؤسسات من متابعتها باستمرار.

ويعتبر النشاط (العمل) من أهم العناصر الإنتاجية، حيث يشكل القوة البشرية التي تؤثر على الفعالية والنتائج النهائية للنشاط، سواء أكان هذا النشاط يتم بطريقة فردية أم جماعية، وسواء كان الهدف النهائي هو تحقيق الربح أم توفير الخدمات العامة، ويتميز النشاط (العمل) بخصائص معينة، حيث لا يمكن الاستغناء عنه في تنفيذ الأهداف المحدد او المخطط لها، فكل نشاط يحتاج إلى قدر معين من

الحركة، ومستوى معين من المهارات الإنسانية، فأداء الأفراد يتخذ في كثير من الحالات مقياسا للفاعلية، ويعتبر أكثر العناصر مرونة، ولهذا يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف والتقدم في المجتمعات على الكفاءة في استخدام الموارد البشرية في المجتمع لبلوغ الغايات والاهداف التي ترمي إليها المؤسسة.

كما يعتبر عدد العمال ونوعيتهم، ومستوى تدريبهم ومدى توافرهم على الأمور الهامة التي يجب دراستها عند تحديد الاحتياجات من القوى البشرية اللازمة للعمليات الإدارية والإنتاجية، ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها عنصر العمل في العملية الإنتاجية (الفعالية والكفاءة في المؤسسة) ظهرت الحاجة إلى تصميمه ودراسته وقياسه، ولقد نالت دراسة العمل بفرعيه دراسة الحركة ودراسة الوقت أو الزمن اللازم للعملية الإنتاجية، الاهتمام الكبير منذ ظهورها في العالم، فهو الأسلوب العلمي الذي يتبع لتخطيط سير الإنتاج وانسيابه وتحسين طرق أدائه، وهو يهدف إلى القضاء على الضياع سواء في الجهد أو الوقت أو المواد، وأيضا إلى تأدية المهام على أكمل وجه، ولقد كانت حركة الإدارة العملية يتزعمها فريدريك تايلور رائد الهندسة الصناعية أحد الرواد الأوائل الذين استخدموا دراسة وقياس العمل بهدف إيجاد وتحديد المعدلات المعيارية (أو) (القياسية) وقد تطورت دراسة العمل وخاصة دراسة الحركة والزمن فيما بعد من قبل الزوجين "جلبرت" اللذين لعبا دورا مهما في تطوير الأساليب المستخدمة في هذا المجال. كما يعتبر كل من "تايلور" و"جلبرت" الرواد الأوائل الذين استخدموا أساليب دراسة العمل لغرض بناء نظام يستند على الحوافز المادية وربط الأجر بالإنتاجية لدى العاملين، وخلال عقد الثلاثينات تم استخدام العلمين معا لأن كل منهما يكمل الآخر وأصبحت تسمى بدراسة الحركة والزمن "Motion and Time Study".

تعد دراسة النشاط (العمل) المدخل الأهم في تنظيم وبرمجة العمل للوصول إلى مؤشرات عالية في الأداء من خلال عملية التخطيط الناجح للمواد البشرية بإعادة توزيعها وتطويرها بما يحقق الحد الأدنى من التكاليف، يعني تصميم العمل بتصميم بيئة العمل وتصميم موقع العمل، أما قياس العمل فيحتوي على تقديرات الزمن الضروري لإنجاز العمل.

1. إشكالية الدراسة:

يُعتبر كل من تصميم دراسة وقياس العمل من أساسيات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من استثمار للزمن إشكالية البحث من خلال ما سبق تتبلور معالم الإشكالية التي نسعى إلى معالجتها فيما يلي:

إلى أي مدى يؤثر التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن على كفاءه إدارة

الموارد البشرية للمؤسسة؟

تنبثق عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن على كفاءه إدارة الموارد البشرية للمؤسسة؟
- هل يساهم تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن في تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية؟
- هل يساهم توفير الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن في تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية؟
- هل يساهم تطبيق الأساليب العلمية لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن في تحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل؟

2. فرضيات الدراسة: معالجة لإشكالية الدراسة، ستعالج دراستنا الفرضيات التالية:

- يؤثر التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن على كفاءه إدارة الموارد البشرية للمؤسسة؛
- يساهم تبني مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على الحركة والزمن في تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية؛
- يساهم توفير الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق التنظيم العلمي المبني على الحركة والزمن في تعزيز الفعالية التنظيمية للموارد البشرية؛
- يساهم استخدام الأساليب العلمية في تقسيم النشاط إلى وحدات حركة وزمن في تحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل داخل المؤسسة.

3. **منهج الدراسة:** لدراسة هذا الموضوع تم الاعتماد أولاً على المنهج الوصفي وهذا يرجع إلى طبيعة الموضوع نفسه فنحن بصدد دراسة ظاهرة إدارية اقتصادية وثورة فكرية شغلت حيزاً كبيراً في الفكر الاقتصادي وهي دراسة وقياس العمل، كما اعتمدنا على المنهج الإحصائي وذلك عند دراستنا لحالة مؤسسة "عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريخ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن" في الفصل الثالث والأخير لجمع أكبر قدر من المعلومات المفصلة وهذا رغبة منا في الإحاطة بكل جوانب الظاهرة المدروسة، وكذلك للتحقق من صدق المعلومات والبيانات التي تم جمعها عن طريق استعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري متخذين من " مؤسسة "عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريخ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن". " أنموذجاً لذلك.
4. **أدوات الدراسة:** بما أن وفرة المعلومات ومصادقيتها تنعكس دوماً إيجابياً على النتائج المرجوة، اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في الكتب، المنشورات، وكذلك المستنبطة من الانترنت، والملاحظة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على عمال وإداريين بمؤسسة "عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريخ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن".
5. **مجال الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:
- **الحدود الزمنية:** يرجع تحديد مجال الدراسة من الناحية الزمنية إلى إبراز ما أحدثته حركة الإدارة العلمية من ثورات فكرية على طرق إدارة الأفراد وعلى عملية التسيير، وعلى أساليب العمل وكذا الأساليب المستخدمة في دراسة الحركة، قياس العمل، وتحديد الأجور؛
 - **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة "عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريخ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن".
6. **مبررات اختيار الموضوع:** من بين الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:
- الصدمات العنيفة والمتتابة التي أصابت النظام السياسي والاقتصادي، وكذا التغيرات التي طرأت على القيم والعادات والتقاليد المجتمعية، بالإضافة التغير المستمر على مستوى حاجات ومؤهلات وقيم الأفراد ودوافعهم، المقترنة باستخدام التكنولوجيا المستحدثة، الذي يقابله انغلاق وصلابة في الجانب التنظيمي لمؤسستنا المختلفة؛
 - بعد تعديل البناء التنظيمي للمؤسسات وإعادة الهيكلة العضوية، بقي الفكر الإداري المسيطر على تنظيم المؤسسات الاقتصادية يتصف بالانمطية؛

▪ رغم بروز وظهور المشاريع الكبرى والطموحة، إلا أن الجانب التنظيمي بقي يراوح مكانه دون أن يحظى بالاهتمام اللازم، حيث أن أسلوب التنظيم الذي بقي سائدا في تسيير المؤسسات العمومية عموما والاقتصادية منها، الأسلوب التلقائي، رغم التحول الذي انتهجته الجزائر نحو اقتصاد السوق.

7. أهمية الدراسة: يمكن توضيح أهمية دراستنا المتواضعة في النقاط التالية:

- إن التطورات الكبيرة التي تمر بها المؤسسات الجزائرية في وقتنا الراهن نظرا للتحويلات المتسارعة للمحيط والبيئة التنافسية تفرض على المسؤولين الاهتمام المتزايد بعنصر العمل بصفته محددًا أساسيًا لنجاح أو فشل المؤسسات؛
- إن دراسة وقياس العمل هي أفضل وسيلة لزيادة الكفاءة في مختلف الأعمال وتسمح بأفضل استثمار للزمن.

8. أهداف الدراسة: تتلخص أهداف بحثنا في النقاط التالية:

- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تتبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية؛
- معرفة ما إذا كانت المؤسسة وفرت الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية؛
- معرفة ما إذا طبقت المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل في مؤسسة "عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريخ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن".

9. الدراسات السابقة: نظرا لتعدد وتنوع المشاكل التي تكتنف تنظيم وتسيير المنظمات أصبح من

الضروري السعي إلى إيجاد أفضل حل لهذه المشاكل ولم يكن السبيل إلى ذلك إلا بتوخي كفاءة العنصر البشري في التسيير كهدف، ونظرا لأهمية الدراسات في تعزيز هذه الدراسة وجد من الضروري الرجوع إلى العديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع ومن أهمها:

- دراسة الدكتور "بلالطة مبارك" والتي تهدف إلى تبين أهمية الموارد البشرية كعنصر هام وفعال لنجاح عملية التسيير، فكلما كان التفاعل بين التسيير وتخطيط الموارد البشرية أقوى

وأكثر ارتباطا بمتطلبات التشغيل كلما زادت صلاحية الأفكار والتصميم والتنظيم وبالتالي يؤدي إلى كفاءة فعالية التسيير.

■ دراسة "خضر مرغاد" والتي تهدف إلى توضيح دور الإدارة بالأهداف كأداة لتسيير الفعال بحيث يحاول من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على فلسفة الإدارة بالأهداف والمزايا التي تحققها لفائدة أعضاء التنظيم التي تقوم بوضع التنظيم الإداري الكفيل بالتسيير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

■ دراسة أستاذ الدكتور "بلمقدم مصطفى" والتي أراد من خلالها إظهار أهمية نظام المعلومات في تفعيل عملية التسيير خاصة في ظل عالمنا المعاصر أين أخذت المعلومات دور أكثر عمقا وشمولية، وأهمية.

■ دراسة "بوهنة كلثوم" جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتحديد الواضح لمفهوم دراسة وقياس العمل وتوضيح أهمية تصميم دراسة وقياس العمل في نجاح أي مؤسسة، وإبراز أهمية دراسة الوقت في تحديد أجور العمال.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة حول فعالية التسيير وما تمخضت عنه من نتائج وتوصيات، نلاحظ أن الدراسات المتعلقة بالتنظيم التسيير الفعال وانعكاسها على كفاءة وفعالية المورد البشري، لم تأخذ اهتماما واسعا في الوقت الحالي، خاصة ما تعلق بدراسة الحركة والزمن، حيث تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تركز على الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الكفاءة والفعالية في التسيير على جانب واحد وإهمال العناصر الأخرى المؤثرة مثل علاقة المؤسسة بالبيئة، ولم يقدموا الصورة الواضحة عن تسيير المؤسسة، لذلك أضافت هذه الدراسة كافة العناصر المؤثرة الداخلية والخارجية كالقدرة على التكيف مع البيئة من خلال فعالية الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات التي تلعب دور هام في التسيير الفعال للموارد البشرية وفعالية القيادة الإدارية أي أن الاتجاه هنا يتجه إلى الأداء الكلي للمؤسسة، وربطها بالحركة والزمن، باعتبار الوقت اهم عنصر في العملية التسييرية والإنتاجية.

10. تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث خصصنا الفصلين الأولين إلى الجانب النظري أما الفصل الثالث، فتم تخصيصه إلى الجانب التطبيقي، حيث جاء الفصل الأول، تحت عنوان "مقدمة في التنظيم العلمي للنشاط"، وتناولناه في ثلاثة مباحث خصصت، للمفاهيم الأساسية، من تعريف للتنظيم

وأهميته، والمفاهيم المرتبطة بالتنظيم والنشاط، وكذلك الخلفية الفكرية للتنظيم العلمي للنشاط(العمل)، حيث تطرقنا إلى الحضارات القديمة وطرق الإدارة والتنظيم فيها ، ومختلف الاتجاهات الفكرية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، ومختلف مدارس التنظيم العلمي للعمل (المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، الاتجاهات الحديثة لدراسة التنظيم)، أما الفصل الثاني، فجاء تحت عنوان " أهمية دراسة التنظيم العلمي للنشاط وتأثيره على الأداء الحركي والزمني للمورد البشري" وتناولناه في أربعة مباحث، خصصناها لإدارة الحركة والزمن وتعريفها وانعكاس التنظيم العلمي على الحركة والزمن، وتحسين الأداء، بالإضافة إلى العلاقة بين التنظيم العلمي والحركة(النشاط) والزمن وتأثيرها على أداء الإدارة، حيث أبرزنا أثر التنظيم العلمي للنشاط على الكفاءة والأداء المهني، وكذلك تأثير التنظيم العلمي للنشاط على فعالية التوقيت والجدولة في إدارة الموارد البشرية.

كما أبرزنا تأثير مضيعات الوقت على الأداء وكيفية السيطرة عليها، بداية من تحديد مفهوم مضيعات الوقت، ثم علاقة مضيعات الوقت، والعملية الإدارية، ومضيعات الوقت المرتبطة بالوظيفة والبيئة الخارجية دون إغفال الأساليب الإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للوقت (الادارة بالأهداف، أسلوب الإدارة بالتفويض وإدارة الاجتماعات)، لنصل في نهاية هذا الفصل لتبيين إبراز أهمية فهم علاقة التنظيم العلمي بين النشاط والحركة والزمن وتقييم الأداء، أما الفصل الثالث والأخير فكان مخصص للجانب التطبيقي من الدراسة، والذي تناولنا في بالدراسة الأساليب العلمية المحددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل والانتاجية في مؤسسة "عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريخ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن".



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم العلمي للنشاط



تمهيد الفصل:

سنحاول من خلال هذا الفصل، تناول تعريف التنظيم وأهميته، تعريف النشاط المفاهيم المرتبطة بالتنظيم والنشاط، كالمؤسسة، المنظمة وأنواعها، والشركة، كما نحاول التطرق إلى الخلفية الفكرية للتنظيم العلمي للنشاط(العمل)، ومختلف مدارس التنظيم العلمي للنشاط(العمل)، وبناءً على ما سبق، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

- المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتنظيم العلمي للنشاط (العمل)؛
- المبحث الثاني: الخلفية الفكرية للتنظيم العلمي للنشاط (العمل)؛
- المبحث الثالث: مدارس التنظيم العلمي للنشاط (العمل).

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتنظيم العلمي للنشاط (العمل)

يُعدّ التنظيم العلمي للنشاط (العمل) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية من خلال تحليل العمل وتبسيطه وتحديد أفضل الطرق لأدائه، وقد برز هذا المفهوم مع تطور الإدارة العلمية، خاصة مع فريدريك تايلور، حيث ركّز على تقليل الهدر وتنظيم الجهود بشكل علمي مدروس، ويعتمد هذا التنظيم على أدوات منهجية كالملاحظة والقياس والتجريب لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات بدقة، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف التنظيم وأهميته، تعريف النشاط المفاهيم المرتبطة بالتنظيم والنشاط، كالمؤسسة، المنظمة وأنواعها، والشركة.

المطلب الأول: التنظيم

خلال هذا المطلب، سيتم تحديد تعريف للتنظيم وأهميته كما يلي:

الفرع الأول: تعريف التنظيم

أولاً- لغة: يعود الأصل اللغوي لكلمة "تنظيم" لمصدر الفعل «نظم» بمعنى نسق أو رتب، كما ورد في قاموس لسان العرب لابن منظور نفس المفردة بنفس المعنى: نظم، النظم، والتأليف، نظمه، ينظمه، نظماً، ونظاماً ونظمه فانتظم، ونظم اللؤلؤ بمعنى جمعه في خيط والتنظيم مثله¹، أما في مختار الصحاح فجاء معنى التنظيم انطلاقاً من : ونظم تنظيماً مثله نظم اللؤلؤ جمعه في خيط، والنظام الخيط الذي ينظم به اللؤلؤ وهو في الأصل مصدر²، أما الفعل «ينظم»، فيشير إلى عديد من المعاني منها: يعضى أي يجعله ذا بنية عضوية، أي يجعله شيئاً حياً، يكون شيئاً عضوياً متكاملًا³، فيعطي هيكلًا منظمًا، وتعمل ترتيبات معينة.

وبالرجوع إلى مصدر التنظيم بهذا المعنى، نجد أنه من فعل متعدٍ يحتاج أن يكون مرتبطاً بأشياء معنوية كالعمل والوقت، ومادية كالعمل آلات العمل، مع أن معنى التنظيم في حد ذاته معنى مطلق لكن يمكن تقييده بإضافة كلمة أخرى إليه، فيقال مثلاً: تنظيم اجتماعي، أو مالي، أو اقتصادي أو تنظيم إداري.. الخ، فيصبح تعبيراً عن مجال النشاط، وبالتالي يكتسب التنظيم معنى اصطلاحياً أوسع يتضمن

¹ ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار المعارف، 2016) ص 578.

² الإمام الرازي، مختار الصحاح، (الكويت، دار الكتاب الحديث، 1987) ص 667.

³ سيد محمود الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1994)، ص 136.

شقين شق خاص بالمعنى اللغوي، بالإضافة إلى المعنى خاصا الذي يستمد من الإضافة¹، ويشار إلى التنظيم على أنه كلمة مشتقة من أصل لاتيني (Organisation) ، التي تعني أداة أو وسيلة يتم بواسطتها انجاز العمل، كما يشير في معناه إلى عكس الفوضى.

ثانياً - اصلاحاً: يستعمل التنظيم كمصطلح لدلالة على أكثر من معنى في مفهومه، فيحمل في معناه مختلف الأنشطة والجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة، انطلاقاً من التخصص، ونظام تقسيم العمل، إلى تحديد الأدوار وتوزيعها بين الافراد، مما يتيح التنسيق بين جهود الأفراد، بالإضافة إلى تحديد السلطات، والمسؤوليات التي تحتاجها المنظمة من أجل إيجاد نوع من التكامل فيما بينها، بما يسمح وبتحقيق بلوغ الأهداف المحددة مسبقاً بكل فعالية، وعليه يتم التركيز في إطار هذا المنظور على ما يسمى بالمضمون التنظيمي، حيث ينظر إلى التنظيم كآلية رسمية ويتم خلالها تسيير ادارة المنظمة بفعالية، وهنا يظهر مفهوم التنظيم كما كان يتصوره ماكس فيبر ويصبح مرادف لمفهوم للبيروقراطية، خصوصاً في اعتماده على الجوانب البنائية للتنظيم الرسمي²، كما يتم التعامل معه على أساس الاجزاء النسقية والوحدات البنائية، التي تنشأ نتيجة لمجموعة من الجهود، هذا يسمح بإبراز الجوانب الشكلية، والهيكلية، فنجد التنظيمات مثل الجامعات، المستشفيات، البنوك، المصانع، وغيرها تعكس هذه الجوانب³.

في حين يذهب البعض للجمع بين الجانب الشكلي والمضمون، في تعريفه للتنظيم، فحسب هؤلاء التنظيم هو عبارة عن توليفة من الوحدات والأبنية الهيكلية التي تحتوي مجموع الأفراد وجهودهم الفردية لبلوغ الأهداف التنظيمية، بمعنى آخر التنظيم " هو عبارة مجموعة من الممارسات والنشاطات التي تسعى إلى استغلال وتوظيف الموارد المؤسساتية من أجل تحقيق جملة من الأهداف مستخدمة في ذلك أسلوب الفاعلية والكفاءة"⁴، وكل ما يحقق النجاح عبر الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية وبأقل تكلفة ممكنة، كما تستعمل مرادفات أخرى للتنظيم تتعلق بمفهوم المنظمة، الهيئة، المنشأة، أو المؤسسة وكلها تشير إلى المفهوم الدلالي لمصطلح التنظيم.

¹ محمد جاهين، التنظيمات الإدارية في الإسلام، (القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، 1984)، ص 46

² السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، (القاهرة: دار المعارف، ط 01، 1985)، ص 25.

³ حمدي فؤاد علي، التنظيم والتجارة الحديثة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1981)، ص 20

⁴ حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، (بيروت: دار النهضة العربية، ط 5، 1981)،

تناولت الكثير من التعارف مفهوم التنظيم بالتركيز على البعد الوظيفي، الغائي، المرتبط بسبب وجود التنظيم، والاهداف التي تم انشاؤه من أجلها ، ويعتبر تعريف "تالكوت بارسونز" أكثر التعاريف التي ركزت على توضيح الجانب الوظيفي في التنظيم فحسبه التنظيم: " هو عبارة عن وحدات اجتماعية تحدث وفقا لنموذج بنائي معين من أجل بلوغ أهداف محددة" كما يرى أن التنظيم عبارة نسق اجتماعي يحتوي على مجموعة من الانساق الفرعية تؤدي في مجموعها وظائف متكاملة، وفق منظومة من الإجراءات التنظيمية، بهدف الحفاظ على استمرار وجود النسق، وحيويته، وهو في حد ذاته يشكل نسق فرعي ضمن نسق اجتماعي أكبر، ألا وهو المجتمع.

في حين

أما "أميتاي إيتزيوني" (Etzioni) فيعرف التنظيم على أنه "وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"¹، وهو ما يتفق مع تعريف سكوت "Scott" تمام، يرى هذا الأخير التنظيم أنه " كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة"²، ولأن التنظيم يشكل وحدة اجتماعية، فإنه يعكس بطريقة الجهود الفردية، ونشاطات أعمال بحاجة لترتيبات بنائية، ولتحقيق أهداف معينة، وجب ضبط دور كل فرد في التنظيم عبر تنسيق الجهود وفق اجراءات معينة.

لذا نجد أن العلماء قد اختلفوا في تعريفهم للتنظيم نظر لاختلاف منطلقاتهم النظرية، فمنهم من تأثروا بالفكر النظري الكلاسيكي، وعليه يظهر تركيز مقارباتهم على البعد الرسمي للتنظيم ، وما يرتبط به من أبعاد بنائية ترتبط توزيع المسؤوليات، بتدرج السلطة، الاشراف، الرقابة وغيرها من العمليات التنظيمية، "فماكس فيبر" يعتبر أبرز من مثل هذا الاتجاه من مقارباته البيروقراطية للتنظيم، كما نجد "دراكر" (Drucker) الذي يرى بأن التنظيم عبارة " عملية تحليل، وتحليل القرارات، النشاط، وتحليل العلاقات، من أجل تقسيم العمل وتصنيفه الى أعمال وأنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأخير إلى

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007)، ص21.

² علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999)، ص16.

وظائف ووحدات، لتجميعها في الأخير في هيكل تنظيمي، واختيار الاشخاص اللازمين لإدارة هذه الوظائف والوحدات " ¹.

ويعرف التنظيم من طرف "لويس ألن" (Allen) بأنه "العمل الذي يقوم به المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم، من خلال تفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات، التي ينشأ عنها علاقات العمل التي تسهل عملية تحقيق الاهداف"، كما يذهب تيري " Terry " في تعريفه للتنظيم على أنه " ترتيب وتنسيق الأعمال اللازمة لبلوغ الهدف، وتحديد السلطة والمسؤولية المفوضة للأفراد الذين يتولون القيام بتنفيذ هذه الأعمال". ²

كما يعرف كل من "آتner" (Attner) و "بلنكت" (Plunkett)، التنظيم باعتباره أحد الانشطة الادارية التي تقوم من خلاله بتقسيم العمل، وتنظيم المهام على النحو الذي يمكن من بلوغ الاهداف المسطرة مستغلة في تنفيذها كل من المورد البشري، والموارد المادية والمالية، كما تؤدي عملية التنظيم إلى صياغة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وتحديد العلاقات التنظيمية التي تربط بين تلك مواقع السلطات والمسؤوليات والادوار ومختلف المواقع الوظيفية بالمنظمة. ³

في حين نجد من ركز على البعد الاجتماعي العلائقي في تعريفهم للتنظيم، وهم مجموع الباحثين الذين تأثروا بالمقاربة الحديثة لمدخل العلاقات الانسانية، حيث يتضمن البعد الاجتماعي علاقات اجتماعية تربط أدوار مختلف الفاعلين الاجتماعيين، تسمح لهم بإشباع حاجاتهم كأفراد يشتركون فيه، فمحمد عاطف غيث بأنه عبارة عن يعتبر التنظيم " نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الافراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة".

كما يعرف التنظيم على أنه شبكة من الأدوار الاجتماعية التي يلعبها الأفراد في إطار جماعات محددة، وهذا ما ذهب إليه فريق من جامعة "ميشيغان" كما أن هذه الأدوار يلعبها الأفراد في إطار

¹طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 11-12.

²زكي محمود هاشم: أساسيات الادارة، (الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001)، ص 248.

³محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق، (عمان، الأردن: دار الحامد، ط 1، 2012)، ص 141.

الجماعات المعطاة لأعضاء التنظيم، حسب أعضاء نفس الفريق، هي أساس التناقضات والغموض، وتنعكس في شكل توترات نفسية لهم ونزاعات وصراعات فيما بينهم.

ويعتبره "بارنز" (Barnes) التنظيم هو " عبارة عن الجماعات وغيرها من الوحدات البنائية التي تتكون نتيجة الجهود التي يقوم بها الانسان من أجل اشباع حاجاته الضرورية "،¹ فسبب وجود التنظيم واستمراره قائم على إشباع الحاجات الشخصية للأفراد، وإنجاز أهدافهم الفردية، في حين نجد "ميتشيل ريد" (Reed) يؤكد في تعريفه للتنظيمات باعتبارها " مجموعة من الوحدات الاجتماعية أين يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جماعية أو اشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة "،² فالتنظيم هو مرادف للبناء الاجتماعي.

ويعرفه "هنري فايول" (Henry Fayol) بأنه: "تزويد المنشأة بكل ما يلزمها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، لتأدية وظيفتها، كما تفرض وظيفة التنظيم على المدير إيجاد العلاقات بين الأفراد، وبين الأشياء، كل بعضها البعض ".

أما "كونتز" و"دونيل" (Koontz and O. Donnel) فإنهما يعرفان التنظيم بأنه: " جمع كل الأنشطة والأعمال الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنشأة، ووضع كل مجموعة من هاته المجموعات مدير يتم منحه السلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، وعليه فإن التنظيم يحتوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل المنظمة"³.

وفي هذا الإطار نجد مجموعة من الباحثين العرب الذين تناولوا مفهوم التنظيم، وتطرقوا إليه، حيث نجد "كمال أبو الخير" يعرفه: "بأنه السعي نحو إيجاد حالة من التوازن في المشروع، بداية من تحديد أهدافه، ورصد وسائل تحقيقها بانسجام كامل وتناسق تام، وتحليل الوظائف المختلفة اللازمة لبلوغ هذه

¹ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، (عمان، الأردن: دار مجدلاوي، ط 1، 2005)، ص 123.

² طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 9.

³ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار، استراتيجيات ومتطلبات تطبيق إدارة البيئة، (الأردن: دار البازوري العلمية للنشر، 2015)، ص 44.

الأهداف مع توضيح وتحديد السلطات والمسؤوليات الممنوحة لها، وتبيين ما بينها من علاقات مع تمكين وسائل فعالة للمراقبة الانحرافات في وقتها والمبادرة إلى اصلاحها"¹.

كما يعرفه "أحمد ماهر" على أنه: " كيان يتكون من مجموع الهياكل والاعمال والوظائف والوسائل التكنولوجية، وإجراءات العمل، والموردين والعملاء والأسواق وغيرها، كما يمثل أطراف المنشأة أو المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، مع إمكانية التغير من وقت إلى آخر حتى تنجح عملية التنظيم بين أفراد وجماعات العمل "².

أما " محمد علي كمال " فيعرف التنظيم عل أنه: " كل ما تقرره الإدارة العليا، بمعنى آخر العلاقة التي تحددها الإدارة بين العاملين من خلال الخرائط التنظيمية، مثل العلاقات الرسمية بين مسؤولي ومديري الإدارات المختلفة، أو بين ممثلي الإدارة والعمال "³، في حين يعرفه " حسن عادل ": "بأنه ذلك الأسلوب الذي يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من التعاون بين الأفراد داخل الإدارة أو المنظمة لبلوغ أكبر أعلى مستوى من الكفاءة في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف، وبهذا المعنى يعتبر التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف المحددة الأهداف المحددة"⁴.

وبالعودة للباحثين الغربيين فنجد "مارشال ديموك" (Dimock) يعرف التنظيم بأنه " تجميع منطقي للأجزاء المترابطة لتشكيل كل موحد يمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف محدد"، وعليه يصبح التنظيم ممثلاً لهيكل المنظمة، الذي تمارس بواسطته نشاطها لبلوغ أهدافها، فحسب العالم الألماني "ماكس فيبر" (Max weber) الذي أبرز خصائص التنظيم الرسمي⁵، أصبح التنظيم انعكاس لتحديد المسؤوليات وضبط والواجبات المنوطة بكل وظيفة، ومدى ارتباط كل منها بالأخرى⁶.

¹فتحي درويش عشية، التنظيم الإداري في التعليم، أسسه، مجالاته، فعاليته، (الإسكندرية: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ط 01، 2009)، ص 36.

²أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط 07، 2002)، ص 458.

³كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1984)، ص 78.

⁴عادل حسن، الإدارة والمدير، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1982)، ص 102.

⁵عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول الإدارة العامة، (الإسكندرية: منشأة المعارف، 2006)، ص ص 202-203.

⁶عادل حسن، الإدارة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1979)، ص 37.

فالتنظيم يسمح للدول التحكم في مؤسساتها، وعليه تبني، كما يسمح بحسن سير اقتصاداتها بما يحقق أهدافها، فالنظام محتوي في أحد معاني التنظيم من خلال وضع سياسات محددة للعمل لبلوغ الأهداف¹.

أما العالم الأمريكي "والدو" فيرى أن التنظيم بأنه "الشيء الذي تجمع فيه الجهود الجماعية لتحقيق هدف مرسوم"، كما أن مصطلح التنظيم كمفهوم له دلالة سياسية واقتصادية فهو يعبر عن النظام القائم أو المطبق في دولة معينة، ويستعمل لوصف عملية إعادة تركيب وإنشاء وجمع مختلف العلاقات بين الأجزاء المتفرقة².

والخطوات التالية التي تتضمنها خطة التنظيم تجعل منه تنظيما رشيدا³:

- تحديد الأهداف بعناية ووضوح، ورصد الخطط الضرورية لتنفيذها؛
- تحديد العمليات، والأنشطة اللازمة وتصنيفها لبلوغ هذه الأهداف عبر الخطط المرصودة؛
- تجميع وتقسيم هذه الأنشطة إلى وحدات، حيث تقوم كل منها بمجموعة الأنشطة المتكاملة، والمتجانسة ضمانا لأفضل استعمال ممكن للموارد المادية البشرية، بمعنى تقسيم العمل إلى أنشطة متكاملة؛

- رصد الكفاءات البشرية اللازمة لأداء هذه النشاطات بالمستوى المطلوب لتحقيق الأهداف المحددة

من خلال تزويد كل مستوى إداري بما يناسب نشاطه من وسائل مادية كالأموال ومعدات تقنية.

وفليه، يشير مفهوم التنظيم إلى تنسيق وترتيب الأعمال الضرورية واللازمة لبلوغ الأهداف أو الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية الممنوحة للأفراد الذين يتولون القيام بهذه الأعمال، كما يعرف التنظيم بالإطار الذي يحتوي القواعد والأطر، والعلاقات بين الأفراد، ويحدد مسؤوليات العاملين وواجباتهم لبلوغ الأهداف المخطط لها مسبقا، بعد ما تم رصد مختلف النشاطات الضرورية لذلك، وعليه فإن هذين التعريفين لمصطلح التنظيم يحملان مفهومين يتم الخلط بينهما في كثير من الأحيان:

¹ Abdelhak Lamiri, Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises, office de publication universitaires, Alger, 2003, P05.

² حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، (دمشق: منشورات الحلبي الحقوقية، ط 01، 2007)، ص ص 256-257.

³ حسين عثمان محمد عثمان، نفس المرجع، ص 258.

1. **المفهوم الموضوعي:** التنظيم هو نشاط يرمي إلى تنظيم العلاقة بين الأفراد من خلال رصد

مختلف الأعمال وتنظيمها في الإدارات والأقسام لتحقيق، وبلوغ الأهداف المحددة مسبقاً؛

2. **المفهوم الشكلي:** التنظيم هو الهيئة أو المنظمة أو المؤسسة، التي تجمع وتحتوي مجموعة بشرية

منظمة في شكل إدارات أو أقسام لبلوغ أهداف معينة.

كما أنه من التعاريف السابقة يمكن أن نلاحظ أنها تجمع على أن التنظيم يتضمن تحديد السلطات والمسؤوليات ، وكذلك تحديد العلاقات التي تسمح من بلوغ الهدف بنجاعة وفاعليه، وبالتالي يمكن القول بأن مفهوم التنظيم يحتوي على عنصرين أساسيين ومحددتين وهما العلاقات والأقسام أو الأجزاء وعامة يمكن القول أن المفهوم العام للتنظيم يعبر عن وضع كل شيء في مكانة، وكل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها والأشخاص ببعض من أجل تكوين وحدة متكاملة اكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائه، لأن التنظيم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل والجهد الجماعي وهو وسيلة وليس غاية في ذاته كما أن التنظيم ليس عملية فورية تتم في وقت معين بل هو عملية مستمرة مع بقاء المنظمة واستمرارها في مزاولة مهامه ومختلف أنشطتها¹.

انطلاقاً من الأفكار المختلفة والمتعددة التي جاءت حول تعريف مفهوم التنظيم يمكن القول بأنه هو ذاك الكيان الاجتماعي الذي يتفاعل الأفراد من خلاله بشكل منسق وواع لبلوغ الأهداف المحددة، أو هو وحدة اجتماعية تستند على مجموعة من المبادئ، تخضع لفلسفة تنظيمية بيروقراطية، تجمع من خلالها العناصر البشرية وتتسق بينها، وما تتضمنه من تفاعلات مهنية وعلاقات إنسانية تسعى للتنظيم الجهود والتنسيق بينها، على الشكل الذي يوضح المهام والواجبات الملقاة على عاتق كل فرد داخل المنظمة يوضح المهام والواجبات الملقاة على عاتقه، من خلال تحديد مجال تصرفاته.

كما يبين مجموع الامتيازات والحقوق الممنوحة للعاملين، التي تسمح بتحقيق الاستثمار الأفضل للإمكانات المادية والموارد البشرية، وللإنجاز الفعال لأهدافه، يستند التنظيم على مجموعة من الأسس والمبادئ ترتبط في الأساس بمبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، من خلال إيجاد إطار وظيفي واضح في تحديد التسلسل الرئاسي للمسؤوليات ، والعمل بمبدأ تفويض السلطة مما يسمح بابتعاد التنظيم عن الإفراط في المركزية، ويسمح له بتجنب الوقوع في وحدة القيادة الأوتوقراطية، الأمر الذي يتيح أكثر

¹ نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 45.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم العلمي للنشاط

مرونة وديناميكية وديمقراطية في اشباع الحاجات الفردية أفراد التنظيم، دون اهمال الوفاء أهدافه التنظيمية بكل رشادة وفعالية، في إطار التعاون بين جميع الاطراف الفاعلة في المنظمة.

ثالثاً- أهمية التنظيم: تكمن أهمية التنظيم في العناصر التالية:

- **التنظيم هيكل من السلطات والعلاقات:** يعرف كل فرد عامل واجباته المفروضة عليه على وجه التحديد وكيفية القيام بها، حيث أن التنظيم يحدد السلطات والعلاقات بينهم، وبحكم كون الفرد العامل عضواً داخل المنظمة وعلى اطلاع أيضاً على واجبات الآخرين، كما يدرك سلطاته التي لا ينبغي له تجاوزها مقابل سلطات الآخرين، الأمر الذي يسمح بإيجاد نوع من التنسيق بين الجهات المختلفة الجماعية والفردية، وهو ما يعتبر أمراً إيجابياً؛
- **التنظيم هيكل من المعلومات والاتصالات:** يسمح التنظيم وبشكل كبير من تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة سواء بين مختلف مستويات الإدارة، أو بين العاملين، باعتبار أن التنظيم هو من يحدد ويمنح الجهات التي تصدر عنها المعلومة، وكيفية إرسالها ووجهتها¹؛
- **التنظيم وسيلة لتنمية القدرات:** التنظيم عبارة عن وسيلة ذات فعالية لتنمية مهارات الأفراد لدى المؤسسة وتحسين الأداء، بالإضافة إلى سلوكهم فيما يخص الوظائف والأعمال المنوطة بهم، حيث يكتسب الأفراد الخبرة على اختلاف مستوياتهم مع مرور الوقت، مما يجعل وجود التنظيم أمراً ضرورياً لتفعيل تلك الخبرة بشكل إيجابي ينعكس بالنفع على المنظمة؛
- **التنظيم هيكل الوظائف الإدارية:** عن طريق التنظيم الجيد يتم توزيع المهام وتقسيم الأعمال حسب تخصصات الأفراد، وذلك عن طريق التنظيم الجيد، ويكون ذلك عن طريق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، الأمر من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات².

الفرع الثاني: تعريف النشاط

سيتم فيما يلي تعريف النشاط لغة واصطلاحاً كما يلي:

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط 07 2002)، ص458،

² قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، (طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1997)، ص33.

أولاً- تعريف النشاط لغة: كلمة النشاط لغة مشتق من " فعل، نشط، تنشط، نشاطا، أي طابت نفسه للعمل وغيره، فالعمل جعله ينشط"¹ أو أيضا بمعنى " تحرك، أو تقدم في شيء، أو كذلك قام بفعل على أكمل وجه"².

ونقول إن فلان نشيط هذا يعني أنه جدي في عمله مهما كان هذا عمله، إذن فهو متقن لكل حركة قام بها أو سيقوم بها، وبنظرنا إلى هذه الكلمة " النشاط" اصطلاحا فنقول إنها سلوك مرتكب، ولقد عرف الدكتور عبد السالم عبد الغفار على أنه: " ذلك السلوك وكل ما يقوم به الفرد من إدراك وتفكير وإحساس وحركة"³ وكذلك يعرفه الدكتور سعد عبد الرحمان بأنه: " وسيلة الفرد التي يسلكها للوصول إلى هدف ما، بعد أن يحركه دافع ما"⁴.

ثانياً- تعريف النشاط اصطلاحاً: هناك وجهات نظر فلسفية واجتماعية واقتصادية مختلفة حول مفهوم النشاط، حيث يشير إلى العمل وفي هذا السياق، يعرف بأنه عملية تأثير الإنسان على الطبيعة في سبيل الحصول على منفعة مادية، هذه المنفعة ضرورية من أجل تأمين ظروف مناسبة تساعد الإنسان على الاستمرار في نشاطه العملي⁵، وبعبارة أخرى؛ يعرف العمل على أنه "العملية التي تجري بين الإنسان والطبيعة حيث يؤثر الإنسان على الطبيعة ويكيف مواردها لكي تصبح صالحة لإشباع حاجاته، كما يعرف أيضا بأنه النشاط الإنساني الشاق الملزم الذي يقدم من قبل الفرد خلال فترة زمنية معينة ويعد العمل المصدر الأساسي لإنتاجية المجتمع وتطويره وأعتبره الاقتصادي "أدم سميث" و"دافيد هيوم" بأنه أساس ثروة الأمم وخلق كل ما هو ضروري لحياة الأمة ورفاهيتها⁶.

وبدورنا يمكننا أن نعرفه على أنه الجهد البدني والذهني الذي يقوم به الإنسان من أجل تحقيق منفعة مادية أو معنوية يستفيد منها العامل نفسه أو غيره.

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالتنظيم والنشاط.

¹ بن منظور، مرجع سابق، ص 413.

² المرجع نفسه.

³ عبد السلام عبد الغفار، مقدمة في علم النفس العام، (بيروت: دار النهضة العربية، ط 02، 1971)، ص 44.

⁴ سعد عبد الرحمان، السلوك الإنساني تحليل وقياس للمتغيرات، (الكويت: مكتبة الفلاح، 1983)، ص 12.

⁵ محمد جميل عمر، وآخرون، «اقتصاديات العمل وتخطيط الموارد البشرية»، منشورات جامعية، دمشق، سوريا، 2014-2015، ص 15.

⁶ محمد طاقة، حسين عجلان حسن، «اقتصاديات العمل»، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط: 01، 2008)، ص 19.

سيتم خلال هذا المطلب التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالتنظيم والنشاط كالتالي:

الفرع الأول: المؤسسة

سيتم فيما يلي عرض مفهوم المؤسسة من خلال ما يلي:

أولاً: تعريف المؤسسة: يحمل مفهوم المؤسسة تعاريف متعددة ومختلفة وذلك نتيجة اختلاف الرؤى والمنطلقات الفلسفية، ومن بين أهم تلك التعاريف نذكر التعاريف التي تنظر إلى المؤسسة على أنها عبارة عن تنظيم يجمع بين مختلف وسائل الإنتاج والإنسان، وهنا نشير إلى تعريف "شستر برنارد" الذي يرى بأنها: "عبارة عن نسق من النشاطات أو القوى المنظمة بوعي، والتي يقوم بها شخصان أو أكثر"، من هذا التعريف يبرز لنا اهتمام "برنارد" بمكونات المؤسسة، وأعضائها أكثر من المؤسسة في حد ذاتها¹، في حين نجد "أحمد زكي بدوي" في معجم المصطلحات العلوم الادارية يعرفها على أنها: " تلك العملية التي تنشئ مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي، فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات ويتمكن من خلالها الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة بغية تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك عن طريق وضع الاطار أو الهيكل الذي يشكل أساسه النظام الاداري والعمل المادي، وعناصره الاختصاصات السلطات المسؤوليات الاشراف مستويات الوظائف وعلاقات العمل الداخلية"².

كما تعرف المؤسسة على أنها "منظمة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات وتجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"³، كما يعرفها "شين" أيضاً بأنها: "ذلك التنسيق العقلاني لنشاط، الذي يقوم به عدد من الاشخاص بغية تحقيق أهداف مشتركة ومحددة، من خلال نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة"، وهو ما يسمح لنا بالإقرار بشمولية هذا التعريف لأن "شين" ذكر مختلف عناصر المؤسسة وهي: (الأفراد، الأهداف، نظام العمل وتوزيع السلطة).

ونجد "ناصر دادي عدون" يعرف المؤسسة من وجهة نظر اقتصادية، على أنها: "كل هيكل تنظيمي ذو طابع اقتصادي يتمتع بالاستقلال المالي، في إطار قانوني واجتماعي معين، يهدف إلى دمج عوامل الإنتاج من أجل الانتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992)، ص 91.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (القاهرة: دار الكتاب المصري اللبناني، 1983)، ص 289.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998)، ص 10.

معا (إنتاج + تبادل) غرضه تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الإطار المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وحسب الحجم ونوع النشاط.¹

فالمؤسسة كمنظمة تمثل في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيا ومتعاملا اقتصاديا، تختص بخصائص تنظيمية، ويمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا ما مؤداه أن المؤسسة نظام:

1. مكون من أجزاء مستقلة، منظمة على شكل هيكل خاص بها،
 2. تملك حدودا خاصة بها تفصلها على المحيط الخارجي،
 3. مفتوح وواعي متكيف مع متغيرات محيطه الخارجي كنتيجة، وانعكاس لقدرات مسيرها.²
- ثانيا - خصائص المؤسسة:** سمحت لنا مختلف التعاريف السابقة للمؤسسة، من استخلاص الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة في النقاط التالية³:

- تمتلك المؤسسة شخصية قانونية مستقلة، تضمن لها الحقوق والصلاحيات من جهة، وتحدد واجباتها ومسؤولياتها من جهة أخرى؛
- كل مؤسسة تمتلك القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- تمتلك المؤسسة مصادر التمويل الكافية مما يتيح لها القدرة على البقاء من خلال ضمان عمالة كافية والتكيف مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية المتغيرة؛
- لكل مؤسسة أهداف واضحة ومحددة وفقا للسياسة والبرامج وأساليب العمل للزمنة، لبلوغ الأهداف الكمية والنوعية بالنسبة للإنتاج؛
- يستمر عمل أي مؤسسة من خلال ضمان الموارد المالية، إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بينها أو البعض منها حسب الظروف المتاحة؛
- كل مؤسسة وليدة البيئة التي وجدت فيها وتتكيف حسب مكونات هاته الأخيرة، فالمؤسسة غير منعزلة عن بيئتها، حيث تسمح ظروف البيئة المواتية بأداء أحسن للمؤسسة، أما إذا كانت غير مواتية فبالطبع تعرقل عمل المؤسسة وتقف حاجزا أمام بلوغ الأهداف وتفسدها ؛

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 11.

²ناصر، نفس المرجع، ص 47.48.

³عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993)، ص ص 25.26.

- المؤسسة عضو مساهم في المجتمع الاقتصادي، وبالتالي تشكل وحدة اقتصادية أساسية فيه تساهم في الانتاج والدخل الوطني الخام، وهي مصدر دخل الكثير من الأفراد؛
- كلما تضاءلت كفاءة المؤسسة هو ضعف ومبرر لعدم وجودها، فوجب إصلاحها، وبالضرورة يحمل كل إصلاح للمؤسسة فكرة زوالها¹.

ثالثاً- أهداف المؤسسة: تحدد أهداف كل مؤسسة وفق طبيعة نشاطها، ووفق توجهات أصحابها، ورغم صعوبة حصرها، إلا أن معظم المؤسسات تسعى في الأساس إلى تحقيق الأهداف الآتية:²

- **أهداف اقتصادية:** تشمل في المقام الأول الربح، يتحقق ذلك من خلال الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج؛
- **أهداف اجتماعية:** تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال من خلال ضمان مستوى مقبول من الأجور، وإقامة أشكال استهلاكية معينة، في إطار إيجاد نوع من التنظيم والتماسك بين العمال، مع توفير تأمينات ومرافق عامة؛
- **أهداف ثقافية ورياضية:** تتمثل تدريب العمال المبتدئين، وإيجاد نوع من تكوين تحسين المستوى للعمل القدامى، وتخصيص أوقات للرياضة، وتوفير وسائل ترفيهية وثقافية؛
- **أهداف تكنولوجية:** الاستعانة واستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة، بالإضافة إلى إنشاء هيئات للبحث والتطوير.

سمح لنا التطرق إلى مختلف التعاريف حول المؤسسة وأهم أهدافها، بالقول بأن المؤسسة هي تعبير عن شكل من أشكال التنظيم، فهي بالضرورة تنظيم، لكن التنظيم لا تتوقف أشكاله عند المؤسسة فقط، بل يتجاوز مفهومه مفهوم المؤسسة، مع أن في كثير من الأحيان ما تستخدم المؤسسة كمرادف لمفهوم التنظيم.³

الفرع الثاني: المنظمة

سيتم فيما يلي عرض مفهوم المنظمة كالتالي:

¹ محمد أكرم العدلون، العمل المؤسسي، (بيروت: دار بن حزم، 2002)، ص14.

² ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص10.

³ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، (القاهرة: دار غريب، 2007)، ص 27.

أولاً- تعريف المنظمة: لا يوجد تعريف واضح وشامل لمفهوم المنظمة مثل العديد من المفاهيم الأخرى، غير أنه تم تحديد أربع اتجاهات لوصف، وتعريف المنظمة:

1. **الاتجاه الهيكلي:** يشير هذا الاتجاه باعتبار المنظمة تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع العمل للأفراد والجماعات وفي هذا الإطار نذكر، تعريفين، أولاً تعريف، "موبرغ" حيث يرى أن: "المنظمة عبارة عن هيكل معتمد من الأدوار في إطار تنظيم رسمي"، أما التعريف الثاني فلـ: "راموتو" والذي يعتبر: "المنظمة كهيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين"؛

2. **الاتجاه الاجتماعي:** هذا الاتجاه يعبر المنظمة أنها تكوين أو تنظيم اجتماعي ينتج من خلال تفاعل الافراد الاجتماعي وكذا الجماعات، وما ينبثق عنها من عمليات وفعاليات ووظائف، وفي الإطار نجد "كانديالا" تعرفها المنظمة على أنها: "وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية وتحقيق السعادة لأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع"، كما نجد "ستيفن روبنز" يعرفها بأنها: "تكوين اجتماعي منظم بوعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف¹؛

3. **الاتجاه السلوكي:** المنظمة هي عبارة عن مجموعات سلوكية حسب هذا الاتجاه، حيث تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها عبر تحديد الأدوار والسلوكيات، وفي إطار هذا الاتجاه يوجد العديد من التعاريف، نذكر منها تعريف "سايمون" الذي يرى بأن: "المنظمة مجموعة من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معروفة تشكل في مجموعها هيكل مركب"، وكذلك يعرفها "كاتز" على أنها: "تلك المجموعة من السلوكيات المشتركة بالتنظيم"؛

4. **الاتجاه الوظيفي:** المنظمة حسب هذا الاتجاه هي عبارة عن جهاز يقوم بتأدية وإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية، ونذكر في هذا الإطار تعريف "ستونر" الذي يصف: "المنظمة على أنها تشكيل تنظيمي أو مؤسسة لها وظائف محددة"، وتعريف "ديسلر" الذي يعتبر: "المنظمة أنها الإدارة الوظيفية، التي تعنى بإدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة".

يتضح لنا خلال مختلف الاتجاهات والتعاريف السابقة لمفهوم المنظمة وجود تداخل بين العلماء والباحثين في تناول تعريف المنظمة أحياناً، وتفاوتوا بينهم أحياناً أخرى، وفي وضع مفهوم واضح لها، وكل

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي -منظور كلي مقارن-، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995)،

ذلك يرجع إلى مدى التغيرات الكبيرة التي تعرضت لها المداخل الفلسفية والفكرية المتعاقب والمختلفة لنظرية المنظمة، ومع ذلك نجد عناصر أساسية يحتفظ بها تعريف المنظمة أهمها:

- احتواء المنظمة على مجموعة من الأفراد،
- كل منظمة تسعى لتحقيق أهداف محددة،
- التنظيم الرسمي هو الغالب بين علاقات الأفراد فيها،
- التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يسمح بنشوء علاقات غير رسمية،
- كل منظمة تتفاعل مع بيئتها.

وعلي يمكن القول بأن مفهوم المنظمة يشير إلى ذلك التجمع الإنساني، الذي تربط أفرادها علاقات رسمية، تسعى لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة، الأمر الذي يسمح بوجود عدة أنواع من المنظمات منها ما هو تجاري، ومنها ما هو صناعي، ومنها ما هو تعليمي¹.

ثانياً - أنواع المنظمات: التطرق إلى أنواع المنظمات يكون حسب المعايير التي يمكن اعتمادها من أجل ذلك، نذكر منها طبيعة التكوين، الإطار الجغرافي ودوافع الانتماء، ونوع العملاء... وعلى سبيل المثال نأخذ معيار الملكية الذي يسمح بوجود عدة أنواع وهي²:

- **المنظمات العامة:** وهي مختلف المؤسسات والأجهزة التابعة للدولة من هيئات، وزارات، وغيرها، حيث تعود ملكية هذه المنظمات للدولة، وتعمل هذه الأخيرة على إعداد وتقديم الخدمات والسلع للموظفين، كما توجد أنشطة مشتركة بين منظمات حكومية والقطاع الخاص في تأسيس وإدارة منشأة معينة تنتج في الغالب السلع، ويطلق على هذه الشراكة مع القطاع الخاص بالقطاع المشترك؛
- **المنظمات الخاصة (الفردية):** تعود ملكية هاته المنشآت أو المؤسسات إلى مجموعة من الأفراد، أو فرد واحد، ويكون صاحبها باعتباره المالك الوحيد للمؤسسة هو المسؤول الوحيد أمام القانون، في حالة حدوث انحرافات أو مخالفات سلبية، ويكفل له القانون حرية التصرف في ممتلكاته، حيث يستعين صاحب المؤسسة الخاصة بالإداريين المتخصصين في تسييرها، وكذلك بالمهندسين والفنيين لتشغيل وصيانة الآلات والمرافق العامة للمؤسسة؛

¹ محمد فوزي العشيري، علوم الإدارة وفن تحريك الخيوط، (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص 32.

² محمد فوزي العشيري، مرجع سابق، ص 31.

- **المنظمات التعاونية:** تنشأ هذه نتيجة التعاون الذي يحدث بين الأفراد، حيث لا يكون تحقيق الربح هدفها الرئيسي بالضرورة، وإنما الهدف الرئيسي من إنشائها هو خدمة أعضائها وتوفير احتياجاتهم ورغباتهم بأقل التكاليف، فيتمكن العضو من الحصول احتياجه بأسعار مخفضة في المنظمات التعاونية الاستهلاكية، وفي حالة ما إذا حققت المنظمة أرباحاً من مشتريات غير الأعضاء، فتوزع هذه الأرباح على الأعضاء؛
 - **المنظمات الخيرية والتطوعية:** يتصف عمل هذه المنظمات بأن له خصوصية معنية بالنظر إلى انتقاء هدف الربح، من مجال نشاطها المميز، وهدفها الوحيد هو عمل الخير والمساعدة لمن يحتاجها، ومن أمثلة هذه المنظمات ما يلي: منظمات العمل الاجتماعي الخيري، النوادي الاجتماعية، والاتحادات النسائية، وجمعيات خيرية؛
 - **المنظمات الدولية:** وهي المنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، أي لها فروع وأنشطة واتصالات في أكثر من دولة.
- الفرع الثالث: الشركة**

سيتم فيما يلي توضيح مفهوم الشركة كالتالي:

أولاً- تعريف الشركة: لقد اتفقت مختلف الأنظمة والقوانين في جل دول العالم على مفهوم موحد للشركة حيث عرفها كل من القانون المدني الفرنسي والمصري، الذي سار على دربهما العديد من القوانين الأخرى والذي يشير إلى أن الشركة هي ذلك العقد الذي يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بمساهمة كلا منهم في مشروع يهدف إلى تحقيق الربح عبر تقديم حصة من مال أو عمل، واقتسام ما قد ينتج عن هذا المشروع من ربح أو خسارة، ولهذا فالشروط اللازمة لتكوين الشركة هي كالاتي¹:

- الاشتراك في حصة من رأس المال؛
- الحصول على ربح؛
- شرعية أعمال الشركة أي أنها قانونية؛
- وجود نية التعاقد.

ثانياً- أنواع الشركات: أنواع الشركات يمكن توضيحها فيما يلي:

أ. **شركات مدنية:** الهدف من تكوينها هو القيام بأعمال مدنية؛

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 48.

ب. شركات تجارية: الهدف من تكوينها هو القيام بأعمال تجارية.

وبعد ما تم تقديمه من تعريفات للمفاهيم الأربعة السابقة: التنظيم، المؤسسة، المنظمة والشركة،
يُمكن القول بالاستنتاجات التالية:

- استخدام كلمة تنظيم في كثير من الأحيان كمرادفة للمفاهيم الثلاث: المؤسسة، المنظمة والشركة؛
- كل من المفاهيم الثلاثة: المؤسسة، المنظمة والشركة، تشترك في أنها شكل من أشكال التنظيم، لكن لكل شكل خصائصه التي تميزه عن غيره؛
- يشتمل التنظيم كمفهوم على الأشكال الثلاث المؤسسة، المنظمة، والشركة، غير أن ك هذه الأشكال لا تختصر مفهوم التنظيم؛
- يرد مفهوم المنظمة في كثير من الأحيان كمرادف لمفهوم التنظيم، كما يشتمل أيضا على مفهوم كل من المؤسسة والشركة.

المبحث الثاني: الخلفية الفكرية للتنظيم العلمي للنشاط(العمل)

برز مفهوم التنظيم العلمي للنشاط (العمل) في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين كمنهجية تهدف إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية عبر تحليل علمي دقيق للمهام، حيث دخل حيز التنفيذ بقيادة فريدريك تايلور الذي وضع أساساً قوياً بالاعتماد على دراسات الزمن والحركة، وتحديد "أفضل أسلوب" لأداء كل عمل، وربط الأجر بالإنتاج، مع تشجيع تحقيق "ثورة عقلية" لتحويل العلاقة بين الإدارة والعمال لصالح التعاون والفعالية، وفي الوقت نفسه، أكد هنري فايول على ضرورة شمولية التنظيم الإداري، فحدد خمس وظائف رئيسية للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة) و14 مبدأً إدارياً، ما أسس لرؤية هيكلية شاملة تربط بين التنظيم العلمي للنشاط والإدارة المؤسسية المتكاملة.

المطلب الأول: الحضارات القديمة وفكرة الإدارة والتنظيم.

ارتبط تنظيم المجتمعات كأفراد أو كأسر أو مجموعات، بمفهوم الإدارة بهدف توحيد الجهود لإنجاز عمل ما واستغلاله أحسن استغلال¹، فإذا نظرنا إلى الحضارات القديمة وإلى كثرة ما حققته من إنجازات، يمكن أن ندرك بوضوح أن هذه الأخيرة قد استخدمت مبادئ وأساليب الإدارة على نحو أو آخر، وذلك قبل أن تصبح الإدارة علماً، ولا شك أن ممارسة الإدارة كنشاط قد بدأ منذ حقبة تاريخية قديمة ومورس لفترة طويلة، وهذا ما سوف نحاول نعرضه من خلال التطرق إلى بعض هذه الممارسات في الحضارات المختلفة.

الفرع الأول: الإدارة عند قدماء المصريين:

مما لا شك فيه أن المصريين قد أثبتوا معرفتهم بالإدارة وبالعلاقات الإدارية المختلفة عبر مختلف الحقب والعصور، ويتضح ذلك من خلال من كتابات قدماء المصريين منذ 1200 سنة قبل الميلاد، حيث شكل الجهاز الإداري على مر الزمان على قمة هذا الهرم كان يوجد فرعون مصر الذي كان إلهها وملاكاً في وقت واحد تحت هذه القمة توجد إدارات متنوعة ومتعددة حسب المهام الموكلة إليها.

حيث كان المستشار الملكي هو من يساعد الملك، والذي كان يختار من بين المدنيين دون العسكريين، وذلك لوضع حاجز أمام هؤلاء (العسكريين) يمنعهم من التدخل في الشؤون السياسية للدولة،

¹ بهدي عيسى، (رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي)، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة، 2005، ص 17.

إلى جوار هذا كان يوجد ما يسمى بمجلس العشرة، وهذا لأنه يتكون من عشرة من كبار النبلاء، لكنه في فترة لاحقة أصبح يتكون من كبار الموظفين، كما اهتم المصريون القدماء بتدريب الموظفين على أعمالهم، فلم يكن يسمح للأفراد بالانخراط في سلك "الكتاب" إلا بعد فترة كافية من التعليم والتدريب يقضونها في مدارس خاصة بالكتاب كانت ملحقة بقصر فرعون أو بالمعابد الكبرى في بعض الأحيان، هذا ما يبين أن المصريين اهتموا أيضا باختيار أفضل العناصر الإدارية.

تبرز بعض الممارسات التي كان يقوم بها المصريون القدامى مثل تقدير المحاصيل والغلات الزراعية سنوياً، من خلال إنشاء المقاييس لقياس منسوب المياه ومقدار الفيضان كل عام وقدرت كمية المياه المتوقعة ونوعية المحاصيل التي يمكن زراعتها ومساحة الأراضي التي تتوافر لها مياه الري لزراعتها، ما يجعلهم يتوقعون كمية المحاصيل المتوقعة، أن التخطيط لقي لديهم اهتماماً كبيراً، فبالنسبة للمصريين الوزير الناجح هو يستطيع أن يسير شؤون البلد بما ينقص من الآثار السلبية لسنوات القحط أو الجفاف (التي ينخفض فيها منسوب المياه) من خلال التخزين والتوزيع الحكيم لفائض محاصيل السنوات التي يزداد فيها منسوب الماء إلى جانب ذلك استخدم المصريون القدماء الإحصاء لمعرفة عدد السكان وتقدير الأموال والثروات وبذلك يمكنهم تقدير الضريبة المباشرة على الدخل، ونظموا السجلات والوثائق ووضعوا نظاماً للأجور.

الفرع الثاني: الإدارة عند الصينيين القدماء :

لقد عرفت الصينيون أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة فكانت تقام عقد اختبارات على أساسها يتم اختيار من بين المترشحين لدخول الخدمة، فكان يختار الأصلح من بينهم، وكانت كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل، هي معيار الصلاحية، وقد كان هناك قانوناً يفرض اختبارات الكفاءة لتولى الوظائف العامة.

الفرع الثالث: الإدارة عند اليونانيين :

لقد كان إجراء القرعة بصفة دورية هي الطريقة التي اتبعتها اليونانيون القدماء طريقة لاختيار الموظفين فكانت هذه الطريقة تشكل إطار العدالة والديمقراطية حسب ما كانوا يعتقدونها، نجد في هذا الإطار "أفلاطون" الذي يرى أن الهدف من الحياة الخيرة هو العدالة، ويمثل النظام العام جوهر العدالة، ولكي تثبت الدولة أركان العدالة، كان يتعين عليها تدعيم هذا النظام، فعندما يمارس كل شخص وظيفته الحقيقية

التي تناسب قدراته ومواهبه، تثبت أركان هذا النظام، كما قام "أفلاطون" بتحديد فكرة المستويات الإدارية وتوزيع السلطة عليها¹. وهذا من خلال تقسيمه لسلطة إلى ثلاثة مستويات، يشتمل المستوى الأعلى الفلاسفة والملوك والحكام، وهذه الفئة تتمتع بالسلطات الكاملة في اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات الإدارية، أما المستوى الثاني فيضم الضباط والموظفين، وهي فئة تخضع للتوجيهات العامة ولا تمارس سلطات إدارية مستقلة، في حين أن المستوى الثالث يمثل العمال، هي فئة غير معنية باتخاذ القرارات ولا تشترك فيها، بل كانت مهمتها تنفذ قرارات المستويات الأعلى، وبذلك فقد فصل بين السلطة التشريعية التي عليها اتخاذ القرارات والسلطة التنفيذية التي مهمتها تنفيذ تلك القرارات.

الفرع الرابع: الإدارة في الفكر الإسلامي:

لقد أسهم الإسلام وبشكل كبير في إرساء القواعد والعمليات الإدارية وتطويرها، وإسهامات الفكر الإسلامي لم تقتصر على تقديم الأفكار والمبادئ والأسس النظرية فقط، بل تجاوز الفكر الإسلامي ذلك بتقديم صورا لتطبيق هذه المبادئ، ومن بين هذه المبادئ نذكر:

أولاً- مبدأ المساواة: اهتم الإسلام بعدم التفرقة بين البشر، فكانت المساواة التامة بينهم هي أساس العاملة، فلا فرق بين الأفراد إلا على أساس التقوى والعمل الصالح.

ثانياً- مبدأ الشورى: ينهى الإسلام عن استبداد الحاكم بالرأي وهذا المبدأ هو ما اصطلح عليه الآن بالديموقراطية، لذا كرس مبدأ الشورى والذي يعتبر من المبادئ الأساسية في الإسلام التي حث عليها، ويقوم هذا المبدأ على ضرورة التشاور في الأمور كلها بين الجماعة الإسلامية، فكانت المشورة في الرأي هي الطريق لاتخاذ القرارات، وهذا ما أكد عليه القرآن الكريم في أكثر من موضع. "وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل َ على الله ِ إِنَّ الله َ يَحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" ² "وَأمرهم شورى َ بينهم" ³، كما أن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم طبق هذا المبدأ في مواقف عديدة، نذكر منها على سبيل المثال عندما أشار أصحابه في اختيار مكان تقيم فيه قوات المسلمين (في معركة بدر)، وكذلك عندما استشار أصحابه في مسألة

¹ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات، 2001.

² سورة آل عمران، الآية: 159.

³ سورة الشورى، الآية: 38.

الأسرى بعد الحرب، كما حذا الخلفاء الراشدون حذو الرسول صلى الله عليه وسلم، آخذين بمبدأ الشورى فكانوا لا يعزمون على أمر من الأمور دون مشورة المسلمين وأخذ رأيهم فيه.

ثالثاً- مبدأ الحوافز: يقول الله سبحانه وتعالى: "ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون"¹ فرغم أن الناس سواسية بحسب خلقهم الأول إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس الكفاءة والعلم والأعمال والأخلاق، لذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته وما يقدمه من عمل وجهد وفي ذلك قد أرسى الإسلام هذا المبدأ في محيط العمل.

رابعاً- مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية: أمرنا الله سبحانه وتعالى بالطاعة في قوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ"² فمبدأ الطاعة من بين المبادئ التي نادى بها الإسلام، فلا يمكن أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات بدونه وهو مبدأ رئيسي من مبادئ الإدارة يشير في مضمونه لمبدأ تدرج المسؤولية والسلطة الإدارية.

خامساً- مبدأ اختيار القادة والولاة وعمال الدولة: تقضي القاعدة الإسلامية بأن الشخص الأجدر والأصلح هو الأسبق في تولي عمل من الأعمال، كما تحدد القاعدة مجموع الصفات والخصائص الواجب توفرها في الشخص الذي يتولى مهام العمل والقيادة، حيث تتمثل هذه الصفات في الأمانة والكفاءة في العمل، فكان الخلفاء الراشدون على هذا الأساس يتحرون الدقة في اختيار القادة والولاة وعمال الدولة فوجب توفر القوة والأمانة والكفاءة للترشح للمنصب.

سادساً- مبدأ الرقابة ومحاسبة الولاة وعمال الدولة. لقد خضع القادة والولاة، لمبدأ المراقبة والمحاسبة على ما يقع منهم من أخطاء أو تجاوزات، بالإضافة إلى هذه المبادئ قام "عمر بن الخطاب" بإنشاء الدواوين في الإسلام وذلك نتيجة لكثرة المال الذي يصل إلى المدينة بعد توالي الفتوحات الإسلامية، حيث أنشأ ديوان المال أو ديوان العطاء، وتم بعد ذلك إنشاء ديوان لحفظ الوثائق الرسمية،

وأصبحت هذه الدواوين في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين هي: ديوان الخراج (خاص بإيرادات الدولة ومصرفاتها) وديوان الرسائل وديوان الخاتم (ويضم أوامر الخليفة)، وديوان البريد، ديوان الجند،

¹ سورة الأحقاف، الآية 19.

² سورة النساء، الآية 59.

وهكذا يتضح أن الفكر الإسلامي قد ساهم في تطوير الإدارة وأسها، ووضع مبادئ لها، متقدمة في ذلك على أحدث ما توصل إليه علم الإدارة الآن من مبادئ وأسس.

المطلب الثاني: أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل.

خلال هذا المطلب، سنتطرق إلى أهم الاتجاهات المعرفية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل:

الفرع الأول: الاتجاه الماركسي

يتناول الاتجاه الماركسي قضايا متعددة تتعلق بالتنظيمات، على غرار الصراع الطبقي، وقضايا الإنتاج والتغيير والتطور والاغتراب، وكذا البناء الاجتماعي¹، وذلك ضمن مختلف أفكار علماء ومفكرين بالطرح الماركسي، والمتأثرين به عاكسين بذلك روح الماركسية التقليدية والماركسية الحديثة أو المحدثه، وفي هذا الإطار سنحاول التطرق لمختلف إسهامات هذا الاتجاه وأفكاره حول ظاهرة التنظيم.

أولاً- الماركسية التقليدية: يعتبر "كارل ماركس" مؤسس هذا الاتجاه، حيث درس هذا الأخير فكر "هيجل" وتأثر بمذهب الجدلية وجعل منه أساساً لتفسير الأحداث التاريخية في المجتمعات البشرية، كما تناول عن طبقة البناء الاجتماعي والعلاقة التي تربطه بوسائل الإنتاج وتوزيعها، كما ناقش أيضاً استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة وقضية ما أطلق عليه تسمية "الاغتراب" في المجتمعات الرأسمالية الصناعية، كما تطرق ماركس إلى فكرة الصراع، والذي أرجع أسبابه إلى سوء توزيع الموارد النادرة خاصة، وسوء توزيع السلطة الأمر الذي ينتج عنه في الأخير تعارض للمصالح بين طبقات المجتمع²، الأمر الذي جعله يصيغ أفكاره حول طبيعة العالم الاجتماعية، وعلاقاته السببية من خلال المسلمات الآتية³:

- توجد بين الظلم الاجتماعي الذي يحدث نتيجة سوء توزيع الموارد النادرة والصراع بين أصحاب المصالح إلى وجود علاقة طردية، حيث يزداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة والخاضعين داخل النسق كلما ازداد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل هذا النسق؛

¹ احسان محمد الحسن، المدخل إلى علم الاجتماع، (بيروت: دار الطليعة، 1989)، ص 93.

² حسين صديق، "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية: عرض وتقييم"، مجلة جامعة دمشق، ع: 03، مج: 27 (دمشق، 2011)، ص 326.

³ جوناثان تيرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، تر: سعيد فرج محمد، (القاهرة: دار المعارف، 2000)، ص 104.

- يزداد احتمال تساؤل القطاعات الخاضعة عن مدى شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة كلما ازداد وعي هذه القطاعات بمصالحها الجمعية الحقيقية؛
- كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة والمقهورة تزداد حدة العنف؛
- تزداد فرص حدوث التغير البنائي للنسق وتزداد القدرة على إعادة توزيع الموارد كلما ازداد حدة الصراع عنفاً.

حيث يعتبر الصراع الموجود داخل التنظيمات كانعكاس للصراع الموجود بين الطبقات داخل المجتمع، وهو الصراع الأكبر بين الرأسمالية والطبقة الكادحة، البورجوازية والطبقة العاملة، بين الحكام وعامة الشعب، أي بين الثنائيات المختلفة، فيكون بين المسيرين وباقي العمال والموظفين داخل التنظيمات أو المنظمات، وفي هذه الحالة يعكس الصراع الفرق بين وإيديولوجية السلطة الحاكمة إيديولوجية الطبقة العاملة، أين تستعمل السلطة الحاكمة مختلف الوسائل لتبرير استحواذها وسيطرتها على المصالح المادية والمعنوية المختلفة، وحسب الفكر الماركسي فإن صراع هذه الثنائيات الصراعية موجودة منذ القديم في مختلف التنظيمات والمؤسسات بين بين الضعفاء والأقوياء بمختلف الاشكال "الأحرار والعبيد، وبين النبلاء والعوام وبين البارونات والأقنان، وبين رؤساء الحرف والعمال"، ليمتد هذا الصراع وبهذا المنطق إلى داخل المؤسسات الإدارية في المجتمعات الرأسمالية الحديثة، مشكلة مع مرور الوقت واقعا يؤدي إلى رفض علاقة الاستغلال المتسببة في الصراع التنظيمي.

وفي إطار نفس السياق نجد أن "ابن خلدون" يرجع أصل الصراع إلى فكرة الملك والتي يعبر عنها بامتلاك السلطة ووسائلها داخل المنظمة أو التنظيم، فامتلاك هاته الأخيرة ووسائلها المادية والقانونية يشكل العوامل الأساسية في تكوين وبناء قوة العصبية التنظيمية، فيمنحها إمكانية التحكم في باقي العصبيات الأخرى، والتي تنقسم إما إلى حيادية متحالفة أو صراعية، وهنا تظهر عدة احتمالات تكون في العادة مرتبطة بعدد من الظروف والمعطيات المحيطة بالصراع، والتي ينشأ تغلب أحد العصبيات التنظيمية على عصبية التنظيم الرسمي أو بقاء الوضع على حاله¹.

كما يرى "ماركس" أنه من خلال قانون التركيز، الذي يمكن من تركيز ملكية التنظيم بحوزة فئة قليلة من الناس نتيجة تحالف رجال الدين، والحكم ورجال الإدارة وأصحاب المال والأعمال، تمتد سيطرة الطبقة

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1994)، ص 192.

البورجوازية لتشمل جميع التنظيمات الاجتماعية، وتعمل على تعميق الفوارق الطبقية وتبرير النظام القائم كما تستغلها في الحفاظ على مصالحها الاقتصادية.

ومن بين واحدة من أهم القضايا التي يمكن معرفة العناصر الأساسية المتعلقة بقضايا التنظيم عامة والمؤسسة الصناعية خاصة من خلالها، مشكلة الاغتراب، والذي يشير مفهومه عند ماركس إلى الحالة التي يتم فيها انفصال الانسان عن بيئة الانتاج التي ينتمي اليها، سواء أكان المنتج أفكارا أو أشياء مادية وحسب "ماركس" هي عبارة عن تنظيمات بيروقراطية، كما أنها لا تشغل في البناء الاجتماعي أي وضع عضوي، بالإضافة إلى أنها غير مرتبطة بعملية الإنتاج بشكل مباشر، مهمتها الأساسية تتمثل في استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة، والمحافظة على الأوضاع الراهنة.

ثانياً - الماركسية الجديدة (المحدثة): تشكل في مضمونها امتداد للماركسية التقليدية، من خلال محاولتها تقديم قراءات جديدة للمجتمعات الصناعية وما طرأ عليها من تغيرات، حيث سعت إلى تقديم الصراع باعتباره أداة للتغيير والتحديث، بالإضافة إلى تقديم قراءة جديدة ونقدية للتراث الماركسي الذي أخفق في تفسير التغير السريع للمجتمعات الحديثة، وفيما يلي عرض لأهم رواد هذا الاتجاه:

■ **رالف دهرندورف:** أسهم "دهرندورف" في تطوير الماركسية حيث بنى أفكاره انطلاقاً من نفي وتكذيب آراء "ماركس" حول الصراع الطبقي، والذي كان يقوم على سياسات القهر من أصحاب العمل، وما يقابله من وعي عمالي، حيث بنى رفضه هذا على جملة من الملاحظات، تدور حول احتواء التنظيمات الصناعية الحديثة طبقة من العمال الأثرياء، خصائصها تختلف عن طبقة البروليتاريا التي أشار إليها "ماركس"، فهو يرى أن تحليلات "ماركس" حول النظام الطبقي والعلاقة بين الأبنية الفوقية والتحتية لم تعد مقبولة أو بالأحرى غير صالحة، فالنموذج الصراع الماركسي حسب رالف دهرندورف لم يعد يساير التغيرات الحاصلة في المجتمع الرأسمالي الحديث، مختلف المجتمعات الحديثة بصفة عامة، فنجد هذه التغيرات مست مختلف جوانب الحياة اليومية، فظهرت النقابات والجمعيات العمالية المختلفة الثقافية والسياسية، والتي حصلت على الاعتراف بقوة نضالها، كما عملت على تحقيق مطالبها وأهدافها بشتى الوسائل، كالاحتجاجات والإضرابات وتوظيف وسائل الإعلام وغيرها.

فانتقد رالف دهرندورف الماركسية في مثالياتها، وانتقد الوظيفية في نظرتها الأحادية، وعليه نجده اتخذ موقفا وسطا بين الماركسية والوظيفية، وانتقل تحليله من علاقات الملكية إلى علاقات السلطة، أين يرجع الصراع إلى التفاوت في توزيع السلطة والمراكز السلطوية بين من يملكون القوة والسلطة، ومن يريدون الاحتفاظ بها، أي التوزيع غير العادل للقوة¹ وكمحاوله منه لإضفاء الموضوعية على نظريته أكد أن الفهم الصحيح لنظريات التغيير يجب أن ينشأ على ضوء نظرية الصراع، والذي يعتبر وسيلة ضرورية للتغيير، وظاهرة اجتماعية طبيعية، يمكن أن تكون لها وظائف ايجابية تدفع إلى التغيير في المجتمع².

كما يرى "دهرندورف"، أن مختلف الأطراف الفاعلة داخل التنظيم، خاصة الحاكمة والمحكومة منها تتنافس من أجل الحصول القوة والسلطة باعتبارهما وسيلتين نادرتين، إذ يتمركز الصراع ويبقى داخل هذه الرابطة المتلازمة والمتناسقة، حيث تسعمل الأطراف المحكومة كل ما تملك من وسائل النضال والاحتجاج والصراع للحصول على السلطة والقوة ووسائلها، في حين تحاول كل الأطراف صاحبة السلطة الإبقاء الحال على ما هو عليه، والحفاظ على السلطة بين أعضائها بكل ما تتضمنه من مصالح وامتيازات؛

■ **لويس كوزر:** اعتبر الصراع بعد قيامه بتحليل نتائجه ووظائفه عملية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المجتمعات والتنظيمات الحديثة، حيث يرى أن المصادر النادرة المتمثلة في السلطة والقوة وكيفية توزيعها والقيم وطلب المكانة، هي سبب الصراع، أما نتائج ووظائف الصراع، حسب "كوزر" في أغلب الأحيان ما يكون التغيير نتاجا لها، مع تركيزه على الدور الوظيفي والايجابي للصراع، كما أن للصراع الداخلي عدة وظائف إيجابية، حيث يمكن من خلاله تقوية وتنمية الاتحادات والتحالفات، كما أنه يقوي المعايير والقيم الاجتماعية ويزيد من أهميتها، الأمر الذي يقوي تماسك الجماعة ويحافظ على بقائها، فحسب "كوزر" الصراع عبارة عملية اجتماعية ضرورية تسهل فهم العلاقات الاجتماعية، حول القيم النادرة والمكافئات ومصادر القوة داخل المجتمع ومنه يعتبر كفاح

¹ عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006)، ص 94.

² ناصر قاسيمي، "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري: دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر"، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل غير منشورة، (جامعة الجزائر، 2005)، ص 82.

ونضال، فالصراع يحتوي محاولة كل طرف ابعاد منافسه، بهدف الوصول إلى مصادر القوة، تحقيق القيم والمكافئات النادرة، كما يحتل الصراع لدى "كوزر" أهمية كبيرة، وتظهر هذه الأهمية حين يذهب إلى تعريف المجتمع على أنه: أنظمة مترابطة في علاقة غير متوازنة، بل في علاقة صراعية بسبب رغبة الأفراد في تحقيق طموحاتهم ورغباتهم، وهذه العلاقة الصراعية تساعدنا على فهم العلاقات الاجتماعية السائدة، التي هي علاقات صراع حول القيم والمكانة ومصادر القوة¹.

لقد أدى التحول إلى المجتمع الرأسمالي الحديث ومجتمع ما بعد الرأسمالية، بما يشمل من مؤسسات جديدة حسب "كوزر" وجود أنماط جديدة من العلاقات وأنماط حديثة في التسيير، حيث استدعت هذه التغيرات بروز أنواع من الصراع تستدعي التكيف معها، وأدى هذا بـ: "كوزر" الصراع إلى أنواع عدة منها الداخلي ومنها الخارجي، أما الصراع الداخلي فيرتبط بالقيم وبالأهداف والمصالح الرئيسية للجماعة، وهومن بين أخطر الأنواع حيث يدور حول بعض القيم المتنافرة، حيث يصل في بعض مراحله إلى تهديد للبناء الاجتماعي، وهذا في حالة فشل هذا البناء في احتوائه والتحكم فيه، أما الصراع الخارجي فيكون في صورة صراع بين جماعتين أو أكثر مثل الصراع الطائفي، أي بين الجماعة والجماعة الخارجية ويزيد هذا الصراع من التماسك الداخلي لكل جماعة، إذ تسخر كل طاقتها في مواجهة الجماعة الأخرى، وفي المقابل تقل الصراعات الداخلية إلى أقصى حد وإن ظهرت فستنتهار الجماعة، كما قسمه إلى الصراع إلى واقعي، وغير واقعي؛ فأما الواقعي يعبر عن الحرمان من المشاركة في بعض المطالب الاجتماعية أو عدم القدرة على تحديد الأهداف، وهدف الأفراد من خلال هذا الصراع هو تحقيق أكبر قدر من النتائج²، حيث يرى "كوزر" أن هناك فرقا بين صراع يكون وسيلة، وصراع هو نهاية في حد ذاته وهذا ما يجعلنا نبحث عن مقاييس التمييز بين الصراع الواقعي والصراع غير الواقعي.

ثالثاً- نقد وتقييم الماركسية: يؤدي تحديد عامل واحد في تفسير الواقع المتغير في تنظيم المجتمعات الحديثة دون غيره إلى القول بإخفاق الماركسية، حيث أن الحتمية الاقتصادية التي تقرر أن التغيرات التي تطرأ على أنماط تنظيم النشاط الانتاجي لها الأثر الكبير في تغير كل المظاهر الثقافية في المجتمع،

¹ Coser (L). (A). **Les fonctions du conflit social**. Traduit par Matignon. (M). P. U F. Paris. 1992. P.20

² Coser (L). (A). Op- Cit.P.P. 152.153.

ومنها تنظيم البنى المجتمعية بمختلف أصنافها، وأشكلها، إذ يرى "ماركس" أن الحقائق الفعلية في أي مجتمع تتمثل في روابط الأفراد بعضهم ببعض أثناء عملية انتاجهم لوسائل عيشهم، أما الماركسية المحدثه وإن جاءت كرد فعل على النظرية التقليدية والبنائية الوظيفية إلا أنها ظلت تدور في فلك الماركسية تارة والوظيفية تارة أخرى، كما اعتبر هذا الاتجاه الصراع نتاجا لظروف واقعية ومجتمعية دون وصف وتحليل لهذه الظروف التي يمكن من خلالها فهم الصراع كأداة للتغيير والتطور.

الفرع الثاني: الاتجاه البنائي الوظيفي

برزت البنائية الوظيفية ومساهماتها في الفكر التنظيمي بعد ما وجه من انتقادات لنظريات الكلاسيكية في ادارة التنظيم، وخاصة مقابل عجزها في حل المشكلات القائمة في التنظيمات الرأسمالية، حيث تعتبر البنائية أن التنظيمات هي عبارة عن مجموعة من الأنساق الاجتماعية الكلية والفرعية المتشابكة والمتفاعلة فيما بينها بهدف تحقيق التكيف مع الكل باعتبارها جزء منه ، بمعنى أنها نسق فرعي ينتمي الى نسق كلي، تشده علاقات تعاونية مع باقي الانساق، حيث تتطور هذا الاتجاه بفضل أعمال كل من "تالكوت بارسونز" و"روبرت ميرتون" "فيليب سيلزنيك" ..

أولاً- تالكوت بارسونز: انطلق "بارسونز" فكرة تعتبر التنظيم نسق اجتماعي يتكون من وحدات فرعية (أقسام، وظائف، جماعات مهنية، إدارات...)، وتمثل في نفس الوقت وحدات داخل نسق أكبر (اجتماعي ، سياسي، أو اقتصادي) ويصف "بارسونز" النسق بأنه مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها ، حيث يتلقى منه مدخلاته ويصرف فيه منتجاته، كما يتطلب التنظيم للقيام بوظيفته توفر جملة من العناصر أو الشروط تتمثل في: القدرة على التكيف والمواءمة، التوجه نحو تحقيق الأهداف، التكامل، الكمون، تدعيم النمط، والقدرة على احتواء التوترات التنظيمية، كما أقر بوجود مستويات لتحليل التنظيمات وميز بينها، فقال بوجود المستويات الإدارية، المستويات النظامية، والمستويات الفنية، كما أن "بارسونز" يرى بأن للتنظيم وظائف، وأهداف، حيث يساهم كل من التكامل والمحافظة على النمط واحتواء التوترات والتكيف، والإنجاز في تحقيقها وبهذا يعتبر النسق في نفس الوقت مفتوحا ومغلقا ، حيث يكتسب النسق صفة المغلق خلال تعاون أجزائه وتكامل وظائفها، بصورة تسمح بتحقيق توازنه وأهدافه أما الاضطرابات والتوترات فهي تعتبر حالة مرضية مهددة لاستقراره لذا يجب احتوائها، ومن عوامل معالجة التوتر وتعتبر عمليات التكيف مع المتغيرات المختلفة، من بين عوامل معالجة هذه الحالة المرضية، خاصة إذا تعلق

الأمر بمتغيرات البيئة الخارجية التي يكون النسق في علاقة مستمرة معها لأجل ديمومة أداء وظائفه، كما يمكن رصد مصادر أخرى لهذا التوتر، مثل التنافس الموجود في النسق المهني مثل الاختيار الفردي للمهن، وتباين درجة النفوذ، ومبدأ تكافؤ الفرص وعدم تكافؤ الفرص داخل النسق، ومقاومة قواعد السلطة، وتعارض المصالح، استغلال الأقوياء للضعفاء وحرمانهم من الامتيازات، الأمر الذي يؤدي وضعهم الاجتماعي، وتباين الثقافات لتباين الإيديولوجيات، واختلاف وتباين الأشكال الرقابية لاختلاف الأوضاع المهنية للأفراد داخل النسق¹.

كما يرى "بارسونز" أن المنافسة الموجودة داخل النسق المهني، هي التي قد تتطور وتتحول إلى صراع بين مالكي السلطة وفاقديها، وهو نفس فكر الماركسيين المحدثين فحالة الصراع قائمة بين الأقوياء والضعفاء، وفي إطار هذا الصراع يحاول الأقوياء فرض السيطرة واستغلال الضعفاء، بينما يبقى الضعفاء في حالة مقاومة ضد هذا الوضع، وفي نفس الإطار يعتبر التباين الثقافي والإيديولوجي بين هذه الأطراف من أهم عوامل هذا التصادم، كما أن "بارسونز" يستخدم يستعمل بدل مصطلح الصراع مصطلحات أخرى مثل المنافسة والتوتر، لاعتباره الصراع كظاهرة سلبية ومعيق وظيفي لا بد من إزالته من داخل النسق عن طريق القوى الداخلية التي يكتسبها هذا الأخير، بالإضافة إلى تكامل المعايير والقيم الداخلية وتوجيه السلوك نحو هذا الهدف².

ثانياً - روبرت ميرتون: ركز "روبرت ميرتون" على إبراز المعوقات الوظيفية لتنظيم البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر، حيث يرى أن البيروقراطية تساعد في ضبط أهداف ومسؤوليات تنظيم العمل، باعتبارها تنظيم رشيد وعقلاني، كما تسمح بضبط السلوك والتنبؤ به، لكنها من وجهة نظر ميرتون تهمل شيئا أساسيا بالمقابل، وهو ميولات الأفراد واتجاهاتهم، ومشاعرهم، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي، لذلك فعدم المرونة هو نتاج الاشراف الدقيق والقواعد الصارمة، الأمر الذي يؤدي بها لأن تصبح هدفا في حد ذاتها وليس وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، ومن النتائج غير المتوقعة نجد جمود السلوك التنظيمي الذي يكون نتيجة للقواعد الصارمة، والذي يترتب عنه:

■ تقهقر العلاقات الشخصية مقابل العلاقات الوظيفية؛

¹ ناصر قاسيمي، (الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر)، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل غير منشورة، (جامعة الجزائر، 2005)، ص 121.

² ناصر قاسيمي المرجع السابق، ص 093.

- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد والقوانين، وإجراءات العمل نتيجة التكرار؛
- يزداد اعتماد التنظيم على مقولات موضوعية وثابته دون البحث عن بدائل كلما كان السلوك ثابتاً.
- ويعتبر حديث "ميرتون" عن الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة وتحليله للبدائل الوظيفية وكذا معالجته للمعوقات الوظيفية من أهم إضافات للتحليل البنائي الوظيفي، حيث ميز بالنسبة للوظائف بين:¹
- **الوظائف الظاهرة:** وهي وظائف معلنة تسعى التنظيمات إلى تحقيقها؛
- **الوظائف الكامنة:** وهي جميع الوظائف غير المعلنة أو غير المتوقعة.

كما ميز "ميرتون" عند حديثه عن المعوقات الوظيفية بين مفهومي الوظيفية واللاوظيفية، حيث يقر بإمكانية وظيفية العناصر الاجتماعية أو الثقافية لمجموعات معينة وغير وظيفية لمجموعات أخرى، وهو نفس الشيء بالنسبة للنظام، الذي يمكن أن يكون وظيفياً للبعض ولا وظيفياً للبعض الآخر، وعلية فهو تجاوز فكرة وظيفية عنصر اجتماعي أو ثقافي بالنسبة للمجتمع كله، ودعم فكرته هاته بأخذ النظام البيروقراطي كمثال حيث أنه هذا الأخير من خلال تقسيمة العقلاني للعمل واعتماده على مبدأ التخصص والعلاقات الرسمية والتسلسل الوظيفي يمكن أن يزيد كفاءة التنظيم، لكن تطبيق هذا النظام سرعان حوله من وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم إلى هدف في حد ذاته، وكرد فعل على الحتمية الوظيفية التي تؤدي إلى الجمود، طرح "ميرتون" فكرة **البدائل الوظيفية**، وذلك انطلاقاً من وجود أكثر من طريقة لتلبية حاجيات الأفراد فإنه يمكن البنية الثقافية تحقق قدراً كبيراً من التكيف داخل، كل مجتمع وهو ما أطلق عليه ميرتون البدائل الوظيفية.

ثالثاً- جورج سيمل: تطرق هذا الأخير إلى مختلف المفاهيم المرتبطة والمحيطية بفكرة الصراع في كتابه "سوسيولوجيا الصراع"، حيث اعتبر الصراع ظاهرة إيجابية، فأطراف الصراع وخصائصها هي من تظفي عليه الطابع السلبي أو الإيجابي، ونجد "سيمل" قد ميز بين شكلين للصراع، الصراع الشرعي كالصراعات الاقتصادية التي تكون لها نتائج إيجابية، والصراع غير شرعي يكون نتيجة لتناقض المصالح،² كما يرى أن تطور المنافسة عبر استعمال الطرق غير الشرعية للقضاء على الخصم وإبعاده من السوق أو دفعه إلى الإفلاس تصبح صراعا.

¹ السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994)، ص 81.

² Simmel (G). **Le conflit**. Traduit de l'Allemand par Sibylle (M). Ed Circé. Paris. 1995. P 01.

ونجد أن "جورج سيمل" تأثر بفكرة الصراع عند الصراع "ماركس" وبأعمال "سبنسر" واعتبر الصراع ظاهرة إنسانية، كما اعتبر المجتمع شبكة من العلاقات المتعددة بين الأفراد، وعلى إثر ذلك وضع مفاهيم التفاعل الاجتماعي والترابطات الداخلية المكونة لبناء الجماعة، الأمر الذي أدى به إلى التمييز بين عمليتين من عمليات التفاعل الاجتماعي هما الصراع والمنافسة، حيث يعتبر المنافسة صراعاً غير مباشر لأن هدفها ليس بين أي طرف، كما أنها تسعى إلى المساعدة، ووظائفها تميل إلى الإيجابية في أغلب الأحيان، أما الصراع المباشر فأهدافه تكون بين أيدي أحد الأطراف¹، فالصراع حسب "سيمل" عملية اجتماعية أساسية من عمليات التفاعل الاجتماعي، إلا أن مصدره هو البنية الفطرية البشرية وليس تعارض المصالح، مؤكداً أن الحوافز العدوانية هي عبارة عن عملية مثل الكثير من العمليات، التي تحافظ على الكل الاجتماعي ولا تناقضه، وبينما اعتبر المجتمع التعاوني المتوافق والمتكامل يتعارض مع سنة الحياة، فإن تحليله للصراع مازال متأثراً بالاتجاه الذي يرى أنه يزيد من التضامن.²

رابعاً - فيليب سلزنيك: حسب "سلزنيك" التنظيم عبارة عن بناء يعكس فعلاً عقلانياً، وتتجلى أنساق هذا الفعل العقلاني من خلال نسقين إثنين، وهما نسق الفعل والنسق الرسمي داخل التنظيم، فأما نسق الفعل فيحتاج إلى بناء رسمي، يطلب إدراك حقيقة أفعال الأفراد ومشاعرهم، ويحتوي على عناصر الضبط والتحكم والتفويض وملاءمة البناء الفيزيائي، وأما النسق الرسمي يحتاج بالضرورة إلى أنساق من العلاقات القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، الأمر الذي يسمح له بالتكيف مع البيئة الخارجية سواء كانت فزيائية أو اقتصادية أو اجتماعية.

فالصراع هو مرض وجب القضاء عليه، فنجاح النسق حسب "سلزنيك" يتطلب إيجاد آليات تقضى على كل أشكال الصراع، في حين حدد مصادر الصراع في مقاومة قواعد السلطة، واستغلال الأقوياء للضعفاء، واختلاف الثقافات، واختلاف الأبنية التنافس داخل النسق المهني، وعدم تكافؤ الفرص.³

خامساً - نقد وتقييم الاتجاه البنائي الوظيفي: تصب معظمه المبادئ، التي يقوم عليها هذا الاتجاه في كون التنظيم مجموعة العناصر المتكاملة فيما بينها، حيث تربطها علاقات وظيفية، لذلك تحليل المؤسسة يكون تحليلاً بنائياً وظيفياً، فالمؤسسة تعمل من خلال وظائفها على إشباع حاجات الأفراد المنتمين إليها،

¹ Ibid. P. P. 102.104

² جوناثان تيرنر، مرجع سابق، ص 111.

³ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 135.

غير أن هذا الاتجاه لم يسلم من الانتقادات كونه ذو طابع وصفي أكثر منه تفسيري، بالإضافة إلى تحيزه في تناول واقع بعض الأبعاد دون غيرها، وما يؤخذ على هذا الاتجاه أيضا تغييب وإهمال فكرة الصراع الاجتماعي مع أن هذا الأخير يعتبر من أهم العوامل في تطور المجتمعات الإنسانية، لذلك نجد اختلافا بين الاتجاه الماركسي، وبين الاتجاه البنائي الوظيفي في تناول قضايا التنظيم، فنجد الأول "الاتجاه الماركسي" يركز على الصراع باعتباره أهم عنصر في عملية التغير والتطور، ومثله الاغتراب، وبالتالي التركيز على البعد الاقتصادي، في حين أن الاتجاه الثنائي الوظيفي "ركز اهتمامه حول قضايا النسق والبناء وتحقيق التوازن والاستقرار، فاعتبر التنظيم نسق يتواجد ضمن النسق الأكبر في علاقة تكاملية وظيفية.

الفرع الثالث: الاتجاه السوسيولوجي

سيتم التطرق للاتجاه السوسيولوجي من خلال ما يلي:

أولاً- ابن خلدون: يعتبر أول مفكر جعل من المجتمع الإنساني موضوع دراسة علمية، ويهدف إلى تفسيره حيث شكل كتابه "العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر"، والمشهور بـ: "مقدمة ابن خلدون"، أول بحث يقوم على أسس علمية وتحليلية في دراسة التاريخ، وقد أراد ابن خلدون من خلال هذه المقدمة أن يبين كيفية سير التاريخ، والعوامل التي تؤدي إلى سير الأحداث والعلاقة بينها وبين مختلف الوقائع، كما أن هذا الكتاب وما تضمنه من تحليلات، هي التي أهلت ابن خلدون - حسب رأي العديد من المفكرين - أن يكون مؤسس علم الاجتماع.

حيث اهتم ابن خلدون بالظواهر الاقتصادية في إطار دراسته للمجتمع في حركته التاريخية، فهي حسب "بن خلدون" ت مثل نشاطا يعتبر أساس العمران، إذ أن "العيش الذي هو الحياة، لا يحصل إلا بهذا"¹، ويخصص لهذا النشاط الباب الخامس من كتابه الأول "في المعاش ووجوبه من الكسب والصنائع وما يعرض في ذلك كله من الأحوال وفيه مسائل"، حيث تعرض للعديد من المسائل المتعلقة بالمعاش والكسب والصنائع منطلقا من تعريف العمل أو المعاش على أنه: "ابتغاء الرزق والسعي في تحصيله وهو مفعول من العيش"².

¹ ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، تحقيق عبد الله محمد الدرويش، (دمشق: دار يعرب، 2004)، ص 48.

² المرجع نفسه، ص 68.

1. **العمل وقيمه عند ابن خلدون:** لقي العمل عند "ابن خلدون" أهمية كبيرة، فاعتبره مقياساً للإنتاج، ووسيلة لتحقيق الأمن والطمأنينة، وربط بين المكانة الاجتماعية والقيمة المادية للعمل، فالإنسان يكون ذو جاه ومكانة في المجتمع انطلاقاً من الثروة الناتجة عن العمل كوسيلة وحيدة للكسب، وهو بذلك يكون قد أعطى للعمل قيمة اجتماعية، كما أعطى للعمل قيمة معنوية نتيجة ما يعطيه للإنسان فوائد معنوية ونفسية، رغم أن لا يكسب صاحبه مالا كثيراً، ومن أهم آرائه حول العمل، قوله "إن العمل هو النشاط المرتبط بالجهد البشري، والذي له قيمة ومنفعة عملية ملموسة، وهو بذلك يكون قد رفض الأعمال السحرية الخرافية التي لا فائدة من ورائها¹؛

2. **تقسيم العمل والتعاون:** يبين ابن خلدون من خلال تحليلاته، أن استمرار حياة البشر مقترنة بوجود تقسيم للعمل، الأمر الذي عبر عنه بالتعاون، وفي هذا الإطار يقول: "ثبت أن الواحد من البشر غير مستقل بتحصيل حاجات معاشه، فهم متعاونون جميعاً في عمرانهم على ذلك، والحاجة التي تحصل لتعاون طائفة منهم تسد ضرورة الأكثر من عددهم أضعافاً، فالقوت من الحنطة لا يستقل الواحد بتحصيل حصته منه، وإذا انتدب لتحصيله الستة أو العشرة، من حداد ونجار آلات، وقائم على البقر وإثارة الأرض وحصاد السنب، وسائر مؤن الفلح وتوزعوا على تلك الأعمال، أو اجتمعوا وحصلوا بعلمهم ذلك المقدار من القوت"²، فالإنسان وإن كان صاحب صنعة أو مالكا، لا يستطيع تلبية حاجياته بمفرده، ولتلبية هذه الحاجيات فهو بحاجة إلى أناس آخرين، كما أن تقسيم العمل حسبه يؤدي بالضرورة إلى زيادة المردودية، وفي هذا يقول: "فإنه بذلك قوت لأضعاف المرات فالأعمال بعد الاجتماع زائدة على حاجات العاملين وضرورتهم"³، فثروة الأمم حسب رأي ابن خلدون تكمن فيما تنتجه الصنائع والحرف، وتتمثل طرق اكتساب هذه المنتجات أو الأموال، أو مظاهر النشاط الاقتصادي، أو ما يسميه هو "بوجوه المعاش"، في الصيد بأنواعه وتربية الحيوانات والفلاحة

¹ ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون، نفس المرجع السابق، ص 59.

² ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون، نفس المرجع، ص 32.

³ ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون، نفس المرجع، ص 33.

والصناعة، غير أنه يولي أهمية كبيرة للصناعة في دراسته،¹ حيث قام بتقسيم الصنائع إلى بسيطة ومركبة قائلًا: "الصنائع ومنها البسيط والمركب، البسيط الذي يختص بأمر المعاش والمركب الذي يكون للكماليات"²، ويواصل قائلًا: " وتنقسم الصنائع أيضا إلى: "ما يختص بالمعاش ضرورياً كان أو غير ضروري، وإلى ما يختص بالأفكار التي هي خاصية الإنسان من العلوم والصنائع والسياسة"، ابن خلدون تفصيلاً في ذلك بقوله: "ومن الأول الحياكة والجزارة والنجارة والحدادة وأمثالها، ومن الثاني الوارقة وهي معاناة الكتب بالاستنساخ والتجليد والغناء والشعر وتعليم العلم وأمثال ذلك ومن الثالث الجندية وأمثالها".³

كما تناول فكرة تقسيم العمل الدولي، من خلال تخصص دول بعينها في منتج محدد، فأساس الصناعة هو التخصص وتقسيم العمل، لذا نجده قد خصص أحد فصول المقدمة للتفصيل في هذه الفكرة بعنوان " في اختصاص بعض الأمصار ببعض الصنائع دون البعض الآخر"، وهو بذلك يكون قد تعرض إلى ما أصبح يعرف حديثاً بنظرية التجارة الدولية أو التخصص الدولي، وفي تفسيره لأسباب ذلك يرى أن الاختلاف في ظروف إنتاج بين بلد وآخر، يعطي دولا ميزة نسبية في إنتاج معين يجعلها تنتج بوفرة وبأقل التكاليف مقارنة بدول أخرى⁴.

ثانياً- إميل دوركايم: ناقش "إميل دوركايم" في أحد أهم مؤلفاته موضوع تقسيم العمل الاجتماعي وحمله بأهم آرائه وتحليلاته حول هذه الظاهرة، والذي جاء بعنوان "في تقسيم العمل الاجتماعي". في تحديد مشكلة كتابه، حيث أكد أن تقسيم العمل ليس بفكرة حديثة أ جديدة، بل أرجعها إلى القرن الثامن عشر، وهو قانون كانت تخضع له هذه المجتمعات بطريقة غير واعية إلى أن جاء آدم سميث، وأخرج هذا القانون إلى العلن مبتكراً له اسم إلى درجة أن اقترن هذا المفهوم باسمه⁵، حيث جاء في قوله: " بالرغم من أن

¹ أحمد سليمان محمود خصاونة، اقتصاديات العمل والبطالة: حالة الأردن 1973 - 2009، (عمان، الأردن: دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع، 2014)، ص 08.

² ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون، مرجع سابق، ص 90.

³ ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون، المكان نفسه.

⁴ أحمد سليمان محمود خصاونة، مرجع سابق، ص 12.

⁵ إميل دوركايم، في تقسيم العمل الاجتماعي، تر: حافظ الجمالي، (بيروت: اللجنة اللبنانية لترجمة الروائع، 1982)، ص

تقسيم العمل لم يبدأ منذ البارحة، لكن المجتمعات منذ القرن الماضي فقط، بدأت تشعر بهذا القانون الذي كانت حتى ذلك الحين تخضع له بطريقة تكاد تكون غير واعية، ومما لا ريب فيه، أن مفكرين كثر منذ الزمن القديم قد أدركوا أهميته، ولكن "آدم سميث" هو أول مفكر حاول أن ينشئ نظريته وابتكر هذه الكلمة¹، ويواصل قائلاً: حديثاً، كما قدم "إيميل دوركايم" حججه ومبرراته حول تقسيم العمل التي دفعته لكي ينفي أراء الكثير من المفكرين، الذين يرون أن تقسيم العمل هو غير أخلاقي (انحطاط خلقي) مؤكداً أن التخصص وتقسيم العمل هو ضرورة من ضرورات الاجتماع، الأمر الذي يتوافق مع الفكرة الأساسية التي أكد عليها ابن خلدون (أن الإنسان من أجل قضاء حاجاته هو مضطر أن يتعاون مع الآخرين)، حيث يقول "إيميل دوركايم": "لما كان الباحثون بصورة عامة لم يروا وظيفة تقسيم العمل، فإن النظريات التي اقترحت له كانت واهية إلى هذا الحد، والحق أنه على فرض أن الأخلاق منطقة محايدة فإنه من المستحيل أن يكون تقسيم العمل جزءاً منها... وإذا هو لم يكن خلقياً فهو انحطاط خلقي... لا يمكننا بالتالي أن نتخذ موقفاً، ونعتمد على أولوية الأخلاق لنحكم نهائياً بالسرد على تقسيم العمل حكماً جذرياً... فإن ضرورة التخصص البديهية تجعل هذا الموقف مستحيل²".

فالتغيير الذي عرفته المجتمعات نتيجة للثورة الصناعية، حسب "إيميل دوركايم" والذي تمظهر في الانتقال من البساطة إلى الاتساق والتخصص ليس باعثاً على القلق، أو مؤشراً على الانحطاط الأخلاقي، حيث كانت تحليلاته تعتمد على ملاحظاته للأجواء العامة التي أفرزتها الثورة الصناعية في بريطانيا لتعم فيما بعد سائر أوروبا، فلقد ارتبطت هذه الثورة بتحول كبير، تمثلت في الوفرة الهائلة لإنتاج البضائع، نتيجة زحف الآلات التي صممت للقيام بأعمال غاية في التخصص، وفرضت على العمال تناسق وتضافر وتعاون في المجهودات³.

1. التعاون الآلي والتعاون العضوي: أسس "دوركايم" دراسته لظاهرة تقسيم العمل في المجتمع، على تصوره لنوعين مختلفين من المجتمعات، فوصف المجتمع الأول بالبساطة، ويتميز بالتعاون الآلي والمعمار الاجتماعي المتجانس والمتشابه إلى حد ما، وينعدم فيه تقسيم العمل، أو يوجد في شكل

¹ المرجع نفسه، ص 68.

² ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون، مرجع سابق، ص 90.

³ بشاينية سعد، علم اجتماع العمل، الأسس النظرية والتجارب، (الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة، 2001)، ص 56.

إرهاصات باهتة، في حين وصف المجتمع الثاني الحداثي القائم على التعاون العضوي ومستندا على تقسيم واسع للعمل¹، وفي هذا الإطار، يعتبر تقسيم العمل حقيقة اجتماعية مادية تؤثر على المحددات المرتبطة بالتخصصات والمسؤوليات، ففي المجتمعات البسيطة، يؤدي الناس الكثير من المهام المختلفة ويتحملون عددا كبيرا من المسؤوليات، أما في المجتمعات الحديثة نلاحظ أن الناس يحتلون مواقع أكثر تخصصا ويتحركون في نطاق ضيق من المهام والمسؤوليات، فحسب المبدأ الذي ينطلق منه دوركايم ويعيد التذكير به في مواضع كثيرة من مؤلفه، يشكل تقسيم العمل مصدرا أساسيا للتعاون العضوي (أو التضامن العضوي)²؛

2. أسباب تقسيم العمل: خصص "إيميل دوركايم" فصل كامل في كتابه - في تقسيم العمل الاجتماعي - للبحث في الأسباب التي أدت إلى تقسيم العمل، حيث انطلق من العديد من النظريات لعدة مفكرين منها النظرية التي ربطت بين تقسيم العمل ورغبة الإنسان في تحقيق السعادة، وفي هذا يقول: "...وترى أكثر النظريات أنه لا ينشأ إلا عن رغبة الإنسان في أن يزيد سعادته باستمرار... ومن المعروف انه كلما ازداد العمل تقسيما كلما ازداد الإيراد ارتفاعا وكانت الموارد التي يضعها بين أيدينا فضلا عن أنها تصبح من نوعية أفضل... فكلما ازداد ما يملكه منها ازداد سعادة"³، من خلال هذا الموقف يبين "إيميل دوركايم"، أن هناك العديد من المقولات التي ترى أن تقسيم العمل كان نتيجة لسعي الإنسان لتحقيق السعادة، من حيث زيادة الإنتاج والأرباح، كذلك ما يقدمه تقسيم العمل من وفرة وجوده في السلع، وهذه من وجهة رأي أصحاب هذا الموقف تؤدي إلى السعادة، كما أن هناك من الآراء ممن ربطها بالتقدم، لكن "إيميل دوركايم" لم يتوقف عند هذا الحد وواصل تحليلاته بتقديم أمثله أخرى قائلا: "هناك عددا من الشعوب البدائية التي تعيش في حالة ركود لا تفكر في الخروج منها، ومع ذلك فإن سعادتها خاضعة للقانون العام.... الأمر كذلك في الريف لدى الشعوب المتمدنة، إن تقسيم العمل إلا ببطء وقلما يشعر الناس بحاجة إلى التغيير، وأخيرا فإن تقسيم العمل

¹ عائشة الثابت، مرجع سابق، ص 15.

² ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، مرجع سابق، ص 19.

³ إيميل دوركايم، مرجع سابق، ص 268.

ينمو ببطء.... وعلى ذلك فإنه ليس هو السبب الذي يبحث على هذا النمو"¹ وبهذه الطريقة ينفي "إيميل دوركايم هذه الأطروحات، ويضع بالمقابل أطروحات أخرى كقوله: "أن العمل يزداد انقساماً كلما أصبحت المجتمعات أعظم حجماً.. ويضيف في مواقف أخرى الباحث على التقدم وأيضاً أن تقسيم العمل هو نتيجة من نتائج التنازع على البقاء"، كما يؤكد حقيقة لا مفر منها، ومفادها أن تقسيم العمل لا يتم إلا بين أعضاء مجتمع قائم بالفعل، وفي ذكر موضوع السعادة، نجد ابن خلدون أيضاً يبحث عن أسباب السعادة في فصله الذي خصصه للكسب والمعاش، ويمكن أن نقول أنه قد أعطى طرْحاً يتوافق مع موقف إيميل دوركايم إلى حد ما حيث يقول: "إن السعادة والكسب يحصل غالباً لأهل الخضوع والتملق وإن هذا الخلق من أسباب السعادة"²، حيث أعطى "ابن خلدون" بهذه الطريقة، سبباً من أسباب السعادة وذلك بناء على ملاحظاته لأحوال العمران وأمصاره وفئاته المختلفة، كما ينبه "إيميل دوركايم" لحقيقة أخرى، مبيناً أن تقسيم العمل يتطلب من العامل، التوجه ببصره نحو معاونيه والتفاعل معهم عوض أن يبقى منكباً على مهمته، وهكذا تكون جميع أشكال تقسيم العمل التي لا ينتج عنها التعاون أشكالاً باثولوجية (مرضية)، وذكر أشكالاً مختلفة لتقسيم العمل، والتي وصفها بالمرضية والباثولوجية منها: تقسيم العمل غير المنتظم، تقسيم العمل الإكراهي، وأشكال أخرى³؛

3. الاغتراب: تكلم إيميل دوركايم أيضاً على قضية مهمة حين قال: " بالفعل، إذا كان (الفرد) لا يعرف إلى أين تتجه العمليات المطلوبة منه، إذا لم يقرنها بأي هدف، فلن يستطيع القيام بها إلا برتابة. في كل يوم، يكرر نفس الحركات بانتظام رتيب، لكن دون الاهتمام بها أو فهمها " فلا نستطيع أن نبقى غير مبالين حيال هذا الإذلال للطبيعة الإنسانية"⁴، حيث يمكن لتقسيم العمل أن يترك انعكاسات ايجابية متعددة، لكن في المقابل يمكن أن تترك انعكاسات سلبية، وهو ما أسماه بالإذلال للطبيعة البشرية، أو ما يصطلح عليه بالاغتراب، فنتيجة انتظام ورتابة وتكرار أداء العامل لنفس

¹ إيميل دوركايم، المكان نفسه.

² ولي الدين عبد الرحمن محمد ابن خلدون، مرجع سابق، ص 266.

³ إيميل دوركايم، مرجع سابق، ص 268

⁴ إيميل دوركايم، المكان نفسه.

الحركات دون وعي بالهدف منها في كثير من الأحيان، يمكن بسبب لدى الفرد شعورا بالقطيعة والاغتراب بينه وبين ما يشارك في صناعته من منتجات¹.

بالرجوع لما طرحناه سابقا من أفكار؛ يُمكن القول أن "ابن خلدون" قد كان سباقا في الحديث عن أهمية العمل ، حيث اعتبره هو من يمنح الفرد مكانته في المجتمع، وذلك في القرن الرابع عشر، كما أن وجود الإنسان حسبه داخل هذا المجتمع، يجعله مجبرا على التعاون مع الآخرين من أجل تلبية حاجياته، مقدما بذلك تقسيما للعمل في أبسط مظاهره، ومن خلال وضع أقسام للصنائع أعطى تصورا آخر يعنى بالتخصص وتقسيم العمل، كما نجد أن "إميل دوركايم" هو الآخر يرى بأن تقسيم العمل ضرورة من ضرورات الاجتماع، حيث اعتبره بمثابة القانون تخضع له المجتمعات، هذه المجتمعات -الأوروبية والتي هي موضوع بحث "إميل دوركايم" - والتي شهدت الكثير من التغيرات خاصة بعد الثورة الصناعية، وفي محاولة لفهم هذه التغيرات ذكر "إميل دوركايم" نوعين من التضامن أو التعاون، منه ما تميزت المجتمعات قبل الثورة الصناعية وهو التعاون الآلي، أما التعاون العضوي فكان نتيجة لتقسيم العمل.

¹ عائشة الثابت، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثالث: مدارس التنظيم العلمي للنشاط (العمل)

برزت في ضوء التطور الصناعي رؤية منهجية تهدف إلى تحسين الأداء والإنتاجية في بيئات العمل، عبر تحليل علمي دقيق للعمليات وتحديد "أسلوب واحد أمثل" لكل مهمة، مدعوماً بدراسة زمنية وحركية تساعد تحسين توظيف العمال وربط الأجر بالإنتاج، كما تم التركيز على فصل التخطيط عن التنفيذ وتوحيد الأدوات والأساليب وتدريب الأفراد الأكفأ لإرساء تنظيم مؤسسي متكامل، إذ تحولت فكرة التنظيم من مجرد إدارة سطحية للعمل إلى إطار نظامي دقيق يربط بين الحوافز والغرض والكفاءة ضمن سياقات مؤسسية شاملة.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

خلال هذا المطلب، سيتم التطرق للمدرسة الكلاسيكية كما يلي:

الفرع الأول: الإدارة العلمية (فريدريك تايلور).

ركز "فريدريك تايلور" اهتمامه على منح العمل طابعاً علمياً في المؤسسات والورش الصناعية، حيث يعد هذا الأخير بمثابة أبو الإدارة العلمية، لقد أدى التطور لظهور حيث عرفت حركة الإدارة العلمية باسم إدارة المهمة في بداياتها، وقد عرفت أيضاً بنظام تايلور وعرفت فيما بعد باسم الإدارة العلمية أو التيلورية، وأهم مؤلفات (فريدريك تايلور) التي ساهم بها في مجال الإدارة العلمية نذكر¹:

▪ في 1893 "مذكرة حول كيفية انتاج الاشرطة المطاطية" ؛

▪ في 1895 "مذكرة حول الاجور بالقطعة" ؛

▪ في 1903 "كتاب حول الادارة للورشة" ؛

▪ في 1906 "مذكرة حول كيفية تقطيع الصفائح المعدنية؛

▪ في 1911 نشر كتاب عنوانه "مبادئ(أصول) الإدارة العلمية".

يعتبر كل من كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة في الأداء، و كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات أهم التحديات التي واجهها المدراء في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20.

¹ جيرالد جرينبرغ، وروبرت باروت، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، (الرياض: دار المريخ، 2004)، ص 29.

يحتوي علم الإدارة العلمية علم على مجموعة من القوانين والمبادئ يؤدي العمل بها، تحقيق وبلوغ مطالب كل الأطراف المستفيدة، كما تعتبر في نفس الوقت فن، من خلال تعاملها مع العنصر البشري الذي لا يمكن الرقابة عليه بشكل كامل، كما لا يمكن التنبؤ بسلوكه بدقة عالية¹، ويمكن تحديد معنى الإدارة العلمية كما أورده تايلور في نظريته للنقاط التالية²:

- الإدارة العلمية تختلف عن الإدارة التقليدية التي تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة؛
 - يعد الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاية لأطراف العمل؛
 - الإدارة العلمية تعتمد على جمع المعلومات وتحليلها، واستخلاص العلاقات والقوانين التي تساعد العامل في أداء عمله ومهامه.
- تحديد ما يجب أن ينتجه الفرد يومياً هي المشكلة الأساسية التي عالجها "تايلور"، ويكون مقبولاً من الجانب الاقتصادي، ومن وجهة نظره ومن وجهة نظر الإدارة، حيث سادت قبل ذلك سياسة عشوائية متبعة في قياس الإنتاجية، ولتحقيق هذه الأفكار نادى "تايلور" بضرورة تطبيق مجموعة من المبادئ، نشرها كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" في عام 1911، وجاءت كما يلي³:
- تنفرد الإدارة بتولي مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، في حين يتولى الأفراد مهام التنفيذ، بمعنى فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ؛
 - لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة، لا بد من السعي نحو تحقيق التعاون بين الأفراد والإدارة؛
 - احلال الطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل محل الطرائق التقليدية لأداء الأعمال المعتمدة على الاعتيابية والخبرة للقيام بذلك؛
 - طرق اختيار الأفراد العاملين لا بد أن تكون مبنية منهج علمي سليم، بالإضافة إلى تدريبهم وفق هذا المنهج بهدف تنمية قدراتهم، وإتقانهم للنشاط المطلوب منهم.

¹ ديسيلتر جاري، أساسيات الإدارة، تر: عبد القادر محمد عبد القادر، (الرياض: دار المريخ، الرياض، 1992)، ص 38.

² غنایم، عمرو، علي الشراوي، تنظيم وإدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1980)، ص 36.

³ الموساوي سنان، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، (عمان، الأردن: دار مجدلاوي، 2004)، ص 49.

وعليه يتضح لنا أن "تايلور" سعى للبحث عن أحسن الطرق لكل فرد¹، غين أنه ورغم كل ما قدمه : تايلور" من اسهامات عبر نظرية الإدارة العلمية إلا أن أعماله وأفكاره تعرضت لبعض الانتقادات نذكر بعضها منها²:

- جعل "تايلور" الأفراد بمثابة آلات مستمرة لخدمة أصحاب العمل، وهذا نتيجة دراسة الحركة والوقت؛
 - إهمال النواحي الإنسانية والتركيز على النواحي العلمية، الأمر الذي يزيد من تعقيد المشكلات باعتبار الإنسان مكون من مشاعر وأحاسيس لا يمكن التحكم فيها كيفما نشاء؛
 - خلق تخصصات ضيقة جداً نتيجة لتحديد المقاييس الدقيقة للعمل، والتي لا يمكن الاستفادة منها إلا من قبل أصحاب الاختصاص؛
 - خلق المواجهات والمصادمات بين الإدارة والأفراد نتيجة الاعتماد على الإجراءات المهنية؛
 - المبالغة في فكرة الكفاية والرشد، وبالتالي قد يحدث آثار عكسية، لأن كل عمل مرتبط بتطور الأحداث والظروف ووعي الأفراد والتفاهم والانسجام بينهم وبين الإدارة.
- فلا يمكن وجود الإدارة العلمية في أية منظمة ما لم يتم تطبيق مفاهيمها ومبادئها وضرورة أن يتم التغيير في الموقف العقلي للإداريين والأفراد، وأن يكون من الواجب التعاون لإنتاج أكبر قدر ممكن من الإنتاج، وضرورة أن يحلوا المعارف العلمية الصحيحة محل الأوامر والمعارف الفردية والأحكام المبنية على التجارب القديمة³، لقد أدى ظهور نظرية الإدارة العلمية في أواخر القرن 19 من خلال مساهمة كل من "فريدريك" تايلور وزملائه جليبرت، جانت، إميرسون في تطوير الإدارة بطريقة علمية، متجاوزين بذلك التجربة والتخمين والخطأ والعشوائية، ومع ذلك اعتبر "تايلور" الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة حتى نسبة إليه وسميت بالتايلورية.

حيث اشتغل "تايلور" في عدة شركات للحديد والصلب الأمريكية الأمر الذي سمح له بجمع مجموعة من الملاحظات:

¹ Dessler, Gary & Jean Philip, **Managing Now Houghton Mifflin Company, Boston (2008): p.12**

² بوحوش عمار، نظريات الإدارة العامة، (عمان، الأردن: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1980)، ص 19.

³ ماتيسون مايكل تي، جون إم إيفان سيفتش، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، (عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع، ط 01، 1999)، ص 24.

- إنتاج العمال أقل من طاقتهم الإنتاجية؛
- لاحظ تايلور تهرب العمال المتكرر من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك انتاج حقيقي، وذلك نتيجة لجهل الادارة بالطرق الواجب مراعاتها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين والنظم الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت، وقد علل ذلك بالطبيعة البشرية، معتبرا أن الفرد بطبيعته يميل إلى البطء والكسل في العمل، خاصة إذا لم تكن لديه مصلحة شخصية في تحقيق حاجاته الضرورية، كما أن سوء العلاقة بين الفرد وزملائه ، وبينه وبين رئيسه تؤدي مباشرة إلى انخفاض أدائه¹؛
- البعض من العاملين يعتقدون أن الزيادة في إنتاجهم سيتسبب في فصل عدد منهم من العمل.

أولاً- التجارب التي قام بها تايلور: وتتمثل هذه التجارب في الآتي:

1. رفع الكتل المعدنية: انطلق "تايلور" من افتراض تدني معدلات الانتاجية نتيجة عدم مناسبة العمال حيث قام بأخذ موافقة إدارة المصنع باستبدال العمال غير المناسبين، وعين عمال أكثر تناسبا مع الأعمال، ليكتشف بعد ذلك وبعد قياس الانتاجية أنها قد تضاعفت عدة مرات وباستخدام نصف وقت العمل، الأمر الذي دل على ضرورة الاهتمام باختيار العاملين المناسبين، وعدم الاعتماد على معدلات الانتاج المتعارف عليها بالنقاد والتي لا تقوم على أسس علمية؛
2. ملائمة الأدوات المستخدمة في الانتاج: قرر "تايلور" استبدال الأدوات المستخدمة للرفع بأخرى مناسبة لطبيعة المواد المتعامل معها، حيث لاحظ أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع، هي أدوات يجلبها العمال بأنفسهم وأنهم يستعملونها سواء في رفع الخامات ثقيلة كانت أم خفيفة، وأدى ذلك إلى حدوث تغير كبير في حجم الانتاجية، الأمر الذي جعل الادارة المسؤولة تقوم بتوفير آلات جديدة بالإضافة إلى تدريب العمال على استخدامها؛
3. تغذية الآلات: لقد أدى تعامل العمال بطرق عشوائية مع الآلات وادخال عناصر الانتاج فيها مع اختلافها من عامل الى آخر بتايلور إلى إعداد وتصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات

¹ Renaud Sainsaulieu : **sociologie de l'organisation et de l'entreprise**. Presse de la fondation nationale des science politiques.1988 ; p 43.

مع تدريب العمال وفقا لهذا النظام، الأمر الذي سمح بزيادة الانتاج، وبشكل ملحوظ، كما سمحت هذه الملاحظات لتايلور بإخراج كتابا ضمنه المبادئ الأساسية الواجب على المدراء العمل وفقها، و أسس ما يعرف بدراسات الوقت والحركة والتي تستهدف وضع أفضل الطرق والحركات اللازمة لإنجاز العمل¹.

قام "تايلور" بمجموعة من التجارب خلال عدة سنوات سمحت له بلوغ طرق وأساليب علمية تمكن من تحسين الأداء لدى العاملين ، فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، وقام بقياس وقت كل عنصر، وقام بتحميل الأعمال، حيث تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، وذلك نتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن، كما استطاع أن يحقق مجموعة من أهدافه تعلقة برفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة، وزيادة الأجر، وتمكن "تايلور" من وضع أربعة مبادئ في الإدارة العلمية² :

- تجاوز التجريب والتخمين اللذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل، وإحلال التحليل العلمي والمنطقي محله؛
- إحلال الطرق العلمية في تعليم وتدريب العاملين، وتحسن أدائهم، محل الطريق القديمة، التي تعتمد على قيام الملاحظ بهذا الدور؛
- العمل على تطبيق الأعمال بأسلوب علمي، من خال التعاون بين الإدارة والعمال؛
- رفع الكفاية الإنتاجية، مربوط بتأدية أو نجاح الفرد في عمله من خلال ملائمة الأجر أو المكافأة؛
- تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط، ويتولى العمال مهمة التنفيذ، وهذا نتيجة تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال³.

ثانياً- انتقادات وتقييم أفكار تايلور: واجه تايلور وأفكاره العديد من الانتقادات نحاول ذكرها فيما يلي⁴:

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي التنظيمي، (القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع، 2001)، ص 31.

² محمد قاسم القربوتي، مهدي حسن زويلف، 4 المفاهيم الحديثة في الإدارة، (عمان، الأردن: مكتبة دار الشروق 1993)، ص 45.

³ علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2007)، ص 45.

⁴ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 71-72.

- اعتبرها الكثير أنها تقلل من أهمية العامل داخل المؤسسة، باعتبارها تلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الآلة؛
 - اقتصار دراسات تايلور على الورش والمصانع الصغيرة؛
 - سمحت أفكار تايلور بوجود نوع من الصراع بين أصحاب المؤسسة والعمال؛
 - طريقة الحوافز التي اقترحها "تايلور" تدفع العامل إلى إرهاق نفسه مقابل الحصول عليها دون وضع أي اعتبار للنواحي الصحية، كما تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء؛
 - الأفكار والطرق الجديدة في الإدارة التي جاء بها "تايلور" واجهت معارضة شديدة من أصحاب المصانع، لأنهم لم يعتدوا عليها، حيث شكلت الطرق التقليدية عادات وتقاليد ثابتة وغير قابلة للتغيير في ذهنياتهم؛
 - غلق مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها نتيجة التركيز على السلطة والقوانين الرسمية؛
 - اعتبار الفرد أنه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه مادي سلبي و بطبعه غير محب للعمل، يمكن استشارته وتحفيزه بواسطة المادة؛
 - تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين وبين العمال فيما بينهم؛
 - نظرت للفرد العامل بالنظرة المادية البحتة واعتباره كأداة من أدوات الإنتاج، ولم تعر أي اهتمام للحاجات الانسانية والاجتماعية والنفسية له؛
 - لم تعط هذه النظرية أي اعتبار للبيئة الخارجية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي؛
- لقد هيأت الإدارة العلمية كثيرا من ميادين العمل والنجاح رغم كل الانتقادات التي وجهت له، كما تركت تأثيرا قويا على الفكر الإداري والممارسة الصناعية، والذي سنوضحه في النقاط التالية:
- احلالها الأسلوب العلمي في الإدارة بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين، وعدم تحيزها لأي من العمال أو أصحاب الأعمال يعتبر من أهم محاسنها؛

- لقد كانت الحوافز التي أشار لها "تاييلور" واقعية حتى وإن وصفت بعدم إنسانيتها، وإنما لم يوجهوا لها عناية مماثلة لعنايته بدراسة العمل وكيفية تحسين أدائه، كما يعتبر من الذين طالبوا بتوفير فترات الراحة بين أوقات العمل¹.

الفرع الثاني: التنظيم والإدارة العلمية من منظور "هنري لورنس جانت"

يعتبر "هنري لورنس جانت" أحد رواد حركة الإدارة العلمية حيث عمل مع "فريدريك ونسلو تاييلور"²، وركز اهتمامه حول زيادة إنتاجية العامل مثله مثل "تاييلور"، وكان اهتمامه هذا كنتيجة لعمله مع "فريدريك تاييلور" في صناعة الحديد والصلب، حيث لاحظ "جانت" وجود عدم الرضاء عن معدل الأجر للوحدة أو القطعة المنتجة والذي يتم تحديده على أساس ما تم في من أعمال في الماضي أو حسب النظرة الشخصية لما يجب أن يكون، لذلك يرى "جانت" أن الأمر يتطلب المعرفة المبينة على قاعدة ومعرفة علمية حول ما يمكن أدائه عوضاً عن ترك الأمور للرأي الشخصي³.

بنى "جانت" فلسفته الإدارية حول المقارنة بين الأسلوب الأحسن للأداء في الوقت الحاضر وبين أسلوب الأداء في الماضي، فالفرق بينهما يكمن حسب في الطريقة التي تتبع لحساب المكافأة أو الأجر المقابل للأداء، وجدولة العمل، ومن ذلك انطلق "جانت" محاولاً وضع نظام لجدولة العمل والمكافأة أو الأجر المقابل للأداء.

تعتبر خريطة "جانت" من الأدوات الأساسية في جدولة الإنتاج، والتي لا تزال مستخدمة من طرف مختلف المنظمات حتى الوقت الحاضر، نتيجة لفلسفته الخاصة أنشأها من خلال كتابه بعنوان "Industrial leadership" والذي نشره سنة 1916⁴، حيث تسمح هذه الخريطة للمدراء بالاطلاع على معلومات حول العمل المجدول لتنفيذه، وذلك خلال فترة زمنية محدودة وما إذا تم تنفيذه ومن المسؤول عن ذلك.

¹ Maie Georges filleau et cloudite marque ripoull: les theorie de l'organisation et de l'entreprise. Ellipses Edition. Paris. 1999.p59.

² Roger Aïm L'essentiel de la théorie des organisations 2^{ème} édition gualino éditeur Paris 2008P.23

³ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000)، ص 410.

⁴ Jean Michel plane – management des organisations : théories, concepts, cas Dunod paris – 2003.p. 11.

لقد أصبح اهتمام "جانث" مع مرور الوقت منصبا على الالتزامات العامة للإدارة في المجتمع، فكان يرى أن المعلومات المتصلة بالعمليات والطريقة الطبيعية للحصول عليها، تقتضي دراسة العناصر المكونة لها، وعلى إثر ذلك كان يرى أن تقسيم الدراسة هنا تكون إلى ثلاثة أجزاء:

1. تفكيك العملية إلى عناصر؛

2. دراسة كل عنصر هذه العناصر على حدة؛

3. الوصول إلى توصيات أو تعميمات نهائية عبر تجميع نتائج هذه الدراسة.

وهذا الوصف لهذه العملية ما هو إلا إجراء أو طريقة علمية يمكن استخدامها في أي بحث علمي، وحي كان "جانث" يرى من إذا أريد الوصول إلى تحقيق نتائج ذات موثوقية، وجب الاعتماد على وسائل الاستقصاء أو البحث العلمي، واتباع خطواته، حيث أن "جانث" بنى فكرته انطلاقا من أن الشخص العادي سواء أكان ميكانيكيا أو عاملا بسيطا فإنه قلما يستطيع أداء أي عملية بطريقة اقتصادية سواء في الوقت أو في المجهود إذا ما ترك لنفسه، ووعليه وجب تزويده بتعليمات حول كيفية أداء العمل لتحقيق ميزة في تنفيذه لعمل يوم عادي وبلوغ النتيجة المرغوبة وخاصة إذا كانت هذه التعليمات نتيجة لدراسات وبحوث علمية.

تعتبر الوسيلة العلمية لاستقصاء عناصر كل عملية من الأسس السليمة لتحديد فئات الأجور، خاصة إذا ما أردنا استخدامها في وضع مستويات ثابتة للأجور تتوافق مع طبيعة النشاط أو العمل من خلال المجهود الذي يبذله العامل، بالإضافة إلى الخبرة والمهارة الواجب توافرها والوقت المستغرق لذلك، حيث كان هدف "جانث" من وراء ما أطلق عليه "الاستقصاء العلمي" إدخال تحسينات في الوسائل المستخدمة، من خلال القيام بتعليم وتكوين ملاك المصانع ومديريها حول الوسائل الصحيحة لإدارة عملهم، فبين أن تركيز اهتمام العامل المتوسط يكون باتجاه ما يتقاضاه من أجر يومي، بالإضافة إلى عدم رغبة العامل في تعلم الوسائل المحسنة، وهذا ما ينتج عنه استقصاءات بسيطة القيمة إلا تم تعليم العامل كيفية استخدامها، وترغيبه في أداء ما تعلمه، ومن المعلوم، ومن عادة الناس تفضيل القيام بالأعمال بالطريقة وبالسعة التي اعتادوا، وفي نفس الوقت يرغبون في العمل بأسلوب ملائم بسرعة معقولة إذا ما توفر حافز كاف يعرض عليهم، ويمكن تحقيق هدف نتائج الاستقصاءات العلمية لعمال في حالة ما إذا تمت القدرة على تدريبهم لاكتساب المكافآت النقدية الموضوعية، ومن المعلوم أن العمل الذي

لا يتطلب أي جهد يزيد عن طاقة العامل، هو الذي يزيد من اهتمام العامل والذي يجذب انتباهه دون أي مجهود.

يعتبر الجانب الإنساني في الإنتاج هو ما شكل اهتمام جانت بدرجة أكبر إذا قورن بتايلور أو جلبرت، حيث أن "جانت" يرى أن المدير في وقت سابق كان ينظر إلى العامل كآلة، لذلك تركزت مهمته على دفع العمال نحو الإنجاز بغض النظر عن رغبتهم في هذا العمل أم لا، بينما في الوقت الحاضر فالمدير يسعى لخلق الرغبة لدى العمال عندما يطلب منهم تنفيذ العمل، ولا يطلب منهم أشياء مستحيلة، وبالتالي يصبح هذا العمل أقل تعباً، مقارنة بعمل آخر يتم اجبار العامل عليه¹.

وإذا ما أردنا ان نقارن بين كل من "تايلور" و "جانت" نرى أن "تايلور" قام باستحداث نظام للأجور والمكافآت مؤسس على توحيد معدل الأجر بالقطعة لكل العمال، في حين نجد أن "جانت" قام بتشجيع الأفراد على زيادة الإنتاج من خلال تأسيس نظام للدفع يسمح للعامل بالحصول على مكافأة إضافية على معدل الأجر الأساسي، في حالة ما إذا تجاوز الفرد حصة الإنتاج اليومية المبرمجة، بالإضافة إلى تعليم وتدريب العامل على كيفية تأدية العمل في نفس الوقت، الأمر الذي سمح لجانت بخلق مصطلح خاص أطلق عليه اسم "المعرفة والأداء" وهما متلازمان في ذهن العامل المدرب الخبير حسب، فالعامل غير المدرب لا يستطيع أن يؤدي أعمال العامل المدرب.

... "إن كل من العمل والمعرفة يمكن أن يقسما إلى نوعين: عمل نمطي، وعمل ممتاز"، يعبر هذا القول عن أهم آراء "جانت" التي لاقت نجاحاً بين العاملين بالإدارة الصناعية، والمعرفة الممتازة حسب "جانت" هي تلك التي يمكن وصفها وتحديدها في أذهان القلة من الأفراد، وهذا ما يمكننا من القول بأن العمل المبني على الخبرة المتميزة هو العمل الممتاز والذي تكون وسائل أدائه معروفة عند القلة من الناس، أما العمل النمطي، فهو الذي يمكن وصفه بوضوح، والذي يمكن للفرد فهمه واستخدامه دون أن يواجه أية صعوبات، فالمشكلة الكبرى التي نواجهها حسب "جانت" هي القدرة على تحويل المعرفة الممتازة والخبرة إلى معرفة نمطية تؤدي بوسائل نمطية².

وعليه، يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:

¹ Luc Boyer, Noël Equilbey – Op cit P 47

² عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص 411.

- تشير خرائط جدولة الإنتاج والتي يعتبر جانب أول من استخدمها، إلى تمكين المدراء من التعرف على العمل المجدول خلال فترة زمنية معينة وما تم تنفيذه ومن المسؤول عن ذلك؛
- نظام الأجور والمكافآت الذي وضعه جانب يختلف هذا النظام عن نظام تايلور، حيث نجد أن جانب قام بتشجيع العمال على تجاوز المستوى المعياري اليومي للإنتاج، ليتمكنوا من الحصول على مكافأة إضافية بالإضافة إلى المعدل الأساسي عن كل قطعة منتجة، بينما استخدم تايلور نظام الأجر بالقطعة الموحدة.

الفرع الثالث: الإدارة التنظيمية (التقسيمات الإدارية) لهنري فايول

يعتبر "هنري فايول" أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي الأصل عاش ما بين سنتي 1841 - 1925، حيث عمل كمهندس بشركة للتعيين ل 31 عام 1518-1888 بفرنسا، وتدرج في المناصب حتى وصل الى منصب المدير الإداري، وتولى إدارة هاته الشركة هي على وشك الافلاس وتركها وهي أقوى الشركات، حيث يعتبر النظام الإداري الذي اتبعه صاحب الفضل في هذا النجاح أكثر مما هو لشخصه، وقام بنشر كتاب عام 1916 بعنوان الإدارة الصناعية والعمومية، حيث رصد فيه تصوراته عن مبادئ وأصول العمل الإداري¹، ومن خلاله قام "فايول" بوضع ستة أنشطة للمؤسسة:

- كل ما يختص بالعمليات الإنتاجية وهي الأنشطة الفنية؛
- كل ما يختص بالتبادل التجاري من بيع وشراء وهي الأنشطة التجارية؛
- كل ما يختص بتدبير الاموال واستثمارها وهي الأنشطة المالية؛
- الوقاية والضمان وهي ما يختص بحماية الافراد والممتلكات؛
- المحاسبة وهي ما يختص بالتقارير؛
- كل ما يختص بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وهي الأنشطة الإدارية².

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2007)، ص 89.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة المفتوحة)، ص 31.

لقد حدد "فايول" وظائف الإدارة لتشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة، وجعل من وظيفة الإدارة وظيفة متميزة عن كل وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج وبذلك رصد "فايول" أربعة عشرة مبدأ تمثل في:

1. **تقسيم العمل:** التخصص حسب فايول أمر طبيعي، حيث يتخصص كل عامل في جزء بسيط من عملية الإنتاج، الأمر الذي يسمح له بالتمرن بشكل جيد، ما يمكنه القيام بعمله بإتقان، الأمر الذي يتطلب تبسيط وتوجيه المهام إلى مكوناتها الأساسية، كل هذا يؤدي ارتفاع كل من مستوى الأداء وكمية الإنتاج؛
2. **السلطة والمسؤولية:** لقد ميز "فايول" بين نوعين من السلطة، والتي عرفها بأنها حق إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة، حيث نجد السلطة من مركزه في البناء التنظيمي وهي السلطة القانونية، والسلطة التي يستمدّها الشخص من نفسه وخبرته وهي السلطة الكاريزمية، كما يعتقد أن المسؤولية هي نتاج طبيعي للسلطة، الأمر الذي يتطلب إحداث توازن بينهما، فالمساءلة عن عمل معين تكون حسب السلطة الممنوحة لتنفيذ العمل، وبمعنى آخر وجب تساوي المسؤولية مع السلطة؛
3. **الانضباط أو النظام:** يأخذ النظام من خلاله شكل قواعد وإجراءات تحكم العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، لذلك وجب تدوينها وبوضوح لتحترم، وتتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة؛
4. **وحدة الأمر:** يوجد هذا المبدأ لتجنب الصراعات بين الأفراد والأقسام، وهو يشير إلى تلقى العامل أو الموظف التعليمات، والأوامر من رئيس واحد بدلاً من عدة رؤساء؛
5. **وحدة التوجيه:** تقتضي وجود خطة واحدة ورئيس واحد لكل مجموعة من النشاطات والمتعلقة بهدف واحد، ولتنسيق القوى وتوحيد الجهود يعتبر شرطاً ضرورياً، كما يرتبط هذا المبدأ بالعلاقات بين الرؤساء والعاملين داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
6. **إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** من خلال هذا المبدأ وجب تقديم الأهداف العامة عن الأهداف الخاصة في حالة تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية؛
7. **التعويض أو مكافأة الأفراد:** تكون الخدمات التي يقدمها العمال أساساً لتعويضهم ومكافئتهم بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي؛

8. **المركزية:** يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة، ويجب الأخذ بها حسب " فايول"، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة لعمل المؤسسة ومدى كفاية العاملين، ففي المنظمات الكبيرة الحجم مثلاً، نجد التوجه نحو النقل من المركزية الأمر الذي يمنح الموظف قدر من اللامركزية على قدر ما يتمتع به من كفاءة، بينما تتطلب المنظمة في بداية نشاطها تركيز أكبر قدر ممكن من السلطة؛

9. **تدرج السلطة:** لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات عبر المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، اعتمد فايول على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وإدارتها؛

10. **الترتيب:** يتطلب هذا المبدأ، التنظيم الجيد والاختيار المناسب، والغاية من وراء القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، هو تحقيق وفرة في المدخلات المادية، وعدم تبذيرها، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

11. **المساواة والعدالة:** ينجر عن هذا المبدأ تقجير الطاقات الإبداعية وارتفاع مستوى الأداء، وذلك من خلال تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات المختلفة التي تضعها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين؛

12. **الاستقرار الوظيفي للعمال:** يكون نتيجة العلاقة الوثيقة بين العمال، المدراء والمنظمة لمدة طويلة؛

13. **المبادرة:** ويعني ذلك القدرة على الإبداع والابتكار، وهي إحدى الصفات الضرورية التي يجب أن تترسخ في ذهنية العامل، وفي حالة ما إذا استطاع المدير تنمية هذه الصفة وتطويرها لدى مساعديه تصبح مصدر قوة للمنظمة؛

14. **الروح الجماعية:** يشكل تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية طريقة لتوحيد الجهود والعمل في إطار انسجام المصالح والأهداف.¹

حسب هذه النظرية يعتبر التوفيق بين الموارد البشرية والمادية، ومراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة هي الطريقة المثلى لتنظيم العمل، ولأن قراراتها تعتمد على سلطة وأوامر المدير المباشرة فقط لتنفيذ الخطط، الأمر الذي جعلها تهمل جانب الاتصال في المؤسسة، ولأنها تعتمد كذلك على الاتجاه ذو

¹ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004)، ص 55.

الرسمية المباشرة والبيروقراطية، فهي تقتصر لعنصر الاتصال وأدائه الفعال داخلا لمؤسسة، لأن العلاقات داخلا تكون بين المراكز وليس بين شاغليها¹.

الفرع الرابع: النموذج البيروقراطي لماكس فيبر

يعد العالم الألماني "ماكس فيبر" الذي ولد سنة 1864م، وتوفي 1921م أبرز الاسماء التي اقترنت بالبيروقراطية، درس الحقوق، والاقتصاد والسياسة، وصار عالما فيهما، ويعتبر أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، كما قام دراسة الادارة العامة في مؤسسات الدولة، ونشرت له عدة مقالات ودراسات في مجلة أرشيف العلوم الاجتماعية والسياسية من كتبه نذكر²: سجل علم الاجتماع، السياسة الاجتماعية، وكتابه ذو المجلدات المتعددة: الاقتصاد والمجتمع ومن أكثر أعماله شهرة هو كتاب: الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكتاب السياسة كمهنة، وهو من جاء بتعريف البيروقراطية، ، الذي يعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتميز بتقسيم الأعمال وتوزيعها على الوظائف في شكل واجبات رسمية محددة، ويتم تنظيم السلطات والعلاقات بينها بأسلوب هرمي بغية تحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم³.

حيث أن الزاوية الاجتماعية التنظيمية البحتة شكلت نظرة "ماكس فيبر" الى البيروقراطية، فهي حسبه تمثل النموذج العقلاني الخالي من الخرافة والانفعال في تنظيم شؤون في الحياة البشرية، وعليه وضع ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي: خصائص التنظيم البيروقراطي علاقات السلطة، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي، كما حاول "فيبر" البحث عن مصدر السلطة والتي اختصرها في ثلاثة أنواع⁴:

1. سلطة كاريزمية (بطولية): هي انعكاس لقدرات صاحبها الشخصية والتي تفوق من خلالها عن

غيره ممن حوله؛

2. سلطة تقليدية: تقلد من سبقها من اصحاب السلطة الكاريزمية؛

3. سلطة قانونية: مستمدة من المركز الوظيفي للشخص.

¹ المرجع نفسه، ص 33.

² محمد شهاب، رواد علم الاجتماع، ص 49. على الموقع: www.kotobarbia.com

التصفح بتاريخ: 18-07-2017، على الساعة 11:21.

³ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 203.

⁴ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 210.

كما حدد أهم خصائص التنظيم الرسمي:

- تحديد الواجبات بدقة؛
- الاعتماد على العلاقات الوظيفية داخل التنظيم لا العلاقات الشخصية؛
- الاعمال محددة وفقا لمعيا الأداء؛
- التخصص الوظيفي؛
- هرمية البناء؛
- الكفاءة والتخصص أساس شغل الوظيفة؛
- الاستعانة بسجلات ومستندات رسمية لأداء الوظيفة؛
- الوظيفة هي حرفة الموظف حيث يخصص لها وقته وجهده؛
- يستمد الموظف مركزه وأهميته واحترامه من وظيفته لذلك يتميز في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل.

وبعد صياغة هذه المبادئ من طرف "ماكس فيبر" توقع النتائج التالية:

- دقة وسرعة الأداء، نتيجة للخضوع التام للرؤساء؛
- تقليل تكلفة الأداء؛
- التقليل من درجة الاحتكاك بين الموظفين.

لكن رغم كل ما قدمه النموذج البيروقراطي واجه العديد من الانتقادات في إطار المدرسة التقليدية، ومن خلال ما تم رصده حول أعمال المدرسة الكلاسيكية يمكن أن نجتمع مبادئ هذه المدرسة في النقاط التالية:

- مركزية السلطة ووحدة القيادة الادارية؛
- تخصص الوظائف وتقسيم العمل؛
- تعقد التنظيم (الشكل الهرمي الاجراءات والقواعد والمعايير)؛
- التحليل العقلاني والعلمي للعمل؛
- ايجاد أفضل الطرق لأداء أي عمل والفصل بين الوظائف.

لقد شكل النقد الكبير للسلوكية أهم ما تعرضت له المدرسة الكلاسيكية حيث السلوكية اهتمامها على العنصر البشري أكثر من الاهتمام بالأعمال باعتبار حركة التنظيمات تتشكل تلقائيا نتيجة التعاون بين

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم العلمي للنشاط

عناصرها، بالإضافة إلى مختلف العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وهي أهم من البناء التنظيمي وتحديد التخصصات والهياكل التنظيمية.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

لقد قامت المدرسة السلوكية انطلاقاً من نظرتها للجانب الإنساني وهو الأساس الذي تركز عليه، حيث تشكل دوافع الفرد وعلاقته مع الآخرين بالإضافة إلى مجموعات العمل غير الرسمية، والأثر الذي تتركه السلوك التنظيمي أهم محاور هذه النظرية، وهو بعكس ما تطرقنا إليه سابقاً حول النظرية الكلاسيكية في التنظيم، حيث ركزت هذه الأخيرة على الجانب الرسمي في التنظيم واعتبرته الأساس الذي تقوم عليه، وأغفلت الجانب الإنساني.

لقد نما وتطور الاتجاه السلوكي انطلاقاً من بعض الجوانب التي تجاهلتها النظرية الكلاسيكية، في مقدمتها العنصر البشري، حيث قامت النظرية السلوكية انطلاقاً من فكرة أن التنظيم وسيلة للعمل، ووسيلة للحياة، مفترضة أنه التنظيم عبارة أشكال واتجاهات سلوكية واجتماعية، أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، والقيادة الإدارية هي فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية، بمحاذاة العلاقات الرسمية داخل المنظمة، والمقررة على ضوء السلطات المحددة، فالنظرية السلوكية تعنى بالآثار النفسية والقيم الاجتماعية، ومختلف أشكال السلوك البشري الموجود داخل المنظمة، وما تتركه من آثار على العلاقات الرسمية المحددة.

فالنظرية السلوكية تفترض إمكان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع على ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الرسمية، فالإدارة قد تضطر إلى تكييف التنظيمات الرسمية وفق التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة، كما تفترض إمكانية اختلاف الأهداف الشخصية للعمال عن بعضها البعض، وعن الأهداف العامة للمنظمة، و عليه تسعى الإدارة الحكيمة إلى تحقق التكامل بين الأهداف الشخصية والأهداف المرجوة من وجود التنظيم أصلاً، ومن خلال فهم التنظيم الاجتماعي عن طريق عقائده وسلوكه وأهدافه، وتحقيق التكامل بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، التي تفرضها أشكال السلوك البشري داخل المنظمة، والتي تعكس تطلعات أفراد القوى العاملة وانطباعاتهم ومعتقداتهم ومعاييرهم، وفي هذا اعتمدت النظرية السلوكية في التنظيم على تطبيق طرق البحث، والنتائج التي يتم

التوصل إليها في مجالات علم النفس والاجتماع، بغية الوصول إلى الفهم الصحيح لسلوك المنظمة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم النظريات السلوكية.

الفرع الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"

ولد عالم نفس وعالم اجتماع الأسترالي "إلتون مايو" بمدينة اديليد بأستراليا سنة 1880 و توفي سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا، حيث عمل كأستاذ مُحاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا ، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفارد للأعمال (1923-1947) حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي¹.

لقد قام "التون مايو" وفريق بحثه بعدد من التجارب والابحاث في مصانع هاوثرن التابعة لشركة وسترن الكتريك وأشرف على هذه الدراسات، والتي على إثرها ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث شكلت تلك الدراسات محاولات لتحديد العلاقة الحقيقية بين الظروف الفيزيائية لعمل ومستويات الانتاج للتطور فيما بعد وتتجه نحو دراسة جماعات العمل من حيث البنية والروح المعنوية والعلاقة بين العمال وبين الإدارة، والقيم وطبيعتها ونوعية الاتجاهات وأشكال الدافعية ومعاييرها ، وبهذا وضع "إلتون مايو" من خلال هذه البحوث حجر الاساس والانطلاقة الفعلية لنشوء مدرسة العلاقات الانسانية وتطورها والتي ركزت على الجانب النفسي الاجتماعي، كما أن هذه مرت بأربع مراحل على النحو التالي:²

■ **المرحلة الأولى:** حيث تم في هذه المرحلة والتي طبقت على مجموعتين التجريبية والضابطة دراسة تأثير الضوء على مستوى الانتاجية فعند زيادة الضوء في المجموعة التجريبية وثباته في المجموعة الضابطة زادت الانتاجية في المجموعتين، وعند تدني الاضاءة بقي الانتاج في التزايد حتى وصل إلى درجة ضعيفة جدا عندها بدأ الانتاج في التناقص؛

■ **المرحلة الثانية:** تم في هذه المرحلة والتي طبقت على عاملات الهاتف دراسة تأثير ظروف العمل المادية في مستويات الأداء والانتاجية لدى العاملين حيث أجريت عمليات تبديل وتغيير على ظروف العمل المختلفة وفي أوقات الراحة وأيام العمل والعطل كتقديم المرطبات والوجبات

¹ بشاينية سعد، علم اجتماع العمل، (الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة، 2003)، ص 65.

² فضيل رتيمي، "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع: 10، 2013، ص 17.

الغذائية، وقد في نهاية المطاف تبين أن التغيير في ظروف العمل المادية لم يؤثر تأثيراً ملحوظاً على مستوى الأداء والإنتاجية؛

■ **المرحلة الثالثة:** تم التركيز في هذه المرحلة على دراسة العامل الانساني بصفة أكثر من الظروف الفنية والظروف المادية، واتضح من خلال هذه الدراسة مدى تأثير البناء الاجتماعي غير الرسمي داخل إطار العمل وما له من دور حيوي وكبير في رفع معدلات الأداء والإنتاجية نتيجة لربطه جماعات العمل بعضها ببعض؛

■ **المرحلة الرابعة:** تم فيها إجراء الاختبار على مجموع من العمال بعضهم سريع وبعضهم الآخر بطيء من خلال المقابلات، بالإضافة إلى منحهم نظام للحوافز، حيث أثبتت التجربة أن التفاعل الجماعي وارتباط أفراد المجموعة كان أهم من أنظمة الحوافز.

وتمكنك هذه الدراسات والتجارب من الوصول الى النتائج التالية:¹

- تعتبر العلاقات الانسانية أهم ركن من أركان التنظيم؛
- لتحسين أداء العمال ورفع الإنتاجية كان من الضروري إيجاد حياة اجتماعية سليمة بينهم؛
- العامل ليس فرداً منعزلاً وإنما هو عنصر يعمل داخل مجموعة، لأن العمل الصناعي هو عمل جماعي؛
- لرفع مستوى أداء العمال وزيادة انتاجيتهم لا بد من الاهتمام بالعمال واشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية؛
- للوصول إلى أحسن طريقة لزيادة الاداء التنظيمي كان لا بد من الاهتمام بنمط القيادة والاشراف السليم للعاملين لما له أهمية كبيرة في منظومة العلاقات الانسانية؛

لكن مما يعاب على هذه المدرسة ابتعادها عن الجوانب الواقعية لمشكلات العاملين بحيث اعتبرت الشعارات التي رعتها مثالية بعيدة عن الواقع كشعار العامل السعيد عامل منتج، وهذا بدون اشباع حاجاته المادية الضرورية التي تسمح له بتجديد قوة عمله.

¹ حسين الصديق، "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق، ع: 03-04، مج 27، 2011، ص 365.

لكن ورغم ما يعاب على هذه المدرسة، فلا يمكن نفي المفاهيم الكثيرة التي أضافتها في العملية الإنتاجية، فوقفت على الفروق الفردية بين العمال، وحثت على ضرورة معاملة هؤلاء العاملين كأدميين وليس كأشياء مادية مجردة، ونادت بضرورة تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية، كما أسهمت في تفجير طاقات العامل ومواهبه في الابتكار والابداع، فمدرسة العلاقات الانسانية اهتمت بالإنسان وعدته العنصر الجوهري والأساسي في العملية الإنتاجية، فكان محورا وهدفا وغاية، واهتمت كذلك بالروح المعنوية للعمال والشروط اللازمة لرفع أدائهم.

الفرع الثاني: نظرية اشباع الحاجات "ابراهام ماسلو"

سيم فيما يلي عرض نظرية اشباع الحاجات "ابراهام ماسلو" كما يلي:

أولاً- مضمون النظرية: ركز "ماسلو" وفي سياق متصل مع أعمال "مايو" اهتمامه على تحليل الحاجات عند الانسان لفهم هدف أو غاية الفرد أو الانسان من وراء عمله أو نشاطه المهني، ولأجل تحقيق ذلك انطلق من فرضيته التي تقول بأن السلوك الانساني في العمل يكون أكثر تعاونا وأكثر إنتاجا إذا ما وجد فرصة داخل التنظيم لإثبات الذات، وتحقيق الهدف الشخصي، لذلك ابتكر ماسلو مفهومه حول هرم الحاجات الصاعد، انطلاقا من الحاجات الأولية أو الفيزيولوجية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا أو تحقيق الذات، ولكي يشرح ماسلو هرم الحاجات رصد خمس فئات من الحاجات الهرمية تتمثل في¹:

- **الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية:** تشكل أدنى ترتيب في هرم الحاجات الصاعد من قاعدة الهرم إلى القمة وتشتمل على الأكل، الشرب، الجنس، والحاجات الجسدية الأخرى؛
- **حاجات الأمن:** تشكل هذه الحاجات المرتبة الثانية في ترتيب سلم الحاجات عنده، وهي في مستوى أعلى من الحاجات الفيزيولوجية، كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر.... إلخ؛
- **حاجات الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة:** تشير إلى شعور الانسان بأنه مقبولا من الجماعة، وأنه يصغي إليه من قبل الآخرين، وتعد هذه الحاجات في غاية الأهمية بالنسبة للفرد لأنها تدفعه في حالة إشباعها إلى تبني سلوكيات إيجابية؛
- **حاجات التقدير والاعتراف:** يرى ماسلو أن هذه الحاجات تكون مركز اهتمام الإنسان بعد إشباع الحاجات الثلاثة السابقة والتي تحظى هي الأخرى بأهمية بالغة لأنها تتضمن عملية تقدير داخلية

¹ جيرالد جينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 168.

كا احترام الذات، الاستقلالية، والتحصيل، ثم عملية تقدير خارجية كأن يكون للإنسان مكانته داخل الجماعة، وأن يحظى باعترافها، ويلاحظ ماسلو أنه كلما تقدمنا في هرم الحاجات تصبح هذه الأخيرة أكثر تجريداً، وأعقد في الإشباع؛

■ **حاجات تحقيق الذات والاكتمال:** وتشير إلى استلهم وتطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل، وتعتبر هذه الحاجات أعلى درجات الحاجات في هرم الحاجات عند ماسلو حيث يصبح الفرد في هذا المستوى ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكياته وتصرفاته تصبح ذاتية المنشأ، أو تنطلق من داخل نفسه مثلما هي الحال بالنسبة لقناعاته وتوجهاته ومعتقداته التي تشكل جزءاً من بناء الشخصية.

ويجدر التذكير بأن ماسلو وفي نفس السياق، قد ميز بين هذه الحاجات عندما فصلها إلى مستويين هما:

- **المستوى العلوي:** ويشتمل على حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات؛
 - **المستوى السفلي:** ويتضمن الحاجات الفيزيولوجية، والحاجات الأمنية.
- وقد بني هذا التمييز بين المستويين من منطلق أنه يتم إشباع المستوى العلوي داخلياً، بينما المستوى السفلي يغلب عليه الإشباع الخارجي، كالأكل والشرب، والأجور وظروف العمل... الخ، وبهذا يتجلى محور الفرضية المركزية لـ: ماسلو حول الفكرة التي تقول بأنه عند تنمة تلبية الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمن الأساسية لكل فرد يتم الانتقال إلى البحث عن تلبية الحاجات الاجتماعية أو الحاجات الأعلى منها.

وعليه فإن أي حاجة من مستوى أعلى لا يمكن الانتباه إليها أو الشعور بها وبضرورتها إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الأدنى، فهذه الحاجات حسب "ماسلو" ليست مطلقة لأنه أهميتها تتوقف بمجرد إشباعها، بمعنى أن الحاجة التي يتم إشباعها تصبح لا تشكل دافعا في حد ذاتها، وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن ماسلو تمكن من الوقوف على حاجات ودوافع الإنسان الاجتماعية الأكثر عمقا والتي منها حاجات الاعتراف والتقدير، وحاجات تحقيق الذات.

لقد شكلت نظرية الحاجات لماسلو وجهة نظر مغايرة حول الدافعية، بمخالفتها المفاهيم الشائعة حول الدافعية التي كان الفكر الإداري يعدها مفروضة من الخارج في حين اعتبرها ماسلو كعامل داخلي وقوة

دافعة وشيء ذاتي، من خلال تقسيم الحاجات إلى خمسة مستويات مكونة هرمًا تصاعديًا حسب أهميتها، حيث يشكل إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة ضروري قبل أن يتطلع الفرد إلى إشباع الحاجة التي بعدها، فلا يمكن أن يكون هناك تحفيز إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم ثم تليها الحاجات الأخرى في السلم الهرمي، وهذا ما منحها مكانة بين النظريات السلوكية.¹

ثانيًا - الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات لـ: "ماسلو": لم تسلم نظرية الحاجات لـ: "ماسلو" من الانتقادات حيث وجهت لها العديد منها، وسنحاول تقديم بعضها فيما يلي:

■ يعاب عليها افتراضها القائم على هرمية ترتيب هذه الحاجات وتدرج الانتقال فيها بالنسبة للإنسان من الحاجات القاعدية إلى الحاجات العليا في حين يختلف الأفراد من حيث ترتيب أولوياتهم وبالتالي حاجاتهم؛

■ هناك إصرار بعض الأفراد على زيادة إشباع حاجات معينة على الرغم من أنها تكون قد اشبعت فعلا مما يعني أن فرضية هرمية الحاجات وانتقال الانسجام إلى الاهتمام بالحاجة الأعلى بمجرد إشباعه للحاجة السفلى غير واقعية، وعليه فإن هذه النظرية إن صلحت للتطبيق على حالات عامة فإنها تبقى غير قابلة للتطبيق على بعض الحالات الخاصة، زد على ذلك أن ماسلو قد أهمل تحديد مقدار الإشباع الذي يحتاجه الإنسان للانتقال إلى إشباع الحاجة الموالية.²

الفرع الثالث: نظرية (X و Y) أو البعد الانساني للمؤسسة لـ "دوغلاس ماك غريغور"

دوغلاس ماك غريغور أستاذًا علم النفس الصناعي بجامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية ولد سنة 1906 وتوفي سنة 1964، والذي ذهب في تحليلاته أبعد من ماسلو حينما أخرج نظريته في التسيير أو الإدارة، وتحديدًا نظريته حول إدارة قيادة الأفراد، في كتاب الذي صدر سنة 1960 بعنوان "البعد الانساني للمؤسسة".³

تعد الملاحظة مؤداها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية، هي المنطلق لماك غريغور في تحليله حيث أن في ذلك الوقت لم توجد نظرية قادرة على الكشف عما أسماه "ماك غريغور" بالطاقة

¹ جيرالد جينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 167.

² جيرالد جينبرج وروبرت بارون، نفس المرجع السابق، ص 168.

³ بشاينية سعد، مرجع سابق، ص 90.

الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة، وبعد قيامه بمقارنة برامج التكوين الخاصة بمدراء المؤسسات الأمريكية الكبرى، تمكن من الوصول إلى ملاحظة هامة تقول بمحدودية تأثير التكوين الذي كان يتلقاه هؤلاء المدراء على ممارساتهم للوظيفة الادارية.

حيث يرجع سبب تغيير المدراء من سلوكهم، وأنماط تسييرهم، وعقلياتهم حسب "ماك غريغور" ليس بفعل تأثير محتوى التكوين الذي كانوا قد تلقوه ولكن نتيجة لتصورهم لدور أو وظيفة المدير، وانطلاقاً من ذلك كون "ماك غريغور" فكرته القائمة على أساس أن لمدراء المؤسسات فرضيات ضمنية حول الطبيعة الانسانية في العمل، وأنها هي من تقود تصورهم للوظيفة الإدارية، ومن ثمة قام "ماك غريغور" بصياغة النظرية التي اسماها نظرية الانسان في العمل.¹

أولاً- نظرية " X " أو التصور التقليدي: يعتقد ماك غريغور بأن هذا التصور عن الانسان في العمل، هو التصور المهيمن في و. م. أ ويقوم على ثلاثة فرضيات ضمنية هي:

- أن الفرد العادي يحاول تجنب العمل بشتى الطرق، لأن الشعور بالاشمئزاز والنفور من العمل متأصل فيه؛
- يكون من اللازم مراقبة وتوجيه وتهديد الأفراد بالعقوبات أمر واجب، كي يبذلوا الجهد الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية، ونتيجة الشعور المتأصل لدى الفرد بالنفور من العمل؛
- الفرد العادي يرغب في تجنب المسؤولية، قليل الطموح، ويبحث عن الأمن قبل كل شيء آخر، وبذلك يفضل أن يكون موجهاً.

وهذه التصور التقليدي وبفروضه الثلاثة عن الطبيعة الانسانية في العمل، كانت تستند إلى مفهوم عن الدوافع ومؤداه أن الانسان لا يعمل سوى للحصول على أجر لقاء الجهد الذي يبذله، وأنه يعمل قصد تحقيق أقصى قدر من الاشباع لحاجته، وهي الأفكار التي روجت لها النظرية الكلاسيكية، إلا أن "ماك غريغور" حاول تقديم صورة مختلفة عن الدوافع الانسانية، تقوم بالأساس على فكرة هرم الحاجات التي قدمها "ماسلو".

وقد رأى بأن النظرية الكلاسيكية لم تهتم سوى بالحاجات الفيزيولوجية وهو ما يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السبب في عدم زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته برغم الزيادات المستمرة في الأجور والخدمات

¹ طلعت لطفي إبراهيم، مرجع سابق، ص 112.

المقدمة للعاملين، وفق "ماك غريغور" لا تصف الطبيعة الانسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق "نظرية X" فالنظرية فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظريات التنظيم الكلاسيكية وافت ارضاتها عن الدوافع الانسانية.

ثانياً - النظرية Y أو التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم: لاحظ "ماك غريغور" بأن الإدارة قد عمدت إلى تعديل سياستها وانتهاج برامج وخطط تهدف إلى تحسين أوضاع العاملين، إلا أن ذلك التعديل لم يكن في الواقع سوى تعديل ظاهري أملت به طبيعة الظروف التي سادت أثناء الحرب العالمية الثانية وما يتطلبه الإنتاج للحرب من مضاعفة الجهد، زيادة على الكساد العالمي آنذاك وفوقها المشكلات المتعددة التي ارفقت عمليات الإنتاج والبيع في تلك السنوات العصيبة، إذاً تلك البرامج ومثلما لاحظته "ماك غريغور" لم تكن تهدف إلى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ولذلك سعى لتقديم نظرية جديدة، بديلة للنظرية التقليدية أو النظرية التي قامت على أربعة (04) مبادئ أساسية وتمثلت في¹ :

■ يمكن للإنسان أن يسير وأن يراقب نفسه بنفسه، حيث يعتبر جهد الفريق أثناء العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب، أو الراحة تماماً؛

■ يؤدي البحث عن اشباع الحاجات الاجتماعية إلى الالتزام الشخصي لدى الأفراد في العمل، كما أن الانسان في الظروف المناسبة لا يتحمل المسؤولية فقط وإنما يسعى للبحث عنها،

■ أن للإنسان القدرة على ممارسة واستخدام خياله وإبداعه خدمة للتنظيم؛

■ أن أنماط التنظيم الحالية لا تستخدم إلا جزءاً من الامكانيات والقدرات الفكرية للأفراد.

وتبين من نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها أنه²:

■ إن للرقابة الذاتية التأثير الأكبر والأهم في التأثير على السلوك الانساني، في حين لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب إلا عنصراً ثانوياً؛

■ يتجنب معظم الأفراد السلوك الذي ينجر عنه الفشل في اشباعها بينما متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الذاتية؛

■ الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها في حال توفرت له السبل الكفيلة بإشباع حاجاته؛

¹ بشاينية سعد، مرجع سابق، ص 90.

² المرجع نفسه.

■ يتمتع متوسط الأفراد بقدرة عالية على استخدام امكاناتهم الفكرية ويحاولون الابداع في حل المشكلات التنظيمية.

وخلاصة القول هو أن الحوافز المادية بصورة عامة لم تعد كافية في خلق الدافعية لدى العاملين وحثهم على بذل مزيد من الجهد، فهم بحاجة أيضا إلى الحوافز المعنوية، وعلى الادارة السعي للتعرف عليها بالبحث عن الحاجات الأكثر عمقا لدى الانسان، وفي أعماق الطبيعة الانسانية¹.

ثالثاً- نظرية العاملين "فريدريك هارزبورغ": تركزت أعمال "فريدريك هارزبورغ" الذي ولد عام 1923 وتوفي في جانفي من عام 2000 والذي كان متخصصا في علم النفس بجامعة يوتا بالولايات المتحدة الأمريكية، حول دراسة دافعية الانسان في العمل، من خلال كتابه بعنوان "العمل وطبيعة الانسان" الذي سنة 1959¹، حيث تتمحور الفكرة الأساسية لـ: "ف. هارزبورغ" حول الظروف التي تؤدي إلى تحقيق الاشباع والدافعية في العمل، باعتبارها ليست هي نفس الظروف التي تؤدي إلى الاشباع وعدم الرضا، فأساس وضع نظرية العاملين هو اختلاف إجابات الأفراد والذي يرتبط بأسئلتنا لهم حول ما يحفز دافعيتهم للعمل من جهة، ثم ما يولد عدم رضاهم في العمل من جهة أخرى، ومن أجل وضع نظريته عمد "هارزبورغ" إلى إجراء مقابلات مع حوالي 200 شخص من العاملين محاسبين ومهندسين في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا بـ: و. م. أ حيث طلب منهم الحديث عن الأحداث التي وقعت لهم في الماضي والتي شعروا أثناءها أنهم كانوا راضين، أو غير راضين في العمل.

وأدى تحليل الاجابات التي قدمها أولئك العمال أن العوامل التي أحدثت لديهم الذكريات السعيدة ليست نفسها العوامل التي أحدثت الذكريات غير السعيدة، ومنه استطاع التمييز بين فئتين كبيرتين من العوامل وكانت كالتالي:

1. عوامل الاشباع أو الرضا في العمل: وهي العوامل الحقيقة المسؤولة عن خلق الدافعية عند الانسان

في العمل، وتتمثل حسب «هارزبورغ» في:

- تحقيق الذات؛
- العمل ومحتواه والأهمية التي تمنح لها؛
- الاعتراف؛

¹ بشاينية سعد، مرجع سابق، ص 94.

■ المسؤوليات؛

■ امكانيات الترقية والتقدم في العمل.

2. عوامل الإشباع في العمل أو عوامل الصيانة والوقاية: وهي تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا أو عدم الإشباع في العمل، أي أن عدم توفرها أو وجودها في مكان العمل يؤدي إلى حالة من الاستياء وسط العاملين، ولكن توفرها أيضا لا يؤدي إلى تولد الدافعية لديهم وتتمثل هذه العوامل في¹:

■ السياسة المعتمدة تجاه المستخدمين؛

■ نظام التسيير وسياسة المؤسسة؛

■ سياسة الإشراف؛

■ العلاقات الموجودة بين الأفراد العاملين ونوعيتها؛

■ الاجر وظروف العمل.

ولأن هذه العوامل ضرورية لتحقيق أدنى إشباع للحاجات أطلق عليها تسمية عوامل الصيانة أو الوقاية.

إن الشعور بالإشباع أو الرضا، والإشباع أو عدم الرضا لدى العاملين في أماكن العمل ليسا بشعورين متعارضين، حسب نظرية العاملين لـ "هارزبورغ" هذا يعني بأن الدافعية لا تأتي من القضاء على عوامل الإشباع أو عدم الرضا، وبالتالي فإن غياب عوامل الإشباع في العمل، لا يعني بالضرورة أن العمال سوف يعبرون عن عدم الرضا أو الإشباع، لكنه وبذات الوقت لا يعني ذلك أن الدافعية نحو العمل ستتولد لديهم.

لقد قسم "هارزبورغ" العوامل المختلفة للوظيفة ضمن فئتين هما:

■ العوامل التي تخدم الحاجات الاقتصادية أو الحاجات الحيوية، مثل حاجات الأمن والصحة؛

■ عوامل الدافعية في العمل، وهي متعلقة بالحاجات التي تخدم الدوافع الأكثر عمقا.

ليصل في الأخير للقول أنه يجب على إدارة المؤسسات العمل وبشكل متفرد على إثراء محتوى عمل كل فرد من المستخدمين، حيث أن "هارزبورغ" يرى أنه لكل انسان مستوى أدنى ومستوى أعلى من ترتيب الحاجات، وعليه فإن أنسب طريقة لتحفيز أي شخص هي أن نقدم له ما يشبع حاجات المستوى الأعلى

¹ بشاينية سعد، مرجع سابق، ص 95.

بما أن حاجات المستوى الأدنى تتشعب بشكل سريع، ولذلك فإن محتوى الوظيفة أو العمل أو عوامل الاشباع يمكنها تحفيز العاملين للإنجاز والتقدير الذاتي، وهي الحاجات التي لا تشبع تماما، ولأجلها يشعر الناس بالحاجة الشديدة أو التي لا حدود لها، وعليه يمكن القول بأن نظرية الحاجات والدوافع قد حاولت جهدا هي الأخرى الاستفادة من التراث النظري حول نظرية التنظيم في صياغة أفكارها في محاولة منها الرد على الطرح الكلاسيكي حول التنظيم، وفي اهتمامها بفهم الدوافع الأكثر عمقا عند الإنسان لم تتمكن من تخط التصور الكلاسيكي عندما ركزت اهتمامها على فهم الحياة الداخلية للتنظيم.

لقد كانت ديموقراطية التنظيم وبإشراك العاملين في الإدارة كأسلوب لمواجهة تحديات تلك المرحلة هو ما نادى به أصحاب هذه النظريات، وما تطلبت من تحديث للإنتاج والصناعة وتمكين أصحاب الشركات الكبرى مما يزيد من الأرباح وتحقيق أهدافهم عبر آلية التحفيز الدائم الذي يخاطب العقل الباطن للإنسان خلافا للمحفز المالي الذي يعرف حدوده.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لدراسة التنظيم

سنتناول في هذا المطلب النظرية الحديثة التي تنظر إلى المنظمة على أنها عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة، وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض، حيث انطلقت هذه التيارات من اعتبار أن النظرية الكلاسيكية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات التي تعرفها المؤسسة في مختلف نشاطاتها وذلك للأسباب التالية:

- يقوم التنظيم الكلاسيكي على إدراج الموارد البشرية والمادية في إدارات متخصصة طبقا لمبدأ تقسيم العمل ويتم التركيز على الأنشطة والإجراءات بغرض أداء المؤسسة لمهامها، لكنه لا يتم مراعاة مراكز المسؤولية عن تحقيق النتائج كذلك سيطرة النظرة الجزئية على النظرة الكلية، مما يؤثر على التكامل والاعتماد على العلاقات السلمية عوض العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج، كما يؤدي إلى تقييد الأعمال الابتكارية، لأنه لا يصمد أمام تغيرات البيئة الخارجية؛
- الاعتماد فقط على الاتصالات التي تخضع لمنطق التسلسل الهرمي، بينما المنظمات الحديثة أولت عناية للاتصالات الأفقية بين الإدارات داخل نفس المستوى التنظيمي.

الفرع الأول: النظام التعاوني: "شستر برنارد"

انطلق "شستر برنارد" من تعريفه للمنظمة على أنها نظام من التعاون، هذا التعاون موجه بغرض تحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة، كما انطلقت هذه النظرية من جانب الحاجة، أي ما يمكن للمنظمة أن تقدمه للفرد، من ظروف جيدة للعمل وامتيازات اجتماعية، واعتبر عنصر القيادة عامل أساسي لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما أشار لمبدأ تفويض السلطة لكن من الأسفل إلى الأعلى عكس الكلاسيك، بمعنى أن العامل يفوض السلطة إلى رئيسه يعني ذلك القبول بأوامره¹، ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور "برنارد" ما يسمى بنظرية التعاون التي تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والاجتماعية وتحتم عليه التعاون مع الآخرين، وعليه فإن تعريف "برنارد" لمضمون التنظيم الرسمي يقوم على أساس أنه نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعاً تحت أنماط توجيهه من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويسقط هذا التعريف على مختلف المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، ويبني برنارد نظريته في التنظيم الرسمي على أساس وجود ثلاثة عناصر رئيسية:

1. هدف مشترك يمثل المحور الذي يجمع أعضاء المنظمة.

2. إمكانية الاتصال بين أعضاء المنظمة.

3. الرغبة في العمل والمساهمة في إطار المنظمة.

وعليه فإن أي تنظيم، هو عبارة عن نظام تعاوني، تتوقف فعاليته على مدى تعاون أعضائه، وترتبط استمراريته بمدى تحقيق أهدافه ودائماً حسب "برنارد" فإن نشأة التنظيم تتم بإحدى الطرق التالية: نشأة تلقائية، نشأة هادفة بمبادرة من الإنسان، نشأة نتيجة توسع أو اندماج تنظيمات قائمة نشأة نتيجة الانفصال عن تنظيمات قائمة فعلاً، حيث أن ظاهرة النمو تعتبر صفة لصيقة بالمنظمات، ويتحدد كبر الحجم بمجموعة من العوامل أهمها:

- التشابك في الأهداف،
- مستوى التطور التكنولوجي،
- عوائق الاتصال بين أجزاء المنظمة،

¹شستر برنارد، وظائف الرؤساء، تر: دسوقي كمال، (القاهرة: المطبعة العديلة، د س ن)، ص 63.

▪ تعقد التفاعلات الشخصية بين أعضاء المنظمة.

ولأن "برنارد" من أوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، يعتبره الكثير من الباحثين أنه صاحب النظرية الأساسية للاتصال، كما يعرض برنارد في كتابه وظائف المدير مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بموضوع الاتصال، حيث يرى برنارد التنظيم الرسمي بأنه عبارة عن جملة من المكونات المعقدة الفيزيائية والبيولوجية والشخصية، بالإضافة إلى المكونات الاجتماعية والتي تربطها علاقة خاصة، وعلى هذا الأساس فإن برنارد لم يحصر المنظمة في مجموعة من القواعد والإجراءات بل أعطاه طبيعة تعاونية وربطها بالمضمون الاجتماعي، وهي وفقا لهذا أي المنظمة ترتبط بمكونات أساسية هي:

▪ الجانب المادي الملموس؛

▪ الجانب الاجتماعي؛

▪ خصائص الأفراد؛

▪ متغيرات أخرى.

أما المنظمة غير الرسمية تتضمن أشياء غير مدركة، وقد تتعارض مع أعمال المنظمة الرسمية، وهي تؤدي دورين من التأثيرات:

▪ تأسيس بعض السلوكيات والعادات والتقاليد،

▪ المساهمة في خلق أجواء يمكن للمنظمة الرسمية أن تستغلها في العمل.

ومما سبق يتضح أن برنارد يؤمن بأن الاتصال غير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أدائها مستقبلا، وعليه فبرنارد يؤكد على مجموعة من الرؤى والأفكار فيما يخص الاتصال والتنظيم والتي سنحاول ذكرها فيما يلي¹:

▪ ويعتبر "برنارد" أن المنظمات غير الرسمية قد تكون سببا في ظهور المنظمات الرسمية، وأن هذه الأخيرة هي ضرورية لأي تنظيم غير رسمي وأي تنظيم اجتماعي كبير، بل إنه يعتبرها وسيلة للاتصال ومساهمة في تعاون الأفراد؛

¹ سيلاتزي أندروني، السلوك التنظيمي والأداء، تر: أبو القاسم جعفر أحمد، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991)، ص

- يرى "برنارد" أن غياب التقنية الملائمة للاتصال قد تلغي إمكانية تبني وتحقيق بعض الأهداف التي تعتبر الغرض من تأسيس المنظمة أصلاً؛
- يؤكد على أهمية صيانة نظام الاتصالات لأداء المنظمة؛
- يجب أن تتولى هذا العمل الهيئة التنفيذية باعتباره عملاً إستراتيجياً، وذلك عن طريق اختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة؛
- يعتبر بأن التنظيمات غير الرسمية قد تساهم بشكل ما في حماية كرامة الفرد وضمان حقوقه من تعسفات المنظمة الرسمية.

ومنه نستنتج أن "برنارد" أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تمنح العاملين فيها قدار مناسباً من إشباع وتلبية الدوافع العامة التالية التي تدفع الفرد للالتحاق بالمنظمة وأهمها:

- الاتصال المتبادل؛
- المشاركة والانسجام مع الزملاء؛
- تكيف ظروف العمل مع عادات وسلوك الفرد.

هذا ويشير إلى أن برنارد تعمق في الحديث عن الاتصال خاصة غير الرسمي باعتباره جزء لا يتجزأ من الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للموظف، والذي لا بد أن يتواجد داخل أي منظمة، كما ربط برنارد بين طبيعة الاتصالات وعلاقاتها باتخاذ القرارات من حيث طبيعتها سواء أكانت اتصالات صاعدة أو نازلة.

الفرع الثاني: نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي "هربرت سايمون"

لقد شكل مفهوم اتخاذ القرارات زاوية انطلاق "هربرت سايمون" في دراسته للتنظيم ، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، ولإشارة فإن "سايمون" انطلق في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي في الفكر الكلاسيكي أي صفة الرشده التي يجب أن تتوفر لكنه أدخل على مفهوم الرشده تعديلاً يقوم أساساً على الفصل بين الرشده الموضوعي، باعتباره سلوكاً صحيحاً وقائماً على معلومات كاملة عن البدائل المطروحة للمفاضلة ونتائجها المتوقعة، وبين الرشده الشخصي القائم على السلوك المبني على المعلومات المتاحة للفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود

المختلفة التي قد تقف عائقاً أمام قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل، وهذا أدى بـ: "سيمون" إلى تحديد الخطوات الأساسية لبناء التنظيم في:

1. وصف مختلف المواقف الإدارية، من خلال تحديد مجموعة من المفاهيم، القابلة للقياس؛
2. ووجوب وصف مراحل اتخاذ القرارات حيث لا يتوقف وصف التنظيم أساساً على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وتوزيع الوظائف والأدوار؛
3. تحديد قدرات أعضاء المنظمة على الأداء واتخاذ القرارات مع الاهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة؛
4. إعطاء صورة أكثر وضوح حول فعالية التنظيم وتوضيح الأهمية النسبية لمختلف المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة التنظيم وبالتالي المنظمة.

مما سبق، يمكن القول إن نظرية سيمون أعطت صياغة جديدة للرضا الذي يمكن أن يتحقق بأقل من الحد الأقصى، عوض الحصول على الحد الأقصى كما كان في الفكر الكلاسيكي، وبذلك فهو يعطي نموذج للرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي، هدفه الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بالمشاكل المطروحة، ومنه يمكن أن نعرف التنظيم على أنه كل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذه للقرارات، كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل، ويمكن حصر أفكار سيمون في النقاط التالية:

1. تعتبر كل السلوكيات التنظيمية على أنها عملية اختيار قبل أن تتحول إلى أفعال، ويعني القرار اختيار البديل الأفضل من بين مجموع البدائل المتاحة؛
2. أن طبيعة الهيكل التنظيمي قائمة على أساس وجود مستويين: مستوى أدنى يمثل منفذي القرارات ومستوى أعلى يمثل متخذي القرارات، وفي هذه الحالة تتسع الفجوة بين متخذي القرارات ومنفذيها نتيجة لتعدد المستويات التنظيمية، ومنه تتجلى القدرة في التأثير على المستويات التنفيذية؛
3. أن القرار ما هو إلا اختيار بين مجموعة من البدائل تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد، ترمي هذه العملية في الأخير إلى تحقيق الهدف الذي يعتبره في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر، وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام (نتيجة لعدم

التأكد) لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة القرار هو محصلة التفاعل بين عناصر التنظيم الداخلية والخارجية؛

4. أن النشاط التنظيمي هو نشاط جماعي الأمر الذي يتطلب توفير جو العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة تلك هي التي تعبر عنها بعمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ باسم المنظمة تتعمق بمجالات تحديد وظيفة الفرد وواجباته، تحديد السلطة، ووضع قواعد عمل للتنسيق بين أنشطة أعضاء المنظمة.

كما عبر عن التنظيم بأنه مجموعة من العلاقات والروابط التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد، وأي نشاط يتم إنما يتحقق بمعرفة هؤلاء الأفراد، وسبب اندماج الأفراد داخل المنظمة نابع من قناعتهم أن الانضمام سوف يؤدي إلى إشباع حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية، وبالتالي تظهر المنظمة كخلية أساسية داخل المجتمع التي يربط بها الإنسان بغية تحقيق أهدافه الخاصة، هذا الإقبال على الاشتراك والانضمام إلى المنظمات يقوم على فكرة أساسية هي فكرة التوازن بين مسلمات الفرد وما يحصل عليه، ففكرة التوازن شرط أساسي لاستمرارية وبقاء المنظمة قائمة، ففي حالة التناقض بين اتجاهات الأفراد واتجاهات المنظمة يعمد الأفراد إلى تقييد مسلماتهم، والتي تنعكس سلباً على المنظمة (فكرة التوازن ليست ساكنة)¹، ومن خلال الأفكار التي تقدم بها "هربرت سيمون" يكون قد قدم نقداً للنموذج الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار، وإن كان هو الواقع قد وقع في فخ الوصف عندما اكتف استناداً إلى جملة من المسلمات والبيدييات بتقديم الخطوات التي على متخذ القرار اتباعها، كما أنه أهمل في نظريته مسألة على جانب كبير من الأهمية المتمثلة في تأثير العوامل الخارجية المتمثلة في السياق البيئي والمجتمعي للتنظيم، عندما ركز على العوامل الداخلية، وعندما أكد على الحياة التنظيمية الثابتة.

إن نظرية الرشد المحدود أو العقلانية المقيدة في صنع القرار وعلى الرغم من الأهمية التي تحظى بها في فهم عملية اتخاذ القرار والسلوك التنظيمي الناتج عنها إلا أنها لم تسلم هي الأخرى من الانتقادات لعل أبرزها تركيزها الشديد على إدارة النسق وتفحص بيئة القرار من خلال الرؤية أو وجهة النظر الخاصة بصناع القرار لا غير، وكأنها تلغي إمكانية تأثير الاطراف الأخرى داخل التنظيم على العملية، الأمر الذي لا يتوافق والواقع الفعلي الذي تجري فيه عملية اتخاذ القرار، كذلك أن نظريته لا تستطيع ان تلائم

¹ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 146.

دراسة العديد من الظواهر مثل القيم والانساق والمكانة والكفاح الطبقات¹، كما انها بالغت في الدور الذي تلعبه هندسة الاتصال مهمة بذلك الجماعات المتصارعة التي تكافح من اجل الحصول على القوة الامتيازات.

الفرع الثالث: النظرية الظرفية أو الموقفية

تتطلب هذه المدرسة من وجوب استخدام مختلف المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة، باعتبار أنه ليس هناك مدرسة إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات.

وهذا يتطلب قدرة المؤسسة على التكيف مع الوضع من خلال قدرتها على اختيار النظرية الإدارية التي تلائم أوضاعها وأحوالها وطبيعتها وظروفها، بمعنى آخر أن المؤسسة قد تطبق النظرية الكلاسيكية الآن وقد تطبق في وقت آخر نظرية النظم، بشكل آخر الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحدد النظرية الأكثر ملائمة، أي أن العاملين وعاداتهم وأدوارهم وتدريبهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم وغيرها هي التي تحدد النظرية الأكثر ملائمة.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، إذ أن حالة السكون والثبات لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة، ولا على الطبيعة الميكانيكية في علاقة المنظمة والبيئة والمتغيرات البيئية، وكونها نظاما مفتوحا، وبالتالي عدم خضوع المنظمة لقوانين ثابتة مستقرة، وكذلك لا تتسجم وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وصعوبة التعرف على تلك المتغيرات وحصرها وتحديد أثارها على سلوك المنظمة.²

لقد وجهت انتقادات لهذه المدرسة على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، مع بعضها البعض رغم الاختلاف الكبير بين هذه النظريات، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة.³

¹ السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 144.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، 2010)، ص 201.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 322.

الفرع الرابع: نظرية الإدارة بالأهداف

تنظر هذه النظرية إلى العملية الإدارية نظرة عضوية متكاملة، وتساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة، الأمر الذي جعلها تعتبر من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها، وقد ظهرت هذه المدرسة في بداية السبعينات وكان رائد هذه المدرسة هو "بيتر داركر" وتقوم هذه المدرسة على أساس مشاركة العاملين في منافسة وتحديد، أهداف مؤسسة، وفي اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن هذه المدرسة من شأنها تحفيز العاملين وتشجيعهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط والرقابة فتسير حسب الخطوات التالية:

1. يقوم المرؤوس برسم خطة مبدئية تتضمن الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة والطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف والمعايير التي يمكن أن تقيس درجة النجاح في بلوغ الأهداف؛
 2. يعقد الرئيس والمرؤوس اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة ويعدلان فيها حتى يتوصلا إلى الخطة التي ستكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية؛
 3. يقوم المرؤوس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة فهو يشرف على عمل المرؤوس، ويقف على تقدمه في م أرحله المحددة ويتعرف على المشكلات التي تستجد ويبحث طرق حلها ويقدم للمرؤوس ما يحتاج من إمكانات أو تسهيلات مادية أو معنوية؛
 4. عندما يصل المرؤوس إلى النتائج التي تم تحديدها من قبل تبدأ عملية التقويم بواسطته هو الرئيس فيتم استع ارض النتائج وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفا وتبحث الأخطاء والفروق وتحدد أبعادها وتدرس أسبابها وتوضع طرق علاجها وتصحح الأخطاء ويفكر الرئيس والمرؤوس في الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل، ثم يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة.
- وبهذا قد تحقق الإدارة عدة مزايا كزيادة الإنتاج والإنتاجية وانسجام العلاقات وتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ورفع الروح المعنوية للأفراد والتشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصل إلى الحلول لها وتطوير كل من العمل والأفراد¹.

¹ إيشاينية سعد، مرجع سابق، ص 90.

للحصول على هذه المزايا يجب تحديد الأهداف تحديدا دقيقا ويجب أيضا التوفيق والتنسيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد، والعناية باختيار المعايير التي تقيس الأداء، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية وإنشاء نظام دقيق للمعلومات، وتدريب كل المدراء والموظفين، وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمنظمة والأفراد، وتوفير قدر كبير من الموضوعية عند تقويم الأداء وقياس النتائج وإمداد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية لدفعهم لبذل المزيد من المجهودات لأداء أعمالهم، وتحقيق الأهداف التي يشتركون في تحديدها.

الفرع الخامس: التحليل الاستراتيجي لـ: "ميشال كروزيي".

لقد حاول كروزيي الاستفادة من كل ما سبقه بداية من الوظيفية إلى الفعل الاجتماعي إلى نظرية الأنساق دون تجاهل العوامل الثقافية والفردية ... وإعطاء كل ذلك طابعا إمبريقي من خلال البحث في طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية و أنماط التفاعل بين الأفراد باختلاف مناصبهم الإدارية و تكوينهم و الإستراتيجيات التي يتبناها كل واحد من خلال هذه العلاقات و الرهانات التي يستند إليها، و بناء على ذلك تتفق هذه الأطراف على قواعد للسلوك و التفاعل و المعاملة التي تستند هي الأخرى إلى القيم الثقافية السائدة وإلى نظرة الفاعل ذاته إلى التنظيم.

وفي كتابه (الفاعل والنسق)¹ يبرز توجهه الوظيفي والنسقي في تحليل وظائف التنظيمات الداخلية وأسباب تعثرها، والاهتمام بدراسة العلاقات الداخلية ومواقف الفاعلين وعلاقات السلطة ومختلف العمليات الاجتماعية كالتعاون والتنافر والمنافسة والتباغض والعداوة، وهي سلوكيات تعبر عن توجهات الفاعلين وعن مواقفهم المسبقة وهي تعبر عن استراتيجيات الفاعلين التي علينا تحليلها ودراستها.

ويتعد "كروزيي" شيئا عن الوظيفية بحيث لم يعتبر التنظيمات كيانات اجتماعية وهذه المسلمة تفتح المجال لدراسة متغيرات كثيرة مرتبطة بدراسة السلوك الإنساني الصادر عن الطبيعة البشرية البحتة، وليس من خلال اعتبار التنظيم ظاهرة طبيعية إذ لكل توجه فرضياته التي ينطلق منها، ويتصرف الفاعلون في النسق بعقلانية معينة للوصول إلى استراتيجياتهم وأهدافهم ومصالحهم وتدعيم مكاناتهم.

أما في كتابه (الظاهرة البيروقراطية)² يركز "كروزيي" كعادته على المعطيات الميدانية لتفسير الظواهر البيروقراطية المختلفة و هو توجه يبعدها عن مسلمات الوظيفية و تجريد النسقية، و في هذه

¹ Crozier (M). Friedberg. (E). L'acteur et le système. Ed. Du Seuil. Paris. 1977.

² Crozier. (M). Le phénomène bureaucratique. Ed. Du Seuil. Paris. 1963 .

الدراسة يحاول أن يحلل مواقف العمال ومشاركتهم في الحياة الاجتماعية للتنظيم ويربط هذه المواقف بالدفاع عن مصالحهم، وفي ذلك لاحظ التهميش الذي عاناه العمال و اللامبالاة و عدم الدفاع عن مصالحهم، مما أدى إلى غموض مواقفهم و أثر في عمليات التعاون إلا من حيث الوقوف صفا واحدا ضد الإدارة، فالعلاقة هنا و التعاون أخذ شكلا دفاعيا ضد التنظيم الرسمي مما سيؤثر فيما بعد على فعاليته.

لقد بحث كروزبي في مختلف العلاقات بين الفئات المهنية مهما كانت طبيعتها وبحث في متغيرات المناصب والرتب الإدارية ومدى أثرها في العلاقات، وفي سير التنظيم وأثر متغير الأقدمية، وتوجهات مواقف العمال حسب الأقدمية، والعلاقة بين العمال ذوي الأقدمية والعمال الجدد ولم يفته البحث في دراسة أثر ضغوط العمل وطبيعة بيئة العمل حتى من حيث الوجه الطبيعي من أشجار ونبات كما بحث في مدى تمتع العمال بالرفاهية الضرورية في العمل والامتيازات وتوفر الوسائل والخدمات المختلفة كلها عوامل تدفع إلى مواقف وسلوكيات معينة.

كما أنه لم يهمل أثر العلاقات الإنسانية وتوفر الصداقة التي كانت ضعيفة بين العمال وغياب المعاملة الإنسانية من طرف المسؤولين، بل ولاحظ عكس ذلك انتشار الغيرة ونقص التضامن والتعاون وانتشار الحقد اتجاه المسيرين والإدارة، وهكذا يكون "كروزبي" قد بحث وشخص ميدانيا عوامل التعاون والصراع وفعالية التنظيم، وليس هذا فقط إنما توصل إلى أن النسق السلطوي يخفي وراءه معطيات ثقافية خاصة و أن التوازن غير المستقر من خلال ص ارفع مختلف الفئات السلمية لأجل السلطة وتعاونهم للوصول إليها هي معطيات تدفع إلى العمل على التكيف، وبذلك يكون "كروزبي" قد ركز على السلطة باعتبارها مصدرا للصراعات، وأكد على ضرورة فهمها لفهم العلاقات بين الأفراد وسلم بأنه لا يوجد أي تنظيم خال من الصراع على السلطة أو لا يعاني مشاكل حول السلطة و حاول أن يجمع بين مصطلحين الأول وظيفي والثاني ماركسي لما اعتبر أن التنافس والصراعات الممكنة تحمل توازنا معقدا للسلطة.

كما يربط "كروزبي" بين الرضا وفعالية القيادة من خلال تأييده لنتائج الدراسات التي أجريت في هذا الجانب إذ أوضح بأن هناك علاقة مستمرة ومشتركة بين الرضا الشخصي والإنتاجية ونمط القيادة المتسامحة واتضح أن القائد الفعال هو الذي يسمح لمؤوسيه بالمشاركة في قراراته وأن مقاومة التغيير تخضع بصفة غير مباشرة لنمط مشاركة المعنيين، وذهب إلى أبعد من ذلك ومن منطلق اعتباره أن

الظاهرة التنظيمية هي السمة الأساسية للمجتمعات المعاصرة ومن أهم مظاهرها، انه أرى أن الصراعات التي تحدث بداخلها هي الصراعات الأساسية حتى ولو كانت سياسية.

وفي كتابه (عالم موظفي المكاتب)¹، الذي أرفقه بدراسة ميدانية ركزت خاصة على علاقات العمل الداخلية والعلاقات الاجتماعية يشير إلى أن سلوك الأفراد يختلف باختلاف الجماعات التي ينتمون إليها أولاً ويختلف باختلاف أثر البيئة الخارجية ثانياً، ويذهب في تحليله لأثر الجماعة إلى دراستها داخل جو المكاتب لأنها الخلية الأصلية لعلاقات التفاعل هذه والتي يتم فيها التعبير عن المشاركة والتعاون وتقسيم العمل والدخول في علاقات تبادل لساعات طويلة من النهار، ورغم هذا التقارب الفيزيقي للأشخاص فإنه لاحظ أهم علامات التوتر والصراع وهي عدم حرارة العلاقات وبقائها منحصرة في الإطار الرسمي والاصطناع والبرودة والتحفظ وأحياناً تكون مزعجة، وبقدر ما تبدو هذه العوامل مقدمات للصراع فإنها وسائل لحفظ الصراع في حدوده الممكنة بل وحفظ التعاون في أدنى حدوده الرسمية أيضاً، وهناك عوامل أخرى كثيرة للصراع منها تواجد النساء والرجال في مكتب واحد حيث يحمل كل طرف نظرة سلبية عن الآخر خاصة عن العمل وطريقة المعاملة وهذا يؤكد لنا لماذا اهتم "كروزيي" بالعوامل الثقافية، إنما لفهم مثل هذه المواقف، كما لاحظ أن الصراعات تكون بين الأجيال المختلفة نظراً لتباعد وجهات النظر، وترجع أيضاً إلى المنافسة لأنها تتطور إلى صراع فيما بعد وإلى العلاقات السلمية وكيفية معاملة الرئيس لمروؤوسيه وهنا يتطرق "كروزيي" إلى أثر أنماط القيادة في سلوك الموظفين والنموذج المفضل لديهم.

كما يتضح أيضاً التوجه الإمبريقية "لكروزيي" حيث ركز على سلوكيات الأفراد ومواقفهم نحو كل ما يجري في محيط عملهم وعلاقة ذلك بالصراع وبالتعاون والمنافسة، وثم دراسة سلوك هؤلاء الأفراد ضمن البيئة المادية والاجتماعية التي ينتمون إليها مما يشكل في الأخير أربعة أنساق كبرى على الأقل هي : النسق الأشد انغلاقاً وهو النسق الفردي أو عالم الفرد، والنسق الداخلي المغلق الذي هو جو المكاتب، والنسق الداخلي الذي هو التنظيم ذاته، والنسق الخارجي الذي هو المحيط الاجتماعي خاصة ما يتعلق منه بالعناصر الثقافية، وتتداخل هذه الأنساق لتعطينا في الأخير نموذجاً لموظف المكتب.

¹ Crozier (M) : **Le monde des employés de bureau.** Sociologie du travail Année 1965 3-3 Ed. Du Seuil. Paris. 1965 pp. 315-318.

وينطلق التحليل الإستراتيجي من نقد النظريات السابقة كالتيلورية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل على أنه يتعاون ويستجيب بصفة آلية وبنفس الاستجابات لمختلف المحفزات وفي نفس الوقت ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به؛ ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي:¹

- **اختيار الأهداف:** لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم، فلكل أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم.
- **الحرية النسبية للفاعلين:** يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع أو أن يتوقع سلوك غيره.
- **العقلانية المحدودة:** يتحلى الفاعلون دائما بالعقلانية لكن هذه العقلانية ليست مطلقة كما نجدها عند البعض إنما هي عقلانية محدودة ممكنة، فكل شخص ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة ومن زاوية مهامه واختصاصه في العمل الذي يعطيه منطقا خاصا وعقلانية خاصة ومحدودة اكتسبها من خلال ممارسته اليومية.
- وتتحدد هذه العقلانية أكثر من خلال ما يجلبه له التنظيم من فرص لتحسين وضعه وبذلك فسلوك الفاعل إما أن يكون هجوما من خلال المبادرات التي يقوم بها لتحسين وضعه، أو يكون دفاعيا من خلال تمسكه بهامش حريته وقدرته على التحرك والعمل وهذا ما يساعدنا على فهم سلوك هؤلاء الفاعلين.
- وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.

¹ Crozier (M). Friedberg. (E) : **L'acteur et le système**. Ed. Du Seuil. Paris. 1977. P.P.45. 46.

واستعمل "كروزيي" هذه العقلانية في كتابه الظاهرة البيروقراطية¹ حتى يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، ويبين أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع ولهذا يستند الفاعلون إلى العقلانية المحدودة لتلبية أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم بحيث من البديهي أن أفق كل فاعل نسبي يتعلق بعدة عوامل تختص بعوامل تنشئته التعليمية والتكوينية والسوسيو تنظيمية التي تساعده على التنبؤ بأفعال الفاعلين الآخرين دون أن يتمكنوا من تقدير أفعاله ومن ثم تمكنه من اكتساب قوة تعبر عن سلطة غير رسمية يستحوذ عليها وتوسع من مجال هامش حريته وبالضرورة تضيق من هامش حريات الآخرين، ولذا يجد قرارهم عند جميع الفاعلين القبول وتكون هذه العقلانية إجرائية بمنزلة إسقاط واقعي لاستراتيجية كل مدير الذي يبحث حسب الأفق الذي استطاع أن يصل إليه من خلال قدراته ومؤهلاته.

ومن ثم عقلانيته قصد تجسيد تلك الاستراتيجية، وهذا ما يبين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة العقلانيات المحدودة والتي تميز بها مدبروها، غير أن هذه لا يعني أن عقلانية المؤسسة غير محدودة بل العكس من ذلك، باعتبار وجود صراع وتصادم بين مختلف العقلانيات الذي يحتم اتسام عقلانية المؤسسة بالمحدودية، ويكون الفاعلون عقلانيون يتوفرون على قدرات وكفاءات وإمكانات مادية وفائدة من الاختيار، ومن ثم يصب هذا المفهوم في أفكار المنفعة والحساب، وتعد طابع العقلانية بسبب تعقد معايير الزمن.²

فالتحليل الاستراتيجي يهتم بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفاذي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرة البيئة ومتقلباتها، وهو ما يبين الضرورة الملحة لجعل

¹ Crozier (M) Le phénomène bureaucratique. OP CIT.P 52.

² اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص ص 213-215.

التنظيم التدبيري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة؛ باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية.

الفرع السادس: التجربة اليابانية في التنظيم الإداري، "نظرية z"

يرجع الاهتمام بالإدارة إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ بداية الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية، ومن أهم العناصر التي ساهمت في بروز الإدارة اليابانية:¹

1. الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة، وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه ورقبه الوظيفي حيث يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى أنه لن تضيق عليه الفرص الوظيفية وأنه لن يستغني عنه،
 2. أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولا وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك،
 3. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا، ومن ثم رفعها على المستويات العليا ليقوم بالتدقيق والرقابة عليها،
 4. توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ويساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر،
 5. الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني.
- حيث تركز النظرية اليابانية على المشاركة في اتخاذ القرارات وهذه المشاركة تعتبر الأساس في الارتقاء لمستوى الإنتاج، كما يعتبر هذا القرار هو مسؤولية الجميع وبالتالي يبذل كل مشارك فيه قصارى جهده من أجل انجاح هذا القرار عكس النظرية الامريكية.

¹ بلقاسم سلاطينية وآخرون، مرجع سابق، ص 211.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تقدم، فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم عموماً، ولبلوغ هذا لا بد من توافر عدة عوامل منها ادراك التنظيم وأهميته، والاهتمام بالنشاط البشري من خلال مختلف طرق التنظيم والنشاط، كالمؤسسة، المنظمة وأنواعها، والشركة، كما يبرز هنا مدى اسهام الخلفية الفكرية للتنظيم العلمي للنشاط(العمل)، ومختلف مدارس التنظيم العلمي للنشاط(العمل)، في تطوير السلوك التنظيمي للعنصر البشري، بحيث أن هذا الأخير هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والذي يختبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام من زوايا مختلفة.

كما تم عرضنا في هذا الفصل مجموعة من المفاهيم حول طرق التنظيم وخصائصه وأهميته التي تميزه عن باقي المتغيرات وتطرق إلى العوامل المساعدة في تكوينه والمراحل التي مر بها ليصل إلى المعنى المطلوب وأيضاً الآثار المترتبة عن ذلك.



الفصل الثاني: أهمية دراسة التنظيم العلمي
للنشاط وتأثيره على الأداء الحركي والزماني
للمورد البشري



تمهيد الفصل:

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تعريف إدارة الحركة أنواع الحركة ومدلولاتها إدارة الزمن(الوقت)، وكذلك تعريف الوقت انعكاس التنظيم العلمي على الحركة والزمن، وتحسين الأداء. أنواع، تنظيم وتقسيم الوقت وكيفية التعامل معه، وأنواع وتقييم الوقت، ثم بعد ذلك أثر التنظيم العلمي للنشاط على الكفاءة والأداء المهني، وتأثير التنظيم العلمي للنشاط على فعالية التوقيت والجدولة في إدارة الموارد البشرية، كما سنحاول تبين تأثير مضيعات الوقت على الأداء وكيفية السيطرة عليها، والأساليب الإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للوقت.

وبناءً على ما سبق، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

- **المبحث الأول: إدارة الحركة والزمن؛**
- **المبحث الثاني: العلاقة بين التنظيم العلمي والحركة(النشاط) والزمن وتأثيرها على أداء الإدارة؛**
- **المبحث الثالث: تأثير مضيعات الوقت على الأداء وكيفية السيطرة عليها؛**
- **المبحث الرابع: الأساليب الإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للوقت.**

المبحث الأول: إدارة الحركة والزمن

تطوّرت منهجية إدارة الحركة والزمن في بدايات القرن العشرين، كأداة علمية تهدف إلى تعزيز الكفاءة في بيئات الإنتاج والخدمة، من خلال تفكيك كل مهمة إلى عناصر دقيقة، وقياس الزمن المستغرق لكل عنصر، ثم تحليل الحركات البشرية لتحديد الأسلوب الأمثل في الأداء وتقليل الحركات غير الضرورية، وتعتمد هذه الإدارة على استخدام أدوات مثل الساعات اليدوية والتصوير الحركي لتسجيل البيانات، ما يمكّن من وضع معايير زمنية ومعرفية دقيقة تساعد في تحسين تصميم العمل، تدريب العمال، وتطبيق نظم مكافآت مرتبطة بالإنتاجية، وصولاً إلى تنظيم مؤسسي شامل يدمج بين التخطيط العلمي والتنفيذ الفعال.

المطلب الأول: تعريف إدارة الحركة

خلال هذا المطلب، سيتم التطرق لإدارة الحركة كما يلي:

الفرع الأول: تعريف الحركة

تعرف لغة بأنها " الحركة ضد السكون و(حركه فتحرك) وما به (حرك) أي حركة، و غلام (حرك) أي خفيف ذكي¹، والحركة: انتقال الجسم من مكانٍ إلى مكانٍ آخر، أو انتقال أجزائه². أما اصطلاحاً: ويقال الحركة "تبدل حالة قارة في الجسم نحو شيء والوصول إليه بالقوة لا بالفعل"³، ويحدد "اللانند" مفهوم الحركة "بأنها يتبد متصل للموقع في المكان، منظورا إليه من زاوية الزمان، ومن ثم تكون له سرعة محددة، فالتغير الموقعي العادي في المكان، بصرف النظر عن الديمومة، يسمى انتقالاً⁴.

الفرع الثاني: أنواع الحركة ومدلولاتها

¹ ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار المعارف، 2016) ص 371.

² معجم المعاني الجامع، على الرابط: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

³ صليبيا جميل، المعجم الفلسفي، (بيروت: دار الكتاب اللبناني، 1982)، ص 457.

⁴ باسم مصطفى الشمالي، عبد الله السيد، "مفهوم الحركة في النحت الحديث"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، ع: 01، (سوريا، 2013)، ص 724.

- تحتوي تحركات الفرد في مكان العمل رموز وألوان معينة، فلكل حركة رمز خاص ولون معين تشير له، فضلاً عن النشاط الذهني الذي يصاحب العمل، ويمكن التطرق إلى هذه الرموز فيما يلي¹:
- **البحث:** يعد البحث العنصر الرئيس في العملية لتحديد موضع الشيء، وهو جزء من دورة كاملة يبدأ مع بداية حركة العين أو اليد في البحث والتفتيش عن شيء معين وينتهي بإيجاد ذلك الشيء.
 - **الاختيار:** وهو اختيار الشيء من بين الأشياء. ومن الصعب تحديد أو بيان الحدود الفاصلة بين الاختيار والبحث، فغالباً ما تضم إلى بعضها البعض كحركة واحدة. على سبيل المثال حركة البحث عن قلم في صندوق يحتوي مجموعة من الأقلام)
 - **الالتقاط:** وهي حركة تتمثل بالتفاف الأصابع على الشيء والتقاطه، ويبدأ الالتقاط بمجرد لمس اليد للشيء المطلوب وينتهي بالتقاط ذلك الشيء والتحكم فيه: مثال ذلك التقاط القلم من الجيب.
 - **نقل اليد فارغة:** هي حركة اليد فارغة للوصول إلى الشيء المطلوب. وتبدأ هذه الحركة مع بداية حركة اليد وتنتهي عند حالة التوقف عن الحركة بعد وصول الشيء. مثال ذلك حركة اليد فارغة لالتقاط القلم من سطح المنضدة).
 - **نقل اليد حاملة:** وهي الحركة المتمثلة بنقل الشيء من مكان إلى آخر بواسطة اليد. وتبدأ مع بداية حركة اليد وهي حاملة للشيء المطلوب نقله وتنتهي عند حالة التوقف عن الحركة بعد وصول اليد إلى المكان المطلوب نقل الشيء إليه. مثال ذلك حركة اليد حاملة للقلم من مكان إلى الرسالة المطلوب توقيعها.
 - **القبض:** وهي حركة ضبط الشيء باليد بعد التقاطه، كالقبض على القلم حين التوقيع على الرسالة مثلاً.
 - **ترك الحاملة:** وهي حركة ترك الشيء وإفلاته من اليد. وتبدأ مع بداية إفلات الشيء من اليد وتنتهي بتخليص الشيء من اليد أو الأصابع. ومثال ذلك وضع القلم في محله على المنضدة.
 - **وضع الشيء:** وهي حركة توجيه الشيء بواسطة اليد ووضعه في مكانه. وتبدأ توجيه الشيء وتنتهي بانتهاء وضع الشيء في مكانه المخصص. مثال ذلك حركة توجيه مفتاح الباب إلى موضعه وطره إلى الامام.

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2004)، ص ص 40-41.

- **الوضع السابق:** وهي حركة وضع الشيء في مكانه السابق بغية القيام بالحركة التي تليها. مثال ذلك وضع المفتاح في مكانه السابق بالباب.
- **الفحص:** وهي حركة فحص الشيء والتأكد منه من حيث المواصفات بالكم والنوع. ويبدأ هذه الحركة مع بداية استخدام الفرد لأحد حواسه لاختيار الشيء وتنتهي باتخاذ القرار.
- **التجميع:** وهي حركة تجميع الأجزاء لشيء الواحد. وتبدأ مع بداية تحريك اليد للشيء المحدد على مكانه المخصص وتنتهي بانتهاء تثبيته. مثال ذلك تثبيت الغطاء على القلم الحبر.
- **الفك:** وهي حركة فك جزء من شيء معين. وتبدأ مع بداية محاولة فك الشيء من مكانه وتنتهي حال فك الشيء ونزعه. مثال ذلك نوع غطاء القلم.
- **الاستعمال:** وهي حركة الاستعمال الفعلي للشيء. ونبدأ مع بداية تحريك الشيء واستعماله لغرض تحقيق منفعة معينة وتنتهي حين الحصول على تلك المنفعة. مثال ذلك تحريك واستعمال القلم على الورقة في اثناء الكتابة.
- **تأخير لا يمكن تفاديه:** وهي حالة التأخير الذي لا يمكن التحكم فيه. ويكون اما لفشل العملية التشغيلية او عدم التنسيق لمتطلباتها. مثال ذلك قيام العامل بمد يده اليسرى الى مكان ابعد من اليد اليمنى في الوقت نفسه عند القيام بالعملية التشغيلية.
- **تأخير يمكن تلافيه:** وهي حالة التأخير الذي يمكن تلافيه في اثناء العملية التشغيلية. مثال ذلك التوقف في استخدام اليدين لفترة محددة.
- **التخطيط:** وهي حالة ردود فعل الذهن قبل الحركة (التفكير)، وتبدأ مع بداية عمل الفرد للخطوة الثانية من العملية وتنتهي بتحديد الإجراءات التي تتبع في تنفيذها.
- **الراحة:** وتتمثل بفترات الراحة الرسمية للفرد، كي يتخلص من الاجهاد والتعب الذي يتعرض له في اثناء العمل. وتبدأ حال توقف الفرد عن العمل وتنتهي عند العودة اليه.
- **الايجاد:** وهي حركة يرمز لها بالعين وتضاف عادةً بعد الحركة الأولى (البحث)، وتلون بالون الرمادي لتمييزها). 20)
- **الحركات الجزئية (الدقيقة):** لقد ازدادت الأساليب المعتمدة في دراسة العمل نتيجة للتطور الكبير في مجال تقنية المعدات والوسائل التي تستخدم لأغراض دراسة العمل، ومنها على سبيل المثال

لا الحصر التطور في مجال استخدام الكاميرات والأفلام في تحليل طرق العمل، وخاصة الاستخدام في مجال دراسة العمليات أو طرق التدريس.

المطلب الثاني: إدارة الزمن (الوقت)

خلال هذا المطلب، سيتم التطرق لإدارة الزمن (الوقت) كما يلي:

الفرع الأول: تعريف الوقت

يمكن تعريف الوقت لغة واصطلاحاً كما يلي:

أولاً- لغة: يعرف الوقت في المعجم الصافي بأنه مقدار من الزمان، فكل شيء قدرت له حين فهو مؤقت (محدود)، والتأقيت أو التوقيت هو أن تجعل للشيء وقت يختص به وهو مقدار بيان المدة.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الحركة والزمن.¹

وهو نفس ما جاء في لسان العرب تقريباً لابن منظور "الوقت مقدار من الزمن معلوم"، وقال مجد الدين فيروز آبادي: "الوقت مقدار من الدهر وكل شيء قدر له حيناً فهو مؤقت"²

ثانياً- اصطلاحاً: كان من الصعوبة ما كان تحديد مفهوم معين للوقت، وعموماً يشير مفهوم الوقت إلى العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس³، وفيما يلي سرد لمجموعة من التعاريف التي وردت حول مفهوم الوقت:

▪ عرفه "بنيامين فرانكلين" (Benjamin Franklin) بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة، والنشاط الفردي يعكس حقاً الشخصية"، أما "فرانسييس بيكون" (Francis Bacon) فيقول: "الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع". بمعنى أن الوقت مورد أساسي من موارد الشعوب، فالإنسان لا يمكنه خلق الوقت، لذا يجب على الإنسان المحافظة عليه.

¹ صالح العلي الصالح وأمينة الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، (الرياض: د. د. ن، 1980)، ص 756.

² حنان شكري شاكر شبير، "واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشور، 2010)، ص 13.

³ الرازي، محمد بن بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، (الكويت: دار الرسالة، 1973)، ص 132.

■ كما يصفه الباحث "روبرت" robert " بأنه "شيء كالمعجون، يشكل لخدمة أهدافنا، وللاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع، وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك. ويعرفه "ألبرت آينشتاين": "كل جسم مرجعي زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد؛ ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه"¹.

وعليه نقول: "أن الوقت هو وحدة قياس، وهو مورد أساسي من موارد الشعوب يتطلب استغلاله بشكل جيد لتحقيق منفعة للإنسان".

الفرع الثاني: تعريف إدارة الزمن (الوقت)

يوجد أكثر من تعريف لإدارة الوقت، فمنها ما يشير إلى: " فعالية الاستخدام للموارد المتاحة بما فيها الوقت وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه: الالتزام - التحليل - التخطيط - المتابعة وإعادة التحليل "²، ومنها ما يشير إلى: "تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام التافهة"³، وكذا "استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعنية لذلك "⁴، حيث يعرفها "ملائكة" بأنها " أسلوب استغلال و تخطيط استخدام الوقت بفاعلية، لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودينية لنا وللمن أمكن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا"⁵، في حين يرى "تيمب" (Timpe) أن إدارة الوقت قد تفهم على أنها مرادفة للترتيب والتنظيم والإجراءات اليومية المبرمجة للعمل. ومع فاعلية هذه

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، (عمان، الأردن: دار جرير للطباعة والنشر، ط 02، 2007)، ص 17.

² أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الوقت، (عمان، الأردن: دار المجدلاوي، 1991)، ص 32.

³ Helmer, P.E. **Time Management for engineers and constructors**, New York: American Societ of civil engineers..1980 p 02.

⁴ سلامة، سهيل فهد، "إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح"، (عمان، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988)، ص 18.

⁵ ملائكة، عبد العزيز محمد، "إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية"، (جدة: بنك القاهرة، إدارة البحوث الاقتصادية والمعلومات، 1991)، ص 20.

العناصر إلا أن إدارة الوقت أكثر تعقيداً من ذلك فهي حالة نفسية واستعداد للالتزام الشخصي"¹، كما يعرفها "إليك ماكينزي" (ALEC MACKENZIE) بأنها "مفهوم متكامل وشامل يصلح لأي زمان ومكان، وأي عمل وأي شخص، وأي مجتمع، وأي بيئة، حيث ارتبط بشكل كبير بالعمل الإداري، ويتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين المستمرين ولا يدور حول الوقت في الفراغ المجرد وإنما يدور حول ما يمكن لنا أن نحققه بالوقت الذي لدينا في حياتنا ما بين الواجبات والرغبات والأهداف"²، كما عرفها "سيان" (Seyyan) بأنها "الاستخدام الأمثل للوقت المتاح"³. وعرفها "يوجين جريسمان" بأنها "الطرق الوسائل والطرق التي تعين المرء على استفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن"⁴، وعرفها "محمد حسين العجمي" بأنها "الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل"⁵.

يمكن من خلال هذه التعاريف لإدارة الوقت وضع تصور شامل لما يعنيه مصطلح إدارة الوقت، ويمكن من خلالها تعريف إدارة الوقت بأنها ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، وهو ما يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح، ومحاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محددة، كما يمكن تعريف إدارة الوقت على أنها: "استغلال الوقت المتاح بالشكل الأمثل بهدف تحقيق الأهداف المنشودة ضمن حدود الوقت المحدد لتنفيذها وبأقل جهد ممكن"

الفرع الثالث: أهمية إدارة الوقت

¹ تيمب داييل، إدارة الوقت، تر: وليد هوانه، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990)، ص 11.

² إليك ماكينزي، مصيدة الوقت. الرياض: ترجمة مكتبة جرير، 2010)، ص 05.

³ Seyyan, A. **Management in Nursing**, Ibn Sina nursing & Midwifery Colleges. (2008). P61.

⁴ يوجين جريسمان، فن إدارة الوقت: كيف يدير الناجحون وقتهم؟، (الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 01.

⁵ محمد حسين العجمي، الإدارة المدرسية، (القاهرة: دار الفكر العربي للنشر، 2007)، ص 171.

- يحيط بالإنسان العديد من المتغيرات الهامة حيث يمكن اعتبار الوقت من أهمها، فعبر كل الأزمنة، وحتى يومنا هذا لا يزال هذا المتغير يحظى بنفس الأهمية، لكن هذه الأهمية أو هذا الاهتمام يختلف من مجتمع لآخر ومن بلد إلى بلد، ويرتبط هذا الاختلاف بعدة عناصر منها:¹
- التأثير المباشر للمعتقدات والتقاليد والأعراف المختلفة للمجتمعات على حياتهم وبصفة كبيرة على الكيفية التي يتعامل كل منهم مع الوقت،
 - التأثير المباشر للمستوى المعيشي ومستوى الدخل الفردي والقومي والسلوك الاقتصادي هذه على طريقة تخمين الفرد وتعامله مع الأشياء بما فيها الوقت،
 - يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الاهتمام بالوقت من خلال زيادة الوعي،
 - يعتبر التطور التكنولوجي العامل الأكثر وضوحاً في التأثير على عنصر الوقت من حيث الاهتمام بامتلاك التكنولوجيا له عدة انعكاسات تؤدي إلى وجوب الاهتمام بالوقت.

المطلب الثالث: انعكاس التنظيم العلمي على الحركة والزمن، وتحسين الأداء .

انطلاقاً من تعريف الوقت الذي يعتبر بأنه وحدة قياس بالساعة وأجزائها وأنه يسير على خط مستقيم²، والذي يعتبر أيضاً من السلع الفريدة التي أعطيت بالتساوي لكل الناس بغض النظر عن السن والموقع، وهو يسير بسرعة محددة وثابتة ويبدو أنه لا يوجد شخص على وجه الأرض قادر على انجاز أعماله في الوقت الذي يريده، ولأننا لا نملك أبداً أن نخلق وقتاً أكثر مما أتيح لنا فعلينا حسن استغلاله والمحافظة عليه، ويجب أن يحظى الوقت بالرقابة الشديدة والإدارة المثمرة والمفيدة.

الفرع الأول: أنواع، تنظيم وتقسيم الوقت وكيفية التعامل معه

سيتم فيما يلي عرض أنواع، تنظيم وتقسيم الوقت وكيفية التعامل معه كما يلي:

¹ محمد كنفوش، "إدارة الوقت"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2005)، ص ص

² John Adair and Melanie Allen, **Time management and personal development**, Thorogood Publishing Ltd, London, 2004, P5.

أولاً: أنواع وتقييم الوقت: من حسن إدارة الوقت وأهما نجد التنظيم والترتيب وإجراءات العمل اليومية المبرمجة في المحافظة على الوقت وحسن إدارته، وتحسين الأداء، وفي هذا الصدد ينقسم الوقت إلى ثلاثة أقسام¹:

1. **الوقت الإبداعي:** وهو مجمل الوقت الذي يخصصه الإنسان للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل بالإضافة إلى تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز وتوجيهه، ثم وضع الحلول المنطقية والموضوعية لضمان فاعلية لنتائج القرارات.
 2. **الوقت التحضيري:** يشير إلى الفترة الزمنية التي تسبق البدء في أداء العمل ويشمل جمع المعلومات والبيانات وإعداد المستلزمات الضرورية لإنجاز العمل.
 3. **الوقت الإنتاجي:** وهو ما يستغرقه الفرد في التنفيذ لإنجاز العمل ما حضر له.
- في حين يرى كل من "علي سعيد القرني"، و "إبراهيم العقيد"، أن الوقت ينقسم في حياة الإنسان عموماً إلى قسمين²:
1. **الوقت القابل للتحكم:** وهو ما يمكن تنظيمه وإدارته من الوقت، حيث يتفاوت الأشخاص في القدرة على استغلاله، ومن بين هذه الأوقات ما يكون مخصصاً للعمل أو الدراسة أو حياة الإنسان الخاصة.
 2. **الوقت غير القابل للتحكم:** وهو ما يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه من الوقت، وهو وقت لا يمكن الاستفادة منه كثيراً، ومن تلك الأوقات التي يقضيها الإنسان في حاجاته الأساسية مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة.
- كما يتمي الوقت بعدة خصائص فهو سريع الانقضاء، وما انقضى منه لا يعود ولا يعوض، ويعتبر أنفس ما يملك الإنسان لأنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج¹.

¹ عبد الناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، (القاهرة: جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، 2003)، ص 16.

² أنظر كل من: علي سعيد القرني (1996) (إدارة الوقت دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الملك سعود، 1996)، ص 15. إبراهيم العقيد، "وقتك ... حياتك. هل تديره أم يديرك؟"، وزارة التربية والتعليم - مجلة المعرفة - ع: 63، (الرياض: وزارة التربية والتعليم، 2000)، ص 110.

ثانياً- **التعامل مع مضيعات الوقت:** يضيع الأفراد أوقاتهم في كثير من الاحيان أمور ليست بالأهمية ما كان، ومن الأشياء الجديرة بالذكر في مضيعات الوقت (الاجتماعات، والمكالمات الهاتفية، والزيارات الودية، وعدم اكتمال المعلومات، والاعتماد على الذاكرة، وتأجيل انجاز الأعمال)².

ومن العوامل التي تتسبب في ضياع وقت المدير في المنظمة أو العمل عوامل نورد ما يلي:³
1. **عدم التخطيط:** يعد عدم التخطيط مصدراً من مصادر ضياع الوقت وذلك بسبب، غياب الأهداف وعدم وضوحها، فضلاً عن عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط، علاوة على عدم وضع برامج جادة للعمل، وكذلك سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة.

2. **الرقابة:** تسبب الرقابة المفروضة على العمال ضياع الوقت في حالات عدة منها:⁴
أ- شيوع المفهوم الخاطئ للرقابة على مستوى المنظمة والذي يرى بأن الرقابة غاية في حد ذاتها، فتصبح سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين تجعلهم يشعرون بالخوف والتردد.
ب- زيادة الإجراءات الرقابية المفروضة يؤدي إلى تعطيل التنفيذ ويتسبب في ضياع الوقت.

الفرع الثاني: أساليب قياس الحركة والزمن

تبدأ دراسة الوقت، وعملية قياس الحركة والزمن، بالإشعار بأن العمل المعين في القسم المعني جاهز للدراسة وأن العمل يتكون من اجزاء واضحة جداً وقياسية، وذلك يتطلب تثبيت طريقة العمل والوقت اللازم لإنجازها ولعدد قليل من دورات العمل هناك عدد من الخطوات التي تستخدم لغرض دراسة وقت العمل وقد حدد هذه الخطوات كالآتي:⁵

1. **اختيار العمل والعامل:** يسهل دراسة الوقت في الأعمال الروتينية عندما تكون تكاليف العمل عالية وخصوصاً عندما يكون هناك عدد كبير من العمال يؤدون نفس العمل مثلاً عمليات التجميع، ولا يختار العامل الماهر لإجراء الدراسة عليه وكذلك لا يختار أيضاً العامل غير الماهر، بل يتم اختيار العامل الذي يكون مستوى أدائه أكثر بقليل من المتوسط.

¹ يوسف القرضاوي، الوقت في حياة المسلم، (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط 05، 1991)، ص ص 08-10.

² علي القبيس، مرجع سابق، ص 87.

³ Patrick Forsyth, Successful **Time Management**, Replika Press Pvt Ltd, India, 2007, P12.

⁴ علي القبيس، مرجع سابق، ص ص 113-116.

⁵ عبد القادر محمود سلامة، الإدارة الصناعية، تخطيط المصنع، (القاهرة: مكتبة غريب، 1980)، ص 114.

2. تقسيم العمل إلى عمليات والعمليات إلى حركات: وهنا يتطلب أن تكون كل المعلومات المتعلقة

بدراسة العمل المعطى تحت تصرف القائم بعملية دراسة الوقت وهذه المعلومات نتاج:

- برنامج تبسيط العمل السابق تنفيذه.
- أوامر التشغيل.
- المواصفات بالدقة المطلوبة.
- الرسومات الخاصة بالتصميم

وبناءً على هذه المعلومات وكذلك الملاحظات الشخصية للقائم بعملية التحليل والدراسة يقسم هذا المحلل العمليات التي يقوم أو وحدات بها العامل إلى خطوات وذلك لغرض اكتشاف الخطوات غير الضرورية في العملية ولحظات التعطل والتأخير ويقوم القائم بعملية الدراسة بعمل ويبين وصف دقيق لدورة العمل ذلك بواسطة جدول ملاحظات.

3. الملاحظة وتسجيل الوقت، يجب أن يخبر العامل، أو الموظف الذي سوف يسجل له وقت العمل

مسبقاً، ويجلس القائم بالدراسة قريباً من العامل حتى يمكنه ان يشاهد العامل والعمل الذي يقوم به جيداً، ويتم تسجيل الوقت اللازم لكل خطوة في جدول ملاحظات ويسجل القائم بدراسة الوقت أكثر من دورة للعمل حتى يحصل على عينة ممثلة للعامل والعمل.

4. التحليل خلال دراسة الوقت، حيث يجب على القائم بالدراسة أن يتأكد من:

- انتظام النشاط(العمل) وبالدقة المطلوبة وبالسرية المناسبة.
- أن الأعمال تنتج بالدقة المطلوبة.
- وأثناء القيام بالدراسة يجب على القائم بها أن يلاحظ الخطوات الثابتة والخطوات المتغيرة وأوقاتها أثناء أداء العمل وبعد تقسيم خطوات دورة العمل يمكنه بسهولة أن يلاحظ الخطوات غير اللازمة لأداء ذلك العمل وفترات التعطل التي يمكن تجنبها والتي لا يمكن تجنبها، وتتخذ الإجراءات اللازمة لإزالة الأسباب.

5. تقدير معدل الأداء: يعرف تقدير معدل الأداء بأنه (العملية التي يقوم فيها الدارس للوقت بمقارنة

اداء سرعة العامل الذي تجري عليه الدراسة يتصوره هو عن الأداء العادي، وذلك لغرض الحصول على معامل للأداء الذي يمكن بواسطته حساب الأداء العادي للعامل.

وتقدير الأداء هو حكم شخصي يرجع إلى القائم بدراسة الوقت ويعتمد على مستوى تدريبه وخبرته، ويتم تقدير مستوى أداء العامل من خلال أربعة عوامل هي:

- **المهارة:** تقاس من خلال مدى دقة العامل في عمله ومقدار تردده عند اجراء خطوة من خطوات العمل.
- **المجهود:** من خلال رغبته وحماسه للعمل وتخطيطه المسبق لما سيقوم به مقدماً لكل خطوة من خطوات عمله.
- **ظروف العمل:** ويتم من خلال أجراء العمل في ظرف مختلفة من الاضاءة والحرارة والتهوية عن المستوى اللازم لأداء العمل في الظروف الطبيعية.
- الانتظام في استخدام اسلوب معين.
- ويتحدد من خلال اتباع العامل أسلوب لأداء كل خطوة من خطوات العمل، وبصورة مختلفة عن الخطوة السابقة

الفرع الثالث: تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة به

سيتم فيما يلي التطرق لتعريف الأداء ومختلف المفاهيم المرتبطة به:

أولاً- تعريف الأداء: لغة يرجع أصل كلمة الأداء إلى اللفظة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، حيث ان اللفظة الانجليزية (Performance) اشتقت منها، والتي تفيد في معناها الطريقة التي يبلغ بها التنظيم أهدافه أو إنجاز العمل ، وهو المعنى نفسه الذي أشار إليه قاموس (Petit Larousse).¹ حيث اقتصر في البداية مفهوم الأداء فقط على المورد البشري والذي يعني تأدية عمل أو تنفيذ مهمة²، ليرتبط بالموارد الأخرى للمؤسسة فيما بعد، كما نجد للأداء تعاريف عدة من بينها، اعتباره الصورة الحية التي تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة، فهو يعكس كيفية استخدام المؤسسة

¹ عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، ع:01، (جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001)، ص 86.

² الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، ع:07، (2009-2010)، ص 217.

لمواردها المادية والمالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹، وهناك من عرفه على أنه قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية²، كما عرف حسب معايير الأساسية وهي الجودة، الوقت، والتكلفة، وهناك من يضيف المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع، الخ³، ورغم اختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب على وضع تعريف موحد إلا أنهم يشتركون في أنه مفهوم يعكس نجاح أو فشل المؤسسة وفي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

ثانياً - المفاهيم المرتبطة بالأداء: يرتبط مفهوم الأداء في الغالب ببعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه أهمها الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، إلا أن هناك اختلاف بينها، وهذا ما سيتم التطرق إليه مع تحديد العلاقة بينها وبين الأداء:

1. الكفاءة Efficacité، تعني الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف، فمفهوم الكفاءة يركز إنجاز النتائج (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)⁴.
 2. الفعالية Efficience، يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها فهو مصطلح مرتبط بتحقيق الأهداف⁵.
 3. الإنتاجية، تشير في معناها إلى دراسة العلاقات القائمة بين الموارد المستخدمة وبين النتائج المحققة، فهو تعبير عن كفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات⁶.
- ومما سبق كل من الكفاءة والفعالية والإنتاجية تمثل مؤشرات للحكم على الأداء، خاصة الفعالية والكفاءة التي تعتبر من أهم محاور الأداء.

¹ وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ط: 01، 2009)، ص ص 38-40.

² عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 87.

³ يحيوي إلهام، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية"، مجلة العلوم الباحث، ع: 07، (2007)، ص 46.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 46.

⁵ وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، المرجع نفسه.

⁶ عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008)، ص 49.

وبالرجوع إلى استقراء التراث النظري نجد بأن هناك العديد من التعريفات التي قدمت لإدارة الوقت تشير إلى الأداء والكفاءة، حيث تعرف إدارة الوقت بأنها مجموعة من القدرات التي تجعل الفرد متمكناً من تحسين جودة الحياة¹، كما أنها عملية تخطيط وتنظيم ورقابة بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في فترة زمنية قصيرة.²

وتعرف إدارة الوقت بأنها حصر (الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مستمر).³

كما أن إدارة الوقت تعني: " الكفاءة في توفير الوقت الذي يحتاج إليه المديرون واستخدامه بفعالية لحل مشكلات تنظيمية وفنية معقدة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة "⁴

وعلى ضوء مختلف المفاهيم وتحليل الدراسات نقول بأن: "إدارة الوقت تشمل، تخطيط وتنظيم وتحديد وتوزيع واستثمار الوقت بما يناسب الأهداف والممارسات (الأنشطة المختلفة) والأساليب التي سيتم تنفيذها مع إخضاع هذه العمليات للمتابعة والتقويم المستمر، الأمر الذي يفضي إلى تحسين الأداء.

¹ستيفن كوفي، إدارة الأولويات، تر: السعيد متولي حسن، (الرياض: مكتبة جرير الرياض، 1998)، ص 30.

² محمد الصيرفي، إدارة الوقت، (الإسكندرية: مؤسسة جورس الدولية، 2009)، ص 120.

³همام زيدان، إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم، (القاهرة: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، 1992)، ص 172.

⁴صالحة عبد اللطيف يوسف عيسان، إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم، (مسقط: وزارة التربية والتعليم، 1992)، ص 04.

المبحث الثاني: العلاقة بين التنظيم العلمي والحركة (النشاط) والزمن وتأثيرها على أداء الإدارة

يرتبط التنظيم العلمي ارتباطاً وثيقاً بإدارة الحركة والزمن، حيث يستخدم منهجاً علمياً لتحليل كل خطوة في العمل، وقياس الزمن المستغرق بدقة، ثم يقلل الحركات غير الضرورية من خلال أدوات مختلفة، مما يُفضي إلى تبني "أفضل أسلوب" إنجازي لكل مهمة، ويظهر أثر هذه العلاقة جلياً في تعزيز أداء الإدارة بفضل تحديد نسب زمنية معيارية، وتسهيل التخطيط، وتحفيز العمال عبر الحوافز المرتبطة بالإنتاجية، والرقابة القائمة على بيانات كمية، ما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل الهدر وتحقيق توازن أفضل بين الجهد البشري والنتائج المؤسسية.

المطلب الأول: أثر التنظيم العلمي للنشاط على الكفاءة والأداء المهني

خلال هذا المطلب، سيتم تحديد أثر التنظيم العلمي للنشاط على الكفاءة والأداء المهني

الفرع الأول: الأداء المهني (Job Performance)

حظي الأداء المهني (Job Performance) ببالغ الأهمية، وعرف بحوثاً كثيرة ترتبط ببيان طرق تطويره ووضع الحلول اللازمة للمشكلات المتعلقة به، حيث يتكون الأداء المهني للعمال من عدة أبعاد نوجزها بما يلي:¹

- **الفعالية في الأداء (Efficiency)** تشير إلى تحقيق الأفراد للأهداف والأعمال المطلوبة منهم.
- **الكفاءة في الأداء (Effectiveness)** تشير لاستخدام الأفراد للموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون إسراف.

وتتطوي خطط تحسين الأداء على عدد من الخطوات يمكن إجمالها فيما يلي:²

1. ولأن التغيير لا يفرض من الخارج، وجب أن تصدر الرغبة في التغيير من داخل المنظمة،
2. يجب إشراف وتوجيه معاهد متخصصة في شؤون تحسين الأداء على تطبيق خطط تحسين الأداء،

¹ أحمد ماهر (1995) السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة، 1995)، ص 42.

² حنفي محمود سليمان، أحمد فهمي جلال، التطوير التنظيمي والأداء، (القاهرة: أكاديمية الدراسات المتخصصة، 2008)، ص 266.

3. ينبغي أن تكون خطط تحسين الأداء مكملية لسياسة المنظمة.

الفرع الثاني: تقييم الأداء المهني

تعد الهيئة الدولية لإدارة (ICMA) من أولى المؤسسات التي تناولت معايير قياس الأداء، وذلك من خلال إصدارها (Measuring Municipal Activities) (قياس الأنشطة البلدية) والذي يشمل مسحاً لمجموعة مقترحة من معايير تقييم أداء الإدارة في الأنشطة البلدية المختلفة¹، وينبغي عند الإقدام على تقييم الأداء المهني أن نأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار²:

1. يجب التركيز على الأنماط السلوكية المطلوب قياسها وعدم إغارة سواها أي اهتمام،
 2. لقياس الأداء يجب استخدام نماذج محددة،
 3. أثناء قياس أداء العامل يجب الإنصات له وعدم مقاطعته.
- ويتضح مما تقدم أن تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:
1. تحديد مستوى أداء العامل للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة من خلال جمع البيانات التي تساعد على ذلك.
 2. تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
 3. تقدير مدى الاستعداد لدى العامل لتحقيق تطور في مستوى الأداء، وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ.

الفرع الثالث: معايير الأداء المهني

وجود معيار ينسب إليه أداء الأفراد هو ما تتطلبه عملية تقييم الأداء، كما يجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقييم، وذلك للقيام بعملية التقييم بكل موضوعية والابتعاد عن التحيز قدر الإمكان. ومن هذه المعايير:

¹ سعد بن صالح الرويتع، "قياس الأداء في الوحدات الحكومية"، مجلة الاقتصاد والإدارة، (الرياض: جامعة الملك عبد العزيز، 21002)، ص 67.

² يورك برس، تقييم الأداء، تر: الشركة العالمية للنشر، (بيروت: مكتبة لبنان، 2007)، ص 26.

1. المعايير الكمية (مقاييس الإنتاجية): يتم وضع هذا النوع من المعايير للأعمال المتعلقة بعملية الإنتاج كمياً وكيفاً ومبنية على أساس دراسات الزمن والحركة¹، وتشمل قياس الجوانب الكمية من أداء العمال مثل عدد الوحدات المصنعة أو كمية المبيعات أو الزمن الذي يستغرقه في معالجة المعلومات².

2. المعايير التقديرية المرنة (الذاتية): يقوم بها أفراد تتوافر فيهم المعرفة والخبرة وتعني إصدار أحكام أو تقديرات³.

وبالرجوع إلى تعريف الأداء المهني، نجده يشير إلى السلوك الوظيفي الهادف ويتضمن الأداء الظاهر - ما يمكن ملاحظته كالكلام والحركة-، والأداء الداخلي - ما لا يمكن ملاحظته كال تفكير والتخيل⁴، وعرفه البعض على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁵، وهو "نتائج التفاعل بين السلوك والإنجاز، ويجب أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"⁶.

ومن خلال ما تقدم، فإن الأداء سلوك وظيفي محدد الهدف يقوم به العمال، أو الموظفون لإشباع الحاجات وإنجاز الأعمال المكلفين بها بفعالية، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل التنظيم المرتبط بالحركة والزمن، والانتاجية.

المطلب الثاني: تأثير التنظيم العلمي للنشاط على فعالية التوقيت والجدولة في إدارة الموارد البشرية يؤثر التنظيم العلمي للنشاط على الإدارة الفعالة للوقت، ومنها على إدارة الموارد البشرية، ومن بين أهم المؤشرات التي ترتبط بتقييم نجاح أو فشل تحقيق الأهداف على المدى الزمني المحدد لبلوغ

¹ صلاح الشنواني (1994) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1994)، ص 187.

² رونالد.ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، (عمان، الأردن: الجامعة الأردنية، 1999)، ص 133.

³ رونالد.ي. ريجيو، مرجع سابق، ص 133.

⁴ محمد عبد الغني حسن هيكمل، مهارات إدارة الأداء، (القاهرة: دار الكتب، 2003)، ص 19.

⁵ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2004)، ص 209.

⁶ عبد الباري درة، مدخل جديد لزيادة فعالية المدير العربي، (دورة تدريبية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005)، ص 70.

ذلك هي قدرة الأفراد على التحكم في الوقت وإدارته، والذين يتمتعون بسمات شخصية تمكنهم من حسن استغلال أوقاتهم ، وهذا راجع إلى ارتباط الإدارة بشكل أساسي مع الوقت فمن مقومات الخطة الفعالة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، وبشكل واضح ومرن مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية المختلفة في حدود الإمكانيات المحددة التي تمكنها من تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول: الإدارة الفعالة للوقت

تشير الإدارة الفعالة للوقت، إلى تلك العملية التخطيطية للسيطرة على الوقت الذي يقضيه الإنسان في مختلف الأنشطة، بهدف تحقيق أقصى كفاءة وفعالية لاستثمار الوقت مستغلا ومستعملا مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات.

أولاً- مفهوم الإدارة الفعالة للوقت: يعتبر مفهوم الإدارة الفعالة للوقت القاعدة الأساسية التي تستند عليها قي الوظائف الإدارية الأخرى نظرا لأولويتها في وضع برامج تحقيق الأهداف المستقبلية والأساليب والوسائل التي تسمح بالتحكم والتصرف الصحيح من خلال استخدام الوقت بالشكل المناسب وهذا ما سوف نتطرق إليه.

1. تعريف الإدارة الفعالة للوقت: هناك العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح الإدارة الفعالة للوقت، حيث عُرفت بأنها: "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، وهي استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة، والاتصال، وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة.¹ كما عرفت على أنها: "الاستفادة من الوقت، هي التي تحدد الفارق بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة حيث أن السمة المشتركة بين كل الناجحين، هي قدرتهم على الموازنة ما بين الاهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم اتجاه عدة علاقات، هذه الموازنة تي من خلال ادراكهم لذواتهم".² وعرفت أيضا باعتبارها: "عملية تخطيط

¹محسن أحمد الخضيرى، المنظومة المتكاملة لامتلاك المزا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الغات، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2009)، ص ص 86-88.

²فرح ياسر أحمد، إدارة الوقت ومواجهة ضغط العمل، (عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط 01، 2008)، ص47.

وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكن للمدير والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام عمال كثيرة في نفس الوقت"¹.

وعليه يمكن تعريف الإدارة الفعالة للوقت بأنها: "علم وفن ترشيد استخدام الوقت بشكل فعال، مما يسمح بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال تحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات باستخدام مجموعة من الإجراءات في العملية الادارية لتحقيقها".

2. **خصائص الإدارة الفعالة للوقت:** يتميز الوقت بخاصية فريدة عن بقية الموارد الأخرى حيث لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل، إلا أن الطريقة التي ينفق بها كل فرد أو شخص هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته، ويمكن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدماً، ففي الدول المتقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة، بينما نجده لا يتم استغلاله بالطريقة المثلى في الدول الأقل تقدماً، والقول بأن الوقت له خاصية فريدة يعني أنه ذو قيمة عالية²، كما يمكن تحديد خصائص الوقت فيما يلي:³

- عدم إمكانية تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يراد تحقيقه.
- الوقت سريع الانقضاء.
- الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه.
- الوقت مورد محدد يملكه الجميع بالتساوي.
- يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة، والأموال، والأجهزة والمعدات، لأنه: لا يمكن تخزينه، ولا يمكن إحلاله، فهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، لا يمكن شراؤه، أو بيعه، أو جيره، أو سرقة، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره، ومضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره، وكل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضيه وفق معدل ثابت.

¹ رائد مال الله، تأثيرات مهارات مديري المكاتب في فعالية إدارة الوقت - دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ع:101، (31 ديسمبر 2017، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد)، ص 28.

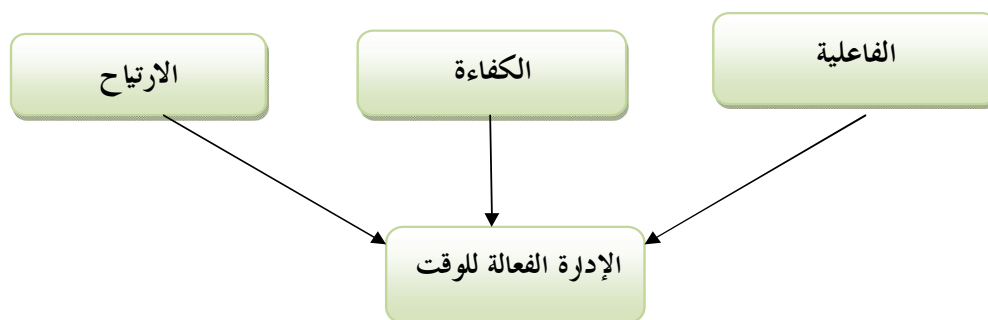
² مها طلال العازمي، إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007)، ص 16

³ أحمد أبو شيخة نادر، مدخل إلى إدارة الوقت، (عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، 2009)، ص ص 25 - 27.

3. أهداف الإدارة الفعالة للوقت: يسعى الفرد من خلال التنظيم إلى بلوغ أو تحقيق نتيجة أو غاية أو هدف، وذلك وفق ما هو مخطط له، وذلك، ببذل أقل جهد، وأكبر سرعة للوقت، كما أن أهداف الإدارة الفعالة للوقت لها مردود ايجابي بشكل عام، وكون الفرد جزء من المنظمة فإن نجاحه في تحقيق أهداف الإدارة الفعالة للوقت له مردود إيجابي ينعكس عليه أولاً ثم على المنظمة التي ينتمي إليها.¹

4. مكونات الإدارة الفعالة للوقت: ترتكز الإدارة الفعالة للوقت على ثلاثة خصائص رئيسية، حيث تشير إلى ضرورة توافر المكونات الثلاثة كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مكونات الإدارة الفعالة للوقت



المصدر: رائدة مال الله محمد، "تأثيرات مهارات مديري المكاتب في فاعلية إدارة الوقت - دراسة مسحية لعينة من مديري الأقسام في معاهد والكلية التقنية في الجامعة التقنية الوسطى" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع:101، (جامعة بغداد، العراق)، ص286.

يتضح من الشكل أعلاه مكونات الإدارة الفعالة للوقت الرئيسية، التي يجب على المنظمة والأفراد مراعاتها في أداء المهام والأنشطة، أهداف المنظمة، خاصة وأن للوقت مجموعة من الخصائص والسمات نذكر منها ما يلي: الوقت لا يسترجع، لا يخزن، لا يباع ولا يشتري...الخ.²

5. أهمية الإدارة الفعالة للوقت: تكمن أهمية الإدارة الفعالة للوقت في الاستفادة من الوقت بشكل يسمح بتحقيق الغاية المرجوة وبفاعلية، وتتطلب الاستفادة من الوقت في المنظمة ما يلي:¹

¹ عبد الرزاق خضر حسن، حسين غربي الجبوري، ومشتاق محمود السباعوي، "تقييم واقع مرتكزات إدارة الوقت - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع: 04، (العراق:2018)، ص616.

² Paulina Gajewska, Katarzyna Piskrzynska, Leisure Time Management, Forum Scientiae Oeconomia, Vol 05, No02, 2017. p59.

- التخطيط للاستفادة من وقت الموظفين في تطوير التنظيم، حيث تكمن أهميته في كونه يؤثر في الصيغة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى،
- بلوغ الأهداف بالنسبة للمنظمة،
- تقييم الأداء بالنسبة لموظفي المنظمة وذلك لمعرفة مستوى الاداء الحقيقي، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب،
- القدرة على استباق الاحداث والتحصين ضد المشكلات، والتحصين ضدها، ومواجهتها؛
- تقادي زيادة التكلفة المرتبطة بالوقت وادارته وحسن استغلاله،
- كما تبرز أهمية الإدارة الفعالة للوقت بترشيد استخدام الساعات المتاحة وتحقيق أفضل الانجازات التي تقود لتحقيق الاهداف وذلك باستخدام أساليب ومنهجيات عقلانية تساعد على التعامل بشكل صحيح مع الوقت،
- تحقيق المردود الإيجابي على المنظمة بشكل عام، خاصة وأن الفرد جزء لا يتجزأ من التنظيم، وعليه فهو بحاجة إلى إدارة وقته بالشكل الذي يحقق المردود بحيث ينعكس عليه وعلى التنظيم.

6. خطوات الإدارة الفعالة للوقت ومبادئها: تتطلب الإدارة الفعالة للوقت الوقوف، والمرور على جملة من الخطوات والمبادئ الأساسية التي تضمن نجاح تحقيق الأهداف المسطرة بالكفاءة، الفعالية والوقت المطلوب، وهو ما سنبرزه فيما يلي:

- أ- خطوات الإدارة الفعالة للوقت: تحسن إدارة الوقت تفرض على المدير اتباع الخطوات التالية:²
- الالتزام: تشبه الادارة السيئة للوقت احدى العادات السيئة، والتي ينبغي على المدير أن يتخلص منها، وهي تستدعي منه تصحيح الوضع بما يضمن الوصول إلى النتائج المرغوبة.

¹جوان فاضل مهدي، "إدارة الوقت وضغوط العمل (العلاقة والتأثير) - دراسة تحليلية قصدية على رؤساء الأقسام في المعهد التقني- مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية"، ع: 02، (العراق: جامعة بابل، 2017)، ص08.

²سميرة بيالة، "مساهمة المدير في السيطرة على مضيعات الوقت لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، -دراسات اقتصادية-، ع: 20، (جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2008)، ص 72.

- **التحليل:** القيام بالتحليل، يتطلب توفر بيانات توضح طريقة صرف الوقت وقضائه، كما توضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.
- **التخطيط:** تتطلب الإدارة الفعالة للتخطيط في كل عمل وإن كل ساعة يقضيها المدير في التخطيط يوفر من خلالها ساعات طويلة عند التنفيذ، فالتخطيط يعتبر المفتاح الرئيسي للإدارة الفعالة للوقت.
- **المتابعة وإعادة التحليل:** يقتضي نجاح الخطة، التعرف على النتائج والمشكلات، بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك.
- ب- **مبادئ الإدارة الفعالة للوقت:** يمكن تحديد، وتوضيح مبادئ الإدارة الفعالة للوقت في النقاط التالية:
- **المبادئ المتعلقة لتخطيط:** المهمة الأساسية للتخطيط، هي تحديد الاهداف المستقبلية للمنظمات وطرق تحديد هذه الأهداف وذلك بالاختبار من بين البدائل المتاحة، مع وجوب مراعاة الخطط القصيرة والطويلة المدى للمنظمة المعنية في ضوء رؤية مستقبلية شاملة عند تخطيط الوقت.
- **مبدأ تحليل الوقت:** للقيام بهذا التحليل، يجب الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات وتسجيلها ولفترة معينة، ينبغي أن يدرك المدير كيف يصرف وقته عادة لكي يتمكن من الاختيار من بين البدائل لاستخدامه، وذلك عن طريق البيانات التي تجمع خلال فترة زمنية معينة، وذلك يجعل المدير قادرا على معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية يمكنه بالقيام بعملية التحليل، من خلال حساب الوقت الضائع والذي يسمح له بتخطيط الوقت على أحسن وجه.
- **مبدأ التخطيط اليومي:** القيام بالتخطيط اليومي يعتبر ضرورة، وذلك بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم من الأهداف القصير الأجل ومع المهمات اليومية، وذلك للاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، حيث أن التخطيط اليومي الفعال سيقضي على مشكلة تضییع الوقت، كتنظيم العمل بوضع مفكرة عمل، الامر الذي يساعد على إنهاء العمل، يحفز على العمل والتركيز على الأولويات.

- **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولويات:** بعد تحديد الأعمال في الخطة أو الجدول حسب الأولويات وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، والأولوية تكون للأعمال التي يمكن تفويضها وتكون ملحة وعلى درجة عالية من الأهمية.
- **مبدأ المرونة:** تعد المرونة من الأمور الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الخطط التي المتعلقة بالوقت، ويجب ألا يفرط بالوقت أو بالتقليل منه، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدد فيه المهام الخاصة لإداري حيث أن نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الازمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في المنظمة.
- **المبادئ المتعلقة بالتنظيم:** أبرزت مختلف الدراسات والتجارب التي قام بها علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها من أهمية الوقت في التنظيم وهي كالتالي:¹
 - النقاها والميل الى التعاون والولاء للجماعة،
 - توافق واتساق أهداف المدير وأفراد الإدارة والعاملين مع أهداف التنظيم،
 - التعاون الكبير بين افراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية،
 - تنظيم العمل فيما بينهم بحيث يعرف كل واحد منهم مهنته ومهمته بدقة،
 - التنسيق الكامل بين أفراد المنظمة،
- وتهتم مهارة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته حتى يصبح أكثر فعالية في استثماره ولكي يقوم المدير بهذه المهمة
- **تسجيل الوقت:** يتضمن تسجيل الوقت، رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بغية التعرف الى الأنشطة التي تستغرق وقت أكثر مما هو مفروض من أجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها، والأنشطة التي

1أمية عبد الخالق عبد القادر الاسطل، " فاعلية ادارة الوقت وعلاقتها لأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009)، ص 145.

يقضي فيها المدير ولكن لا يمكن الاستغناء عنها أو تفويضها، وبذلك يمكن أن يصل إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقاً لأهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف¹.

- **التقليل من الاعمال الروتينية:** ينبغي التقليل من الاعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، للوصول إلى أكثر فعالية للوقت، حيث لن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الاعمال الروتينية تماماً، لذا ينبغي التقليل منها وتعرف الاعمال الروتينية اجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الاعمال الروتينية بين (30-60 %) من الوقت المتاح أمامهم².
- **التفويض:** يمكن في الإدارة الفعالة للوقت أن تنجز العديد من الأعمال في وقت واحد إذا استطعت استخدام التفويض الفعال، لذا ينبغي على المدير أن يفوض بعض سلطاته إلى مساعديه، حتى يتفرغ لأنشطته الرئيسية والهامة، والتي تحتاج لخبرته وتفكيره، وفي ذلك توفير للوقت الذي يضيع في الأنشطة الثانوية، التي يمكن أن يقوم بها آخرون³.

■ **المبادئ المتعلقة بالرقابة:** تعتبر الرقابة عملية يتم بموجبها ترتيب النشاطات التنظيمية، بحيث يتطابق الأداء الفعلي مع الأهداف، والمعايير اللازمة، وهذا يعني قيام المدراء بتطوير معايير مناسبة مسبقاً، ويقارنونها بالأداء الفعلي، الأمر الذي يتطلب الكثير من الخطوات لضمان الاعمال التصحيحية الضرورية للقيام بذلك، و من خلالها تظهر أهمية الوقت في الرقابة، عند الكشف عن الأخطاء أو منعها من الوقوع في الوقت المناسب ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة، وصارمة، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الاحترام، والحرص على تحقيق الأهداف⁴.

الفرع الثاني: الإدارة الفعالة للوقت ووظائفها

1حنان شكري شاكر بشير، "واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2010)، ص 34.

2المرجع نفسه.

3ناجي محي الدين الكميم، "مضيعات الوقت المتصلة لعملية الادارية في المنظمات الحكومية اليمنية، دراسة حالة وزارة الاوقاف-" رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2012)، ص 123.

4أميمة عبد الخالق، عبد القادر الأسطل، مرجع سابق، ص148.

لقد أدى وجود سلسلة من الوظائف الادارية "التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة " إلى ارتباط مفهوم الإدارة الفعالة للوقت بالعمل الاداري، والتي يتم تأديتها خلال ساعات النشاط او العمل الرسمي، بهدف تحقيق اقصى فعالية لاستغلال الوقت من أجل بلوغ النتائج والغايات المرجوة، ولأهمية هذه الوظائف، سنحاول التطرق للإدارة الفعالة للوقت وفقها كما تي:

أولاً- التخطيط والإدارة الفعالة للوقت: تشير وظيفة التخطيط إلى اعطاء المدير صورة واضحة عما سيقوم به، حيث تكون فعالة في حالة ما إذا جلبت له الصورة الذهنية الواضحة لأعماله، فإعداد الخطة الادارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، ويقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساو للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن المعطى له¹.

وعلى إثر هذا تتحدد نقطة البداية في تطبيق الإدارة الفعالة للوقت بشكل فعال، من خلال وضع خطة ذات أهداف محددة، وتقرير كيفية تحقيق هذه الاهداف خلال مدة زمنية محددة، ولكي يكون التخطيط فاعلا فإن الاهداف ينبغي أن تكون محددة وواقعية في حدود الامكانيات والموارد، والوقت متاح، وقابلة للقياس، وأن تكون مكتوبة ومرتبطة بجدول زمني بغرض قياس مدى الكفاءة الفاعلة في تحقيقها خلال المدة المحددة²، وعادة تتحدد الاهداف بشكل هرمي بداية من الأولوية ثم الاهداف المرحلية، والاهداف الوسطى ثم الاهداف التكميلية، وأخيرا الاهداف النهائية وفق الخطوات التالية:³

■ **الخطوة الأولى:** تحديد كمية الوقت متاح في المستقبل لإنجاز الاعمال المطلوبة، فالوقت ليس رصيда بلا نهاية يتم السحب منه، بل انه ثروة غالية تمثل، ومود نادر، إذا انقضى لن يعود.

¹ عبد النور دحاك، "إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" مجلة الإبداع، ع: 07، (جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017)، ص 249.

² سالم الرحيمي، توفيق المارديني، "أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع: 01، (سوريا، 2004)، ص 229.

³ نفس المرجع السابق، ص 230

■ **الخطوة الثانية:** تحديد كمية الأعمال المطلوب انجازها ونوعها في الوقت المتاح استخدامه واستغلاله

■ **الخطوة الثالثة:** تحديد الطرق والوسائل التي من خلالها تنجز الأعمال، مع مراعاة الاهداف الواقعية والممكنة التحقيق.

ثانياً - التنظيم والإدارة الفعالة للوقت: إذا اقترنت مهمة التخطيط بتحديد الاهداف ورصد الامكانيات اللازمة، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود وتصنيفها من أجل الوصول الى الغايات، فهو يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، ولذلك فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه تأخير في التنفيذ، وعليه فالتنظيم الجيد يقلص من الزمن المطلوب، ويحقق الفعالية المرجوة، وهذا ما يجعل تنظيم الوقت من أهم مقومات النجاح فتنظيمه يساعد الفرد على إتمام الأعمال بشكل أسرع وبمجهود أقل¹، ويرتبط موضوع الإدارة الفعالة للوقت لتنظيم في نواحي عدة منها²:

■ **تحديد المهام والاختصاصات:** ينبغي على المدير القيام بنشاطات ومهام معينة يفترض أن ينجزها خلال فترة محددة، ويمكن الاستعانة بطريقة سجل الوقت والنشاط لزيادة فعالية استغلال الوقت،

■ **تفويض السلطة:** إمكانية احتفاظ المدير بكل السلطات الممنوحة له، كما يمكنه تفويض جزء منها لأشخاص مناسبين دونه في السلطة لإنجاز بعض المهام الثانوية الأخرى، ومما لا شك فيه أن طبيعة التنظيم المركزي واللامركزي يؤثر في الإدارة الفعالة للوقت ، فالتنظيم المركزي يغرق في تفصيلات و جزئيات عديدة، نظرا لاحتفاظه بكافة السلطات، ، لكن تفويض السلطة يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، حيث يقوم كل فرد بمهامه ومسؤولياته على أتم وجه فيصبح الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع اهمية الأنشطة والمهام التي يقوم بها كل مستوى.

¹ميا علي يونس، عمار أحمد، "نموذج مقترح لتقييم مدى متطلبات تطبيق ادارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي في سورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ع: 06، مج 40، (سوريا، 2018)، ص 323.

²عبد النور دحاك، مرجع سابق، ص250.

ثالثاً- عملية التوجيه والإدارة الفعالة للوقت: يحتل التوجيه جزء كبير من وقت الإداري بشكل عام، لذلك وجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين، وظروف المنظمة، حيث يشير التوجيه إلى إرشاد العاملين لكيفية تأدية العمل، بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها الشفهية و الكتابية و التقنية، وذلك انطلاقاً من تحضير المعلومات اللازمة والهدف منها، فضلاً عن تحديد الفترة اللازمة للاتصال وبخاصه اذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع عمل الإداري وهذا يقتضي من المشرف مزيد من الوقت والجهد، ويمكن الإداري الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك، والهدف هو تقليل الوقت اللازم بكتابة الخطابات، وطبعها وتوقيعها، إضافة إلى عملية الدخول والخروج معلومات من مكتب الإداري وتنظيم عملية مقابلة الاشخاص وترتيب أفكاره وتحديد هدفه من الاتصال، فكل ما سبق سيزيد من فعالية الاتصال ومن فعالية عملية التوجيه واستغلال الإداري للوقت اللازم لها بشكل فعال¹.

رابعاً- الرقابة والإدارة الفعالة للوقت: تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الاخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب بطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إن كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف، ولذلك فالرقابة تلازم وظيفة التخطيط، حيث كان لابد على المدير أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقاً لما هو مخطط له².

الفرع الثالث: الخطوات الإدارية الفعالة للوقت

تستند العملية الإدارية على خطوات رئيسية في تحقيق أهدافها المسطرة في الوقت المحدد وهو ما سنحاول ابرازه فيما يلي:

أولاً- تسجيل وتحليل الوقت: تعتبر عملية تسجيل وتحليل الوقت من الخطوات الرئيسية التي تسمح للإدارة الفعالة للوقت اكتشاف أسباب ضياعه كما هو موضح في النقاط التالية:

¹فهد بن عوض الله، زاحم السلمي، ممارسه اداره الوقت وأثره في تنميته مهارات الابداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية التعليم العاصمة المقدسة، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، (المملكة العربية السعودية، 2008)، ص ص 32-33.

²عبد النور دحاك، مرجع سابق، ص 251

■ **تسجيل الوقت:** هي الخطوة الأولى والضرورية لاستخدام الوقت بطريقة فاعلة، وهي تشي إلى معرفة كيفية قضاء المدير للوقت، وذلك من خلال وضع سجل لطريقة سير الوقت، يسمح بالتسجيل التفصيلي لكافة الامور التي يوليها المدير اهتمامه خلال يوم العمل، ويمكن استخدام سجلات خاصة لهذه المهمة على مدى أسبوع، مع الالتزام بالتسجيل الدقيق لجميع الاعمال، ورصيد الأزمنة التي استغرقتها، ثم يتم تحديد الأعمال التي أنفق فيها الوقت بمعدل ثابت، ومقدار الوقت المنفق¹، ويهدف تسجيل الوقت إلى رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة، بغية التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفترض من أجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها وتلك التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك التي يقضي فيها المدير وقتاً معيناً ولكن من الممكن الاستغناء عنها².

إن الهدف الرئيسي من عملية التسجيل الوقت هو مراعاة الأهمية النسبية لكل نشاط وذلك بغية تقليل الوقت الضائع ويستهدف رصد النشاطات التي يمارسها الفرد في فترة زمنية محددة والوقت الذي يستغرقه كل نشاط خلال تلك الفترة، لتمكن من القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، وهي عبارة عن بيان لأنشطة التي من المتوقع قيام بها خلال فترة زمنية محددة، والوقت المطلوب تخصيصه لكل نشاط، ومن أجل إعداد السجل لمخلص الوقت لابد من تحديد ما يلي³:

- طبيعة الأنشطة المهام والواجبات التي سيقوم العامل يومياً،
- تحديد الوقت الأكثر والأقل فاعلية خلال يوم من العمل،
- الاسباب التي تؤدي إلى اهدار أو ضياع الوقت،

¹ عدنان عيسى سالم، "أساليب ادارة الوقت ومركز الضبط، وعلاقتها بضغوط العمل الاداري لدى مدراء المدارس في وكالة القوات في مدينة غزة " رسالة ماجستير، (جامعة الازهر، فلسطين، 2011)، ص ص 21-22.

² بثينة حسين علي الطائي، " إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية لمديري كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز " مجلة الثقافة الرياضية، ع: 01، مج 03، (العراق، 2011)، ص 07.

³ خديجة شناف، "الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليب إدارية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع: 30، (الجزائر، 2017)، ص 60.

- كما يحقق تسجيل الوقت جملة من المزايا نذكر منها م ايلي¹:
 - عدم الاعتماد على التخمين في تحديد الوقت مطلوب لإنجاز المهام،
 - بيان مجالات التوفير الممكنة او المتوقعة في الوقت وتوجيهها للاستخدامات الأخرى،
 - بيان الاختلالات المحتملة ومن ثم التفكير في بدائل أخرى،
 - التركيز على القيام بالمهام والانشطة وفقا للأولويات وأهميتها النسبية،
 - معرفه أين وكيف يستخدم الوقت؟؛
 - ممارسه الرقابة على كل الأنشطة والأوقات المتعلقة بتنفيذها.
- ثانياً- سجلات الوقت: تتعدد هذه السجلات تبعاً للهدف ونوع العمل المراد دراسته، وتستعين الإدارة الفعالة للوقت بعدة انواع من السجلات منها السجل اليومي للوقت.

1. **السجل اليومي للوقت:** يساعد إعداد سجل يومي للوقت في التعرف على كيفية توظيف المدير لوقته، ومن الأخطاء الشائعة هو عدم استخدام مثل هذه السجلات من طرف الكثير من المدراء لاعتقادهم أن ذلك يحتاج إلى وقت، وهم لا يمتلكون مثل هذا الوقت، ويشير الواقع العلمي إلى خطأ مثل هذا الاعتقاد، فالذاكرة ليست دقيقة بحيث تستغني عنه، والجدول التالي يوضح ذلك:²

الجدول رقم (01): السجل اليومي للوقت

الاسم:

التاريخ:

الوقت	النشاط	الأهمية	ما يحدث من مقاطعات
			هاتف
			اخرين
8:00		12345	
9:00		12345	
10:00		12345	
11:00		12345	
16:30		12345	

المصدر: أحمد أبو شيخة نادر، مدخل إلى إدارة الوقت، (عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، 2009)،

ص 87.

¹المرجع نفسه.

²عدنان عيسى سالم، مرجع سابق، ص 23.

يوضح الجدول أعلاه شكل تسجيل كل نشاط يقوم به المدير ومتى يقوم به وما هو الوقت الذي يستغرقه أداء النشاط، ليبدأ المدير في تسجيل وقته منذ الصباح وليحتفظ بالسجل في مكان ما أو مكتبه ثم يقوم بتسجيل كل الأنشطة كما يفعلها في الحال ولا ينتظر حتى نهاية اليوم مخالفة النسيان.

2. **السجل الملخص للوقت:** يذكر فيه نوع النشاط ومجموع الوقت المخصص له من السنة مع ذكر النسبة المئوية للوقت الذي استغرقه من النسبة للسنة كلها، ثم المقارنة مع النسبة المئوية المخصصة له من الوقت مع تصحيح النسبة إذا تبين أنه يستحق أكثر أو أقل.¹

الجدول رقم (02): سجل ملخص للوقت

النشاط	مجموع الوقت المخصص له		النسبة المئوية	ملاحظات
	دقيقة	ساعة		

المصدر: أحمد أبو شيخة نادر، مرجع سابق، ص 89.

يمكن تحليل نتائج السجل الملخص للوقت، من خلال ملاحظة نوع الأعمال التي قام بها من حيث كونها هامة أو لا أو كان بالإمكان تفويضها، ونسبة الوقت التي أنفقها على أعمال ذات قيمة عالمية أو منخفضة، كما يتم تحديد أكثر وأقل الأوقات إنتاجية في يوم العمل، والمقاطعات التي أدت الى ضياع الوقت ... الخ.²

3. **السجلات الخاصة:** إضافة الى السجل اليومي للوقت وسجل ملخص الوقت تستخدم سجلات خاصة لكل نشاط على حدا، مثل سجل الهاتف، وسجل المقاطعات وسجل الاجتماعات، وتزود هذه السجلات المدير بمعلومات تفصيلية أكثر مما يمكن أن يزوده بها السجل العادي³، وفيما يلي عرض لهذه السجلات كما يلي:

▪ **سجل الهاتف:** يمكن عرض سجل الهاتف من خلال الجدول التالي:

¹ عائشة العربي، "تقييم ادارة الوقت لدى الاطارات الادارية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المديريات الولائية لولايي الجزائر وبومرداس"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجزائر، 2015)، ص 60.

² عدنان عيسى سالم، مرجع سابق، ص 24.

³ على القضاة، "إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الاردنية-دراسة ميدانية تحليلية -" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، (الأردن، 2000)، ص 29.

الجدول رقم (03) سجل الهاتف

الوقت	مصدر المكالمات		الهاتف	الموضوع المناقشة
	البدء	الانتهاء	داخلي	خارجي

المصدر: أحمد أبو شيخة نادر، مرجع سابق، ص90.

- سجل المقاطعات: يمكن عرض سجل المقاطعات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): سجل المقاطعات

متى	كيف	من	الوقت الاجمالي
	هاتف	زيارة	
قبل الساعة الثامنة صباحا			
8.30-8.00			
9.00-8.30			
بعد الساعة الرابعة مساء			

المصدر: أحمد أبو شيخة نادر، مرجع سابق، ص91.

- سجل الاجتماعات: يمكن عرض سجل الاجتماعات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05) سجل الاجتماعات

الوقت		مكان الانعقاد	الهدف	المشاركون	مدى الفاعلية		الأسباب
البدء	الانتهاء				فعال	غير فعال	

المصدر: أحمد أبو شيخة نادر، مرجع سابق، ص91.

يمكن ملاحظة من خلال النموذج أنه يغطي ثلاث نقاط أساسية: هي وقت حدوث المقاطعة ونوعها (هاتف، زيارة)، والمسؤول عنها، استكمالاً للفائدة من تسجيل القطاعات، يمكن استخدام سجل العدد المقاطعات التي تحدث اثناء ساعات الدوام الرسمي للعمل.

حيث يمكن من خلال هذا السجل، التوصل إلى عدد المقاطعات التي تحدث في اليوم موزعة على ساعات العمل، لاستكشاف أكثر ساعات العمل غرضه الحصول المقاطعات يمكن استخراج الوقت الذي يقضي في المقاطعات، وذلك بتقدير الزمن التقريبي المستغرق في كل مقاطعة، بحيث يتضمن الوقت اللازم لها قبل حدوثها وانشاء حدوثها وبعد حدوثها.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن مثل هذه السجلات تزود المدير بإجابات على الأسئلة التالية:²

- ماهي اطول فترة زمنية في يوم العمل لم تحدث فيها مقاطعات؟
- ماهي الاجراءات التي يمكن ان يتخذها المدير للسيطرة على المقاطعات؟
- ماهي المكالمات الهاتفية غير الضرورية، وتلك التي كان بالإمكان تقصيرها أو جعلها أكثر فعالية؟

- ما هو مقدار الوقت المتفق على الاجتماعات؟
 - هل كانت هذه الاجتماعات ضرورية، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها بفعالية أكبر؟
 - هل كانت هذه الاجتماعات ضرورية، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها في وقت أقصر؟
- ثالثاً- تحليل الوقت: يتيح تسجيل الوقت للمدير مراجعة استخدامه للوقت وتحليله وإعادة توزيعه، وهذه المراجعة لن تكون مجدية إذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل للوقت، سواء على صعيد تنفيذ الأهداف والأولويات أو على السيطرة على الوقت³، فتسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة، ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت تمهيدا لإعادة تنظيمه، ليتم تحصيله بعد ذلك، وهي الخطوة الأولى لإدارتها لأنها تستهدف ما يلي:⁴

- التعرف على الانشطة التي لا حاجة للمدير ان يقوم ا ولا ينجم عنها اية نتيجة مفيدة،
- معرفة المهام التي يقوم بها المدير حاليا ويستطيع تفويضها على الآخرين،

¹ أحمد أبو شيحة نادر، مدخل إلى إدارة الوقت، (عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر وتوزيع، 2009)، ص 91.

² أحمد أبو شيحة نادر، المرجع نفسه، ص ص 91- 92.

³ صباح أنور يعقوب، خالدة عثمان محمود، " إدارة الوقت وأثرها في تحسين الانتاجية في الحركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نيوني"، البحوث المستقبلية، ع: 43، (العراق، 2013)، ص 42.

⁴ علي القضاة، مرجع سابق، ص ص 26 - 27.

- معرفة الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت المرؤوسين، حيث يقوم المدير في بعض الحالات بعمله بكفاءة ولكنه يكون في الوقت نفسه يكون سبباً رئيسياً في ضياع وقت المرؤوسين.

وذلك لأنه لا يدرك ما يقوم به المرؤوسين، فالرئيس في هذه الحالة ليس على وعي بمقدار الوقت الذي يستغرقه المرؤوسين لإنجاز المهام، وبالتالي فإنه لا يعطي وزناً كافياً لكمية العمل الإضافي الذي يؤثر على وقت المرؤوسين أو على قدرتهم على إكمال المهام، فتحليل الوقت بالنسبة المدير يعد أمراً ضرورياً للإدارة الناجحة للوقت، لذا فإنه من الضروري الاحتفاظ بسجل يومي للنشاطات التي يمارسها المدير كخطوة أولى في تحليل الوقت والاستفادة منه، ومعرفة الاتجاه أو الشكل الذي تستنفذ فيه النشاطات.¹

الفرع الرابع: تحديد الأهداف والأولويات

أولاً- تحديد الأهداف: يشير مضمون معنى الهدف إلى ما يأمل الفرد أو الجماعة أو الكيان في تحقيقه في الحالات المختلفة وهو الباعث على الحركة والنشاط والعمل، فبدون تحديد هدف للفرد يشكل له مسار حياته، تصبح الحياة عشوائية يكتنفها الإهمال وانعدام الأثر، كما تشكل الأهداف طريقاً قوياً لتحفيز الأفراد لتحقيق الانجازات الهامة في كافة النواحي، وبدون الوقت لا يمكن تحقيق الأهداف، فالإدارة الجيدة للوقت تثمر نتائج خصبة وغنية، فلا يمكن وضع هدف بدون أن يخصص الوقت اللازم لتحقيقه، فتحصيص الوقت للوصول إلى تحقيق الأهداف، وهو الدور الذي تلعبه الإدارة الفعالة للوقت بالإضافة إلى أن الطبيعة الإنسانية تفرض في حالة عدم وجود هدف معين يجب تحقيقه في زمن محدد، فإن الفرد يميل إلى التسكع هنا وهناك بلا هدف تقريباً، ومن جهة أخرى ففي حالة عدة أهداف رئيسية هامة، يحاول الفرد إنجاز قد كبير منها في نفس اليوم ولا يسعفه الوقت لذلك فيتم إرجاع مالم ينفذ من هذه الأهداف لوقت آخر.²

¹ عبد الرزاق خضر حسن، حسين غربي الجبوري، ومشتاق عود لبعاري، "تقييمهم مرتكزات ادارة الوقت في مديرية مرور كركوك -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين-"، مجلة الغري العلوم الاقتصادية والادارية، ع: 04، (العراق، 2018)، ص 617

² خالد سعد الساعولي، "مها رات ادارة الوقت لدى الطلبة لدى جامعة افريقيا العالمية-دراسة تطبيقية- "رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2011)، ص ص 90-91.

إن الأهداف هي نقطة البداية لاستثمار الوقت بفاعلية، وتمثل البوصلة التي ترشد الإدارة الى الطريق الذي يجب أن تسلكه أو تركز عليه، وهي المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد، والمحور الاساسي لعملية التخطيط، وبدونها تؤدي الجهود إلى لا شيء، فبالأهداف تصبح الإدارة الفعالة للوقت ممكنة، وبالإدارة الفعالة للوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا أيضا.

هناك معايير لابد من توافرها هي الأهداف الفعالة للوقت وهي كالآتي¹:

- يجب أن يكون الهدف محددا قابل للقياس، فإذا اتسم بالغموض وانعدام التحديد الزمني له، لا يمكن أن نعرف أنه تحقق،
- يجب أن يكون محددا بموعد نهائي، ليؤخذ بجدية، لأن المواعيد النهائية تقوم بمهمة كبيرة في تحديد الهدف،
- الاطلاع على الهدف من قبل الموظفين الذين عليهم تحقيقه، وإشراكهم في تحقيقه يشعروهم بالحماس والالتزام القوي لتنفيذه،
- يجب أن يتمتع الهدف بالانسجام والمرونة، فإن حدث تغيير في الظروف التي تؤثر على الهدف لأسباب خارجة عن السيطرة، وجب إعادة فحص الهدف ومراجعته وتعديله،
- يجب أن يكون الهدف ملحا، ويشكل محورا لحركة الفرد، فالهدف الملح يدفع الفرد إلى بذل أفضل ما لديه في سبيل تحقيقه².

ثانيا: تحديد الأولويات: تشير الأولويات إلى الأعمال والأنشطة الضرورية التي يجب القيام بها مرتبة تبعا لأهميتها وهذه الاولويات في العادة تتحدد من خلال معرفة الفرد لأهدافه وخططه، وإمكانية تنفيذها، وهناك معايير حددها علماء الادارة لوضع الاولويات، فالمهام تختلف من حيث أهميتها فمنها ما يجب القيام دون تأجيل وينبغي القيام به، وهناك مهام يمكن تأجيلها، وأخرى يمكن تفويضها للقيام بها، فالقاعدة تقوم من الأهم ثم المهم في الأداء والأنشطة والأعمال، وعليه فإن تحديد الاولويات هو

¹نبيل الخناق، فراس علي، "دور إدارة الوقت في مراحل تسوية تعويضات التأمين من الحرائق بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة وشركة الحمراء للتأمين الأهلية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ع: 41، (العراق، 2007)، ص 21.

²نفس المرجع، ص 22.

المعيار والمقياس الذي يحدد قدرة الفرد على إدارة وقته وتحقيق أهدافه¹، كما تمثل الأولويات جملة من المهام التي سيقوم بها الفرد والتي يجب أن تكون مرتبة حسب الأهمية، الأهم ثم المهم ونذكر هنا نقطتين بالنسبة لهذه الأولويات:²

- وضع قائمة للمهام التي يجب القيام بها، وتحديد الأولويات لهذه المهام.
 - فالأولويات يجب أن تكون مرنة ويمكن تعديلها في أي وقت، وتجدر الملاحظة أن هناك عدة معايير خاطئة عند القيام بتحديد أولويات النشاط أو العمل³.
 - إذا تم تقديم العمل الذي يتقنه الفرد على الذي لا يتقنه،
 - إذا تم تقديم الاعمال السهلة قبل الصعبة،
 - إذا تم تقديم الأعمال ذات الوقت القصير على ذات الوقت الطويل،
 - إذا تم تقديم الأعمال العاجلة على الاعمال المهمة غير المستعجلة،
 - الاستجابة للأزمات والطوارئ بدون حدود،
 - تسبيق العمل عند قرب موعده النهائي، وبالتالي تجعل أولوية على غيره إن كان أهم منه،
- فترتيب الأولوية يعتبر مهما لأنه طريقة جيدة لتحسين استخدام الوقت، حيث يكرس غالبية الوقت للعمل أو الأنشطة المهمة فعلا، فمعظم المنظمات لديها أكثر من هدف، وبالتالي هذا يفرض عليها استكمال تحديد الأهداف خطوة بخطوة، ووضع الأولويات لارتباطها العضوي بالأهداف، فجوهر التخطيط الجيد للوقت يكمن في الترتيب الجيد للأولويات على أن يكون الأهم فالمهم، وذلك للتركيز على الأهم لا المستعجل⁴.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت - النظرية والتطبيق -، (عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، ط 02، 2007)، ص 63.

² عائشة العربي، مرجع سابق، ص 59.

³ عائشة العربي، نفس المرجع السابق، ص 60.

⁴ فارس عبد الهادي مكاحلة، "أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفات البترول الأردنية" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، (جامعة عمان العربية، الأردن، 2017)، ص 18.

² محمد السعيد الجوال، نفس المرجع السابق، ص 70.

³ James A. Odumeru, **Effective Time Management**, Singaporean Journal of Business Economics and management studies Vol.2, no.1, 2013, p13.

ثالثاً- طرق ترتيب الأولويات: تشتمل عملية ترتيب الأولويات على النقاط التالية:

1. طريقة (ABC): تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً في المساعدة على تنظيم المهام

حسب الأولوية، واستخدامها جد بسيط يتطلب من المدير إعداد قائمة لمهام والأنشطة التي يريد عملها قبل البدء في عملية الانجاز، ثم بعد ذلك القيام بتصنيفها حسب النتائج المتوقعة منها الى ثلاث مجموعات اساسية وذلك كالآتي²:

▪ **المجموعة (A):** تضم الأعمال أو الأنشطة الأهم التي يجب القيام بها، وتمثل أعلى درجات الأولوية، فهي مهام حساسة لا تتحمل التأجيل أو الإهمال، وهي في العادة قليلة ولكنها تعطي النتائج الأضخم،

▪ **المجموعة (B):** وتضم الأعمال والأنشطة المهمة التي يفضل ويستحسن القيام بها وهي مهام ذات أهمية لكنها ليست هي الأهم، إذ يسبقها في سلم الأولويات ما كان في المجموعة (A) من أنشطة لذا يجب على المدير القيام بها فقط بعد الانتهاء من المهام الموجودة في المجموعة (A) كلها،

▪ **المجموعة (C):** وتضم الأعمال والأنشطة العادية التي يمكن للمدير القيام بها إذا سمحت له الفرصة بعد أدائه كل المهام بالمجموعة (A) و (B) وهي تعتبر المهام الأقل درجة من سلم الأولويات لأن تأثيرها على تحقيق الأهداف يكون قليلاً.³

2. مصفوفة الإدارة الفعالة للوقت: يقول "ستيفن كوفي" في كتابه "إدارة الأولويات الأهم أولاً": " أن

العاملين اللذين يتحكمان في أسلوبنا في استثمار الوقت، الطوارئ والأهمية"¹ وبالطبع نحن نحاول

أن نبدأ بسلم الإدارة الفعالة للوقت، والعمل المستمر لرفع الكفاءة والسؤال الذي نود طرحه ما

أهمية تقسيمة كوفي بالنسبة لنا، كيف نستغلها؟

الجدول رقم (06) مصفوفة الإدارة الفعالة للوقت

عاجل	غير عاجل
------	----------

¹ سيفين كوفي، إدارة الأولويات، الأهم أولاً، تر: السيد متولي حسن، (الرياض: مكتبة جرير، ط 05، 2007)، ص

1 أمور مهمة وعاجلة مثل كحدوث كوارث وأزمات "كور"	2 أمور مهمة وغير عاجلة مثل تمديد الدراسة	مهم
3 أمور عاجلة وغير مهمة مثل التعرف على الفرص الجديدة	4 أمور غير مهمة وغير عاجلة مثل متابعة الاحداث على وسائل التواصل الاجتماعي	غير مهم

المصدر: فادي حسين عقيلان، إدارة الوقت والذات، عمان، الأردن: المنهل، 2014)، ص ص 22.23.

من خلال الجدول أعلاه يمكن توضيح ما يلي:

- **الخانة الأولى:** هي خانة مهم هو عاجل، خانة الطوارئ، أمور مهمه جدا من الناحية الزمنية.¹
- **الخانة الثانية:** في هذه الخانة تقع الاعمال الهامة غير العاجلة، فهي خانة التخطيط الهادئ طويل المدى حيث يمكنك كتابة مقال أو بحث ليس بعجل، بل على مراحل مخطط لها، أو تخطيط حتى تمنع وقوع مشكله متوقعة..، إن العمل في هذه الخانة ينمي قدراتك في الحاضر والمستقبل، ويجعلك تعمل بخطى متنيه، ويبعدك عن الضغط والتوتر وعدم القيام بما هو مفترض أن تقوم به في هذه الخانة فينقلك فورا الى الخانة الاولى.²
- **الخانة الثالثة:** هي شبه الخانة الاولى ولكن غير حقيقية، ففيها أعمال عاجلة، لابد من القيام بها، ولكنها غير هامة لك، ربما تؤدي شيئا ما لزميل، أو تقوم باستقبال زيارة او نوع من الاجتماعات غير الهامة بالنسبة لك، ولكن عليك أن تؤديها، فتجد أن وقتك يذهب بدون فائدة حقيقية لك، وأحيانا تخدع نفسك، كأنه كان من المهم ان تقوم به، ولكن في حقيقة الأمر لم يكن.³

¹مراد بومنقار، "الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت في المنظمات"، مجلة آفاق، ع: 01، (الجزائر، 2019)، ص 359.

²نفس المرجع، ص ص 23-24.

³مراد بومنقار، نفس المرجع السابق، ص 24.

■ **الخانة الرابعة:** يطلق عليها خانة الضياع، فكل الأعمال التي في هذه الخانة هروب مما يجب أن تقوم به، وبالتالي ينتج عن هذا المربع احباط كبير لأنك فقدت الوقت بدون ان تقوم بأي عمل له نتيجة جيدة.¹

تجدر الإشارة إلى أنه من خلال المصفوفة تتضح طريقة الإدارة الفعالة للوقت بداية من تحديد بداية ونهاية أي عمل بالإضافة إلى ذلك يمكن إصلاحه أي تحليل باستخدام ساعات العمل بكفاءة وفعالية.²

المطلب الثالث: جدولة الوقت

تعتبر عملية جدولة الوقت أحد الخطوات الهامة للإدارة الفعالة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها حسب درجة أولويتها واستعمالها على أن يأخذ الجدول الزمني بعين الاعتبار، ويتوقف نجاحها على درجة مهارة القائم بعملية الجدولة.

الفرع الأول: مفهوم جدولة الوقت

يجمع خبراء الإدارة الفعالة للوقت على أن الخطوة الأولى والأكثر أهمية لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت هي ممارسة عملية التخطيط وجدولة الأنشطة مع التركيز على الأولويات أو الأهمية الخاصة التي توليها للنشاط³، وعند الجدولة لا يمكن للمدير أن يتجاهل مجموعة من القوانين، التي وضعها عدد من الباحثين في مجال الإدارة الفعالة للوقت وهي:

■ **قانون لوبوريت (loi de l'oborite):** ينص هذا القانون على ان كل انسان له ميول طبيعي للقيام لأعمال البسيطة والاقل جهدا والحل هو البدء اولا لأعمال الصعبة والشاقة واتمام انجازها.⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص 24.

² Andrey Vladimirovitch Kirillov, Dina Kabdullinovna Tanatova Mikhail, Vinichenko & Sergey Anatolyevich Makushkin, Theory and Practice of Time-Management in Education ، Asian Social Science ; Vol. 11, No. 19 ; 2015, p196.

³ مراد بومنقار، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴ أمال مرقع، "دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة عنابة، (الجزائر، 2018)، ص 40

- **قانون فراز:** يرجح أن للوقت بعد سيكولوجي له علاقة بالمنفعة الموجودة، بعقد أداء أو عمل معين فكلما كانت المنفعة كبرى كلما مر الوقت بسرعة ويضع المدير وقته في انجاز الأعمال المرغوب فيها وتأجيل وإهمال غير السارة والمخرج من هذه المشكلة هو البدء لأعمال غير متنبأ بها.¹
- **قانون مورفي (loi de Murphy):** كل عمل يحتاج الى وقت أكثر مما يظن، لهذا لابد من تقييم لازم لتنفيذ المهمة مع إدماج الأمور غير المتوقعة بالطريقة التالية 60 % وقت مخطط و 40 % وقت غير متنبأ به.²
- **قانون باركينسون (loi de parkinson):** يعد من أهم القوانين في هذا المجال الذي يضمن بأن العمل يتمدد ليملاً الوقت المتاح لإنجازه أو يسمى بتضخيم الوقت، فكلما كان لدينا الوقت الكافي لتحقيق عمل ما كلما اخذ العمل الوقت الكثير، فالشخص الذي نراه مشغول جدا هو الذي لديه فائض في الوقت وظاهرة الانشغال في العمل تكمن ان تعتبر تقانيا من العمل الاداري بل يعتبر مؤشر عن تدني مستوى الإدارة الفعالة للوقت المحدد له، ولهذا يرى الباحث من لابد تحديد وقت بداية و اية لكل مهمة او نشاط مع احترام هذا الوقت "وقت البداية والنهاية"³.
- **قانون تايلور (loi de Taylor):** حيث يعد ترتيب سلسلة المهام يؤثر مباشرة في الوقت المتخذ، لهذا لابد من وضع ترتيب جيد مع الأخذ في الحسبان الوتيرة الخاصة بكل فرد، فمثلا إذا كان الفرد في كامل حيويته في الصباح فلا يضيع مجهوده وطاقته ووقته في فرز البريد بل في أعمال مهمة تحتاج الى التركيز وذهن يقظ.⁴

الفرع الثاني: أنواع جدولة الوقت

سيتم فيما يلي التطرق لأنواع جدولة الوقت كالتالي:

¹ أمين شيايب، "إدارة الوقت والاداء، المؤسسة المنائية سكيكة أنموذج"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (جامعة سكيكة، الجزائر، 2011)، ص 26.

² نفس المرجع، ص 40.

³ أمين شيايب، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ أمال مرقع، مرجع سابق، ص 40

أولاً- الجدولة الثابتة: تكون الجدولة الفعالة للوقت من خلال التزام العامل إعداد الخطة الأسبوعية للعمل وتحويلها الى خطة يومية، يحدد من خلالها الاهداف المراد انجازها والوقت المحدد لذلك خلال الاسبوع والالتزام بما يعني فعالية الإدارة الفعالة للوقت وتتمثل أنواع الجدولة في النقاط التالية:¹

■ **الجدولة الاسبوعية:** المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو قيام الأفراد بتحديد الاهداف الاسبوعية والأنشطة اللازمة لتحقيقها، ثم تقسيمها الى أولويات وتوزيعها على كل أيام الاسبوع وتعتبر أساس نجاح أية استراتيجية هادفة للسيطرة على الوقت، فالكثير من الدراسات توصلت إلى أن العاملين الذين يعدون جداول أسبوعية للعمل يحققون نتائج وانجازات أفضل من العاملين الذين لا يعدون مثل هذه الجداول.

■ **الجدولة اليومية للعمل:** أفضل مدخل لتنفيذ الجدولة الأسبوعية هو تقسيمها على أساس يومي وفق ما يسمى بالجدولة اليومية للعمل، فيخصص لكل جزء من الخطة الأسبوعية لإنجازه عن طريق وضع الأهداف اليومية وتدوين الأنشطة اللازمة لتحقيقها وترتيبها وفق الأولويات، وتقدير الوقت اللازم لكل منها، مع الأخذ بعين الاعتبار أية أحداث أو أنشطة أخرى يمكن أن تصادفه.

الجدول رقم (07): الجدولة اليومية للعمل

الاسم: اللقب: الاهداف اليومية: -					
خاص بيوم:					
الوقت المتاح		الانشطة	الاولويات	الترتيب	ملاحظات
من	الى				
8:00	9:00				
9:00	10:00				
10:00	11:00				

¹لطيفة زرع زليخة تفرقنيت، "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع: 06، (الجزائر، 2017)، ص 66.

الفصل الثاني: أهمية دراسة التنظيم العلمي للنشاط وتأثيره على الأداء الحركي والزمني للمورد البشري

				12:00	11:00
--	--	--	--	-------	-------

المصدر: السعيد جوال، نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت - دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، 2009-2010، ص74.

الجدول رقم (08): الجدول الاسبوعي للعمل

خاص بالأسبوع:			
الاسم:			
اللقب:			
الاهداف			
الأسبوعية:			
-			
-			
-			
الأنشطة	الأولوت	الوقت المقدر	اليوم المحدد

المصدر: السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص73.

ثانيا: الجدولة المرنة: إن أهم ما تتصف به الجدولة هو عامل المرونة، إذ إن المدير غالبا ما تواجهه مقاطعات أو طلبات غير متوقعة على وقته، وهي بالطبع جزء من وظيفة أي مدير، لذلك لابد من ترك مساحات من الزمن تتراوح بين ساعتين وأربع ساعات بدون جدولة، وذلك لامتناع الأحداث غير المتوقعة، ويساعد على تحديد المساحة الزمنية بسجل وقت المدير، الذي يقرر نسبة المرونة المطلوبة للقيام بوظيفته¹.

وتعتمد المرونة المطلوبة للوظيفة على عدة عوامل²:

- **عدد زملاء العمل:** كلما زاد عدد زملاء العمل ارتفع تفاعل المدير معهم، كلما كانت نسبة المرونة المطلوبة أكثر،

¹ شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، (عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006)، ص 142.

² السعيد جوال، مرجع سابق، ص72.

- **الانضباط الذاتي:** إذا كان المدير منضبطاً في عاداته فإنه يحتاج إلى مرونة أقل من نظيره غير المنضبط،
- **مناخ العمل:** يؤثر مناخ العمل المادي من ضوضاء ونحوها في نسبة المرونة المطلوبة،
- **انعزال مكتب المدير:** كلما كان مكتب عمل المدير منعزلاً عن مكاتب الآخرين كانت نسبة المرونة مطلوبة أقل، لأن المقاطعات تكون أقل.
- **ثالثاً: الجدولة الناجحة:** تعمل الجدولة الناجحة والواقعية على إيجاد حيز من الوقت لعمل شيء توجب عمله، فالدبير لا يستطيع السيطرة على كل شيء ولو حرص، لأن الكثير من الأشياء لا تقع تحت سيطرته، والمدير الجيد هو الذي يستطيع أن يسيطر على الوقت الذي يمكنه سيطرة عليه، والمقترحات التالية تساعد المدير في ذلك وهي¹:
- **وضع الجدول مدونا:** التدوين يزيد من التزام المدير اتجاهه، ويساعد ه على تذكره، كما أن الكتابة تساعد على توضيح أبعاد البرنامج، وتكسب المدير التركيز على ما يريد أن يحققه،
- **جمع العناصر ذات العلاقة معا:** تتم من خلال إجراء الأعمال المتشابهة منها دفعة واحدة في وقت واحد،
- **تخصيص وقت للتفكير في الجدول:** يسمح بملاحظة جوانبه الإيجابية، ويساعد ذلك على تنمية عادة التفكير لدى المدير،
- **التركيز على الأهداف:** من خلال ترتيب الأولويات حتى يتم تحقيق الأهداف ذات الأهمية البالغة،
- **تفويض أحد الموظفين المتاحين بجدولة الأنشطة:** يساعد ذلك على تدعيم الموضوعية وافساح المجال للمدير ليقول "لا"،
- **تضمن الجدول ساعة هدوء يمنع فيها أي نوع من المقاطعات:** تتم في مكان ووقت ملائمين، دف التركيز على الأنشطة المهمة،
- **تحضير الجدول في الصباح وقبل الحضور إلى المكتب:** ذلك يفرض إعداده في مساء اليوم السابق، ويساعد ذلك في التقليل من احتمالات الوقوع في مجال رد الفعل،

¹ شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 143.

- ترتيب بنود الجدول وفق الأولويات والأهمية: يسمح ترتيب بنود الجدول حسب الأولوية والأهمية ببلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية.
- المطلب الرابع: استخدام الأدوات الكمية المساعدة.
- الفرع الأول: خرائط غانت (Henry Gantt).

انفرد "هنري غانت" بتطوير خريطة لجدولة المشاريع عام 1917 وعرفت باسمه، ولقد استخدمت كأداة من الأدوات التخطيطية ومراقبة الزمن اللازم لتنفيذها، حيث يتم تصميمها في شكل برامج زمنية تقوم على أساس مقارنة الوقت المخطط للعمل لوقت الذي استغرقه التنفيذ الفعلي، وهي تظهر مدى التقدم في التنفيذ الخطة المرسومة وتساعد المدير على التدخل الفوري واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة أي مشكل قد يحدث، ويعرقل الانجاز في الوقت المحدد، كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (09): خرائط جانت في الإدارة الفعالة للوقت وتخطيطه

الانشطة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الاسبوع الرابع	الاسبوع الخامس
توفير مواد خام					
اتبع الجزء (أ)					
اتبع الجزء (ب)					
اتبع الجزء (ج)					
التجميع النهائي					
فحص واختبارات الجودة					

¹ آمال مرقع، مرجع سابق، ص ص 24-25.

المصدر: محسن أحمد الحضيبي، الإدارة التنافسية للوقت، (عمان، الأردن: دار اترك للنشر والتوزيع،

(2000)، ص 135

يوضح الجدول أعلاه خريطة غانت في شكل مستطيل يتكون من محورين، المحور الأفقي يمثل الزمن اللازم للتنفيذ، والمحور العمودي يمثل الأنشطة المختلفة، أما الرموز المستعملة فهي مستطيل مضلل يوضح الوقت اللازم للتنفيذ كل نشاط أي الزمن المعياري، ومستطيل أبيض يمثل وقت العمل المنجز وقت فعلي تنفيذي، كما يوضح الجدول أعلاه أن هذه الخرائط تساعد متخذ القرار في المشروعات على مراقبة العمل والتحكم في الوقت الذي تستغرقه عملية إنجازها ومعرفة مقدار التقدم في لإنجاز، والتدخل السريع الفوري لمعالجة أي مشاكل قد تحدث وتؤثر في عملية الإنجاز.¹

الفرع الثاني: أسلوب وتقييم ومراجعة البرامج (PERT)

يستخدم هذا الأسلوب في تخطيط الوقت ومراقبة عملية التنفيذ وبشكل فعال، ويعد أسلوب (PERT) من أهم وسائل وأدوات الإدارة الفعالة للوقت، وتفعيل الزمن، ويتم ذلك من خلال تنسيق الأنشطة التي يجب إنجازها في الوقت المحدد سواء لتتابع أو التلازم من خلال ضمان توفير كل ما يحتاج إليه من موارد ومستلزمات وعمال ومعدات، حتى يمكن تحقيق الهدف منها في الوقت المحدد ويتم تمثيل وترتيب الأنشطة المختلفة سواء المتلاحقة أو المتلازمة، وبناء على هذا الترتيب الزمني المتتابع للمسارات المختلفة لكل نشاط، يتم تحديد جيد للمسار الحرج وهو أطول المسارات، التي تبدأ من أول نشاط حتى آخر الأنشطة أو الانتهاء، البرامج كله ويكون الطول الزمني لهذا المسار هو الزمن والوقت اللازم للتنفيذ البرامج ككل²، وعليه الشروط الواجب توفرها في المشاريع التي يمكن تحليلها بواسطة أسلوب (PERT) كما يلي:

- أن يتكون المشروع من عدد من الأنشطة المحددة تحديد واضحاً،
- يمكن البدء أو توقيف هذه الأنشطة بشكل مستقل عن بعضها، ولكن في تتابع معروف،
- أن يكون لهذه الأنشطة ترتيب معين في الأداء،
- يمكن تحديد أوقات احتمالية لتنفيذ كل نشاط.

¹ محسن أحمد الحضيبي، الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزا التنافسية والشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، (عمان، الأردن: اترك للنشر والتوزيع، 2000)، ص 135.

² محمد راتول، بحوث العمليات، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 04، 2011)، ص ص 335-336.

تجدر الملاحظة أسلوب "بيرت" يعتمد على ثلاث أنواع من الوقت هي¹:

1. الوقت التفاوضي: وهو أقصر وقت ممكن يمكن ان يتم تنفيذ النشاط فيه،
2. الوقت المتشائم: وهو أطول وقت يتم تنفيذ النشاط خلاله،
3. الوقت الأكثر احتمالا: هو الوقت الذي يغلب على تنفيذ النشاط خلاله، ويقدر بناء على الاستفادة من المشاريع مماثلة تم تنفيذها سابقا.

الجدول رقم (10): الأوزان في الوقت المتوقع

الأوزان الترجيحية للأوقات	
الوقت	احتمال حدوث الأوزان
الوقت المتشائم	1
الوقت الأكثر احتمالا	4
الوقت التفاوضي	1
مجموع الأوزان	6

المصدر: محمد راتول، بحوث عمليات، 2011، ص 336.

يحسب الوقت المتوقع لعلاقة الرياضية التالية:

الوقت المتوقع = الوقت المتشائم + 4 الأكثر احتمالا + وقت التفاوض

الوقت المتوقع =

6

الجدول رقم (11): مثال توضيحي حول أسلوب "بيرت"

النشاط	النشاط السابق	الوقت المتشائم	الوقت الأكثر احتمالا	الوقت المتفائل	الوقت المتوقع	الانحراف المعياري
A	-	14	5	2	6	2
B	-	21	18	3	16	3
C	A	17	14	5	13	2
D	B	8	5	2	5	1
E	C.D	7	4	1	4	1

¹ نفس المرجع السابق، ص 336.

4	16	6	15	30	B	F
---	----	---	----	----	---	---

المصدر: محمد راتول، بحوث عمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، صفحة 339.

من خلال الجدول يمكن تحديد المسارات والمسار الحرج:

$$BF=16+16=32$$

$$ACE=6+13+4=23$$

$$BDE=16+5+4=25$$

مزايا أسلوب بيرت¹: يمكن توضيح مزايا أسلوب بيرت في النقاط التالية:

- **التخطيط الفعال:** تجبر هذه الطريقة الإدارة على التخطيط المفصل والتعريف ما يجب عمله لإنجاز اهداف المشروع في الوقت المحدد،
- **تقدير احتمالات نجاح تطابق الأوقات أو النجاح في إنهاء المشروع في وقت مبكر:** إنهاء المشروع في وقت متأخر بسهولة فهم الطريقة بسبب تقديمها لرؤية شمولية وبالتالي تستطيع الإدارة أن تشرح الطرق للمشرفين بطريقة تزداد معها فرص تنفيذ المشروع، وتسمح طريقة تيرت بمراقبة ومتابعة الانحرافات عن البرنامج المعد حال اكتشافها مما سيؤدي إلى التقليل من التأخيرات،
- **الاستخدام السليم للموارد:** يتم ذلك من خلال فحص الخطة الكلية ويمكن نقل الموارد إلى نقاط اختناق في الأنشطة الأخرى،
- **الواقعية:** تعتبر طريقة "بيرت" أكثر واقعية هذا ما أثبتته التجارب العلمية حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار الظروف المختلفة التي يمكن أن يواجهها المشروع عند التنفيذ العلمي،
- **التقدير الزمني:** إن التقدير الزمني في هذه الطريقة يجبر متخذ القرار أن يأخذ في عين الاعتبار عدم التأكد الذي يحيط بالمشروعات المراد تخطيطها ورقابتها ولا سيما المشاريع غير المتكررة وهذا ما يساعد الإدارة على تحديد مواعيد انجاز المشروعات المختلفة عند إجراء التعاقدات المختلفة.

¹حفيفة شمشام، "المفاضلة بين نماذج شبكات الاعمال التقليدية والحديثة في التخطيط ومراقبة المشاريع، مشروع بناء سكن الاجتماعي"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، _جامعة بسكرة، الجزائر، 2014)، ص ص 57- 58.

المبحث الثالث: تأثير مضيعات الوقت على الأداء وكيفية السيطرة عليها

أصبحت المنظمات والهيئات والمؤسسات المعاصرة تهتم بمضيعات الوقت التي تحول دون تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تهتم أكثر بعملية التخطيط للوقت واكتشاف أسباب ضياعه والعمل على الحد منها وهو ما سوف نحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تحديد مفهوم مضيعات الوقت

يضيع المديرون وقتهم في كثير من الأحيان في أمور ليست ذات أهمية، أو قليلة الأهمية، بدلا من التركيز على أمور أكثر أهمية، وذلك لأنهم يقعون في مسألة استخدامهم للمعلومات المتوفرة أمامهم بدلا من الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها¹، وقد تكون بعض الأنشطة التي يقوم بها شخص ما، مضيعة للوقت بالنسبة له، وقد تكون غير ذلك بالنسبة لفرد آخر، وعليه فمفهوم مضيعات الوقت مفهوم يتغير بتغير الأشخاص، الزمان، والمكان².

الفرع الأول: تعريف مضيعات الوقت

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلا للوهلة الأولى، فالهواتف والعمل الورقي وتوقف آلة النسخ والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية لمن يعتبر هذا النشاط مضيعا للوقت لك أو لشخص آخر، كما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح توظيفا جيدا للوقت والعكس صحيح³.

¹ رأفت حسين شاكر الهور، "تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، في إدارة الأعمال، (كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2019)، ص 39.

² بن علي مسفر الخريزي، "مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة وأشراف تربوي، (جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2008)، ص 39.

³ محمود إبراهيم سعيد ملحم، "دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت واداء العاملين لتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقية"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، الفلسفة في إدارة الأعمال، (جامعة القاهرة، مصر، 2010)، ص 37

أولاً- التعريف بمضيعات الوقت: يعرفها الباحث "ماكزني" (Mackenzie): "أي شيء يؤدي إلى منع المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة"¹، وتعرف أيضا أنها: "تلك العوامل المتعلقة لمنظمة والتي تؤدي إلى تسرب وضياح الوقت وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنظمة أين تكون ضمن صميم العمليات التي تقوم بها في إطار أنشطتها"².

ثانياً- السيطرة على مضيعات الوقت: تعتبر القدرة على التحكم في مضيعات الوقت من أبجديات التفوق في مجال الإدارة الفعالة للوقت، وذلك عن طريق اتخاذ إجراءات وتدابير حاسمة تضمن التخلص من المقاطعات المزعجة والتحكم في النفس وضبط السلوك الشخصي، حيث يعد التحليل الدقيق للأنشطة الذي يمارسه المدير يعد أفضل طريقة للسيطرة على مضيعات الوقت ويمكن توضيحها فيما يلي³:

- **جمع البيانات:** ان فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فلا يكفي الاعتراف أن الزوار مثلا يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم، وعلى أسباب الزيارة وظروفها، مثل هذه المعلومات يمكن الحصول من سجل الوقت⁴.
- **التعرف على الاسباب المحتملة:** بعد ان يتم التعرف على مضيعات، لابد من تحديد الاسباب المحتملة لكل منها، فهل هو المدير نفسه، أم الآخرون، البيئة أو الفرد؟⁵ وإذا كان المدير مسؤولا عن ضياح وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك؟ هل هي عادات المدير؟، أم تصرفات وأسلوبه في الإدارة؟، أم غير ذلك من الامور التي تستدعي الانتباه والحد؟

¹قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، (عملن، الأردن: دار الثقافة، للنشر والتوزيع، 2009)، ص 88.

²بحري صابر، خرموش منى، "مضيعات الوقت واستراتيجيات التعامل معها في المنظمة"، مجلة دراسات وأبحاث: 01، (الجزائر، 2020)، ص104.

³أمال مرقع، "دور إدارة الوقت في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، علوم في تسيير المؤسسات، (جامعة عنابة، الجزائر، 2018)، ص39.

⁴مليلة دريف، "إدارة الوقت الشخصي ومعوقاته الاجتماعية في المدنية، دراسة ميدانية لعينة من عمال الإدارة"، رسالة الماجستير غير منشورة، (كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، بوزريعة، الجزائر، 2010)، ص 79.

⁵عائشة العربي، "تقسيم ادارة الوقت لدى الاطارات الادارية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المدير ت الولائية لولايي الجزائر وبومرداس"، رسالة الماجستير غير منشورة، في علم النفس العمل والموارد البشرية، (جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015)، ص 86

- **وضع الحلول الممكنة:** تتطلب هذه الخطوة التحليل الجاد لكل مضيعة من مضيعات الوقت على حدة وطرح الحلول البديلة لمعالجتها.¹
- **اختيار أكثر الحلول جدوى:** ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيعة من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.²
- **تنفيذ الحل المختار:** عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مناسبتة، ومدى فعاليته في حل المشكلة ان مازالت قائمة، فلا بد من اعادة العملية، وبدء اجمع البليات وانتهاء بتنفيذ الحل الممكن.³

المطلب الثاني: مضيعات الوقت، والعملية الإدارية

تتكون العملية الإدارية من وظائف متعاقبة هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، كما تتكون من وظائف مستمرة مثل الاتصال واتخاذ القرارات ويرتبط بكل وظيفة من وظائف العملية الادارية عناصر مضيعات الوقت⁴، وفيما يلي عرض لكل منها:

الفرع الأول: مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط

التخطيط هو علم وفن صناعة المستقبل كما يجب ان يكون، وليس كما يمكن ان يكون، وهو علم يعني الزمن، ويدرك قيمة الوقت وهو قادر على تعجيل ومفاعلة عنصر الزمن واستثماره الى أقصى مدى وعليه هناك العديد من مضيعات الوقت المرتبطة لتخطيط نذكر منها⁵:

- عدم وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ومحددة مسبقا ومعلومة من الجميع،
- عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليم،
- شيوع عملية الإدارة العشوائية الارتجالية القائمة على ردود الافعال وليس الأفعال،
- الإدارة الموقفية برد الفعل الانعكاسي، وفقا لما تمليه اعتبارات الخطة، واحتياجات الموقف دون النظر الى اعتبارات الاستراتيجية العليا،

¹أمال مرقع، نفس المرجع السابق، ص 39.

²كمال عبد الحميد ابراهيم الصدري " واقع ادارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، في اصول التربية، (كلية التربية، جامعة الازهر، فلسطين، 2008)، ص 51.

³عائشة العربي، نفس المرجع السابق، ص 87.

⁴قاسم نايف علون، نجوى رمضان أحمد، مرجع سابق، ص 104.

⁵محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 59-63.

- الإدارة بالأزمات المفتعلة من أجل احكام السيطرة والتحكم في الآخرين، واستخدامهم لتحقيق مصالح معينة، وأهداف معينة، وبشكل يجعل كل منها واقعا تحت ضغط الأزمة ومخاطرها وبالتالي عدم القدرة على الاحتمال للضغط المتواصل مما يؤدي الى سوء التنفيذ،
- إعادة ترتيب الأولويات بشكل متجدد وسريع وفي نطاق فترات قصيرة جدا تكاد تكون يوميا، مما يؤدي إلى عدم القدرة على استكمال ما تم البدء فيه، أو الاستفادة مما تم الانتهاء منه، أو تحقيق التواصل والارتباط المطلوب وبالتالي هدر الوقت وضياعه،
- القيام بأشياء عديدة في وقت واحد ويزداد الأمر سوء عندما تكون متعارضة، وغير متوافقة، وتتم جميعا في نفس اللحظة، وعلى نفس القدر من الاولوية والاهمية، مما يؤدي إلى عدم تنفيذها وتركها لفترة دون تنفيذ، ثم تناولها وإعادة تنفيذها من جديد بعد فترة من الزمن،
- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت فتؤدي الى الاسراف في استخدام الوقت، وهدره وضياعه نظرا لاستغراق الأعمال وقت أطول مما يحتاجه إليه فعلا، أو تقديرات متشددة تؤدي الى الإحباط نظرا لعدم القدرة على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب نظرا للانخفاض بدرجة كبيرة،
- السفر الفجائي غير المخطط له، ولمدة غير محددة أو طويلة نسبيا، دون تنسيق أو ترتيب للإحلال، أو لإسناد المهام إلى مسؤولين آخرين،
- التسرع، عدم الصبر وعدم إعطاء الأمور حقها من الدراسة والبحث وبالتالي عدم الإلمام بكافة الجوانب والتغاضي عن بعض العوامل، مما يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة وغير سليمة تحتاج إلى ما يلي:

- مزيد من الوقت لعدم وضوح متطلبات التنفيذ،
 - مزيد من الوقت لتكرار القيام بأعمال حرة أخرى وازدواج القيام بها،
- الفرع الثاني: مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم:

يساعد وجود هيكل تنظيمي علمي سليم على تحديد الإجابة الكاملة عن الاسئلة التالية:¹

- من يقوم بالعمل؟
- ماذا سيعمل لضبط؟

¹ياسر خالد سلامة، إدارة الوقت - علم وفن - (عمان، الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2015)، ص135

- أين سيمارس العمل؟
 - كيف سيعمل؟ وما حدود صلاحياته؟
 - متى سيبدأ لعمل؟ ومتى عليه أن ينتهي منه؟
 - ما علاقته ل
 - آخرين الذين سيعملون معه في المشروع وسواء أكان هؤلاء الآخرين زملاءه أم رؤساء أم رؤوسين؟
- تجدر الملاحظة إلى أن عدم كفاءة التنظيم أو عدم وجود التنظيم الفعال يؤدي إلى ضياع الوقت وهدره لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:
- سوء التنظيم الشخصي لمتخذ القرار، حيث يميل هذا الفرد إلى عدم التنظيم، وينعكس هذا السلوك على من يعملون معه، كما يميل كل منهم إلى عدم الانضباط والخروج عن صلاحيات العمل أو لقيام بأعمال لا تتفق مع اختصاصه، التهرب والتصل من القيام بالأعمال التي عليه وواجباته اتجاه وظيفته التي عليه القيام بها أو يصبح هذا النمط الإداري المريض هو النمط السائد والمتبع، والمعتاد،
 - الخلط ما بين السلطة والمسؤولية، باستخدام السلطة بمنطق التسلط، والتصل من المسؤولية ومن ثمة حدوث عدم التوازن ما بين السلطة والمسؤولية، والتحول من ديمقراطية الإدارة إلى دكتاتورية العمل، باتباع أساليب الإرهاب الوظيفي، والتعسف الإداري، وباستخدام التنظيمات غير الرسمية، القهر الإداري، التصادم الوظيفي، الخروج عن قواعد العقل والمنطق، الارتجالية العنثية، والعشوائية الجاهلة... وبالتالي تضيع كل قيم الوقت،
 - عدم وضوح الاختصاصات المسندة إلى الأفراد ووظائف كل منهم، شيوع المسؤولية يؤدي إلى تضارب، وتعارض في الاختصاصات إلى أن يكون هناك أكثر من رئيس للفرد العامل، وتعدد مراكز التوجيه للفرد العامل، وتكرار صدور الأمر الواحد من أكثر من جهة، بصور وأشكال مختلفة، بكميات غامضة، وبصيغ تحتمل أكثر من معنى بل يصل إلى استخدام صيغ النفي والاثبات للشيء نفسه، وللشيء بنقيضه ما يؤدي إلى ضياع الوقت،

- ازدواجية المهام، والجهد المبذول من جانب الكثير من الأفراد، خاصة في عمل الشيء ونقيضه، بالإضافة الى افساد الشيء الواحد إلى درجة تحدث اتكالية وتعددية في تنفيذ المهام بالشكل الذي يؤدي إلى فقدان الوقت،
 - سيطرة الأعمال الروتينية التافهة كثيرة التنوع والعدد واستغراقها للجزء الأكبر من وقت العمل، وبالتالي استنفادها للوقت، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود وقت يكفي لإنجاز المهام الأخرى أو تلك المهام شديدة الأهمية التي تتراكم دون أن تحل أو يتخذ بشأنها قرار معين،
 - سوء نظام الحفظ والسجلات وبالتالي صعوبة العثور على الموضوعات المطلوبة، أو توفير البيانات والمعلومات الأساسية عن تلك الموضوعات لدى المديرين ومن ثمة تكون أفعالهم مجرد ردود أفعال ارتجالية عشوائية، وتكون سلوكياتهم مكررة للسلوكيات السابقة وبالتالي تكرار الجهد والوقت،
 - تقادم المعدات والتجهيزات الإدارية المختلفة، وعدم توفرها بشكل كافٍ مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في أعمال كان يمكن أن تقوم بها الآلات والمعدات في المنظمة، فعدم القيام بالصيانة الدورية لها وتعطيلها يؤدي إلى عدم القيام بالعمل لاعتیاد العاملين عليها، ومن ثمة تتعطل أعمالهم وأعمال الذين يرتبطون بهم ويعتمدون عليهم،
 - بيئة عمل غير ملائمة قائمة على القلق الوظيفي والضغط الإداري التي تعمل على خلق وإيجاد تطاحن وصراع وظيفي خانق للأبداع، التحسين، التطوير ومولد لعدم الاستقرار والتنظيمات غير الرسمية، جو غير صحي لا تتوفر فيه التهوية المناسبة والإضاءة المناسبة والتدفئة المناسبة فضلا عن الازدحام والتكدس وعدم النظافة وفساد الذوق العام للمكان الذي يمارس فيه العمل، الأمر الذي يفقد المرؤوس دافعيته الذاتية نحو الانطلاق الى الافاق الابتكارية الخلاقة للجديد الأكثر اشباعا وتحول العمل المنظمة إلى نزيف مستمر للطاقة والجهد المبدد والوقت الضائع،
- تجتمع كل هذه الأسباب وغيرها لتؤدي في النتيجة إلى اضعاف القدرة وتخفيض الرغبة وتراجع الانجاز ومعدلاته، بالتهايم المزيد من الوقت وضياعه، مما يجعل التنظيم العلمي السليم يعالج هذا كله فضلا عن كونه يحقق لنا مجموعة من النتائج.

الفرع الثالث: مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه

توجد مجموعة من العوامل الرئيسية لضياع الوقت المتصلة بعملية التوجيه نذكر منها ما يلي:¹

- النزعة التسلطية لدى المدير والانفراد بالسلطة حتى في الأمور الادارية الروتينية، يؤدي إلى ضياع وقت المدير في القيام بأعمال كان من الممكن أن تفوض لشخص آخر،
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة الدقيقة، وعدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة الرئيسية، الأمر الذي يضيع وقت المشرف الموجه ووقت المنفذ معاً،
- باعتبار التفويض سلاح ذو حدين، فسوء التفويض أو عدم التفويض الجيد، قد يؤدي إلى كوارث إدارية من الممكن أن تقضي على كيان المنظمة،
- اللامبالاة من طرف الموظفين وانعدام روح المسؤولية والمشاركة والتضامن والمبادرة الذاتية نحو معالجة الأخطاء، وتعديل الفروقات التي تحدث وترك الأمور تتفاقم إلى أن تصل إلى حد اللارجعة،
- عدم حل الخلافات والتي تعتبر بمثابة مرض وظيفي قاتل للعلاقات الحسنة بين الأفراد والموظفين، بحيث تتحول أجواء المنظمة إلى ساحة قتال أو ميدان حرب مليء بالمؤامرات التي تلتهم وقت العمل ولا تحقق أي انجاز إيجابي،
- ضعف القدرة على التكيف وتنسيق الأفراد، المشرفين والمديرين مع بعضهم البعض، وقيام كل منهم بتكوين مجموعات للضغط وللمصالح والنفوذ.

الفرع الرابع: مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة

- أصبحت الرقابة في المنظمات الحديثة رقابة وقائية تقوم على المتابعة الذكية الواعية والمدركة لمدى خطورة حدوث الخطأ والعمل على تداركه قبل وقوعه، غير أنَّ هناك مجموعة من العوامل رئيسية لفقد الوقت وهدره وضياعه تتصل بعملية الرقابة، يمكن توضيحها في النقاط التالية:¹
- كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية التي قد تستغرق أوقات طويلة، والتي قد تتناول أموراً غير مهمة وغير رسمية، غير أنَّها في الغالب تكون غير محددة بمواعيد مسبقة،

¹قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، نفس المرجع السابق، ص111.

- نقص في المعلومات التي تتعلق بقرار المنظمة، هذا يعني احتياجها لجميع المعلومات والبيانات الشاملة، الحديثة والمتنوعة، بحيث تمكنهم من استخراج مؤشرات اتجاهية عامة لمعرفة صورة المستقبل الممكنة، وبالتالي فإن هذا الأمر يستغرق وقتاً ليس بالقصير،
- غياب تقارير متابعة أو سوءها وعدم جديتها وتقدمها وفقدان فاعليتها في تحفيز الانجاز وتصحيح الخطأ وكسب الوقت،
- تعدد أجهزة المتابعة والرقابة الميل إلى السيطرة المفرطة، وكثيرة ما تطلبه من تقارير ومتابعات، وطول الهرم الإداري، وعدم قدرة المستويات الإدارية على اتخاذ القرار، ولجوء السلطات إلى التصعيد الهرمي فراراً من المسؤولية،
- الأداء الضعيف ووجود أخطاء وأداء هابط وعدم معالجتها، وانعدام المقاييس التي من خلالها يتم حث الأفراد على زيادة جهودهم،
- عدم القدرة على قول "لا" فيما يتعلق بالعمليات التي تدخل في الاختصاص وتسند إلى متخذ القرار، وبصفة خاصة عندما ترفض السلطة المسؤولة أن يقال لها "لا" وتقوم بإسناد اختصاصات للأفراد حتى لو كانت تتعارض مع مسؤولياتهم أو تدخل في نطاق مسؤوليات واختصاصات أفراد آخرين.

الفرع الخامس: مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرار

تعد عملية إعداد وضع واتخاذ القرار هو صلب العملية الإدارية، فالإدارة هي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ويتم إبلاغه بشكل مناسب إلى الأفراد المناسبين للقيام بعمل المطلوب بشكل المناسب¹، إلا أن عملية اتخاذ القرار تعترضها جملة من المعوقات يمكن إبرازها في النقاط التالية:²

1. الإدارة: هي فن جعل الآخرين يعلمون ما هو مطلوب القيام به، ومن ثمة تتوقف كفاءة الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار والتي بدورها تتوقف على كفاءة وجود مراحل إعداد وضع القرار ببدائله المختلفة، وبمعنى آخر فإن وجوده مقترن بالنعوية الحاكمة والمتحكمة في مواصفات القرار المتخذ خلال مراحل المختلفة التي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

¹ قاسم نايف علوان، نفس المرجع، ص. 113.

² محسن أحمد الخضير، نفس المرجع السابق، ص ص 86-88.

- مرحلة الإعداد والتطور الذهني لصنع القرار في ظل وجود بدائل مختلفة،
- مرحلة اصدار القرار وإبلاغه،
- مرحلة تنفيذ القرار،
- مرحلة الاستفادة من القرار ومن عائدته.

2. **اعتیاد تأجيل القرار:** تحدث نتيجة إحساس متخذ القرار بالخطورة وأنه يتخذ القرار في ظل جهله بظروف البيئة المحيطة، وضبابية الموقف، تشير إلى عدم التأكد من نتائج هذا القرار وهل سيحقق ما هو مطلوب منه، أم أنه سيؤدي إلى العكس، وإن عدم وضوح الحالة وعدم خبرة متخذ القرار قد تدفعه إلى أرجاء اتخاذ القرار حتى تتضح الصورة،

3. **التردد في اتخاذ القرار:** نتيجة عدم توفير الدافع إلى اتخاذه، فضلاً عن الشعور بأن القرار (مصيصة أو فخ) لإيقاع متخذ القرار تحت المساءلة القانونية، ومن ثمة فإنه يلجأ إلى حالة الأمر إلى لجان عامة أو خاصة، أو إلى جهات بحثية تتولى دراسة جوانبه، وترفع إليه تقاريرها.

4. **المغالاة:** وذلك في طلب الحصول على مزيد من المعلومات الإضافية، والتفصيلية والمتممة، والمكاملة وذات العلاقة غير المباشرة، بل والفرعية غير الأساسية، لكسب مزيد من الوقت وهو في الوقع لهدر الوقت وضياعه فقط،

5. **اتخاذ القرارات السريعة والخاطئة:** القائمة على الحدس، والتخمين والارتجالية العشوائية، والذي يؤدي إلى تعارض وتداخل وتشابك وحدوث اختلالات يشع مداها ويمتد، وتؤدي إلى عدم قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها وكل هذا وغيره يؤدي إلى هدر الوقت وفقدان ضياعه، فضلاً عن سوء استغلاله الوقت المتاح للمشروعات ولمتخذي القرار فيها.¹

المطلب الثالث: مضيعات الوقت المرتبطة لوظيفة والبيئة الخارجية

نحاول من خلال هذا المبحث اظهار وتبيين مضيعات الوقت المرتبطة بالوظيفة والبيئة

الخارجية في النقاط التالية:

الفرع الأول: الاجتماعات

تمر الاجتماعات مهما كان نوعها بعدة مراحل، تبدأ بالإعداد، ثم التنفيذ، فالتقييم، والمتابعة، الأمر الذي يجعل أية محاولة للتخلص من مضيعات الوقت أو التخفيف من حدتها، التدقيق بالنظر

¹محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع السابق، ص ص: 86 - 88.

إليها من زاوية نوع الاجتماع، ومن زاوية المراحل التي تمر بها عملية الاجتماع،¹ وعادة ما تكون الاجتماعات مضيعة للوقت عندما تتعلق بالنقاط التالية:²

- مناقشة الموضوعات المعروضة، وتفرغها، وتجاوزها إلى موضوعات أخرى جديدة،
- طرح وجهات النظر، وإبداء الرأي،
- الدخول في حوارات جانبية، (كلمات مجاملة، الترحيب والتعارف، السؤال عن الأهل والاصدقاء المشتركين)، وهنا تصبح الاجتماعات مضيعة للوقت، حيث تمتد وتتسع دائرة الحوار حول الموضوعات المطروحة للنقاش وتتشعب إلى الفروع والتفاصيل الدقيقة، وفي نفس الوقت ينقسم المجتمعين إلى فريقين بين مؤيد ومعارض، وذلك دون أسباب موضوعية، وقد يزداد الأمر سوء إذا ما طرح موضوعات جديدة دون الإعداد لها مع ما هو مبرمج من موضوعات، أو ما يستجد من أعمال.³⁴

الفرع الثاني: الهاتف

- يستخدم الهاتف باعتباره أحد أدوات توفير الوقت، ولكنه لا يخدم هذا الغرض في الغالب، ومع ذلك يمكن القيام بعدة أشياء من شأنها تخفيض نسبة الوقت الضائع في استخدام الهاتف نذكر منها:
- التخطيط المسبق للرسالة المراد نقلها، وتسجيل المواضع المراد مناقشتها وتجهيز الملفات وكافة المعلومات الأساسية ذات العلاقة لموضوع، التي قد يحتاج إليها، وتجنب مناقشة أمور عرضية،
 - توفير أرقام هواتف الأشخاص المزمع إجراء الاتصال بهم في وقت واحد، ومعرفة أوقات تواجد هؤلاء الأشخاص في مكاتبهم والاتصال بهم في تلك الأوقات،
 - يجب الدخول في صلب الموضوع مباشرة عندما تكون المكالمات متعلقة بأمور، ومسائل روتينية مع قليل من المجاملات الحقيقية، وانهاء المكالمات بأسرع وقت ممكن، لأن الإطالة

¹ نادر احمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، (عمان، الأردن: دار المسيرة، 2006)، ص 186.

² عائشة العربي، نفس المرجع السابق، ص 81.

³ شوقي عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 118.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 82.

في المكالمات بمناقشة أمور ليست لها علاقة مباشرة بالغرض المحدد للمكالمة يعتبر مضيعة للوقت،

- عند الحاجة إلى معلومات غير متوفرة لدى الشخص الآخر، يفضل إعلامه بإجراء اتصال آخر عند توفر المعلومات أو أن يقوم بإرسالها،
- التصرف بطرق علمية واستخدام أساليب مهذبة تساعد في اختصار المحادثة إلى شخص الذي يحب الاتصال به.

الفرع الثالث: الزيارات المفاجئة

تشكل الزيارات المفاجئة واقعا يعاني منه العديد من المدراء، سواء كان مصدرها داخليا من طرف الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل، أو خارجيا كزيارات العملاء والموردين أو حتى الزيارات الشخصية، رغم أن هذه الزيارات قد تكون لأسباب ذات علاقة بالعمل كطلب المعلومات، الاستشارة حول مشكلة ما، إلا أنها تعتبر مضيعة لوقت المدير لكونها مفاجئة، حيث تعيقه من تنفيذ برامج عمله اليومي المخطط له مسبقا، أما إذا كانت لأسباب لا علاقة لها بالعمل فهذه هي الكارثة التي يعاني منها المديرون كزيارات المجاملة والتسلية من الأقارب، والاصدقاء¹.

حيث تشكل الزيارات المفاجئة واحدة من أكبر مضيعات الوقت لأنها شائعة جداً كما أنه من الصعب جدا مقاومته مما يدفع المدير الى تحويل انتباهه اليها والتوقف عما يقوم به من أعمال وكنتيجة لهذا التوقف تنقطع سلسلة أفكار المدير وغالبا ما يضيع وقت ثمين في محاولة العودة الى أداء العمل مرة نية عند مغادرة الزائر².

الفرع الرابع: الاتصال غير الفعال

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص96.

² فريدة فالح، أحمد الروسان، "فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة"، رسالة الماجستير، غير منشورة، (الأردن، 2010)، ص37.

إذا كان نظام الاتصال غير فعال فإنه يؤثر تأثيراً شديداً على كفاءة فعالية العمل في المؤسسات مما يؤدي إلى ضياع الوقت، حيث يمكن أن تدعوا بعض أو كل العاملين في أي وقت تشاء، وبطريقة غير مبرمجة فجائية¹.

فالاتصالات التي يقوم بها الرؤساء داخل المنظمة خاصة تلك المتعلقة بنقل المعلومات والتعليمات إلى المرؤوسين لتنفيذها إذا لم يؤدي لضياع الوقت، فالتشويش الذي تتعرض له العملية الاتصالية بخصوص نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه ستجعل الاتصال غير فعال ولا يؤدي ما أريده منه وهو ما سترجم في خير العمل أو المهام².

لذا فالاتصال في كثير من الأحيان يعد من مضيعات الوقت إذا لم تحسن المنظمة استخدامه خاصة فيما يتعلق بقنوات الاتصال ومحتوى الرسالة.

المبحث الرابع: الأساليب الإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للوقت

توجد العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت، ومن أهم هذه الأساليب نذكر: الإدارة لأهداف، الإدارة لتفويض، إدارة الاجتماعات، والإدارة بالمشاركة.

المطلب الأول: الإدارة بالأهداف

¹ صابر بحري، خرموش مني، "مضيعات الوقت واستراتيجيات التعامل معها في المنطقة"، دراسات وأبحاث المجلة

العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية الاجتماعية، ع: 01، (السنة 2020)، ص 104

² نفس المرجع، ص 105.

تعد الإدارة بالأهداف أحد الاستراتيجيات الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد والمتوفرة، وتوجه الجهود نحو رؤية مشتركة، أيضا تخلق روح الفريق، مؤامة منه اهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامة للمنظمة.¹

الفرع الأول: مفهوم الإدارة بالأهداف

سيتم فيما يلي التطرق لمفهوم الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي:

أولاً- تعريف الادارة لأهداف: هناك العديد من التعاريف التي حاول من خلالها الباحثون تسليط الضوء على هذا المفهوم، فحسب "أوديورن" يعرفها بأنها: "عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الاهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه، وتحديد المجالات الرئيسية المسؤولة كل منهما في صورة نتائج متوقعة واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف ومساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة".² وحسب " إبراهيم أحمد" فيرى بأنها: "أسلوب من أساليب الإدارة يمكن للمنظمة من خلاله تحديد أهداف معينة والعمل على الوصول إليها، هذا من خلال المجالات الأساسية للاختصاص وكذا تحديد مسؤولية هذه الإدارة، الأقسام والأفراد خلال فترة زمنية محددة"³، أما " ألبرخت" يعرفها بأنها: "تمط سلوكي للمدير، يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير، وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية".⁴

يتبين لنا من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الادارة بالأهداف هي أسلوب أو فلسفة إدارية قائمة على وظائف الإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة والمرؤوسين، حيث يتم ذلك في الإطار المحدد من الوقت والتكلفة.

¹أحمد آدم أحمد، مجدي عبد الحليم، "معوقات تطبيق الادارة لأهداف في المنظمة الرياضية السودانية"، مجلة العلوم التربوية، ع:03، (السودان، 2015)، ص80.

²علي عبد الوهاب، الإدارة لأهداف النظرية والتطبيق، (القاهرة: مكتبة غربي، 1984)، ص 18.

³هشام سفيان صلواتشي، بودة يوسف، وفوزي غيدوشي، "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية: دراسة آراء عينة من مدرء المليات في ولاية الوسط الجزائري"، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، ع: 24، (الجزائر، 2017)، ص251.

⁴علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص18.

ثانياً- التطور التاريخي للإدارة بالأهداف: يعتبر "بيتر دراكر" (Peter Drucker) من الباحثين الأوائل الذين تناولوا مفهوم الإدارة بالأهداف سنة 1954 في كتابه "ممارسة الإدارة"، حيث أكدت أبحاثه أن عملية تشكيل الأهداف تعتبر وسيلة لمنهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المنظمة، والذي ينبغي تطويره وجعله قابلاً للتحقيق، كما اعتبر أن ما تحتاجه المنظمة هو المبدأ الإداري الذي ينمي الإحساس لمسؤولية لدى المرؤوسين ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي ويجعل من أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للمنظمة وبالتالي فإن الإدارة لأهداف والرقابة الذاتية هي الكفيلة لتحقيق ذلك¹.

تجدر الملاحظة أن عملية الإدارة لأهداف تمر بثلاثة مراحل أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** تقويم الأداء، حيث جاءت الإدارة بالأهداف لتساعد الإدارة في الوصول إلى تقويم واقعي لأداء الأفراد ويضمن لهم حصولهم على حقوقهم ويحقق النتائج في نفس الوقت²،
- **المرحلة الثانية:** دخول الإدارة بالأهداف طوراً جديداً، حيث اتسع نطاقها فلم تعد مجرد نظام لتقويم الأداء، وإنما أصبحت نظاماً للتخطيط والرقابة، فهي عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوسين بوضع أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة، وتحديد طرق بلوغها ومعايير قياس النتائج والوقوف على مدى التقدم الذي يحدث تجاه الأهداف المحددة وقياس المساهمة كل من الطرفين في الوصول إلى النتائج المحصلة³.
- **المرحلة الثالثة:** أصبح المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف يعتبر نظاماً حركياً مستمراً، يتكون من مجموعة أنشطة ومجهودات يؤديها المدير ليساهم في بلوغ الأهداف الرئيسية للمنظمة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة أسلوب من الأساليب الحديثة الموضحة في النقاط التالية⁴:
- أسلوب شامل للتطوير،

¹ هشام سفيان صلوا تشي، بودة يوسف، فوزي غيدوشي، مرجع سابق، ص 251.

² عبد الحفيظ لعور، "دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الأبعاد الاقتصادية، ع: 04، (الجزائر، 2014)، ص 237.

³ المكان نفسه.

⁴ محمد السعيد جوال، نفس المرجع السابق، ص 106.

- طريقة جديد للتفكير،

- عملية ديناميكية تجمع وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ثالثاً- **خصائص الإدارة بالأهداف:** تتمتع الإدارة لأهداف لعدد من الخصائص يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:¹

- مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الادارة لأهداف الذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية،
- تقوم على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين وعلى وضع الخطط اللازمة للإدارة لأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي،
- مبدأ المشاركة والاتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء،
- مبدأ الالتزام والتعاون بين الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها، والقدرة على اكتشاف الاخطاء والعمل على تصحيحها أولاً،
- مبدأ تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال التفاعل المشترك واحساسهم أنهم جزء من المنظمة،
- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل،
- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

الفرع الثاني: فلسفة الإدارة بالأهداف

تحتوي فلسفة الإدارة بالأهداف على النقاط التالية:²

- نظرية تؤمن بأن المرؤوس يحب العمل ومبتكر، إذا توفرت له الظروف، والطريقة الفعالة لتحفيزه في تحقيق ذاته واشباع حاجاته الفيزيولوجية، والنفسية كالشعور بالأمان، حيث لا يوجد تعارض بين الأهداف الإدارية وأهدافه،
- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون،

¹زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، (عمان، الأردن: دار الكنوز المعرفية العلمية، ط 01، 2006)، ص ص 30-31.

² توفيق شبير، "واقع تطبيق اسلوب الادارة لأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، (الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2015)، ص 19.

- الإدارة بالأهداف ليست مبدأً جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد،
- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابة، وأسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

الفرع الثالث: فوائد الإدارة لأهداف ومعوقاتها

- سيتم فيما يلي التطرق لفوائد الإدارة بالأهداف ومعوقاتها كما يلي:
- أولاً: فوائد الإدارة لأهداف:** تكمن فوائد الإدارة بالأهداف في النقاط التالية:
- الاتفاق المشترك بين الرئيس الإداري والمرؤوس على تحديد الأهداف ومن ثم اتخاذ القرار، وهو مدخل المشاركة في اتخاذ القرار¹،
 - تنمية القدرة التخطيطية وحسن الاستغلال للمعلومات بين الرئيس الإداري والمرؤوسين واتخاذ الإجراءات الضرورية بسرعة²،
 - تمكين الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعاً للأهداف المحددة أي الأهداف تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الأداء³
 - يعمل على التعرف على المشكلات العلمية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغيير والتعامل معها إيجابياً⁴،
 - توفير الوقت وتشجيع تفويض السلطة لبعض المهام⁵،
 - تحقيق الاتصال الفعال بصورة أفضل نظراً لأن الرئيس الإداري والمرؤوسين قد اتفقا على النتائج المتوقعة في العمل¹،

¹ توفيق شبير، نفس المرجع السابق، ص 26.

² هبة بنت سعيد قطان، "درجة ممارسة الإدارة لأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، (المملكة العربية السعودية، 2014)، ص 22.

³ نفس المرجع السابق، ص 26.

⁴ هبة بنت سعيد قطان، نفس مرجع السابق، ص 22.

⁵ موسى بن سلمان سعد الحري، "دور الإدارة لأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، (عمان، الأردن، جامعة مؤتة، 2008)، ص 19.

- يمكن هذا الأسلوب المرؤوسين من القدرة على استخدام التصور والابتكار لإنجاز الأهداف المحددة وفي الوقت وبالتكلفة المعينة لها.²
- ثانياً – معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف: تعد الإدارة بالأهداف من بين الطرق الفعالة، التي تدار بها المنظمات إلا أن تطبيقها يواجه بعض المعوقات نذكر منها:
- يكشف تطبيق هذا النظام أهداف وخطط المنظمة للأعوان الاقتصاديين والمنافسين مما يجعلها في خطر،
- صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي تركز عليها أهداف المنظمة،
- مدخلات هذا المنهج الإداري متفرعة ومتعددة والسيطرة عليها محدودة،
- فتح مجال للنقاش والجدل، يؤدي إلى إضاعة الوقت،
- تفاوت الالتزام والحماس نحو نظام الإدارة لأهداف بين المرؤوسين³،
- إهمال العلاقات الانسانية والاهتمام بزيادة الانتاج فقط⁴،
- قصر المعلومات والتغذية العكسية.⁵

المطلب الثاني: أسلوب الإدارة بالتفويض

يعتبر أحد أهم أدوات الإدارة الفعالة للوقت في المنظمات الحديثة، التي يلجأ إليها المدير الفعال، عن طريق التنازل عن جزء من سلطاته إلى المرؤوسين.

الفرع الأول: مفهوم التفويض، أهميته، ومستوياته.

أولاً – تعريف التفويض: تناول العديد من الباحثين موضوع التفويض بالبحث والدراسة، ومعها تعددت تعريف التفويض وتنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى الباحثين لمفهومه ووفقاً للعلم الذي يتناوله، فحسب "سلامة سهيل" التفويض هو: "تحقيق انجازات معينة من خلال التحفيز وتطوير الآخرين

¹ نفس المرجع السابق، ص 20.

² توفيق شبير، نفس المرجع السابق، ص 27.

³ هبة بنت حمزة سعيد قطان، نفس المرجع السابق، ص 24.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 20.

⁵ موسى بن سلمان سعد الحربي، نفس المرجع السابق، ص 9.

لتحقيق بعض النتائج والتي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري¹، وحسب نادر أبو شيخة فهو: "المهام أو تحقيق النتائج من خلال الآخرين بتحفيزهم على تحقيق هذه النتائج"²، وعليه التفويض يشير إلى تحقيق النتائج عن طريق الاستعانة بالآخرين.

ثانياً - مستويات التفويض: يمارس التفويض من طرف الرئيس وفق ثلاث مستويات:³

■ **المستوى الأول:** تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل، والرقابة على الجودة ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة،

■ **المستوى الثاني:** التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الاداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر المزيد من الحرية والفرص للمرؤوس، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً،

■ **المستوى الثالث:** التفويض على أساس ما يجب تحقيقه من أهداف وترك الحرية للمرؤوسين في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله، كذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل وهذا النوع من التفويض يصل المرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض ويلائم هذا المستوى من التفويض المرؤوسين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح المفوض جانباً من المسؤولية والحرية لصنع القرارات.

ثالثاً - أهمية التفويض: يكتسي التفويض أهمية لغة يمكن إبرازها في العناصر التالية:

■ **بالنسبة للرئيس "المفوض":** يحقق المفوض فوائد عدة عند قيامه لتفويض وهي كما يلي:¹

¹ منى خرموش، "تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارات إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم"، رسالة ماجستير في علم النفس غير منشورة، (الجزائر، 2016)، ص 131.

² عبد الحفيظ لعور، نفس المرجع السابق، ص 238.

³ ممدوح سودي منفوخ لظفيري، "أثر تفويض السلطة على فعالية الاداء لدى العاملين لمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت - دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل"، رسالة ماجستير إدارة اعمال غير منشورة، (جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2012)، ص 14.

- **توفير الوقت:** يساعد التفويض في نقل جزء من مهام المفوض مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة،
- **فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها:** تؤدي فعالية الإدارة إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة،
- **مواكبة التقدم والتطور:** يستطيع المدير من خلال التفويض القيام بالأعمال الأكثر أهمية ويفتح مجالاً واسعاً أمامه وأمام غيره إلى الإنتاج،
- **تحقيق السيطرة:** ممارسة التفويض بشكل جيد مع المتابعة المستمرة تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفير الأداء والخبرات للمرؤوسين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر للمواقف بموضوعية ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة بشكل أكبر،
- **اعطاء المزيد من الابداع والابتكار:** تفرغ المدير للمهام الأساسية يسمح له بعدم إهدار الوقت في المشكلات الروتينية وجزئيات قليلة الأهمية وتعطيه قدر من التفكير واعتدال في المزاج مما يتيح له فرصة التفكير الابداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة،
- **التخطيط والإشراف والتقويم:** يتيح هذا العنصر توفير الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها وتقويم نتائجها المرحلية والنهائية.
- **بالنسبة للمرؤوس "المفوض إليه":** يمكن المرؤوس من الاستفادة في عمله من فوائد عدة من بينها ما يلي:²
 - ينمي التفويض القدرات المهارية للنائب، وذلك من خلال عملية التدريب،
 - يساعد التفويض على السرعة في اتخاذ القرارات وخصوصاً في حالة غياب المدير "الرئيس"،

¹انعام يوسف محمود نصره، واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الادارية لدى رؤساء الاقسام في المحاكم الجنوب الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص ص 23-24.

²أنفان وليد جميل الآغا، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الاداري وعلاقتها إدارة الوقت لديهم وجهة نظرهم"، رسالة الماجستير غير منشورة، (الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2013)، ص 21.

- يسمح بتنمية قدرات المرؤوسين ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، وكذلك التمتع بقدر من السلطة والاحساس بالمسؤولية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال عملية التفويض، حيث يكون لدى الرئيس الاستعداد التام لتحمل الأخطاء الناجمة عن التفويض وإعطائهم الفرصة لكي يتعلموا من أخطائهم،
- التفويض يساعد على تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المرؤوسين رؤسائهم في مواجهة مشكلات العمل،
- التفويض يبني فريقا متعاون على أساس الثقة في قدرات واستعدادات المفوض إليه،
- توفير الجو المناسب للعمل داخل المنظمة، فالمرؤوس يشعر أنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين الإدارة (الإحساس بالانتماء)،
- يساعد التفويض الفعال على تعزيز الأثر الايجابي بالنسبة للمعنويات المفوض إليه، ومنه زيادة الرضا الوظيفي، من خلال زيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين، والتعلم أثناء العمل، الشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، فكل ذلك يمكن أن يساعد على تحسين وتطوير المعنويات،
- زيادة فرصة الرئيس في التقدم من خلال إعداد موظف أو أكثر يتولى وظيفته عند حصوله على ترقية.

■ **بالنسبة للمنظمة:** التفويض بالنسبة للمنظمة يحقق عدة فوائد من بينها ما يلي:¹

- يساعد التفويض على الاستخدام الفعال لوقت المدير والمرؤوسين معا، مما يؤدي إلى تقليل وتحسين نوعية السلع والخدمات وذلك بسبب تركيز المدير على الأمور الهامة والتفكير في التجديد والتطوير وعدم تشتيت وقته في محاولة عمل كل شيء وقيام المرؤوسين بأعمالهم الأكثر قربا منها ومعرفة بها، مما يؤدي إلى تحقيق السرعة في التنفيذ؛
- يحقق التفويض تبادلا أفضل للمعلومات ويساعد على تعلم الموظفين لمهارات جديدة تساعدهم في تطوير العمل، فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن للمنظمة خدمة

¹ محمد السعيد جوال، نفس المرجع السابق، ص 111.

الجمهور والمنتفعين بشكل أفضل في كل الأوقات، بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسؤول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها.

الفرع الثاني: مبادئ التفويض

لنجاح عملية التفويض لا بد من توفر عدة مبادئ ومقومات أساسية سنحاول التطرق إلى أهمها¹:

1. **التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام:** ويعني تحديد وظيفة كل فرد داخل المنظمة بوضوح، الأمر الذي يساعد على ارتفاع الكفاءة الإدارية والإنتاجية، كما يجب أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها محددة وليست عامة أو غامضة وأن تكون السلطات المفوضة لإنجاحها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.

2. **تدرج المستويات:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أسفل ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يسمح بنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل والعكس في أسرع وقت ممكن، إلا أنه من المشاكل الموجودة في المشروعات الكبيرة طول مسالك الاتصالات إذا عملت على إيجاد حل لها وحسب مبدأ تدرج المستويات فإنه يجب على كل مرؤوس أن يعرف على وجه التحديد رئيسه ومن يلجأ إليه في المسائل التي تخرج عن نطاق السلطة المفوضة له.

3. **تكافؤ السلطة مع المسؤولية:** وهي منح سلطة كافية للمرؤوس لتحقيق النتائج المتوقعة وهي القدرة على اتخاذ قرارات تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم أو هي الحق الذي يمنح لشخص ما فيصبح في يديه السلطة التي تمكنه من أن يوجه غيره فيصدر له الأوامر الملزمة والتعليمات الواجب اتباعها وتتعلق السلطة بحق الرئيس في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية، نظراً لأن تحديد السلطة عملية تنظيمية فلا بد أن تكافئ مع ما أسند للرئيس من مسؤولية،

¹ إبراهيم عبد السحباني، "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين"، رسالة الماجستير غير مشورة، (الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012)، ص ص 19-20.

4. اختيار الأشخاص المناسبين: يعد اختيار، ووجود الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية شرطاً ضرورياً لنجاح عملية التفويض، مع ضرورة توافر الرغبة لديهم والقدرة على تعلم المهارات الجديدة والوقت اللازم للقيام بذلك،

5. التفويض يكون كتابياً: يقصد بذلك تحديد الأعمال المفوضة بدقة ووضوح، مع وجوب أن يكون تفويض السلطة كتابياً حيث تحدد أبعاد السلطة المفوضة ومجالات التفويض حتى يكون جميع أفراد القوى العاملة على علم بذلك، يرجع السبب في التفويض الكتابي للسلطة أنه يخشى في حالة التفويض الشفوي لها أن يمارس المفوض إليه سلطات أخرى أكثر من القدر المفوض له أو أن تتور مشكلات نتيجة عن احتكاك المفوض إليه لعاملين نتيجة لعدم علمهم بحدود السلطة المخولة له وأن يغفل المفوض إليه بعض المهام التي عهدا إليه والتي منح السلطة لإنجازها،

6. المحاسبة والمكافأة على الانجاز: تنشأ عن تفويض السلطة حق الرئيس في مسألة المرؤوسين المفوضين، حيث أن تفويض المدير لجزء من سلطاته إلى مرؤوسيه لا يعني تخليه من مسؤولياته، بمعنى أن التفويض لا يعني التنازل لأن هذا الأخير يعتمد على تخلي الرئيس عن كل المسؤولية والسلطة المرتبطة بها، فإذا كان يمكن تفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين فالمسألة لا يمكن تفويضها، فعند تقسيم العمل إلى وحدات إدارية، فإن ذلك يعني أن المدير العام للمنظمة قد قسم مسؤوليته أي الواجبات المنوطة به كي يتحكم الأفراد الآخرون في انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر كفاءة في نفس الوقت وبالتالي فإن هؤلاء الأفراد يقومون بدورهم بعملية مماثلة، أي تفويض مسؤولية الأعمال السابق تفويضها إليهم إلى مساعديهم لنفس الغرض وفي الحالتين يصاحب عملية التفويض مسؤولية التفويض مماثلة للسلطة، رغم هذا التفويض للمسؤولية والسلطة غير أن المدير العام يحاسب في النهاية عن الانجاز الكلي الذي حققته المنظمة وذلك أمام مجلس الإدارة،

7. التفويض حسب النتائج المتوقعة: يقصد به تفويض بعض السلطات إلى العاملين حسب قدراتهم وميولهم واستعداداتهم مع معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة وأخرى من مراحل التسلسل الإداري،

8. **توحيد مصدر الأوامر:** يقصد به عدم تعدد الرؤساء لمنظمة للمرؤوس الواحد وهذا يعني أنَّ الأوامر والتعليمات تصدر عن رئيس واحد والمرؤوس يلجأ الى هذا الرئيس وحده للمراجعة أو للمشاورة وذلك ضمن عدم التضارب أو التناقض في الأوامر والتعليمات.

المطلب الثالث: إدارة الاجتماعات

تعتبر الاجتماعات أداة من أدوات الإدارة الحديثة يجب أن تستغل لتحقيق الأهداف، وأن تدار بالطرق العلمية المناسبة لذلك.

الفرع الاول: مفهوم إدارة الاجتماعات

ينظر إلى الاجتماعات على أنها وسيط إداري، والذي لا يمكن الاستغناء عنه إذا ما أحسن استغلالها والتخطيط لها، وهي تشير إلى الالتقاء مع أفراد معينين وفق جدول أعمال مبرمج وفي مكان محدد من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم وضعها، كما أنَّ معرفة الأدوار التي يقوم بها كل من الرئيس والمرؤوسين لها أثرها الواضح على زيادة فاعلية ونجاح الاجتماعات، لذلك يجب على الرئيس أن يتذكر أن إدارة الاجتماعات هي إدارة للمتناقضات، وإدارة الأفكار المختلفة والشخصيات المختلفة، لذلك يتوجب عليه أن يكون شخصية متزنة تحسن التعامل مع هذه التناقضات والعمل على توحيد الآراء حول الاهداف المحددة¹.

أولاً- تعريف الاجتماع: هناك العديد من التعاريف التي تناولت هذا المصطلح وذلك كلَّ حسب دراسته وآرائه، حيث **عُرف الاجتماع على أنه:** "وسائل الاتصال الهامة لمناقشة موضوع معين وطرحه بين الحاضرين، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها جيداً، بهدف التوصل إلى قرار حكيم وصائب يستطيع المسؤولون تنفيذه بوفاء واخلاص كاملين، وقيامهم من وراء صنع هذا القرار من خلال مساهمتهم في إعداده"²، **وعُرف أيضاً بأنه** إدارة وقت الاجتماعات هو إحدى الوسائل الهامة في إقامة اتصال فعال بين الموظفين وبين الإدارة لأنها توفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي، وتسمح بتبادل الأفكار، الآراء، الاتجاهات والمعلومات بين الافراد المعنيين في المنظمة على اختلاف

¹ احسان علي المالكي، "مشكلات ادارة الاجتماعات لدى القيادات الاكاديمية في جامعة عدن"، مجلة جامعة الجزيرة، ع: 01، (اليمن، 2018)، ص98.

² يوسف عبد الله أحمد، "تأثير المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع: 48، (العراق، 2016)، ص306.

مستوياتهم الإدارية¹، كما تعرف إدارة الاجتماع بأنها القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة والإمكانيات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشاركين فيه أقصى كفاءة، أقل تكلفة وأقل وقت لتحقيق الاهداف المرسومة له².

ثانياً- أهداف الاجتماع: تكتسي الاجتماعات دور مهم في الإدارة الفعالة للوقت من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يلي³:

- تسمح بالتوصل إلى دراسة كاملة وشاملة للقرارات المتعلقة بالمواضيع الهامة وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الآراء،
- تسمح بالتوصل إلى قرارات جماعية تتصف بالصدق والموضوعية، عكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية، تتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية،
- تسمح بالتنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين المستويات الإدارية داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى،
- تتيح الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (تدريب)،
- تتيح الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آراءهم وتوجهاتهم إلى بقية العاملين عن طريق الاعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين،
- تؤدي إلى رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرار.

الفرع الثاني: الإدارة الفعالة للاجتماعات

تشتمل الإدارة الفعالة للاجتماعات على النقاط التالية:

¹ أحمد حمدان محمد برهوم، "واقع ادارة اجتماعات الاقسام الاكاديمية لجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها"، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، (الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006)، ص 20.

² المرجع نفسه.

³ فادي حسين عقيلان، إدارة الوقت والذات، (عمان، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015)، ص ص 105-

- التحضير للاجتماعات بصورة جيدة إذا كان المدير واعيا لها، تحديد أهدافها، وعرضها على هيئة متخصصة واتخاذ الاجراءات التي لا بد من اتخاذها،
- امداد المشاركين بمواد الاجتماع والمعلومات الضرورية له من منطلق الحرص على وقت المشاركين وتدوين الوقائع، والملاحظات اللازمة اثناء الاجتماع وتوزيعها على المشاركين؛
- اعداد جدول الأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كاف لما يحقق ذلك من مساعدة المشاركين على تقديم أفكار بناءة ولا بد لجدول الأعمال من أن يبين مقدار الوقت اللازم لكل موضوع من الموضوعات،
- مقاومة أي مقاطعات أو محاولات للخروج من موضوعات الاجتماع، فهناك أفراد يفضلون الحديث في كل شيء عدا الموضوع المطروح؛
- عدم تشجيع على عقد اجتماعات الغير ضرورية، فاتخاذ القرارات من ذوي العلاقة بدون لجان أو اجتماعات قد يكون مفضلا بخاصية إذا ما تم جمع المعلومات اللازمة والتعرف على الاقتراحات؛
- التقيد بوقت الاجتماع، فالبدء والانتهاه لا بد أن يكون وفق مواعيد محددة وأن أي خير في بدأ الاجتماع لانتظار أحد أو بعض المشاركين سيشجع المشاركين الآخرين على التأخر مستقبلا لاعتقادهم أن الاجتماع لا يعقد في موعده؛
- اختيار المشاركين بعناية والاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة وعدم الحرص على راحتهم الزائدة اثناء الاجتماع، فالبطء في الوصول الى الأهداف الحقيقية للاجتماع، قد يكون أحد أسبابه الجلوس على كرسي مريح ولعل هذا ما يدفع أحياء الى تبني عقد اجتماعات بدون جلوس؛
- تحليل وتقييم نتائج الاجتماعات يقصد بها تطوير الاجتماعات المستقبلية وذلك من خلال الاجابة عن عدد من الاسئلة ذات العلاقة بنوعية المشاركين ومدى اسهامهم في تحقيق نتائج الاجتماعات، بمكان وزمان عقد الاجتماع وبقيادة الاجتماع.
- الإفادة القصوى من الاجتماعات، فالاجتماعات غير الفعالة مضيعة للوقت، كما أن افتراض أن جميع المشاركين في الاجتماع لديهم رغبة حقيقية في تحقيق أهداف الاجتماع افتراض غير صحيح على الإطلاق.

الفرع الثالث: إيجابيات ومساوئ إدارة الاجتماعات

سيتم إبراز أهم الايجابيات والمساوئ لإدارة الاجتماعات كالتالي:

أولاً- ايجابيات إدارة الاجتماعات: تسمح إدارة الاجتماعات بتحقيق جملة من الإيجابيات يمكن إبرازها في النقاط التالية:¹

- تساعد الاجتماعات على رفع الروح المعنوية للموظفين، نظراً لاشتراك الإدارة في الرأي وسماع وجهات نظرهم،
- تساعد على اتخاذ قرارات سليمة، نظراً لوضع الآراء ووجهات النظر المختلفة في الاعتبار قبل اتخاذ مثل هذه القرارات،
- تساعد في اقتناع الموظفين لقرارات المتخذة سلوب ديمقراطي جماعي، مما يدعوا الموظفين الى احترام هذه القرارات وتنفيذها،
- تنمية روح التعاون بين الموظفين وتشكيل فرق العمل المتجانسة،
- القضاء وتقييد الانحرافات الفردية في معالجة الأمور،
- تشجيع جو الانفتاح داخل المنظمة، خاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى، مما يزيل كثير من الحواجز النفسية والإدارية،
- أسلوب فعال في توصيل المعلومات والبيانات وتبادل الخبرات بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم،
- تساهم في الوصول إلى أنجع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.

ثانياً- مساوئ إدارة الاجتماعات: بالرغم من كثرة إيجابيات الاجتماعات إلا أنها تتخللها بعض السلبيات التي يمكن إبرازها فيما يلي:²

- التكلفة البشرية: يتطلب الاجتماع جهوداً بشرية مما قد يعطل الاستفادة من هذه الجهود في أمور أخرى كالمتابعة الميدانية والممارسة التنفيذية؛

¹ وائل جهاد وحسن الحلاق، درجة فعالية الاجتماعات المدرسية في مدارس وكالة الغوث الاعدادية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها لتوافق المهني لديهم "رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص ص 61-62.

² نيا سر خالد سلامة، نفس المرجع السابق، ص ص 206-207.

- **التكلفة المادية:** ترتفع التكلفة المادية خاصة إذا كان الأعضاء يتوزعون في مناطق متباعدة، أو عندما يطلب الاجتماع خبراء ومتخصصين من خارج العاملين في المنظمة، وكذلك عندما يتطلب الاجتماع بعض التجهيزات الادارية والفنية،
- **إثارة الخلاف:** تتسبب الاجتماعات في إثارة الخلاف والنزاع بين بعض الأعضاء نتيجة الجدية في النقاش والإصرار على الرأي وعدم التعامل الحسن بينهم،
- **الاجتماعات تكلف وقتا طويلا:** إذا لم يتم إدارة الاجتماع بطريقة جيدة فإن الأوقات الطويلة قد تضيق بدون فائدة أو منفعة،
- **تعقيد القضايا السهلة:** خاصة إذا كان بعض المشاركين ممن يتصف بالمثالية المفرطة والبعد عن الواقعية، أو كان بعضهم يميل إلى الفلسفة بنظريات ربما لا تتحملها طبيعة الموضوع المتناول، فتنتشعب جوانب الموضوع إلى درجة يشعر فيها المشاركون أم عاجزين على إثراء دراسته والوصول إلى قرار أو توجيه مناسب له،
- **كثرة الجدل:** يؤدي كثرة الجدل إلى صعوبة اتخاذ القرار والذي بدوره يؤدي إلى تعليق الموضوعات وتأخرها ومن ثم تعطيل الخطوات التنفيذية لها، لا سيما إذا كانت هناك خلافات شخصية بين أعضاء الاجتماع.

المطلب الرابع: الإدارة بالمشاركة

تخضع الإدارة لمشاركة إلى تطبيق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار وهو ما سوف نحاول إبرازه في هذا المطلب كما هو موضح في العناصر التالية:

الفرع الاول: مفهوم الإدارة بالمشاركة

تعتبر الإدارة لمشاركة من الأساليب الحديثة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من إيجابية وذلك حين يتم إشراك العاملين في الإدارة، باتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ، ففكرة إشراك العاملين في الإدارة قد روج لها من دول مختلفة رغبتا في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة، ويختلف تحديد مفهوم المشاركة باختلاف الباحثين، الكتاب ومتطلباتهم الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية، حيث يعرفها

شهاب: "مفهوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرار في الأمور التي تؤثر على وظائفهم".¹، كما يرى أحمد غنيم: "روح التعاون بين المدير والعاملين معه داخل أي منظمة لمناقشة وحل المشاكل وذلك بهدف وضع أفضل الحلول المناسبة للوصول الى تحقيق الأهداف".²

الفرع الثاني: أهمية الإدارة بالمشاركة

تكتسي الإدارة لمشاركة أهمية لغة يمكن ابرازها في النقاط التالية:³

- **وضوح الرؤية:** إن النمط التشاركي يوفر مناخ متفتح للحوار بين الموظفين والمديرين، هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات، الأهداف، البرامج والقرارات فيما بين الموظفين في المنظمة وبالتالي يمنح المنظمة فرصة المتابعة تطور واقعها بشكل منتظم،
- **تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها بالمنظمة:** إن القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي تحمل في طياتها قدرا كبير من الآراء لدى قطاع واسع من الإداريين في مشاركاتهم وتصوراتهم،
- **حل الخلاف بشكل فعال:** على ضوء النمط التشاركي يتم التطرق والتصدي للخلافات بروح الانفتاح والثقة، نتيجة ما تم الاتفاق عليه من أهداف، سياسات وبرامج،
- **القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة:** تتمثل في قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي التي أصبحت عرضة للتفسير المتسارع تبعا لهذا العصر، فالمنظمة ذات النمط التشاركي في الإدارة تملك قنوات الاتصال وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تستطيع أن تستجيب لتلك المتطلبات،
- **القدرة على التجديد:** يقصد بالقدرة على التجديد، إعادة تركيب البنية الإدارية (طبيعة الأدوار، العلاقات وقواعد الاتصال)، ويمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة في البحث عن

¹ لحنان شكري شاكر بشيرة، "واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2010)، ص 41.

² عدي كريم رحمان العامري، "الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين في ادارة المدارس الثانوية في ديالى"، مجلة فتح للبحوث النفسية والتربوية، ع: 68، (العراق، 2016)، ص ص 236-237.

³ نادية مدروس، ملوكي جميلة، "واقع الادارة لمشاركة ودورها في تنمية الابداع الاداري ودراسة حالة (المركز الجامعي مغنية)"، مجلة الدارسة الثقافية واللغوية والفنية، +ع: 08، (الجزائر، 2019)، ص 24

ماهية التغيير والنقاش الهادف والناقد، والعلاقات الشخصية بينهم والرغبة في الانتصار للنفس واطهار الخصم بمظهر المهزوم الذي لا يحسن شيئاً.

الفرع الثالث: مزايا الإدارة بالمشاركة

يمكن إبراز مزايا الإدارة بالمشاركة في النقاط التالية:¹

1. اعطاء الفرصة للعاملين لمعرفة مسارات اتجاهاتهم وتحديد مستقبلهم،
2. اتباع تقسيم أداء الموظفين المبني على أساس النتائج ومن ثم إقامة نظام الثواب والعقاب وفق نتائج توفير تنمية أفضل للموظفين،
3. تهيئة الاستعداد لدى الموظفين لتحمل المسؤولية ومنحهم مزيداً من السلطة،
4. تعزيز الانضباط الذاتي لدى الموظفين،
5. إيجاد تخطيط قريب من الواقع،
6. الوصول الى القرارات أكثر رشداً،
7. اضعاء روح الرضا لدى العاملين وتنمية الشعور بثقة والاعتزاز بالنفس،
8. تعزيز الميل لدى العاملين لتقبل التغيير والتطوير، والعمل على حل بعض المشكلات التي تواجه المنظمات مثل: ارتفاع معدلات الغياب، ارتفاع دوران العمل.

الفرع الرابع: أشكال المشاركة في الإدارة

يُمكن توضيح أشكال المشاركة في الإدارة كالتالي:

1. المشاركة في عملية صنع القرار: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة في الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لعدة عوامل أذكر منها ما يلي:²
- نمو المنظمات وتضخم حجمها،

¹حسين باشيوة، قشاو خولة، "دراسة تحليلية لأهمية تطبيق استراتيجية الادارة بالمشاركة في تخفيف الحركة والتميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2019)، ص 257

²محمد حسين الرفاعي، "الادارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009)، ص 23

- الحقيقة المنطقية التي تؤكد أن الفرد مهما توافرت له قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الاحاطة بكل الظروف في كل الأوقات،
- توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل تعاونهم والتزامهم.
- توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلا عن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما لموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه

2. المشاركة في ابداء الاقتراحات والتشجيع على الابتكار والإبداع وتنمية الافكار: يشهد العالم اليوم

مرحلة جديدة وغير مسبوقة من التحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، تتجسد في شكل ثورة حقيقية منذ بداية تسعينيات القرن الماضي نتيجة للتقدم السريع في الاتصالات والمعلومات، وهذه العوامل أدت إلى إطلاق قوى المنافسة والإبداع الأمر الذي أصبح يشكل أساس انطلاق المنظمات نحو الاستمرار والاستقرار والنمو، حيث أخذت المنظمات تحت وطأة هذه التحولات والتغيرات تبحث عن أساليب جديدة ومتنوعة وتبني مفاهيم مشاركة جميع العاملين في الابتكار شكاله المختلفة.¹

وتجدر الملاحظة أن كثير من مدراء المنظمات العالمية قد وضعوا مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع وحتى تكون المنظمات رائدة ينبغي مراعاة المبادئ التالية:²

- فسح المجال لأي اقتراح أو فكرة لتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، خاصة وأن كثير من الاحتمالات تحولت إلى حقائق ونجاحات،
- لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفنقذ إلى آليات التنفيذ، ونعمل على عرضها للمناقشة من وقت إلى آخر، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها.

¹ رماح احمد ديب حجو، نفس المرجع السابق، ص ص 47 - 48.

² رماح احمد ديب حجو، نفس المرجع السابق، ص ص 37 - 38.

3. المشاركة في الاستشارات: يعني هذا النوع من المشاركة في الإدارة إتاحة الفرصة الكاملة للاستفادة من معلومات الآخرين، خاصة عند الحاجة لأفكار مبدعة فهي تعني المشاركة في المعلومات والمناقشة الدقيقة بين الإدارة والمروّوسين بحثاً عن حلول البديلة؟ ويتم تطبيقه في القطاعات الإنتاجية والخدمية مترافقا مع اتجاه العلاقات الانسانية، فهذا النوع يعتبر وسيلة لتحفيز المروّوسين ودفعهم لزيادة الإنتاجية وجودة العمل المتقدم وتنفيذ القرارات بكفاءة عالية بعد شعورهم أن القرار قد اتخذت باستشاراتهم¹، الأمر الذي يساهم في تحقيق المزا التالية:²

▪ نشر الوعي وتحمل المسؤولية بين المروّوسين ويساعد على صنع اداري في المستقبل،

▪ يزيد من تقارب بين الإدارة والمروّوسين.

تجدر الملاحظة أن لكل أسلوب مزا فإنه لمقابل هناك عيوب يجب معرفتها والتعامل معها من أجل الحصول على الفوائد المتوقعة من هذا الأسلوب نذكر منها ما يلي:³

▪ التأخير في صنع واتخاذ القرارات،

▪ قد لا تعطي مهارات ومؤهلات العاملين الذهنية، ومدى استعدادهم لتقديم المشورة حول النتائج المرجوة،

▪ احتمال تولد فهم خاطئ من جانب العاملين على أن الإدارة عاجزة عن الوصول إلى القرار المناسب.

4. المشاركة في الاجتماعات: مازالت الاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية وللتنسيق بين وجهات النظر، لأنه عن طريقها يتم تبادل الآراء والأفكار والخبرات الم وجوده لدى المروّوسين داخل المنظمة، وتعطي المروّوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط، مناقشة هذه الأفكار ووجهات النظر حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي. إن هذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين وينمي لديهم الرغبة والقدرة على المساهمة في التطوير، هناك أربعة أنواع من الاجتماعات يمكن ابرازها فيما يلي:

¹نادية مدروس، جميلة ملوكي، نفس المرجع السابق، ص 212.

²رماح احمد ديب حجو، نفس المرجع السابق، ص 51.

³أحمد حسين الرفاعي، نفس المرجع السابق، ص 39 - 40

- **الاجتماعات الاعلامية:** تستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات الى المشاركين في الاجتماع قد يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع إلى ما يقال، كما أنه ليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات لذلك لابد أن تكون مستعداً لكي تجذب الانتباه وتوصل المعلومات بوضوح،¹
- **اجتماعات المناقشات:** تستخدم لتبادل الأفكار، الآراء والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل كيد الفهم الكامل ولا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل وهناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات يمكن ابرازهما في النقاط التالية:²
 - ايضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل اجراء سياسة معينة،
 - فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ القرار،تجدر الملاحظة أنه ينبغي توفير مناخ ايجابي تعاوني كلي يشعر المشاركين في الاجتماع لراحة عند ابداء آرائهم.
- **اجتماعات حل المشكلات:** تستخدم هذه الاجتماعات لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها، فعندما لا نكون على يقين بخصوص سبب المشكلة، أو إذا كان هناك عدة وسائل مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يساهم هذا الاجتماع في ايجاد الحل الافضل ويجب أن يقتصر هذا الاجتماع على الافراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة لموضوع، كما أنه من الضروري توفير مناخ ايجابي في هذا الاجتماع لإضافة الى اتباع طريقة منظمة لتحديد المشكلة وايجاد الحلول البديلة لها.³
- **اجتماعات اتخاذ القرار:** يجب عقد اجتماعات اتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار، تختلف اجتماعات اتخاذ القرار من حيث عدد الحاضرين وذلك اعتمادا على عدد الأفراد والمطلوب الحصول على تأييدهم فإذا زاد عدد الحاضرين عن عشرة يصبح التصويت أفضل وسيلة للوصول إلى القرار وبالطبع يجب

¹ أحمد حسين الرفاعي، نفس المرجع السابق، ص 41.

² المرجع نفسه.

³ أحمد حسين الرفاعي، نفس المرجع السابق، ص 52.

اختيار المشاركين في الاجتماع بشكل منطقي ومثمر وكقاعدة عامة يتوجب علينا جعل

المجتمعين أقل ما يمكن ويجب أن تشمل الدعوة الذين لابد من وجودهم.¹

المطلب الخامس: أهمية فهم علاقة التنظيم العلمي بين النشاط والحركة والزمن وتقييم الأداء

تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة متكاملة من الوظائف المتخصصة يرتبط بعضها ببعض الآخر بشكل وثيق، ومن ثم يتوقف نجاح إحدى الوظائف على ممارسة الوظائف الأخرى، مع مراعات التنظيم واحترام عنصر الوقت وطبيعة النشاط، حيث تعد وظيفة تقييم الأداء بمثابة مراجعة لبقية وظائف الموارد البشرية، كما تتيح هذه الوظيفة للمنظمة، أو الهيئة أو المؤسسة من التأكد على حسن اختيارها للأفراد، ووضع الشخص المناسب للوظيفة التي تسير قدراته وخبراته ومؤهلاته وميوله، كما يمكن تقييم الأداء من التعرف على مدى فعالية برامج التدريب ومدى كفايتها لتنمية قدرات ومهارات ال عاملين وتكوين الاتجاهات الايجابية نحو العمل، كما يسهم تقييم الأداء أيضا في تقوية الصلات بين المديرين والمرؤوسين، إذ يلقي الضوء على فعالية الأسلوب الذي يتبعه المدير مع مرؤوسيه والوقوف على نواحي القوة والضعف، وهذا ما سنحاول ابرازه من خلال النقاط الموالية.

الفرع الاول: أهمية نظام تقييم الأداء

حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤوليتهم ووجباتهم وفق معطيات العمل فتجلت الأهمية وفقاً لدراسة والتي اتفقت مع رأي الباحثة من خلال الأمور التالية:2

1. **تخطيط الموارد البشرية:** حيث أن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، لذا فإن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

¹ أحمد حسين الرفاعي، نفس المرجع السابق، ص 52-53.

² النذير بدري، بوجمعة أحمد" دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي -دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016)، ص 04.

2. **تحسين الأداء وتطويره:** تساهم عملية التقييم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، فتساعد الإدارة العليا في المؤسسة لمعرفة وتحديد نقاط والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى تقييمهم الدوري من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفزهم لاستثمار جوانب القوة في مساراتهم الوظيفية وتطويرها في شكل الأفضل.
3. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداءهم في المنظمة، حيث أنه يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها العامل.
4. **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** فالتقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.
5. **انجاز عمليات النقل والترقية:** ساعد نظام تقييم الأداء الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرة، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.
6. **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والجراءات والتعليمات، أي يكشف مكامن القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

7. تحسيس العاملين بمسؤوليتهم، فعندما يحس ويشعر الفرد أن نشاطه وأدائه بالعمل في موضع تقييم من قبل مدراءه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر على مستقبله الوظيفي فإنه سيشعر بمسؤولية اتجاه نفسه والعمل معاً، وسيبذل معظم جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا مدراءه.

8. إمكانية اختيار أفضل الموارد: من خلال تقارير عملية تقييم الأداء الوظيفي يتم اختيار أفضل الموارد البشرية لشغل الوظيفة، فهي الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة للمفاضلة بين العاملين على أساس الكفاءة والجدارة.

9. تحديد الكفاءة: تعتبر معيار لتحديد كفاءة الموظف وإنتاجيته خلال السنة.

الفرع الثاني: أهداف نظام تقييم الأداء

■ الأهداف على مستوى المؤسسة: باعتبار عملية تقييم أداء العاملين عملية تنظيمية ضرورية، فهي من الأنشطة المهمة، والهادفة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتقسم هذه الأهداف لثلاثة مستويات ووفقاً لما يلي:

- يساعد تقييم الأداء على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس معايير موضوعية مما يستلزم الاحتفاظ ببيانات المنظمة حول أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يسهل عملية الرقابة في المنظمة ويطورها
- تساعد هذه العملية الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق مع إمكاناتهم وقدراتهم. بالإضافة لذلك فهو يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد ورفع روحهم المعنوية¹، واكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لشغل مناصب قيادية.²

¹ بوبرطخ عبد الكريم "دراسة فعالية تمام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، (2011)، ص 20.

² حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005)، ص 27.

- المساهمة في إيجاد أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز بهدف زيادة وتحسين الإنتاج، حيث تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات تعديل الرواتب والأجور للعاملين.¹

وعليه فإن عملية تقييم الأداء تهدف إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لبلوغ هذه الأهداف، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية، وأهداف المنظمة.

■ **الأهداف على مستوى العاملين:** تساهم هذه العملية في دعم العلاقات بين العاملين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة فيهم، وتطور قدرات العاملين ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.²

- توفر هذه العملية نتائج أداء العاملين من خلال التغذية العكسية المرتدة، فيعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته ومقارنته مع ما كان متوقعاً، فيتولد لديه دافعاً ورغبة في تطوير أدائه وتحسينه.³

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.⁴

■ **الأهداف على مستوى المدراء:** إن تقييم الأداء يجعل الإدارة في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم على الإشراف والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، فنقوم بتقديم توجيهات للرؤساء من أجل الأداء الأمثل لهم واتخاذ القرارات

¹ عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2003)، ص 139.

² أنظر كل من: عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002)، ص 369،

³ Jacqueline, B ; Françoise, K ; Martin, M. "La fonction ressources humaines". Ed.2 Paris (2004), p 23

⁴ Noferi, P. "Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise". Ed.1. (1987), p 63.

السليمة وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين والتقرب منهم للتعرف على مشاكلهم، بالإضافة للتعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي، وموضوعي.¹

¹ سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 259.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل تعريف الوقت وهو "الفترة الفاصلة بين حدثين متعاقبين أو بين أحداث متعاقبة"، وصولاً إلى توضيح أهمية الوقت باعتباره أثمن الموارد، حيث ظهرت أهميته في جميع وظائف الإدارة بالإضافة إلى أهميته في الفكر الإداري، فقد شددت مختلف الأفكار والمدارس الإدارية والتنظيمية على أهمية استغلال الوقت وإدارته وعدم إهداره في غير الخير، كما اتضح في هذا الفصل أن أسباب الاهتمام بإدارة الوقت الفعالة والتي تعتبر الفيصل بين الناجحين وغير الناجحين في أعمالهم بل في حياتهم بشكل عام، ومن أهم أسباب الاهتمام بإدارة الوقت هو (ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، تعقد بيئة العمل، ارتفاع معدلات التغير السنوية).

كما تناول أيضاً مفهوم معوقات إدارة الوقت ومضيقاته، حيث اتضحت من خلاله بأنها "المعوقات التي تمنع الفرد من إنجاز أهدافه المحددة في الوقت المخصص لها" موضحاً أن أهم معوقات إدارة الوقت تتمثل في (المعوقات الشخصية والعامة، المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البيئية)، كما تناول مفهوم إدارة الوقت، حيث اتضح أن إدارة الوقت تعني "توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة، وإنتاجية عالية لتعميم فائدتها المجتمع بأسره"، وتناول أيضاً المهام الخاصة بإدارة الوقت متمثلة بـ (تخطيط الوقت، تحليل الوقت، المتابعة، الالتزام)، كما اتضح أن التحديد الدقيق للأهداف ووضع الأولويات هي من الأمور المهمة للتغلب على معوقات الوقت والسيطرة عليها.



الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عويمر
لتغذية الأنعام والدواجن، التفريخ والتسمين
الصناعي للبيض والدواجن



تمهيد الفصل:

سنحاول خلال هذا الفصل؛ إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة "عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريغ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن"، التي تُعتبر من أكبر المؤسسات الإنتاجية في الجنوب الكبير وهي متخصصة في تصنيع وبيع أغذية الدواجن والأغنام والبقر الحلوب والديك الرومي بخبرة تفوق 25 سنة في هذا المجال، وبناءً على ما سبق، سيتم تقسيم هذا الفصل على المباحث الرئيسية التالية:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل دراسة؛
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: الاختبارات الوصفية لمحاور الدراسة؛
- المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل دراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الزراعي وارتفاع الطلب على المنتجات الحيوانية، أصبحت تغذية الأنعام والدواجن عاملاً محورياً يؤثر بشكل مباشر في جودة الإنتاج وكميته. ومن هذا السياق، برزت مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن كواحدة من المؤسسات الرائدة في هذا المجال، إذ توظف خبراتها العلمية وتقنياتها الحديثة لتلبية متطلبات السوق والارتقاء بمستوى الإنتاجية. وتقدم المؤسسة أعلافاً عالية الجودة تدعم النمو السليم للحيوانات وتعزز مناعتها، مما يساهم بدوره في دعم استدامة القطاع الزراعي وتعزيز قدرته التنافسية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة عويمر

تعتبر مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن من أكبر المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج وتوزيع الأعلاف المخصصة للدواجن والأنعام في الجنوب الكبير بخبرة تفوق 25 سنة، حيث تأسست بتاريخ 2001/04/17، برأسمال قدره: 120.000.000,00 دج من طرف السيد عبد الكريم عويمر المدير العام للمؤسسة، مقرها في حي القدس الواقع بمنطقة الرقبة ولاية الوادي جنوب الجزائر، تؤدي هذه المؤسسة دوراً أساسياً في دعم القطاع الزراعي والحيواني في الجزائر، حيث تسعى جاهدة لتقديم منتجات تغذية مبتكرة تساعد في تحسين الإنتاجية وضمان صحة وسلامة الحيوانات، فهي تمتلك قاعدة زبائن كبيرة تعتمد على منتجاتها لتلبية احتياجاتهم في تربية الدواجن والأنعام مما يجعلها من أحد أهم المؤسسات في هذا المجال.

في ظل تزايد الطلب على الأعلاف عالية الجودة في الجنوب الجزائري، جاءت مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن كاستجابة فاعلة للتحديات التي تواجه مربّي الحيوانات في المنطقة، حيث تقدم حلولاً مبتكرة وفعالة تُسهم في تطوير هذا القطاع الحيوي. ومنذ انطلاقتها، حرصت المؤسسة على التميز من خلال اعتماد تقنيات متقدمة في إنتاج الأعلاف، وهو ما يعكس التزامها المستمر بتحسين جودة منتجاتها وتقديم خدمات متطورة تلبي احتياجات السوق المحلي، وقد تمكنت المؤسسة، بفضل رؤيتها الواضحة ونهجها القائم على الابتكار، من ترسيخ مكانتها كركيزة أساسية في سوق الأعلاف بالجزائر، مع سعيها الدائم نحو الريادة من خلال الالتزام بأعلى معايير الجودة. وتوفر مؤسسة عويمر باقة متنوعة من الأعلاف المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات التغذوية الدقيقة للدواجن والأنعام.

حيث تحتوي على مكونات غذائية متوازنة تدعم النمو السليم وتعزز من الإنتاجية، وتعتمد المؤسسة في عملياتها على تقنيات إنتاج حديثة تساهم في رفع جودة الأعلاف وتوفير حلول تغذية متكاملة وفعالة. كما تولي اهتمامًا بالغًا بتطبيق معايير صارمة لمراقبة الجودة في مختلف مراحل الإنتاج، بدءًا من اختيار وفحص المواد الخام، ومرورًا بعمليات التصنيع، وانتهاءً بالتغليف والتوزيع، وذلك لضمان تلبية توقعات الزبائن بأعلى مستويات الأداء، وتركز المؤسسة بشكل رئيسي على خدمة السوق المحلي في الجنوب الجزائري، حيث تسعى إلى تلبية احتياجات المزارعين ومربي الماشية من خلال توفير منتجات عالية الجودة، إلى جانب تقديم خدمات دعم فني مخصصة تعزز من كفاءة الإنتاج الزراعي. وبفضل علاقاتها الوثيقة مع زبائنهم، تعمل المؤسسة أيضًا على تطوير حلول تغذية موجهة تساهم في تحسين الأداء العام للقطاع، وتخطط المؤسسة للتوسع في مناطق أخرى داخل الجزائر، تعزيزًا لحضورها في السوق الوطنية وتوسيعًا لقاعدة عملائها.

كما تؤدي دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد المحلي لولاية الوادي من خلال توفير فرص عمل لسكان المنطقة، والمساهمة في رفع مستوى المعيشة، مستندةً في ذلك إلى فريق عمل مؤهل يشرف على مختلف مراحل الإنتاج والتوزيع بكفاءة عالية، ولا يقتصر دور المؤسسة على الجانب الاقتصادي فحسب، بل يشمل أيضًا التزامًا حقيقيًا بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال مشاركتها في مبادرات تنموية تهدف إلى تحسين ظروف المزارعين المحليين، وتوفير التدريب الفني والدعم اللازم لهم، ورغم ما تواجهه من تحديات، كاشتداد المنافسة وتغير متطلبات السوق، تواصل مؤسسة عويمر التزامها بخططها التوسعية وتطوير قدراتها الإنتاجية، بما يضمن لها المحافظة على موقعها الريادي في مجال تغذية الأنعام والدواجن على المستوى الوطني، وفي ذات السياق، يمكن تقديم الوحدات الأساسية لمؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن كما يلي:

1. وحدة تربية الدجاج المنتج للبيض الملقح:

تضم هذه الوحدة ثلاث حظائر، تحتوي كل واحدة منها على 25 ألف دجاجة أم، وتنتج سنويًا أكثر من 13 مليون بيضة ملقحة. تم تجهيز الحظائر بمعدات تقنية متطورة ونظام تهوية مدروس، ما يساهم في ضمان إنتاج صحي وعالي الجودة. يشرف على هذه الوحدة فريق مكون من 30 عاملًا وتقنيًا، يتولون مسؤولية جمع وفرز البيض قبل إرساله إلى وحدة التحضين والتفقيس.

2. وحدة إنتاج كتاكيت الدجاج اللاحم:

تُعنى هذه الوحدة بإنتاج كتاكيت ذات جودة صحية عالية. بعد وصول البيض الملقح من وحدة التربية، يتم فرز وانتقاؤه ثم تعقيمه في غرفة مخصصة لذلك، لينتقل إلى مرحلة الحضان التي تستمر 18 يومًا، بعدها، يُستخدم الضوء لفرز البيض غير المخصب، بينما يُحوّل البيض المخصب إلى غرفة الفقس التي تستغرق ثلاثة أيام، تحت إشراف مختصين منذ اليوم الأول وحتى إخراج الكتاكيت، كما يُشرف طبيب بيطري على فرز الكتاكيت ومتابعة صحتها، تليها مرحلة التلقيح ضد الأمراض، التي تشمل عمليتين:

▪ **التلقيح الآلي:** باستخدام روبوت يحقن اللقاح تحت جلد الكتكوت مباشرة.

▪ **التلقيح بالرش:** لضمان مناعة جماعية قوية ضد الأوبئة.

تُثقل الكتاكيت بعد التلقيح في ظروف صحية ملائمة بواسطة شاحنات مجهزة، وتُنتج هذه الوحدة سنويًا حوالي 11 مليون كتكوت.

3. وحدة تربية الدجاج اللحم:

تتكون هذه الوحدة من 20 عنبرًا مخصصًا لتربية الدجاج اللحم، وتبلغ طاقتها الإنتاجية الحالية 2 مليون دجاجة لاحمة سنويًا، مع خطط مستقبلية لرفع هذه القدرة إلى 5 ملايين دجاجة سنويًا. تم تجهيز هذه العنابر بأحدث التقنيات لضمان بيئة صحية وسليمة للتربية، ويشرف على تشغيلها ومراقبتها فريق مكوّن من 60 عاملاً وتقنيًا.

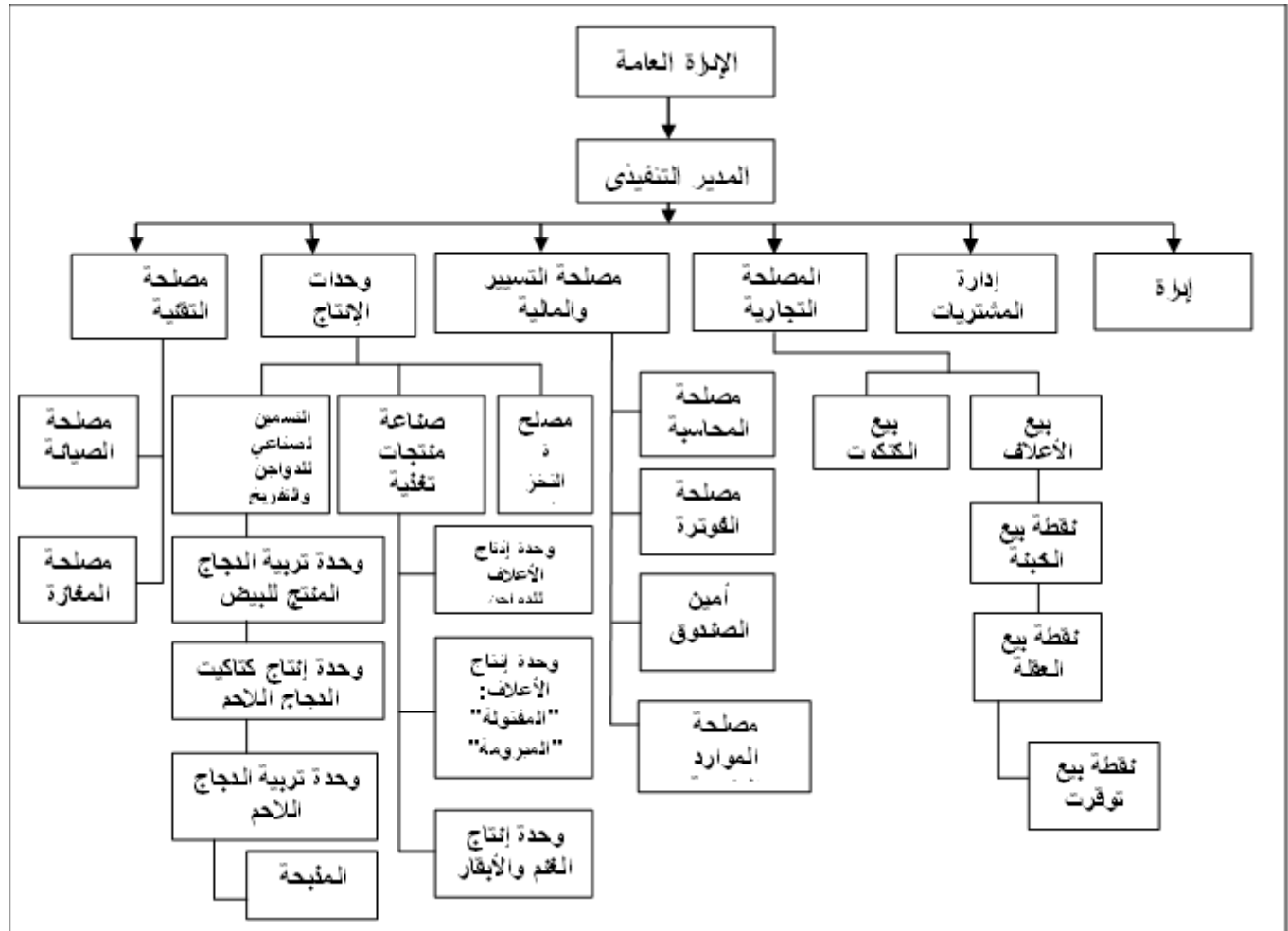
4. وحدة إنتاج الأعلاف للدواجن والأنعام:

تُعد هذه الوحدة من بين أكبر المصانع في الجنوب الجزائري، حيث تصل طاقتها الإنتاجية إلى 20 طن في الساعة، أي بمعدل 300 طن يوميًا. وتتميز باستخدام آلات حديثة، ومتطورة تضمن إنتاج أعلاف صحية وعالية الجودة. يُشرف على تسيير هذه الوحدة أكثر من 80 عاملاً وتقنيًا، وتولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا بتكوين وتدريب عمالها وزبائنها من المربين، من خلال تنظيم دورات تقنية وفنية متخصصة في مختلف مجالات القطاع. ولهذا الغرض، تستعين المؤسسة بخبراء ومؤطرين من داخل وخارج الوطن، بهدف مواكبة التقدم التكنولوجي وتطوير هذا المجال الحيوي، بما يسهم في تنمية القطاع الزراعي وتعزيز الاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عويمر

يُعد الهيكل التنظيمي لمؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن والتفريغ والتسمين الصناعي عنصراً محورياً في تنظيم توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الأقسام، بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية وتوجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية. ولا يقتصر دور هذا الهيكل على تحديد العلاقات الوظيفية بين

الأفراد والوحدات التنظيمية، بل يُجسد أيضًا التكامل والتنسيق بين مختلف المصالح، مما يُسهم في تحقيق الانسجام والفاعلية في سير العمليات اليومية، حيث تؤدي كل مصلحة من المصالح التنظيمية دورًا جوهريًا في دعم الأداء العام للمؤسسة. ويساهم هذا التنظيم الهيكلي المتكامل في ضمان جودة الإنتاج،



واستمرارية العمل، وتطوير الكفاءات البشرية، وهو ما يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع تحديات السوق وتحقيق استدامة النجاح على المدى الطويل، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عويمر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة عويمر

من خلال الشكل السابق؛ يمكن شرح المصالح والأقسام المختلفة للمؤسسة كالتالي:

أولاً- الإدارة العامة: تُعد الإدارة العامة الهيئة العليا في المؤسسة، وتمثلها القيادة التنفيذية بما يشمل المدير التنفيذي، رؤساء الأقسام الرئيسية، والمستشارين الأساسيين. وتُعتبر المحرك الرئيسي الذي يوجّه

المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تتولى مهمة التواصل المستمر مع مختلف الأقسام لاستلام تقارير الأداء وتحديد التوجهات والسياسات العامة. وتضطلع الإدارة العامة بالمهام التالية:

- إعداد الخطط الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة؛
 - اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بتطوير الأنشطة والعمليات؛
 - الإشراف العام على جميع المصالح لضمان تنفيذ السياسات والخطط المعتمدة.
- ثانياً - إدارة التسويق:** تتولى هذه الإدارة مسؤولية تطوير وتنفيذ الخطط التسويقية للمؤسسة، بما يسهم في تعزيز موقع المنتجات في السوق وزيادة المبيعات. وتشمل مهامها:

- تحليل السوق والتعرف على احتياجات الزبائن واتجاهات المنافسين من خلال بحوث السوق؛
- إعداد الخطط التسويقية التي تغطي الجوانب المختلفة مثل التسعير، الإعلان، الترويج، والعروض التجارية؛

- إدارة العلاقات مع الزبائن والموزعين والحفاظ على رضاهم من خلال التفاعل مع ملاحظاتهم؛
 - تنفيذ الحملات الإعلانية والترويجية لزيادة الوعي بالعلامة التجارية؛
 - متابعة أداء الأنشطة التسويقية وتعديل الخطط بناءً على النتائج المحققة.
- ثالثاً - قسم المشتريات:** يُعنى بإدارة عمليات اقتناء المواد الأولية اللازمة للإنتاج. يتكون من مسؤولين ومساعدين تجاريين، ويتعاون بشكل وثيق مع مصلحة التخزين ووحدات الإنتاج لضمان توفر الإمدادات الضرورية. ويشمل دوره:

- اختيار الموردين والتفاوض بشأن الأسعار وشروط التوريد؛
 - تنفيذ عمليات الشراء الخاصة بمواد تغذية الأنعام والدواجن؛
 - مراقبة المخزون لضمان توافر المواد في الوقت المناسب.
- رابعاً - المصلحة التجارية:** تشرف هذه المصلحة على الأنشطة المرتبطة بالتسويق والمبيعات، وتتكون من فريق تسويقي، مندوبي مبيعات، ومشرفي نقاط البيع. وتتعاون مع مصلحة التخزين لتأمين توفر المنتجات. وتتمثل مهامها في:

- الترويج لمنتجات المؤسسة وتوسيع قاعدة الزبائن؛
- تنظيم عمليات البيع والتوزيع بشكل فعال؛
- متابعة الطلبات الواردة وضمان تلبية احتياجات الزبائن.

خامساً- مصلحة التسيير والمالية: تعنى هذه المصلحة بإدارة الشؤون المالية، من تخطيط مالي ومحاسبة إلى مراقبة الميزانيات، وتضم مديراً مالياً، محاسبين، ومدققين ماليين، وتتمثل مهامها في:

- إعداد الميزانيات ومراقبة الأداء المالي؛
- الإشراف على العمليات المحاسبية وتدقيق الحسابات؛
- إدارة التدفقات النقدية ومتابعة المدفوعات.

وتنقسم إلى الأقسام التالية:

1. مصلحة المحاسبة: تتولى تسجيل ومتابعة العمليات المالية اليومية وضبط الحسابات، وتتعاون

مع مصلحتي الفوترة والتسيير، وتشمل مهامها:

- تسجيل المعاملات المالية الخاصة بالمبيعات والمشتريات؛
- إعداد تقارير مالية دورية؛
- متابعة الفواتير والتحصيلات.

2. مصلحة الفوترة: مسؤولة عن إصدار الفواتير ومتابعتها، وتتواصل مع المصلحة التجارية

والمحاسبة لضمان دقة الفواتير، وتشمل مهامها:

- إصدار الفواتير المتعلقة بالمنتجات المباعة؛
- تسوية الفواتير وضمان تحصيل المستحقات المالية.

3. أمين الصندوق: يدير العمليات النقدية، ويتابع تدفق الأموال اليومية، ويتعاون مع المحاسبة

والفوترة والموارد البشرية والإدارة العامة. وتشمل مسؤولياته:

- إدارة النقدية اليومية وضمان توافر السيولة؛
- تحصيل الإيرادات من الزبائن والموردين؛
- صرف النفقات مثل الرواتب والفواتير؛
- توثيق العمليات النقدية وإعداد تقارير دورية؛
- التأكد من التزام العمليات بالسياسات المالية والقوانين.

4. مصلحة الموارد البشرية: تُعنى بإدارة الموارد البشرية وتطويرها، وتتكون من مسؤولي موارد بشرية

ومساعدين إداريين، وتنسق مع الإدارة العامة لتلبية احتياجات التوظيف. وتشمل مهامها:

- تنفيذ إجراءات التوظيف واختيار الموظفين؛
- تنظيم برامج التدريب والتطوير؛

▪ متابعة الرواتب والإجازات وشؤون العاملين.

سادساً- وحدات الإنتاج: تمثل الوحدات التي تُشرف على الأنشطة الإنتاجية، وتغطي عمليات التسمين، التفريغ، تربية الدواجن، وإنتاج الأعلاف. تتكون من فرق من الفنيين والعمال، وتتواصل مع المصلحة التقنية والصيانة والمغازة. وتشمل مهامها:

- متابعة عمليات إنتاج الدواجن والبيض؛
- إدارة مراحل التسمين وتربية الدجاج؛
- إنتاج الأعلاف لتغذية الحيوانات؛
- تنظيم عمليات الذبح والتجهيز.

وتنقسم إلى:

1. مصلحة التخزين: مسؤولة عن تخزين المواد الأولية والمنتجات النهائية، وتتعاون مع المصلحة

التجارية لضمان التوزيع المناسب. وتشمل مهامها:

- إدارة المخزون وتخزينه وفق المعايير؛
- مراقبة صلاحية المنتجات وجودتها.

2. وحدات إنتاج أعلاف الحيوانات: وتشمل:

- وحدة أعلاف الدواجن؛
- وحدة الأعلاف المقتولة والمبرومة؛
- وحدة أعلاف الأغنام والأبقار.

3. وحدات التسمين والتفريغ: تشمل:

- وحدة تربية الدجاج المنتج للبيض الملقح؛
- وحدة إنتاج كتاكيت اللحم؛
- وحدة تربية دجاج اللحم؛
- وحدة الذبح (المذبحة).

سابعاً- المصلحة التقنية: تُعنى بمتابعة وتطوير الجوانب التقنية للمؤسسة، خاصة ما يتعلق بالإنتاج والمعدات، وتضم مهندسين وتقنيين، وتنسق مباشرة مع وحدات الإنتاج. وتشمل مهامها:

- إدارة الجوانب التقنية للإنتاج؛
- تطوير الأنظمة التكنولوجية؛

▪ تقديم الدعم الفني للمصالح المختلفة.

وتنقسم إلى:

1. **مصلحة الصيانة:** مسؤولية عن الحفاظ على جاهزية المعدات وتقديم خدمات الصيانة، وتتكون من

فنيين ميكانيكيين وكهربائيين. وتشمل مهامها:

▪ صيانة الآلات الإنتاجية؛

▪ التخطيط للصيانة الوقائية والطوارئ؛

▪ توفير المستلزمات وقطع الغيار.

2. **مصلحة المستودعات:** تتولى تنظيم المخازن وتوزيع المواد والمنتجات، وتتعاون مع مصلحتي

التسيير والتجارة. وتشمل مهامها:

▪ تنظيم تخزين المواد الأولية؛

▪ تخزين المنتجات الجاهزة؛

▪ مراقبة المخزون لضمان استمرارية الإنتاج.

المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة عويمر

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أداة محورية تُساهم في رسم خارطة طريق واضحة تمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. ومن خلاله، يمكن توجيه الموارد والطاقات بكفاءة نحو تحقيق أداء متميّز وتعزيز القدرة التنافسية عبر تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة. وفي هذا الإطار، سيتم استعراض الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن على النحو التالي:

▪ **رفع مستوى الإنتاجي:** عبر تحسين كفاءة عمليات الإنتاج باستخدام التقنيات الحديثة، وتطوير

آليات العمل لتقليل الوقت والموارد المستهلكة، مما يُفضي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق عوائد أعلى دون ارتفاع ملحوظ في التكاليف.

▪ **تحسين جودة المنتجات:** بتطبيق معايير صارمة للجودة في جميع مراحل الإنتاج، بهدف تقديم

منتجات تلبي توقعات الزبائن وتتماشى مع المواصفات الدولية، ما يعزز سمعة المؤسسة في السوق.

▪ **تنويع المنتجات:** عبر توسيع باقة المنتجات استجابةً لتغيّر احتياجات السوق، مما يقلل الاعتماد

على منتج واحد ويُعزّز فرص النمو والوصول إلى شرائح جديدة من الزبائن.

- **خفض التكاليف التشغيلية:** من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء في المواد الخام أو القوى العاملة، بما ينعكس إيجاباً على الربحية دون التأثير على جودة المنتج.
- **تعزيز الكفاءة التكنولوجية:** عبر اعتماد أنظمة وتقنيات متطورة لرفع سرعة ودقة الإنتاج، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويزيد من الكفاءة التشغيلية.
- **توسيع الحصة السوقية:** بالاعتماد على استراتيجيات تسويقية فعالة وتوسيع الانتشار الجغرافي، بما يضمن الوصول إلى أسواق جديدة وزيادة المبيعات.
- **تقوية العلاقة مع الزبائن:** من خلال بناء علاقات طويلة الأمد، وتقديم خدمات دعم متميزة، والاستجابة السريعة لمتطلباتهم، مما يعزز الولاء ويزيد من رضاهم.
- **تطوير إدارة الموارد البشرية:** عن طريق تنفيذ برامج تدريبية مستمرة، وتهيئة بيئة عمل محفزة، بما يرفع من مستوى رضا الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم.
- **الالتزام بالمسؤولية البيئية:** بالعمل على تقليل الآثار البيئية لعمليات الإنتاج، من خلال استخدام تقنيات صديقة للبيئة والالتزام بالتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة.
- **دعم الابتكار:** من خلال إنشاء فرق بحث وتطوير تعمل على تحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة، مما يعزز مكانة المؤسسة التنافسية في السوق.
- **تطوير سلاسل التوريد:** من خلال تحسين كفاءة سلسلة الإمداد، تقليص زمن التسليم، وتعزيز التعاون مع الموردين لضمان تدفق سلس للمواد الخام.
- **زيادة رضا الزبائن:** عبر الاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم، وتقديم منتجات وخدمات تلبي تطلعاتهم، بما يُعزز من ولائهم واستدامة تعاملهم مع المؤسسة.
- **التحول الرقمي:** من خلال تبني أدوات وتقنيات رقمية حديثة ترفع من كفاءة العمليات مثل الإنتاج، والمبيعات، وخدمة الزبائن، مما يرسّخ القدرة التنافسية.
- **تنمية القدرات التنافسية:** بتطوير استراتيجيات متميزة تعتمد على تحليل المنافسين وتقديم مزايا تفاضلية فريدة، كتحسين الأسعار أو تقديم منتجات مبتكرة.
- **تحسين بيئة العمل:** بتهيئة بيئة آمنة وصحية ومريحة تُحفز على الإبداع وتقلل من المخاطر والحوادث المهنية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.
- **زيادة القدرة الإنتاجية:** من خلال توسيع الطاقات الإنتاجية أو تحسين أداء خطوط الإنتاج الحالية، بما يُتيح تلبية الطلبات المتزايدة في السوق.

- **تعزيز إدارة المخاطر:** بتحديد وتحليل المخاطر المحتملة سواء كانت مالية، تشغيلية أو تكنولوجية، وتطوير خطط للتعامل معها بفعالية.
- **الامتثال للقوانين والمعايير:** من خلال الالتزام التام بالتشريعات والمعايير المحلية والدولية المتعلقة بالجودة، والبيئة، والإنتاج، لتفادي أية تبعات قانونية.
- **توسيع التعاون الاستراتيجي:** من خلال إقامة شراكات مع مؤسسات أو شركات مبتكرة لدعم التوسع والوصول إلى موارد وأسواق جديدة.
- **تعزيز الحضور الرقمي:** عبر تحسين الموقع الإلكتروني، وتفعيل التواجد على منصات التواصل الاجتماعي، وتطبيق استراتيجيات تسويق رقمي فعالة تسهم في استقطاب شرائح أوسع من الزبائن وتحقيق نمو مستدام.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

يركّز المبحث الثاني على المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث يتناول بالتفصيل مصادر جمع البيانات، والمجتمع الأصلي للدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة في عملية التحليل. كما يتضمن هذا المبحث شرحاً لتصميم الأداة المستخدمة، والإجراءات والاختبارات التي أجريت للتحقق من مدى صلاحيتها واعتمادها في إطار الدراسة.

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة

قبل البدء في تنفيذ الدراسة الميدانية، كان من المهم أولاً تحديد مصادر البيانات التي سيُعتمد عليها في التحليل وإجراء الاختبارات، إلى جانب تحديد المجتمع المستهدف بالدراسة والعينة المختارة، مع توضيح المعايير والأسس التي استُند إليها في اختيار العينة.

أولاً- مصادر جمع البيانات: تُعدّ طريقة جمع البيانات من أهم المراحل التي يعتمد عليها في الاختبار الإحصائي، حيث إن اتباع أسلوب علمي صحيح في جمع البيانات يؤدي إلى التوصل إلى نتائج دقيقة عند التحليل¹. وفي هذا السياق، اعتمدت الدراسة على المصادر التالية:

1. المصادر الأولية (المباشرة): وهي المصادر التي يقوم الباحث بجمعها (بنفسه أو تحت إشرافه)¹، وقد اعتمدت الدراسة على أداة "الاستبيان" كمصدر أولي مباشر للحصول على البيانات.

¹ حسن الجندي، حسن دياب، الإحصاء والحاس الآلي تطبيقات IBM SPSS STATISTICS، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2014)، ص21.

ويعرف الاستبيان بأنه أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة، ويعتمد الاستبيان على مجموعة من الأسئلة والفقرات موجهة لفئات المجتمع المراد فحص توجهاتها².

2. المصادر الثانوية (غير المباشرة): هي البيانات التي يتم جمعها من طرف المنظمات أو طرف خارجي بحيث أنها تلبى حاجة الباحث للمعلومة التي سيتم استخلاصها منها³، ولتلبية حاجة الدراسة لهذا النوع من البيانات فقد اعتمدت على مختلف الإحصائيات الخاصة بالوحدات محل الدراسة.

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة أو المجتمع المستهدف هو المجموعة الكاملة للأفراد الذين سيتم استقراء نتائج المسح بخصوصهم⁴، أما وحدة التحليل فتعبر عن وحدات أخذ العينات وهي مجموعات غير متداخلة من عناصر المجتمع تشكل جزءاً من المجتمع⁵، نظراً لاستحالة دراسة المجمع ككل في كثير من الأحيان تأتي فكرة دراسة المجتمع بالاعتماد على العينات التي تعبر عن مجموعة من الأدوات التي يتم استخدامها لدراسة مجتمع ما من خلال فحص جزء منه مع افتراض أن عدد مفردات المجتمع محدودة سواء كان عددها معلوم أو غير معلوم⁶، فالعينة تعبر عن مجموعة فرعية من المجتمع تكون ممثلة له بحيث يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العينة على المجتمع ككل⁷.

ولغرض دراسة "انعكاس التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن" فإن العينة المدروسة تتكون من مجموع الأفراد العاملين في مؤسسة عويمر الإنتاجية، ولغرض الحصول على البيانات الضرورية للدراسة الميدانية تم توزيع استمارة الاستبيان (ورقي + إلكتروني) على العمال بمؤسسة عويمر

¹ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، (عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011)، ص149.

² طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، المقاييس والاختبارات، (القاهرة: المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2017)، ص158.

³ J.A. Khan, Research Methodology, A P H Publishing Corporation, New Delhi, India, 2008, P115.

⁴ Paul S. Levy, (2008), Stanley Lemeshow, Sampling of Populations: Methods and Applications, A JOHN WILEY & SONS, INC., PUBLICATION, New Jersey, USA, P11.

⁵ Ravindra Singh, Naurang Singh Mangat, (2013) Elements of Survey Sampling, Springer Science+Business Media Dordrecht, Netherlands, P05.

⁶ Yves Tille, (2020), Sampling and Estimation from Finite Populations, WILEY SERIES IN PROBABILITY AND STATISTICS, Established by WALTER A. SHEWHART and SAMUEL S. WILKS, Hoboken, USA, P13.

⁷ Uma Sekaran, Roger Bougie, (2016), Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom, P237

لتغذية الأنعام بالإضافة إلى إعداد نسخة إلكترونية أخرى من الاستبيان بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الإجابات والجدول الموالي يوضح الاستثمارات المسترجعة:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة

الاستثمارات			المؤسسة
الصالحة للدراسة	المسترجعة	الموزعة	
115	124	180	مؤسسة عويمر

المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثاني: الاختبارات والأدوات الإحصائية المستخدمة

تعتمد الدراسة على العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية والتي يتم استخدامها من أجل اختبار صلاحية الأداة (الاستبيان) للدراسة الإحصائية، وكذا الإحصاءات المتعلقة بالجانب الوصفي (توصيف خصائص العينة)، بالإضافة إلى الاختبارات اللازمة للتأكد من قبول أو عدم قبول فرضيات الدراسة، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences" الذي يصطلح على تسميته اختصاراً ببرنامج (SPSS) النسخة السادسة والعشرون "Version26" واختصاراً "SPSS.V26"، بهامش ثقة لا يقل عن (95%) ولا هامش خطأ لا يزيد عن (05%)، وهي نفس النسب المستخدمة في الدراسات السابقة.

وقد تضمنت هذه الأساليب والأدوات والمقاييس ما يلي:

1. **المقاييس الوصفية:** وهي مقاييس تسمح بدراسة البيانات عن طريق تلخيصها وتصويرها بطريقة مختصرة¹، ومثال ذلك كالتكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
2. **معامل الثبات ألفا كرومباخ "Cronbach's Alpha":** ويعتمد الاختبار على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجوبين اتجاه فقرات الاستبيان²، وحسب جورج ومالري "George & Mallery" فإنه يمكن اتخاذ القرارات التالية وفق قيمة الثبات³:

1 Debbie L. Hahs-Vaughn, Richard G. Lomax, (2020), Statistical Methods: An Introduction to Basic Statistical Concepts and Analysis, 4Th Edition, Taylor & Francis Publishing, New York, USA, P07.

علي وليد العبادي، أكرم أحمد الطويل، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، (عمان، 2 الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013)، ص161.

3 Darren George, Paul Mallery, (2020), IBM SPSS Statistics 26 Step by Step A Simple Guide Guide and Reference, 16 Th Edition, published by Routledge, New York, USA, P244.

- أقل من 0.5: قيمة ثبات غير مقبولة؛
 - أكبر أو تساوي 0.5 أقل من 0.6: قيمة ثبات ضعيفة؛
 - أكبر أو تساوي 0.6 أقل من 0.7: قيمة ثبات مشكوك فيها؛
 - أكبر أو تساوي 0.7 أقل من 0.8: قيمة ثبات مقبولة؛
 - أكبر أو تساوي 0.8 أقل من 0.9: قيمة ثبات جيدة؛
 - أكبر من 0.9: قيمة ثبات ممتازة.
3. اختبار الطبيعية: حيث يتم الاستعانة بكلا من اختبار كولمنجورف سميرونوف "Kolmogorov-Smirnov" لتحديد شكل توزيع البيانات للعينات التي يساوي أو يفوق عدد مفرداتها أو يساوي (50) مفردة¹.
4. معامل الارتباط بيرسون "Pearson": يمكن تبين شكل العلاقة بين متغيرين باستخدام شكل الانتشار، إلا أنه للتعرف على مدى جودة أن يعبر خط مستقيم عن هذه العلاقة فإن ذلك يتطلب حساب معامل الارتباط، والذي من خلاله نصل إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين واتجاهها عكسية (سلبية) أو طردية (موجبة)، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين القيمة (-1) التي تعني علاقة ارتباط عكسي تام والقيمة (+1) والتي تعني علاقة ارتباط طردي تام، وقيمة الصفر تعني انعدام العلاقة².
5. تحليل المتوسطات: للمقارنة بين متوسطين عن طريق قياس معنوية الفروق بينهما³، حيث يتم الاعتماد على اختبار ستودنت "T-Test" بالنسبة للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي واختبار ولكوكسن "Wilcoxon" للبيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.
6. معامل الانحدار: هي معادلة جبرية تربط بين المتغير أو المتغيرات المستقلة بالقيمة المتوقعة للمتغير التابع⁴ وكما تم الاعتماد على معامل التحديد " R^2 " والذي تنحصر قيمة معمل التحديد بين الصفر والواحد ويقيس درجة اعتماد المتغير التابع على المتغير المستقل¹.

¹ William J. Stewart, (2009), Probability, Markov Chains, Queues, and Simulation: The Mathematical Basis of Performance Modeling, Princeton University Press, Oxford, UK, P634.

² سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع، ط: 05، 2020)، ص321.

³ بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014)، ص227.

⁴ مصطفى حسين باهى، منى الأحمد الأزهرى، معجم المصطلحات الإحصائية مزدوج، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2010)، ص571.

7. تحليل الفروق: وتشتمل على مجموعة من الاختبارات والتي ترتبط بعدد العينات وطبيعتها ونوع التي توزيع الذي تتبعه، ومثال ذلك اختبار كروسكال-والاس "Kruskal-Wallis" لاختبار الفروق بين العينات المستقلة واختبار كا² (χ^2) لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين².

المطلب الثالث: تصميم الأداة والتأكد من صلاحيتها للدراسة

قبل توزيع الاستبيان على مفردات البحث تم مراعاة العديد من الشروط المتعلقة أساساً بفقرات الاستبيان ومدى ملاءمتها للغرض الذي تم صياغتها من أجله.

أولاً- تصميم الأداة: عند تصميم أداة الدراسة تم الاعتماد أساساً على مصدرين، المصدر الأول يتمثل في الدراسات السابقة التي ترتبط أو تتقاطع في أحد متغير أو عدة متغيرات مع الدراسة الحالية، أما المصدر الثاني فتمثل في الجانب النظري (الفصول النظرية)، وعلى هذا الأساس تم صياغة أسئلة وفقرات الأداة بمستويات (خيارات الإجابة) حسب سلم ليكارت (Likert) الخماسي وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): درجات مقياس الدراسة

مستوى الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة (الدرجة)	01	02	03	04	05
المجال	[1.80-1.00]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5.00-4.20]
المجال المعدل	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على سلم ليكارت (Likert) الخماسي

ولتحديد مجال الخيار احصائياً فقد تم تقسيم طول الفئة إلى مجموعة من الأقسام المتساوية الطول حسب الصيغة الرياضية التالية:³

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

1 بركات عبد العزيز، مرجع سابق، ص308.

2 قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي، (الشارقة: مكتبة الشارقة، 2014)، ص85.

3 محمد مفيص القوصي، الإحصاء الوصفي والاستدلالي، (عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015)، ص96.

$$\frac{5}{4} = \frac{(1-5)}{5} = \text{طول الفئة}$$

$$\frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}} = \text{طول الفئة}$$

$$\text{طول الفئة} = 0.8$$

وتجنباً للمشكلة ازدواجية القيم (وجود قيمة تنتمي إلى مجالين) تم طرح القيمة (0.01) من القيم العظمى لكل مجال للحصول على المجال المعدل، وقد تم تقسيم أسئلة وفقرات الاستبيان إلى مجموعة من المحاور والأبعاد حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): محاور الدراسة

N°	المحور	البعد	الفقرات
01	البيانات الشخصية	-	العمر
			الجنس
02	المؤسسة تتبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية.	البعد الفني	من 01 إلى 08
		البعد التنظيمي	من 09 إلى 14
		إدارة الحركة والزمن	من 15 إلى 18
03	مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية	البعد التكنولوجي	من 19 إلى 25
		البعد البشري	من 26 إلى 28
04	مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل.	أسلوب التنظيم العلمي للنشاط	من 29 إلى 33
		التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود	من 34 إلى 39
		أسلوب الأداء في الوقت المحدد	من 40 إلى 43
		أسلوب الأداء المتوازن	من 44 إلى 61
		أسلوب إدارة الجودة الشاملة	من 62 إلى 68
		أسلوب استدامة المؤسسة	من 69 إلى 71

من 72 إلى 78	أسلوب نكاه الأعمال	
--------------	--------------------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أداة الدراسة

ثانياً- اختبار صلاحية الأداة للدراسة: يستوجب قبل الشروع في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، الانتباه إلى مجموعة من الإجراءات التفصيلية عند إعداد الاستبيان وتطبيقه. إذ ينبغي مراعاة هذه الإجراءات في مرحلتي ما قبل التوزيع وما بعده، لضمان صلاحية الأداة في قياس الأهداف التي وُضعت من أجلها، وتشمل هذه الإجراءات ما يلي، وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

1. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** يشير الصدق الظاهري في الدراسة إلى مدى قدرة الأداة على قياس الهدف الذي صُممت من أجله، إلى جانب مدى توافق الفقرات والتفسيرات مع فهم المستجوبين المشاركين في الدراسة، بما يساهم في تقييم جودة استخدام الأداة. وانطلاقاً من ذلك، تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (أنظر ملحق قائمة المحكمين) قصد مراجعته من حيث الشكل واللغة، ووضوح وسهولة صياغة الفقرات، ومدى ملاءمتها لقياس كل متغير، بالإضافة إلى قابليتها للتحليل والتفسير الإحصائي

2. **ثبات الأداة:** يعبر ثبات الاختبار عن مدى اعطاء الاداة نفس النتائج إذا ما اعيد توزيعه على نفس الأفراد في نفس الظروف¹، وقد سمحت عملية قياس مستوى الثبات باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ "Cronbach's Alpha" لمختلف محاور وأبعاد الأداة إلى الوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (15): ثبات الأداة

N°	المحور	البعد	قيمة الثبات
02	تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الموارد البشرية.	البعد الفني	0.930
		البعد التنظيمي	0.932
		إدارة الحركة والزمن	0.861
	ثبات المحور		0.903

¹ مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، (عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015)، ص10.

0.898	التكنولوجي	03	مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية للموارد البشرية
0.913	البشري		
0.830	ثبات المحور		
0.731	التنظيم العلمي للنشاط	04	مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل.
0.919	التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود		
0.935	الأداء في الوقت المحدد		
0.873	الأداء المتوازن		
0.888	إدارة الجودة الشاملة		
0.875	استدامة المؤسسة		
0.915	ذكاء العمال		
0.893	ثبات المحور		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

بالاعتماد على الجدول أعلاه يلاحظ أن:

- بلوغ قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية مستوى (0.903) كدرجة كلية للمحور، أما الأبعاد فقد سجلت القيم التالية:
 - البعد الفني مستوى (0.930)، ومستوى (0.932) للبعد التنظيمي، ومستوى (0.861) لبعد إدارة الحركة والزمن.
- بلوغ قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية مستوى (0.830) كدرجة كلية للمحور، أما الأبعاد فقد سجلت القيم التالية:
 - البعد التكنولوجي مستوى (0.898)، أما البعد البشري بلغ مستوى (0.913).
- بلوغ قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحور الأداء البشري مستوى (0.893) كدرجة كلية للمحور، أما الأبعاد فقد سجلت القيم التالية:

- بعد التنظيم العلمي للنشاط مستوى (0.731)؛
 - بعد التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود مستوى (0.919)؛
 - بعد الأداء في الوقت المحدد مستوى (0.935)؛
 - بعد الأداء المتوازن مستوى (0.873)؛
 - بعد إدارة الجودة الشاملة مستوى (0.888)؛
 - بعد استدامة المؤسسة مستوى (0.875)؛
 - بعد ذكاء العمال مستوى (0.915).
- يلاحظ أن كل قيم معامل الثبات تفوق القيمة المعيارية (0.7) وعليه وبالاستناد إلى سلم وحسب جورج ومالري "George & Mallery" فإن الأداء تتسم بخاصية الثبات.
- 3. الاتساق الداخلي للأداة:** يتحقق صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين درجة الفقرة والمجموع الكلي للمقياس، ويتم استخدام صيغة معامل الارتباط بيرسون "Pearson" بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاختبار لجميع الأفراد عند مستوى دلالة $(0.05)^1$ ، وعلى هذا الأساس تم حساب مستويات الاتساق الداخلي للمحاور والأبعاد كالتالي:
- محور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية: سمحت عمليات حساب الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل الارتباط للمحور الثاني بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (16): الاتساق الداخلي لمحور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط

وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية

البعد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة	البعد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
الفني	01	0.936	0.000	التنظيمي	09	0.816	0.000
	02	0.902	0.000		10	0.913	0.000
	03	0.938	0.000		11	0.871	0.000
	04	0.913	0.000		12	0.777	0.000
	05	0.868	0.000		13	0.896	0.000
	06	0.847	0.000		14	0.906	0.000

1 عايد كريم عبد عون الكنان، مقدمة في الإحصاء، (عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014)، ص 303.

0.000	0.870	15	إدارة الحركة والزمن	0.000	0.922	07	
0.00	0.919	16		0.000	0.869	08	
0.000	0.899	17					
0.000	0.850	18					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه بالنسبة لـ:

✓ **البعد الفني:** تراوح قيم معامل الارتباط بين نسبتي دنيا وعظمى (90.3%) و(93.8%) على التوالي.

✓ **البعد التنظيمي:** تراوح معامل الارتباط بين نسبتي دنيا وعظمى (84.7%) و(92.2%) على التوالي.

✓ **بعد إدارة الحركة والزمن:** تراوح الارتباط بين نسبتي دنيا وعظمى (81.6%) و(91.3%) على التوالي.

✓ **اتخاذ القرار بخصوص الاتساق الداخلي للأبعاد:** بالنظر لأخذ معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لنسب توضيح وجود علاقة ايجابية قوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فإن أبعاد المحور الثاني تتميز بخاصية الاتساق الداخلي للفقرات والدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه.

- **محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية:** سمحت عمليات حساب الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل الارتباط للمحور الثالث بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (17): الاتساق الداخلي لمحور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية

اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية

البعد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة	البعد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
التكنولوجي	19	0.834	0.000	البشري	26	0.743	0.000

				0.000	0.895	20	
0.000	0.871	27		0.000	0.923	21	
				0.000	0.749	22	
0.000	0.886	28		0.000	0.927	23	
				0.000	0.963	24	
				0.000	0.789	25	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه بالنسبة لـ:

✓ **البعد التكنولوجي:** تراوح معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (74.9%) و(96.3%) على التوالي.

✓ **البعد البشري:** تراوح معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (74.3%) و(88.6%) على التوالي.

✓ **اتخاذ القرار بخصوص الاتساق الداخلي للأبعاد:** بالنظر لأخذ معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لنسب توضح وجود علاقة ايجابية قوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فإن أبعاد المحور الثالث تتميز بخاصية الاتساق الداخلي للفقرات والدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه.

- **محور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل:** سمحت عمليات حساب الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل الارتباط للمحور الثالث بالوصول إلى النتائج التالية التي توضح قيم الارتباط بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها:

الجدول رقم (18): الاتساق الداخلي لأبعاد محور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة

لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل

البعد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة	البعد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
التنظيم العلمي للنشاط	29	0.693	0.000		54	0.637	0.000
	30	0.774	0.000		55	0.706	0.000

0.000	0.663	56		0.000	0.890	31	
0.000	0.585	57		0.000	0.878	32	
0.000	0.676	58		0.000	0.747	33	
0.000	0.615	59		0.000	0.784	34	
0.000	0.719	60		0.000	0.778	35	
0.000	0.841	61		0.000	0.685	36	
0.000	0.881	62	إدارة الجودة الشاملة	0.000	0.809	37	التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود
0.000	0.695	63		0.000	0.832	38	
0.000	0.764	64		0.000	0.766	39	
0.000	0.711	65		0.000	0.594	40	
0.000	0.702	66		0.000	0.643	41	
0.000	0.820	67		0.000	0.651	42	
0.000	0.896	68	استدامة المؤسسة	0.000	0.682	43	الأداء في الوقت المحدد
0.000	0.810	69		0.000	0.641	44	
0.000	0.714	70		0.000	0.636	45	
0.000	0.625	71	ذكاء العمال	0.000	0.725	46	الأداء المتوازن
0.000	0.877	72		0.000	0.880	47	
0.000	0.742	73		0.000	0.858	48	
0.000	0.632	74		0.000	0.636	49	
0.000	0.888	75		0.000	0.656	50	
0.000	0.746	76		0.000	0.707	51	
0.000	0.816	77		0.000	0.615	52	
0.000	0.765	78		0.000	0.635	53	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه بالنسبة لـ:

✓ بعد التنظيم العلمي للنشاط: تراوح قيم معامل الارتباط بين نسبتي دنيا وعظمى (69.3%) و(89%) على التوالي.

✓ بعد التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود: تراوح معامل الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (76.6%) و(83.2%) على التوالي.

✓ بعد الأداء في الوقت المحدد: تراوح الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (59.4%) و(68.2%) على التوالي.

✓ بعد الأداء المتوازن: تراوح الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (58.5%) و(88%) على التوالي.

✓ بعد إدارة الجودة الشاملة: تراوح الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (69.5%) و(89.6%) على التوالي.

✓ بعد استدامة المؤسسة: تراوح الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (62.5%) و(81%) على التوالي.

✓ بعد ذكاء العمال: تراوح الارتباط بين نسبتين دنيا وعظمى (88.8%) و(63.2%) على التوالي.

✓ اتخاذ القرار بخصوص الاتساق الداخلي للأبعاد: بالنظر لأخذ معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لنسب توضح وجود علاقة ايجابية متوسطة إلى قوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فان أبعاد المحور الرابع يتميز بخاصية الاتساق الداخلي للفقرات والدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه.

المبحث الثالث: الاختبارات الوصفية لمحاور الدراسة

يتناول المبحث الثالث دراسة وتحليل محاور وأبعاد الاستبيان (محور البيانات الشخصية ومحوري متغيرات الدراسة) من الناحية الوصفية، من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: محور البيانات الشخصية

بهدف تبيان مختلف الخصائص الوصفية للعينة من حيث، السن، خبرة، المؤهل العلمي والوظيفة يتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل من هذه العناصر كالتالي:

1. توصيف العينة محل الدراسة من حيث السن: أظهرت نتائج تحليل مغير السن النتائج الموضحة في

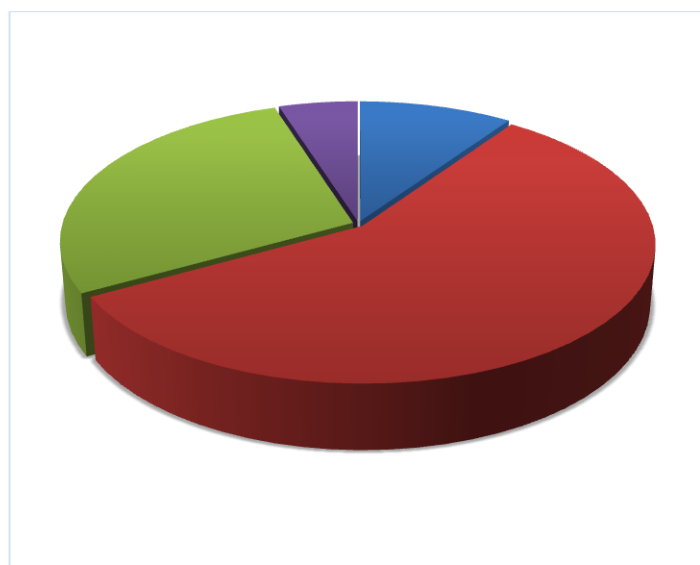
كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (03): شكل التوزيع حسب السن

الجدول رقم (19): توصيف العينة

حسب السن

السن	التكرار	النسبة
------	---------	--------



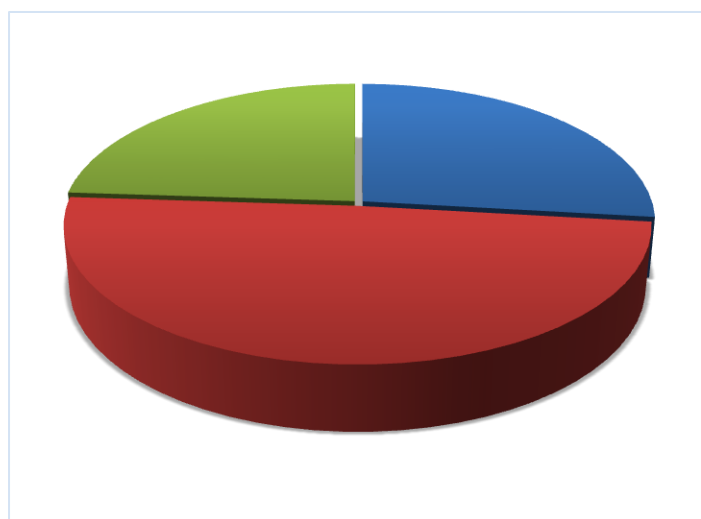
(%)		
9.7	11	أقل من 30 سنة
85.4	98	30 - 40 سنة
4.9	6	أكثر من 40 سنة
115	115	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26 وبرنامج Excel2013.

تتوزع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن إلى (85.4%) للفئة (30-40) سنة، (9.7%) للفئة العمرية التي تقل عن (30) سنة و(4.9%) للفئة العمرية الأكبر من (40) سنة، وفي هذا دلالة على اعتماد المؤسسات على الطاقة الشبابية بدرجة كبيرة بهدف الاستثمار فيها على المدى الطويل.

3. توصيف العينة محل الدراسة من حيث الخبرة: أظهرت نتائج تحليل مغير الخبرة النتائج الموضحة في كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (04): شكل التوزيع حسب الخبرة



الجدول رقم (20): توصيف العينة

حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	31	26.8
5 - 10 سنوات	57	49.2
أكبر من 10 سنوات	27	24

المجموع	115	100
---------	-----	-----

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26 وبرنامج Excel2013.

تأكيد لنتائج تحليل توزيع مفردات العينة حسب السن نلاحظ كذلك أن أغلبية المفردات يتمتعون بخبرة تتراوح بين (5-10) سنوات بنسبة (49.2%) ثم تليها الفئة الأقل من (05) سنوات بنسبة (26.8%) والفئة الأخيرة (الأكثر من 10 سنوات) بنسبة (24%) فقط.

المطلب الثاني: محور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية

وفيما يلي تحليل أبعاد محور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية بالاستناد على المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اتجاه المتوسط لكل فقرة من الفقرات موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (21): تحليل محور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على

مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية

البعد	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	البعد	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
الفني	01	4.20	0.77	موافق بشدة	التنظيمي	09	3.90	0.79	موافق
	02	4.15	0.80	موافق		10	3.83	0.92	موافق
	03	4.08	0.79	موافق		11	3.90	0.85	موافق
	04	4.22	0.78	موافق بشدة		12	3.66	0.96	موافق
	05	4.08	0.68	موافق		13	3.76	0.97	موافق
	06	3.98	0.81	موافق		14	3.91	0.85	موافق
	07	4.06	0.83	موافق	إدارة الحركة	15	3.66	0.96	موافق
						16	3.76	0.97	موافق

موافق	0.86	3.78	17	والزمن	موافق	0.76	3.97	08
موافق	0.99	3.52	18					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح ومن خلال الجدول أعلاه أنه:

1. **بخصوص البعد الفني:** والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من الأكبر

أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (04):** تتوفر مؤسستكم على فريق عمل مكلف بعملية تسيير الموارد البشرية ورأس المال وإدارة التكنولوجيا والتقنية؛

- **الفقرة (01):** هناك تناسب لطبيعة التخصصات مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.

- **الفقرة (02):** توظف إدارة الموارد البشرية عدد كافي من الموظفين.

- **الفقرة (03):** إدارتكم العليا على دراية تامة بطريقة إعادة تنظيم جميع عملياتها التشغيلية.

- **الفقرة (05):** تتوفر مؤسستكم على فريق عمل مكلف بعملية تنظيم وتقسيم تقنيات العمل الجديدة.

- **الفقرة (07):** تتوفر مؤسستكم على فريق عمل مكلف بعملية الحصول على مختلف الموارد.

- **الفقرة (06):** تتوفر مؤسستكم على فريق عمل مكلف بعملية الاتصال لدراسة رغبات الجمهور المستهدف من العملية التنظيمية.

- **الفقرة (08):** لدي تتوفر مؤسستكم على فريق عمل مكلف بعمليات الدعم التي تشمل العمليات القانونية والمالية ودعم الابتكار.

2. **بخصوص البعد التنظيمي:** والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من الأكبر

أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (14):** تدرك الإدارة العليا لمؤسستكم جميع الأنشطة التي تضيف قيمة لفعالية عمالها وموظفيها.

- **الفقرة (09):** تتبنى مؤسستكم هيكل تنظيمي متمركز حول العمليات والنشاط.

- **الفقرة (11):** وجود سياسات وظيفية تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.

- **الفقرة (10):** يتمتع إطارات مؤسستكم بمعرفة واضحة حول كيفية إعادة تنظيم النشاط بها.

- **الفقرة (13):** إدارة مؤسستكم على دراية تامة لأهمية البالغة لإعادة التنظيم العلمي للنشاط.

- **الفقرة (12):** الإدارة العليا لمؤسستكم على دراية تامة بضرورة تبني مبادئ إعادة تنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن.
- 3. **بخصوص بعد إدارة الحركة والزمن:** والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:
- **الفقرة (17):** في ظل التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة يتحقق أحسن ترتيب للخطوات اللازمة لإيجاد فعالية الأداء.
- **الفقرة (16):** يتم الاعتماد على المعلومات التي يوفرها نظام متابعة الحضور في إجراء تقييم دوري للأنشطة ذات القيمة المضافة.
- **الفقرة (15):** تدعم إدارة مؤسستكم فكرة وجود نظام لقياس الفعالية على أساس النشاط واحترام الوقت.
- **الفقرة (18):** يتم الاستغناء عن الأنشطة غير المضيفة للقيمة في ظل التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة.
- 4. **بخصوص محور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية ككل:** تراوحت قيم المتوسط الحسابي للبعد الفني بين (3.97-4.22) بدرجة موافق بشدة لفقرتين ودرجة موافق لباقي الفقرات، وبين (3.66-3.91) للبعد التنظيمي عند درجة الموافق، وبين (3.52-3.78) لبعد إدارة الحركة والزمن عند درجة الموافق، مع تسجيل انحرافات معيارية تدل على وجود تجانس وانسجام نسبي في إجابات مفردات العينة، وسيتم دراسة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الكلية ودلالاتها الإحصائية للأبعاد من خلال المبحث الموالي.
- المطلب الثالث: محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية** وفيما يلي تحليل أبعاد محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية الاستناد على المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اتجاه المتوسط لكل فقرة من الفقرات موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (22): تحليل أبعاد محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية

اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية

التنظيمية المنشودة للموارد البشرية

البعد	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	البعد	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
التكنولوجي	19	4.01	0.74	موافق	البشري	26	3.84	0.97	موافق
	20	3.76	0.95	موافق		27	3.87	0.90	موافق
	21	3.59	0.98	موافق					
	22	3.85	0.60	موافق					
	23	3.76	0.91	موافق		28	4.22	0.92	موافق بشدة
	24	4.05	0.87	موافق					
	25	3.84	0.73	موافق					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح ومن خلال الجدول أعلاه أنه:

1. بخصوص البعد التكنولوجي: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من

الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- الفقرة (24): تقوم الإدارة بتخصيص ميزانية لتأهيل الأفراد للتكوين في مجال الأجهزة الحديثة في مجال الإعلام والاتصال.

- الفقرة (19): تتوفر بمؤسستكم الأجهزة التكنولوجية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال.

- الفقرة (22): أفراد مؤسستكم يتميزون بمعرفة جيدة فيما يخص إتقان العمل الإلكتروني.

- الفقرة (25): يؤدي الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين أداء الأنشطة بتعظيم القيمة المنتجة واستغلال أحسن للحركة والزمن.

- الفقرة (20): تستخدم الأجهزة الحديثة في مجال الإعلام والاتصال بطريقة متوافقة مع طبيعة الأنشطة الممارسة.

- الفقرة (23): توفر مؤسستي هيكل فعال للمكافآت والحوافز.

- الفقرة (21): تتوفر مؤسستكم على القدرة المالية التي تسمح لها باقتناء الأجهزة التكنولوجية الجديدة في مجال الإعلام والاتصال.

2. بخصوص البعد البشري: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- الفقرة (28): قامت إدارة مؤسستكم بإعادة تنظيم أداء أفرادها وفق تقسيم التنظيم العلمي للنشاط على عنصري الحركة والزمن.

- الفقرة (27): قامت إدارة مؤسستكم بإعادة تنظيم عملية التوظيف آخذة بعين الاعتبار عنصري الحركة والزمن.

- الفقرة (26): يدرك الأفراد بمؤسستكم الأهمية البالغة لإعادة التنظيم العلمي لنشاط مواردها البشرية في ظل الظروف الحالية.

3. بخصوص محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية ككل:

تراوحت قيم المتوسط الحسابي للبعد التكنولوجي بين (3.59-4.05) بدرجة موافق، وبين (3.84-4.22) للبعد البشري عند درجة الموافق، مع تسجيل انحرافات معيارية تدل على وجود تجانس وانسجام نسبي في إجابات مفردات العينة، وسيتم دراسة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الكلية ودلالاتها الإحصائية للأبعاد والأبعاد الفرعية من خلال المبحث الموالي.

المطلب الرابع: محور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل

وفيما يلي تحليل أبعاد محور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل بالاستناد على المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اتجاه المتوسط لكل فقرة من الفقرات موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (23): تحليل أبعاد محور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم

النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل

البعد	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	البعد	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
-------	--------	---------	----------	---------	-------	--------	---------	----------	---------

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريغ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن

موافق	0.68	4.02	54		موافق	0.91	3.94	29	التنظيم العلمي للنشاط
موافق	0.84	4.13	55		موافق	0.80	4.23	30	
موافق	0.83	3.85	56		محايد	0.94	3.39	31	
موافق	0.88	3.97	57		موافق	0.85	3.96	32	
موافق	0.79	3.55	58		موافق	0.91	3.79	33	
موافق	0.83	4.10	59						التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود
موافق	0.85	3.96	60		موافق	0.79	4.06	34	
موافق	0.74	3.97	61		موافق	0.85	3.94	35	
موافق	0.84	4.14	62	إدارة الجودة الشاملة	موافق	0.92	3.93	36	الأداء في الوقت المحدد
موافق	0.68	3.88	63		موافق	0.85	3.89	37	
موافق	0.71	4.05	64		موافق	0.88	3.89	38	
موافق	0.83	3.87	65		موافق	0.91	3.90	39	
موافق	0.64	3.98	66		موافق	0.93	3.86	40	الأداء المتوازن
موافق بشدة	0.86	4.21	67		موافق	0.82	3.73	41	
موافق	0.90	3.78	68		موافق	0.80	3.94	42	
موافق	0.80	4.03	69	استدامة المؤسسة	موافق	0.79	4.02	43	الأداء المتوازن
موافق	0.88	3.84	70		موافق	0.81	4.08	44	
موافق	0.83	4.20	71		موافق	0.85	4.04	45	
موافق	0.85	4.25	72	نكاه العمال	موافق	0.73	4.02	46	
موافق بشدة	0.86	4.05	73		موافق	0.89	3.81	47	
موافق	0.84	4.09	74		موافق	0.89	3.68	48	
موافق	0.80	3.76	75		موافق	0.88	3.91	49	
موافق	0.82	3.84	76		موافق	0.87	3.97	50	
موافق	0.72	4.01	77		موافق	0.83	4.05	51	
موافق	0.94	3.94	78		موافق بشدة	0.86	4.26	52	
					موافق	0.85	4.05	53	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح ومن خلال الجدول أعلاه أنه:

1. بخصوص بعد التنظيم العلمي للنشاط: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي

من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (30):** تحاول إدارة المؤسسة معرفة جميع رغبات جمهورها اتجاه خدماتها قبل القيام بعرضها.

- **الفقرة (32):** تأخذ إدارة المؤسسة رغبات الجمهور المستهدف بعين الاعتبار أثناء عملية تقديم خدماتها.

- **الفقرة (29):** تعمل إدارة المؤسسة على تحديد دقيق للأنشطة التي تعطي قيمة مضافة.

- **الفقرة (33):** يؤدي ممارسة المؤسسة لعملية التنظيم العلمي للنشاط إلى خلق أقصى قيمة استعمالية تتضمنها عملية الأداء وفي أقل وقت ممكن.

- **الفقرة (31):** يتحقق في ظل التنظيم العلمي للنشاط أعلى مستوى لفعالية الأداء.

2. بخصوص بعد التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود: والذي تضمن الفقرات التالية

مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (34):** يسمح الهيكل التنظيمي المتمركز حول التنظيم العلمي للنشاط بمرونة التعامل مع القيود الداخلية التي تواجهها المؤسسة

- **الفقرة (35):** تتميز المؤسسة في ظل التنظيم العلمي للنشاط بمرونة التعامل مع القيود الخارجية بإيجاد حلول آنية للمشاكل التي تصادفها.

- **الفقرة (36):** تقوم إدارة المؤسسة بفحص دقيق لعملية سير الأعمال لتجنب عرقلة سير عملية تقديم الخدمات.

- **الفقرة (39):** يتحقق في ظل التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة أدنى مستوى للقيود.

- **الفقرة (37):** يعمل فريق على تطوير أساليب عمل للتعامل مع الجوانب المتغيرة للمهمة بكم تنوع معارف ومهارات الفريق.

- **الفقرة (38):** يرافق التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة وجود خطط فعالة للتعامل مع جميع القيود الموجودة.

3. بخصوص بعد الأداء في الوقت المحدد: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقاً للمتوسط

الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- **الفقرة (43):** تتبنى إدارة المؤسسة سياسة وقائية تسمح لها بتقليص عدد الأخطاء التي تصيب خدماتها
- **الفقرة (42):** يتحقق في ظل الاعتماد على التنظيم العلمي للنشاط، وتقسيمه على الحركة والزمن أدنى وقت للتقديم الخدمة.
- **الفقرة (40):** لا تقتصد المؤسسة بتقديم الخدمات إلا ما تعلق بمستويات الأمان.
- **الفقرة (41):** تعتمد المؤسسة على تجميع مختلف الطاقات البشرية والمادية التي تتطلبها عمليات تقديم خدمات متجانسة.
- 4. **بخصوص بعد الأداء المتوازن:** والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:
 - **الفقرة (52):** تمتاز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بمستوى مرتفع من الجودة.
 - **الفقرة (55):** يتم بمؤسستكم التحسين المستمر لجودة الخدمات.
 - **الفقرة (59):** تقوم مؤسستكم بزيادة معدلات الاعتماد على وسائل تتضمن تكنولوجيا أحدث.
 - **الفقرة (44):** تحقق المؤسسة أجود الخدمات مقارنة بالمنافسين بكيفية متزايدة من سنة لأخرى.
 - **الفقرة (51):** تمتاز الخدمات التي تقدمها المؤسسة بمستوى مرتفع من الجودة.
 - **الفقرة (53):** تسعى المؤسسة لدراسة وتحسين رضا الجمهور تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها.
 - **الفقرة (45):** يؤدي التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة إلى زيادة الفعالية في الأداء.
 - **الفقرة (46):** يؤدي التنظيم العلمي للنشاط إلى تحقيق جميع أفراد المؤسسة لمعدلات مرتفعة من الفعالية.
 - **الفقرة (54):** يتم بمؤسستكم التخطيط لاستغلال الطاقة البشرية العاطلة.
 - **الفقرة (50):** تمتاز المؤسسة بسرعة القيام بتلبية رغبات الجمهور المستهدف.
 - **الفقرة (57):** تحاول مؤسستكم الحصول على الشهادات الدولية المعترف بها في مجال الجود.
 - **الفقرة (61):** تتبنى مؤسستكم نظام للحوافز مرتبط مباشرة بمعدلات أداء الأفراد.
 - **الفقرة (60):** تقوم مؤسستكم بإجراء برامج تأهيل لأفرادها بكيفية مستمرة.

- الفقرة (49): تتميز المؤسسة بقدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات الجمهور المستهدف
- الفقرة (56): تحقق مؤسستكم معدلات فعالية مرتفعة للعمال.
- الفقرة (47): إعادة التنظيم العلمي للنشاط، يسمح بوجود عملية التدريب، التي تؤدي لرفع مهارات أفراد المؤسسة.
- الفقرة (48): يتحقق في ظل التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة اقتصاد في الوقت وفعالية مرتفعة في الأداء.
- الفقرة (58): تقدم مؤسستكم خدمات مبتكرة باستمرار.
- 5. بخصوص بعد إدارة الجودة الشاملة: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:
 - الفقرة (67): يتلقى العمال بمؤسستكم الدعم اللازم الذي يسهل عليهم إيجاد الحلول الفعالة للمشاكل التي يصادفونها.
 - الفقرة (62): تتبنى مؤسستكم خطط فعالة لتحقيق جودة مرتفعة.
 - الفقرة (64): لدي القدرة على التعامل بشكل ابداعي مع المهام الصعبة في عملي.
 - الفقرة (66): تتواصل مؤسستكم باستمرار مع جمهورها المستهدف.
 - الفقرة (63): تعتمد مؤسستكم على التحليلي الإحصائي لقياس مستويات الجودة.
 - الفقرة (65): تنظر إدارة مؤسستكم للعمال باعتبارهم عملاء داخليين يتم الاهتمام باحتياجاتهم.
 - الفقرة (68): تعمل مؤسستكم على المعالجة السريعة للشكاوى التي تصلها من جمهورها المستهدف.
- 6. بخصوص بعد استدامة المؤسسة: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من الأكبر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:
 - الفقرة (71): تعمل المؤسسة على ترشيد استهلاكها للوقت في تقديم الخدمات.
 - الفقرة (69): تعمل إدارة المؤسسة على تقييم الآثار السلبية لنشاطها الخدماتي بهدف الحد من النفائص.
 - الفقرة (70): تعمل إدارة المؤسسة على تقييم الآثار الاجتماعية لنشاطها الممارس أخذاً بعين الاعتبار القيم السائدة بالمجتمع.

7. بخصوص بعد ذكاء العمال: والذي تضمن الفقرات التالية مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي من الأكبر

أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي:

- الفقرة (72): توظف المؤسسة برمجيات الذكاء الاصطناعي في جمع البيانات
- الفقرة (73): توفر برمجيات الذكاء الاصطناعي المعتمدة بمؤسستكم معلومات ذات جودة عالية.
- الفقرة (74): تتميز عملية توفير البيانات بالسرعة الفائقة.
- الفقرة (77): تتميز مؤسستكم بسرعة الحصول على البيانات من محيطها.
- الفقرة (78): توظف مؤسستكم البيانات التي توفرها برمجيات ذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات.
- الفقرة (76): تقوم مؤسستكم بتخزين كل البيانات باستخدام أحدث الأجهزة.
- الفقرة (75): تعتمد مؤسستكم على أحدث البرمجيات في مجال معالجة البيانات.

8. بخصوص محور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على

الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل ككل: تراوحت قيم المتوسط الحسابي لبعدها التنظيم العلمي للنشاط بين (3.39-4.23) بدرجة محايدة لفقرة واحدة وبدرجة موافق لباقي الفقرات، وبين (3.89-4.06) لبعدها التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود عند درجة الموافقة، وبين (3.73-4.02) لبعدها الأداء في الوقت المحدد عند درجة الموافقة، وبين (3.55-4.26) لبعدها الأداء المتوازن وبدرجة موافق بشدة لفقرة واحدة وعند درجة موافق لباقي الفقرات، وبين (3.78-4.21) لبعدها إدارة الجودة الشاملة وبدرجة موافق بشدة لفقرة واحدة وعند درجة موافق لباقي الفقرات، وبين (3.84-4.20) لبعدها استدامة المؤسسة بدرجة الموافقة، وبين (3.76-4.25) وبدرجة موافق بشدة لفقرة واحدة وعند درجة موافق لباقي الفقرات، مع تسجيل انحرافات معيارية تدل على وجود تجانس وانسجام نسبي في إجابات مفردات العينة عدا البعد الأول، وسيتم دراسة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الكلية ودلالاتها الإحصائية للأبعاد من خلال المبحث الموالي.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول المبحث الرابع دراسة واختبار انعكاس التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن في العينة التي تتكون من مجموع الأفراد العاملين في مؤسسة عويمر الإنتاجية من خلال مختلف الأبعاد للمتغير المستقل والمتغير التابع، مع تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بمعنوية هذا الأثر.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على: "يؤثر التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، ويمكن تقسيم هذه الفرضية البحثية إلى فرضيتين احصائيتين كالتالي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد تأثير للتنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد تأثير للتنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقبل اختبار هذه الفرضية وجب تحديد طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات هذه الفرضية، ذلك أن شكل التوزيع يحدد الاختبار الملائم للتأكد من القبول أو عدم القبول الاحصائي للفرضيات، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية للمحور الثاني (تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية) بأبعاده (الفني، التنظيمي وإدارة الحركة والزمن)، وكذا نتائج اختبار الطبيعية للمحور الثالث (مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية) ببعديه (التكنولوجي والبشري)، وذلك بالاعتماد على اختبار الطبيعية اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" والذي يرمز له اختصارا باختبار "KS" لذلك أن عدد مفردات العينة محل الدراسة يقدر بـ: (115) مفردة وهو أكبر من القيمة المعيارية (50) مفردة، لذا فإن هذا الاختبار يعد الأنسب لدراسة شكل هذه البيانات، ومعيار القرار هنا يكون كالتالي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية لمحور الثاني (تبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية (والمحور الثالث) مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية:

الجدول رقم (24): اختبار الطبيعية لمحور استراتيجية تمكين العاملين

المحور	البعد	KS	دلالة KS	التوزيع
تبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية	الفني	0.225	0.000	غير طبيعي
	التنظيمي	0.222	0.000	
	إدارة الحركة والزمن	0.230	0.000	
المحور ككل		0.221	0.000	غير طبيعي
مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية	التكنولوجي	0.240	0.000	غير طبيعي
	البشري	0.223	0.000	
المحور ككل		0.215	0.000	غير طبيعي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كولمنجورف سميرونوف "Kolmogorov-Smirnov" بلغت مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية (0.05) لكل أبعاد محور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية، وكذا محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية، وعليه يتم:

- عدم قبول الفرضية البديلة (H_1)؛
- قبول الفرضية الصفرية (H_0).

أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يتم اللجوء إلى الاختبار اللامعلمي (لا باراميتري) ويلكوكسن "Wilcoxon"، حيث أظهر هذا الاختبار النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	قيم فوق المتوسط	Wilcoxon	دلالة الاختبار
تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية	الفني	4.13	0.73	موافق	93	-15.462	0.000
	التنظيمي	4.09	0.64	موافق	91	-15.463	0.000
	إدارة الحركة والزمن	3.90	0.75	موافق	83	-14.584	0.000
المحور ككل							
مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية	التكنولوجي	3.88	0.82	موافق	86	-14.737	0.000
	البشري	3.80	0.85	موافق	78	-12.848	0.000
المحور ككل							
		3.90	0.70	موافق	94	-15.398	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التالي:

1. بالنسبة لأبعاد المحور الثاني ككل (تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية): تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاده بين (3.90-4.13) بانحرافات معيارية تؤكد وجود تجانس واتفاق في إجابات مفردات العينة، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري (03) في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05).

2. بالنسبة للمحور الثاني ككل (تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية): بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور القيمة (4.04) عند درجة الموافقة مع تسجيل (92) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (115) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.75) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة

عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (15.376)، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05).

3. بالنسبة لأبعاد المحور الثالث ككل (تبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية): تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاده الفرعية بين (3.80-3.88) بانحرافات معيارية تؤكد وجود تجانس واتفاق في إجابات مفردات العينة، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري (03) في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05).

4. بالنسبة للمحور الثالث ككل (مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية): بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور القيمة (3.90) عند درجة الموافق مع تسجيل (94) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (115) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.7) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (15.398)، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: "يوجد تأثير للتنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن على كفاءه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد تأثير للتنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن على كفاءه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، والتي سمحت كذلك بتحديد أكثر الأبعاد إدراكا وأهمية من طرف المبحوثين على أساس المتوسط الحسابي، حيث:

1. يعتبر المحور الثاني (تبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية) أكثر إدراكا وأهمية بالمقارنة مع المحور الثالث (مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية)؛

2. ترتب أبعاد المحور الثاني (تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية) من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي: الفني، التنظيمي، إدارة الحركة والزمن؛

3. ترتب أبعاد المحور الثالث (مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية) من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي: التكنولوجي، البشري.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على "يساهم تبني مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على الحركة والزمن في تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، ويمكن تقسيم هذه الفرضية البحثية إلى فرضيتين احصائيتين كالتالي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** يساهم تبني مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على الحركة والزمن في تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** لا يساهم تبني مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على الحركة والزمن في تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقبل اختبار هذه الفرضية وجب تحديد طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات هذه الفرضية، ذلك أن شكل التوزيع يحدد الاختبار الملائم للتأكد من القبول أو عدم القبول الاحصائي للفرضيات، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الطبقية للمحور الثاني (تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية) بأبعاده (الفني، التنظيمي وإدارة الحركة والزمن)، وذلك بالاعتماد على اختبار الطبقية اختبار كولمنجورف سميرونوف "Kolmogorov-Smirnov" والذي يرمز له اختصارا باختبار "KS" لذلك أن عدد مفردات العينة محل الدراسة يقدر بـ: (115) مفردة وهو أكبر من القيمة المعيارية (50) مفردة، لذا فإن هذا الاختبار يعد الأنسب لدراسة شكل هذه البيانات، ومعيار القرار هنا يكون كالتالي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية لمحور الثاني (تبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية):

الجدول رقم (26): اختبار الطبيعية لمحور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه

على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية

المحور	البعد	KS	دلالة KS	التوزيع
تبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية	الفني	0.225	0.000	غير طبيعي
	التنظيمي	0.222	0.000	
	إدارة الحركة والزمن	0.230	0.000	
المحور ككل		0.221	0.000	غير طبيعي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كولمنجورف سميرونوف "Kolmogorov-Smirnov" بلغت مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية (0.05) لكل أبعاد محور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية، وكذا محور تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية، وعليه يتم:

- عدم قبول الفرضية البديلة (H_1)؛
- قبول الفرضية الصفرية (H_0).

أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يتم اللجوء إلى الاختبار اللامعلمي (لا باراميتري) ويلكوكسن "Wilcoxon"، حيث أظهر هذا الاختبار النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	قيم فوق المتوسط	Wilcoxon	دلالة الاختبار
تبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم	الفني	4.13	0.73	موافق	93	-15.462	0.000
	التنظيمي	4.09	0.64	موافق	91	-15.463	0.000
	إدارة الحركة	3.90	0.75	موافق	83	-14.584	0.000

الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية	والزمن					
المحور ككل	4.04	0.75	موافق	92	-15.376-	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التالي:

1. بالنسبة لأبعاد المحور الثاني ككل (تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية): تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاده بين (3.90-4.13) بانحرافات معيارية تؤكد وجود تجانس واتفاق في إجابات مفردات العينة، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري (03) في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05).

2. بالنسبة للمحور الثاني ككل (تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية): بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور القيمة (4.04) عند درجة الموافقة مع تسجيل (92) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (115) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.75) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (15.376)، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05).

وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: "يساهم تبني مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على الحركة والزمن في تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الأولى التي تنص على أنه: "يساهم تبني مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على الحركة والزمن في تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية في المؤسسة" محل الدراسة، والتي سمحت كذلك بتحديد أكثر الأبعاد إدراكاً وأهمية على أساس المتوسط الحسابي، حيث:

1. يعتبر المحور الثاني (تبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية) أكثر إدراكاً وأهمية بالمقارنة مع المحور الثالث (تبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية)؛

2. ترتب أبعاد المحور الثاني (تبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية) من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي: الفني، التنظيمي، إدارة الحركة والزمن.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الأولى على: "يساهم توفير الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق التنظيم العلمي المبني على الحركة والزمن في تعزيز الفعالية التنظيمية للموارد البشرية"، ويمكن تقسيم هذه الفرضية البحثية إلى فرضيتين احصائيتين كالتالي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يساهم توفير الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق التنظيم العلمي المبني على الحركة والزمن في تعزيز الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة دال احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** يساهم توفير الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق التنظيم العلمي المبني على الحركة والزمن في تعزيز الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة دال احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقبل اختبار هذه الفرضية وجب تحديد طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات هذه الفرضية، ذلك أن شكل التوزيع يحدد الاختبار الملائم للتأكد من القبول أو عدم القبول الاحصائي للفرضيات، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية للمحور الثالث (مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية) ببعديه (التكنولوجي والبشري)، وذلك بالاعتماد على اختبار الطبيعية اختبار كولمنجورف سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" والذي يرمز له اختصاراً باختبار "KS" لذلك أن عدد مفردات العينة محل الدراسة يقدر بـ: (115) مفردة وهو أكبر من القيمة المعيارية (50) مفردة، لذا فإن هذا الاختبار يعد الأنسب لدراسة شكل هذه البيانات، ومعيار القرار هنا يكون كالتالي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية للمحور الثالث (مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية):

الجدول رقم (28): اختبار الطبيعية لمحور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية

المحور	البعد	KS	دلالة KS	التوزيع
مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية	التكنولوجي	0.240	0.000	غير طبيعي
	البشري	0.223	0.000	
المحور ككل		0.215	0.000	غير طبيعي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كولمنجورف سميرونوف "Kolmogorov-Smirnov" بلغت مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية (0.05) لكل أبعاد محور مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية، وعليه يتم:

- عدم قبول الفرضية البديلة (H_1)؛
- قبول الفرضية الصفرية (H_0).

أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يتم اللجوء إلى الاختبار اللامعلمي (لا باراميتري) ويلكوكسن "Wilcoxon"، حيث أظهر هذا الاختبار النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المحور ككل	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	قيم فوق المتوسط	Wilcoxon	دلالة الاختبار
------------	-------	-----------------	-------------------	---------------	-----------------	----------	----------------

0.000	-14.737-	86	موافق	0.82	3.88	التكنولوجي	مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية
0.000	-12.848-	78	موافق	0.85	3.80	البشري	
0.000	-15.398-	94	موافق	0.70	3.90	المحور ككل	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التالي:

1. بالنسبة لأبعاد المحور الثالث ككل (مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية): تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاده الفرعية بين (3.88-3.80) بانحرافات معيارية تؤكد وجود تجانس واتفاق في إجابات مفردات العينة، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري (03) في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05).

2. بالنسبة للمحور الثالث ككل (مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية): بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور القيمة (3.90) عند درجة الموافق مع تسجيل (94) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (115) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.7) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (15.398)، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: "يساهم توفير الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق التنظيم العلمي المبني على الحركة والزمن في تعزيز الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الأولى التي تنص على أنه: "يساهم توفير الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق التنظيم العلمي المبني على الحركة

والزمن في تعزيز الفعالية التنظيمية للموارد البشرية"، والتي سمحت كذلك بتحديد أكثر الأبعاد إدراكا وأهمية من طرف المبحوثين على أساس المتوسط الحسابي، حيث:

1. يعتبر المحور الثالث (مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية) أقل إدراكا وأهمية مقارنة بالمحور الثاني (تبني فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية)؛

2. ترتب أبعاد المحور الثالث (مدى توفير المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية) من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي: التكنولوجي، البشري.

المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الثانية على "يساهم استخدام الأساليب العلمية في تقسيم النشاط إلى وحدات حركة وزمن في تحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل"، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين احصائيتين كالتالي:

▪ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يساهم استخدام الأساليب العلمية في تقسيم النشاط إلى وحدات حركة وزمن في تحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل في المؤسسة محل الدراسة دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

▪ **الفرضية البديلة (H_1):** يساهم استخدام الأساليب العلمية في تقسيم النشاط إلى وحدات حركة وزمن في تحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل في المؤسسة محل الدراسة دال احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقبل اختبار هذه الفرضية وجب تحديد طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات هذه الفرضية، ذلك أن شكل التوزيع يحدد الاختبار الملائم للتأكد من القبول أو عدم القبول الاحصائي للفرضيات، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية للمحور الرابع (مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل) بأبعاده (التنظيم العلمي للنشاط، التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود، الأداء في الوقت المحدد، الأداء المتوازن، إدارة الجودة الشاملة، استدامة المؤسسة، ذكاء العمال)، وذلك بالاعتماد على اختبار الطبيعية اختبار كولمنجورف سميرونوف "KS"، ومعيار القرار هو نفسه المعتمد في الفرضية الأولى.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الطبيعية للمحور الرابع:

الجدول رقم (30): اختبار الطبيعية لمحور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط

وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل

المحور	البعد	KS	دلالة KS	التوزيع
مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل	التنظيم العلمي للنشاط	0.212	0.000	غير طبيعي
	التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود	0.196	0.000	
	الأداء في الوقت المحدد	0.208	0.000	
	الأداء المتوازن	0.239	0.000	
	إدارة الجودة الشاملة	0.227	0.000	
	استدامة المؤسسة	0.223	0.000	
	نكاه العمال	0.221	0.000	
المحور ككل				غير طبيعي
		0.216	0.000	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة اختبار كولمنجورف سميرونوف "Kolmogorov-Smirnov" بلغت مستوى دلالة أقل من القيمة المعيارية (0.05) لكل أبعاد محور مدى تطبيق المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل وكذا للدرجة الكلية للمحور ككل، وعليه يتم:

- عدم قبول الفرضية البديلة (H_1)؛
- قبول الفرضية الصفرية (H_0).

أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يتم اللجوء إلى الاختبار اللامعلمي (لا باراميتري) ويلكوكسن "Wilcoxon"، حيث أظهر هذا الاختبار النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط	قيم فوق المتوسط	Wilcoxon	دلالة الاختبار
مدى تطبيق المؤسسة	التنظيم العلمي	3.91	0.86	موافق	84	-12.309-	0.000

أساليب علمية محددة	لتنظيم النشاط وتقسيمه	على الحركة والزمن	لتحقيق أثر إيجابي على	فعالية العمل	للنشاط					
0.000	-11.747-	77	موافق	0.92	3.93	التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود				
0.000	-14.223-	86	موافق	0.77	3.90	الأداء في الوقت المحدد				
	-14.109-	83	موافق	0.83	3.94	الأداء المتوازن				
0.000	-14.284-	86	موافق	0.78	3.89	إدارة الجودة الشاملة				
0.000	-14.965-	87	موافق	0.84	3.95	استدامة المؤسسة				
0.000	-14.587	85	موافق	0.68	4.02	ذكاء العمال				
0.000	-14.674	86	موافق	0.67	3.95	المحور ككل				

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التالي:

1. بالنسبة لأبعاد المحور الرابع ككل (مدى تطبيق المؤسسة لأساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل): تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للأبعاد بين (3.89-4.02) عند درجة الموافق بانحرافات معيارية تؤكد وجود تجانس واتفاق في إجابات مفردات العينة، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري (03) في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05).

2. بالنسبة للمحور الرابع ككل (مدى تطبيق المؤسسة لأساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل): بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور القيمة (3.95) عند درجة الموافق مع تسجيل (86) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (115) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.67) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (14.674)، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي

تنص على أنه: "يساهم استخدام الأساليب العلمية في تقسيم النشاط إلى وحدات حركة وزمن في تحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل في المؤسسة محل الدراسة دال احصائيا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ".

وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة قبول الفرضية البحثية الرابعة التي تنص على أنه: "يساهم استخدام الأساليب العلمية في تقسيم النشاط إلى وحدات حركة وزمن في تحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل"، والتي سمحت كذلك بتحديد أكثر الأبعاد إدراكا وأهمية على أساس المتوسط الحسابي، حيث يمكن ترتيب أبعاد المحور الرابع (مدى تطبيق المؤسسة لأساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل) من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كالتالي: ذكاء العمال، استدامة المؤسسة، الأداء المتوازن، التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود، التنظيم العلمي للنشاط، الأداء في الوقت المحدد، إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل:

- تم خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريغ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن، ويمكن عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها كما يلي:
- أغلب العينة (85.4%) تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، مما يشير إلى اعتماد المؤسسات على الفئة الشابة للاستثمار المستقبلي؛
 - معظم الأفراد لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات (49.2%)، وهو ما يعكس مستوى متوسط من التمرس المهني داخل المؤسسات؛
 - تبين أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية إعادة التنظيم على أساس العمليات، وتطبق هياكل تنظيمية مبنية على الكفاءة؛
 - تعتمد المؤسسة على نظام واضح لترتيب الأنشطة وحذف الأنشطة غير المضافة للقيمة، مع تقييم إيجابي لتأثير هذه الإدارة على الأداء؛
 - تتوفر المؤسسات على تجهيزات حديثة في مجال الإعلام والاتصال، وتوجد مخصصات مالية لتكوين الموظفين في التكنولوجيا، كما توجد بعض التحفظات حول توفر القدرة المالية الكافية لاقتناء أجهزة جديدة؛
 - تم إعادة تنظيم الأداء والتوظيف وفق مبادئ التنظيم العلمي، والأفراد يدركون أهمية إعادة التنظيم وفق مفاهيم الحركة والزمن؛
 - تظهر النتائج وصفاً إيجابياً عاماً حول مدى تبني وتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط داخل المؤسسات من خلال أبعاد متعددة (فنية، تنظيمية، بشرية، وتكنولوجية)؛
 - الانحرافات المعيارية المنخفضة تعزز من موثوقية النتائج وتشير إلى انسجام آراء العينة المستجوبة، ويشير ذلك إلى وجود بيئة تنظيمية داعمة نسبياً لتحسين الأداء الإداري وتحقيق الفعالية عبر مبادئ الحركة والزمن؛
 - بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني لأداة الدراسة 4.04، وهو الأعلى مقارنة بالمحور الثالث، وهذا يشير إلى أنه الأكثر إدراكاً وأهمية؛
 - بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثالث لأداة الدراسة 3.90 مع دلالة إحصائية قوية، ويُعد أقل أهمية من المحور الثاني؛

- بلغ المتوسط الحسابي للمحور الرابع لأداة الدراسة 3.95.



الخاتمة



1. خلاصة الدراسة:

من خلال تناولنا لعناصر دراستنا هاته، وانطلاقاً مما تقدم، فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم عموماً، ولبلوغ هذا لا بد من توافر عدة عوامل منها ادراك التنظيم وأهميته، والاهتمام بالنشاط البشري من خلال مختلف طرق التنظيم والنشاط، كالمؤسسة، المنظمة وأنواعها، والشكوة، كما يبرز هنا مدى اسهام الخلفية الفكرية للتنظيم العلمي للنشاط (العمل)، ومختلف مدارس التنظيم العلمي للنشاط (العمل)، في تطوير السلوك التنظيمي للعنصر البشري، بحيث أن هذا الأخير هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والذي يختبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام من زوايا مختلفة، كما أنه من خلال ما تم التطرق إليه من المفاهيم حول طرق التنظيم وخصائصه وأهميته التي تميزه عن باقي المتغيرات وتطرق إلى العوامل المساعدة في تكوينه والمراحل التي مر بها ليصل إلى المعنى المطلوب وأيضا الآثار المترتبة عن ذلك.

دون أن نغفل مفهوم الوقت وهو الذي يشير إلى "الفترة الفاصلة بين حدثين متعاقبين أو بين أحداث متعاقبة"، فقد تمكنا من الوصول إلى توضيح أهمية الوقت باعتباره أثمن الموارد، حيث ظهرت أهميته في جميع وظائف الإدارة بالإضافة إلى أهميته في الفكر الإداري، فقد شددت مختلف الأفكار والمدارس الإدارية والتنظيمية على أهمية استغلال الوقت وإدارته وعدم إهداره في غير الخير، كما وضحنا من خلال هذه الدراسة أن أسباب الاهتمام بإدارة الوقت الفعالة والتي تعتبر الفاصل بين الناجحين وغير الناجحين في أعمالهم بل في حياتهم بشكل عام، ومن أهم أسباب الاهتمام بإدارة الوقت هو (ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، تعقد بيئة العمل، ارتفاع معدلات التغير السنوية).

وبتناولنا أيضاً مفهوم معيقات إدارة الوقت ومضيعاته، والتي أبرزنا من خلاله بأنها "المعيقات التي تمنع الفرد من إنجاز أهدافه المحددة في الوقت المخصص لها" موضحاً أن أهم معيقات إدارة الوقت تتمثل في (المعيقات الشخصية والعامة، المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البيئية)، كما تناول مفهوم إدارة الوقت، حيث اتضح أن إدارة الوقت تعني "توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة، وإنتاجية عالية لتعميم فائدها المجتمع بأسره"، وتناول أيضاً المهام الخاصة بإدارة الوقت متمثلة ب (تخطيط الوقت، تحليل الوقت، المتابعة، الالتزام)، كما اتضح أن التحديد الدقيق للأهداف ووضع الأولويات هي من الأمور المهمة للتغلب على معيقات الوقت والسيطرة عليها.

2. نتائج الدراسة:

سمح لنا هيكل الدراسة؛ بالوصول إلى العديد من النتائج والتي كانت كما يلي:

أ- نتائج اختبار الفرضيات: استناداً لما تقدم من تحليلات وتقييمات خلال جانبي الدراسة النظري والتطبيقي؛ يمكن تقديم نتائج اختبار صحة الفرضيات كما يلي:

■ بالنسبة للفرضية الأولى: والتي كان نصها كالتالي:

"يؤثر التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن على كفاءة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة"

خلال الجانب التطبيقي للدراسة، وبعد صياغة الفرضيتين الإحصائيتين H_0 و H_1 ، للفرضية الأولى للدراسة ثم اختبار طبيعة توزيع البيانات، واتضح أنها لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم استخدام الاختبار اللابارامتري (Wilcoxon)، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني بلغ القيمة (4.04) عند درجة الموافقة مع تسجيل (92) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (115) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.75) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (15.376)، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، أما المحور الثالث بلغ متوسطه الحسابي الكلي القيمة (3.90) عند درجة الموافقة مع تسجيل (94) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (115) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.7) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (15.398)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)

وعليه، تؤكد نتائج التحليل أن التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على أساس مفهومي الحركة والزمن يساهم بشكل دال إحصائياً في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهو ما يعكس أهمية هذا البعد التنظيمي في الرفع من فعالية أداء العنصر البشري داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق؛ تقرر قبول الفرضية الأولى للدراسة، وفي سياق اختبارنا للفرضية الأولى، تمكنا من

تحقيق أهداف الدراسة التالية:

- تحديد تأثير التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن على كفاءة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

• بالنسبة للفرضية الثانية: والتي كان نصها كالتالي:

"يساهم تبني مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على الحركة والزمن في تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية"

خلال الجانب التطبيقي للدراسة، وبعد صياغة الفرضيتين الإحصائيتين H_0 و H_1 ، للفرضية الأولى للدراسة ثم اختبار طبيعة توزيع البيانات، واتضح أنها لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم استخدام الاختبار اللابارامتري (Wilcoxon)، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني بلغ القيمة (4.04) عند درجة الموافقة مع تسجيل (92) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (115) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.75) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (15.376)، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)

وعليه، تؤكد نتائج التحليل الإحصائية على وجود تأثير دال لتبني مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه وفق مفهومي الحركة والزمن على تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية، مما يعكس أهمية اعتماد هذا المنهج في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية المرتبطة بإدارة العنصر البشري داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق؛ تقرر قبول الفرضية الثانية للدراسة، وفي سياق اختبارنا للفرضية الثانية؛ تمكنا من تحقيق أهداف الدراسة التالي:

- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تتبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية.

■ بالنسبة للفرضية الثالثة: والتي كان نصها كالتالي:

"يساهم توفير الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق التنظيم العلمي المبني على الحركة والزمن في تعزيز الفعالية التنظيمية للموارد البشرية"

خلال الجانب التطبيقي للدراسة، وبعد صياغة الفرضيتين الإحصائيتين H_0 و H_1 ، للفرضية الأولى للدراسة ثم اختبار طبيعة توزيع البيانات، واتضح أنها لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم استخدام الاختبار اللابارامتري (Wilcoxon)، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث بلغ القيمة (3.90)

عند درجة الموافق مع تسجيل (94) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (115) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.7) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (15.398)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)

وعليه، تؤكد نتائج التحليل أن توفر الكفاءات البشرية المؤهلة والوسائل التكنولوجية المناسبة لتطبيق التنظيم العلمي المبني على مبادئ الحركة والزمن، يؤدي إلى تعزيز فعالية الموارد البشرية على مستوى التنظيم، مما يبرز أهمية الجاهزية التقنية والبشرية في إنجاح هذا النمط من التنظيم. بناءً على ما سبق؛ تقرر قبول الفرضية الثالثة للدراسة، وفي سياق اختبارنا للفرضية الثالثة؛ تمكنا من تحقيق أهداف الدراسة التالي:

- معرفة ما إذا كانت المؤسسة وفرت الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية.
- بالنسبة للفرضية الرابعة: والتي كان نصها كالتالي:

"يساهم استخدام الأساليب العلمية في تقسيم النشاط إلى وحدات حركة وزمن في تحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل داخل المؤسسة"

خلال الجانب التطبيقي للدراسة؛ وبعد وبعد صياغة الفرضيتين الإحصائيتين H0 و H1، للفرضية الأولى للدراسة ثم اختبار طبيعة توزيع البيانات، واتضح أنها لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم استخدام الاختبار اللاپارامتري (Wilcoxon)، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الرابع بلغ القيمة (3.95) عند درجة الموافق مع تسجيل (86) قيمة أكبر من المتوسط المعياري (03) من أصل (115) مشاهدة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ: (0.67) مما يعني أن إجابات المفردات العينة غير متشتتة عن متوسطها الحسابي، ويدعم ذلك بلوغ قيمة اختبار ويلكوكسن القيمة (14.674)، كما يلاحظ كذلك أن القيم كانت أكبر من المتوسط المعياري في ظل تسجيل قيم اختبار (Wilcoxon) لدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1).

وعليه، تؤكد النتائج أن استخدام الأساليب العلمية في تحليل وتقسيم النشاط إلى وحدات صغيرة ومتراصة زمنياً وحركياً، يساهم في تعزيز فعالية العمل داخل المؤسسة، من خلال تقليص الهدر وتحقيق تنسيق أفضل في سير العمليات.

بناءً على نتائج التقييم؛ تقرر قبول الفرضية الرابعة للدراسة، وفي سياق اختبارنا للفرضية الرابعة، تمكنا من تحقيق أهداف الدراسة التالي:

- معرفة ما إذا طبقت المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل في مؤسسة "عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، التفريخ والتسمين الصناعي للبيض والدواجن".

ب- النتائج العامة: تمثلت النتائج العامة للدراسة في النقاط التالية:

- يمثل إدراك التنظيم وفهمه عاملاً جوهرياً في تحسين الأداء وتطوير العمل داخل المنظمات؛
- يُعد الإنسان الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، إذ يرتبط التزامه التنظيمي بحالة إيجابية يشعر بها تجاه مكان عمله؛
- الاهتمام بالنشاط البشري يتجلى من خلال التركيز على طرق تنظيم العمل داخل المؤسسات والمنظمات والشركات بمختلف أنواعه؛
- تساهم المدارس الفكرية المختلفة للتنظيم العلمي للنشاط (العمل) في تطوير السلوك التنظيمي للعنصر البشري؛
- تم تحديد الوقت على أنه "الفترة الفاصلة بين حدثين متعاقبين أو بين أحداث متعاقبة؛
- الوقت يُعد مورداً لا يمكن تعويضه، وتظهر أهميته في مختلف وظائف الإدارة وفي الفكر الإداري عموماً؛
- أبرزت مختلف المدارس الإدارية ضرورة استغلال الوقت وعدم إهداره؛
- تشمل أسباب الاهتمام بإدارة الوقت ازدياد توقعات المنظمات من العاملين، تعقد بيئة العمل وارتفاع معدلات التغير السنوية؛
- عُرِفَت معوقات إدارة الوقت بأنها العوامل التي تمنع الفرد من تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد لها؛
- إدارة الوقت هي عملية توزيع واستغلال الوقت بكفاءة في مختلف أنشطة المنظمة لتحقيق إنتاجية عالية تعود بالنفع على المجتمع؛
- التحديد الدقيق للأهداف وترتيب الأولويات يُعد أساساً مهماً للتغلب على معوقات الوقت وتحقيق إدارة فعالة له.

3. التوصيات (الاقتراحات): يُمكن تقديم مجموعة التوصيات التي من شأنها تعزيز الفعالية التنظيمية

للمؤسسات وتحقيق أقصى استفادة من مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وإدارة الوقت كما يلي:

- تعزيز التكوين النظري في مبادئ التنظيم العلمي: يُوصى بإدراج مبادئ التنظيم العلمي وتقسيم العمل بناءً على الحركة والزمن ضمن البرامج التدريبية والدراسية للعاملين والمديرين في المؤسسة، لما لها من دور فعال في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي؛
- الربط بين التنظيم العلمي وإدارة الوقت: ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تدمج التنظيم العلمي مع مفاهيم إدارة الوقت الفعالة كنموذج متكامل لتعزيز كفاءة العمل داخل المؤسسات.
- تهيئة بيئة تنظيمية محفزة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي: على المؤسسة العمل على توفير بيئة تنظيمية واضحة الهيكل، تُمكن من تقسيم النشاط إلى وحدات عمل مبنية على أساس علمي، مع التركيز على الزمن والحركة كعنصرين حاسمين في الإنجاز؛
- توفير الكفاءات البشرية والتكنولوجية المناسبة: ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري عبر التكوين المستمر، وتوفير الوسائل التقنية التي تُساعد على تطبيق التنظيم العلمي للنشاط، بما يرفع من فعالية الأداء الوظيفي؛
- اعتماد أدوات تحليل الوقت وتتبع الأداء الزمني: يُوصى باعتماد أدوات رقمية متخصصة لتحليل وتتبع الوقت، لتحديد المعوقات وضبط الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل لهذا المورد غير القابل للتعويض؛
- تبني سياسات داخلية لتنظيم العمل وفق الزمن والحركة: على المؤسسات أن تعتمد سياسات رسمية تُنظّم النشاطات اليومية وفق أساليب تقسيم العمل وتحليل الحركات، بما يضمن تقليص الهدر وتحقيق التناسق في العمليات؛
- تنمية ثقافة الالتزام والانضباط التنظيمي: من خلال دعم برامج التحفيز والاعتراف بالأداء الجيد، يمكن تعزيز الشعور الإيجابي والانتماء لدى العاملين، وهو ما يزيد من التزامهم التنظيمي؛
- إعداد أدلة إجرائية لتطبيق التنظيم العلمي: على مؤسسة "عويمر لتغذية الأنعام والدواجن والتفريخ والتسمين الصناعي" إعداد دليل إجرائي داخلي يُفصّل كيفية تطبيق تقسيم النشاط على أسس زمنية وحركية؛
- تحليل دوري لمعوقات الوقت ومسبباتها: اعتماد تقارير دورية لتحليل مسببات تضييع الوقت داخل المؤسسة، وتصنيفها وفق (شخصية، تنظيمية، بيئية)، واقتراح حلول عملية للتغلب عليها؛
- ترسيخ ثقافة التقييم والتحسين المستمر: تفعيل آليات تقييم الأداء المرتبطة بالزمن والجودة والكفاءة، وربط نتائجها بقرارات إدارية مستمرة تهدف إلى التحسين وتطوير نظم العمل.

4. آفاق الدراسة: بناءً على نتائج الدراسة المتوصل إليها؛ يُمكننا اقتراح مجموعة من المواضيع على الباحثين والأكاديميين المهتمين بموضوع الدراسة، والتي لم تتناولها دراستنا ويُمكن أن تكون آفاقاً مستقبلية للدراسة والبحث، المتمثلة في الآتي:

- أثر التنظيم العلمي للنشاط على جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية؛
- فعالية إدارة الوقت كمتغير وسيط بين التنظيم العلمي للنشاط وكفاءة الموارد البشرية؛
- أثر التنظيم العلمي للنشاط على الحد من الهدر الوظيفي في المؤسسات العمومية؛
- دور الأساليب الحديثة في تنظيم العمل في تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛
- تأثير تبني النماذج الرقمية لتنظيم النشاط على الأداء الإداري في بيئة العمل الإلكتروني؛
- دور القيادة الإدارية في تفعيل مبادئ التنظيم العلمي للنشاط داخل المؤسسات الإنتاجية؛
- العلاقة بين التنظيم العلمي للنشاط والحد من ضغوط العمل في المؤسسات؛
- دراسة مقارنة لفعالية إدارة الوقت بين المؤسسات التي تعتمد التنظيم العلمي وتلك التي لا تعتمد؛
- أثر الكفاءات الرقمية على نجاح تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط؛
- أثر استخدام تقنيات التحليل الزمني في تحسين كفاءة تخطيط الموارد البشرية؛
- العلاقة بين التنظيم الزمني للنشاط ومستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية؛
- دور التخطيط الزمني في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين؛
- تحليل معيقات إدارة الوقت في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية متعددة القطاعات؛
- أثر التنظيم العلمي للنشاط على مرونة العمليات الإدارية في ظل الأزمات التنظيمية؛
- فاعلية دمج مبادئ تايلور وفايول في تحسين نظم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.



قائمة المراجع



1. المراجع باللغة العربية

▪ القرآن الكريم:

1. سورة آل عمران، الآية: 159 .
2. سورة الشورى، الآية: 38 .
3. سورة الأحقاف، الآية 19.
4. سورة النساء، الآية 59.

▪ الموسوعات والقواميس:

1. الإمام الرازي، مختار الصحاح، (الكويت، دار الكتاب الحديث، 1987)
2. بن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار المعارف، 2016)
3. الرازي، محمد بن بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، (الكويت: دار الرسالة، 1973)
4. صالح العلي الصالح وأمينه الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، (الرياض: د. د. ن، 1980)
5. صليبيا جميل، المعجم الفلسفي، (بيروت: دار الكتاب اللبناني، 1982)
6. مصطفى حسين باهى، منى الأحمد الأزهرى، معجم المصطلحات الاحصائية مزدوج، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2010)
7. مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، (عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015)
8. ولي الدين عبد الرحمان محمد ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، تحقيق عبد الله محمد الدرويش، (دمشق: دار يعرب، 2004)

▪ الكتب:

1. أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الوقت، (عمان، الأردن: دار المجدلاوي، 1991)
2. احسان محمد الحسن، المدخل إلى علم الاجتماع، (بيروت: دار الطليعة، 1989)
3. أحمد أبو شيخة نادر، مدخل إلى إدارة الوقت، (عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، 2009)

4. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (القاهرة: دار الكتاب المصري اللبناني، 1983)
5. أحمد سليمان محمود خصاونة، اقتصاديات العمل والبطالة: حالة الأردن 1973 - 2009، (عمان، الأردن: دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع، 2014)
6. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004)
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط 07، 2002)
8. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1994)
9. إليك ماكينزي، مصيدة الوقت، (الرياض: ترجمة مكتبة جرير، 2010)
10. إميل دوركايم، في تقسيم العمل الاجتماعي، تر: حافظ الجمالي، (بيروت: اللجنة اللبنانية لترجمة الروائع، 1982)
11. بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2014)
12. بشاينية سعد، علم اجتماع العمل، (الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة، 2003)
13. بشاينية سعد، علم اجتماع العمل، الأسس النظرية والتجارب، (الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة، 2001)
14. بوحوش عمار، نظريات الإدارة العامة، (عمان، الأردن: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1980)
15. تيمب داييل، إدارة الوقت، تر: وليد هوانه، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990)
16. جوناثان تيرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، تر: سعيد فرج محمد، (القاهرة: دار المعارف، 2000)
17. جيرالد جرينبرغ، وروبرت باروت، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، (الرياض: دار المريخ، 2004)
18. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005)
19. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (بيروت: دار النهضة العربية، ط 5، 1981)

20. حسن الجندي، حسن دياب، الاحصاء والحاس الآلي تطبيقات IBM SPSS STATISTICS، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2014)
21. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة المفتوحة)
22. حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، (دمشق: منشورات الحلبي الحقوقية، ط 01، 2007)
23. حمدي فؤاد علي، التنظيم والتجارة الحديثة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1981)
24. حنفي محمود سليمان، أحمد فهمي جلال، التطوير التنظيمي والأداء، (القاهرة: أكاديمية الدراسات المتخصصة، 2008)
25. ديسيلتر جاري، أساسيات الإدارة، تر: عبد القادر محمد عبد القادر، (الرياض: دار المريخ، الرياض، 1992)
26. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2004)
27. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، (عمان، الأردن: دار جرير للطباعة والنشر، ط 02، 2007)
28. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2004)
29. رونالد.ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، (عمان، الأردن: الجامعة الأردنية، 1999)
30. زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، (الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001)
31. زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، (عمان، الأردن: دار الكنوز المعرفية العلمية، ط 01، 2006)
32. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع، ط: 05، 2020)
33. ستيفن كوفي، إدارة الأولويات، تر: السعيد متولي حسن، (الرياض: مكتبة جرير الرياض، 1998)
34. سعد بن صالح الرويتع، "قياس الأداء في الوحدات الحكومية"، مجلة الاقتصاد والإدارة، (الرياض: جامعة الملك عبد العزيز، 21002)
35. سعد عبد الرحمان، السلوك الإنساني تحليل وقياس للمتغيرات، (الكويت: مكتبة الفلاح، 1983)
36. سلامة، سهيل فهد، "إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح"، (عمان، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988)

37. سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)
38. السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994)
39. السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، (القاهرة: دار المعارف، ط 01، 1985)
40. سيد محمود الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1994)
41. سيفن كوفي، إدارة الأولويات، الأهم أولاً، تر: السيد متولي حسن، (الرياض: مكتبة جرير، ط 05، 2007)
42. سيلانزي أندروني، السلوك التنظيمي والأداء، تر: أبو القاسم جعفر أحمد، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991)
43. شستر برنارد، وظائف الرؤساء، تر: دسوقي كمال، (القاهرة: المطبعة العدلية، د س ن)
44. شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، (عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006)
45. صالحة عبد اللطيف يوسف عيسان، إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم، (مسقط: وزارة التربية والتعليم، 1992)
46. صلاح الشنواني (1994) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1994)
47. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، المقاييس والاختبارات، (القاهرة: المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2017)
48. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007)
49. عادل حسن، الإدارة والمدير، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1982)
50. عايد كريم عبد عون الكنان، مقدمة في الاحصاء، (عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014)
51. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2003)
52. عبد السلام عبد الغفار، مقدمة في علم النفس العام، (بيروت: دار النهضة العربية، ط 02، 1971)

53. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000)
54. عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول الإدارة العامة، (الإسكندرية: منشأة المعارف، 2006)
55. عبد القادر محمود سلامة، الإدارة الصناعية، تخطيط المصنع، (القاهرة: مكتبة غريب، 1980)
56. عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006)
57. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2007)
58. عبد الناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، (القاهرة: جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)
59. عبدالباري درة، مدخل جديد لزيادة فعالية المدير العربي، (دورة تدريبية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005)
60. عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008)
61. علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999)
62. علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2007)
63. علي عبد الوهاب، الإدارة لأهداف النظرية والتطبيق، (القاهرة: مكتبة غريب، 1984)
64. علي وليد العبادي، أكرم أحمد الطويل، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013)
65. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993)
66. غنايم، عمرو، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1980)
67. فادي حسين عقيلان، إدارة الوقت والذات، (عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015)
68. فتحي درويش عشيبه، التنظيم الإداري في التعليم، أسسه، مجالاته، فعاليته، (الإسكندرية: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ط 01، 2009)
69. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي التنظيمي، (القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع، 2001)

70. فرح ياسر أحمد، إدارة الوقت ومواجهة ضغط العمل، (عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط 01، 2008)
71. قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي، (الشارقة: مكتبة الشارقة، 2014)
72. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، (عمان، الأردن: دار الثقافة، للنشر والتوزيع، 2009)
73. قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، (طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1997)
74. كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1984)
75. ماتيسون مايكل تي، جون إم إيفان سيفتش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، (عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع، ط 01، 1999)
76. محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزا التنافسية والشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، (عمان، الأردن: اترك للنشر والتوزيع، 2000)
77. محسن أحمد الخضير، المنظومة المتكاملة لامتلاك المزا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الغات، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2009)
78. محمد أكرم العدلون، العمل المؤسسي، (بيروت: دار بن حزم، 2002)
79. محمد الصيرفي، إدارة الوقت، (الإسكندرية: مؤسسة جورس الدولية، 2009)
80. محمد جاهين، التنظيمات الإدارية في الإسلام، (القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، 1984)
81. محمد حسين العجمي، الإدارة المدرسية، (القاهرة: دار الفكر العربي للنشر، 2007)
82. محمد راتول، بحوث العمليات، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 04، 2011)
83. محمد طاقة، حسين عجلان حسن، «اقتصاديات العمل»، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط: 01، 2008)
84. محمد عبد الغني حسن هيكل، مهارات إدارة الأداء، (القاهرة: دار الكتب، 2003)
85. محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، (عمان، الأردن: دار مجدلاوي، ط 1، 2005)
86. محمد فوزي العشيري، علوم الادارة وفن تحريك الخيوط، (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007،
87. محمد قاسم القربوتي، مهدي حسن زويلف، 4 المفاهيم الحديثة في الإدارة، (عمان، الأردن: مكتبة دار الشروق 1993)

88. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، 2010)
89. محمد مفيص القوصي، **الاحصاء الوصفي والاستدلالي**، (عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015)
90. محمود حسين الوادي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق**، (عمان، الأردن: دار الحامد، ط 1، 2012)
91. محمود حسين الوادي، **علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي**، (عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011)
92. مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992)
93. ملائكة، عبد العزيز محمد، **"إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية"**، (جدة: بنك القاهرة، إدارة البحوث الاقتصادية والمعلومات، 1991)
94. الموساوي سنان، **الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات**، (عمان، الأردن: دار مجدلاوي، 2004)
95. نادر احمد أبو شيخة، **مدخل إلى ادارة الوقت**، (عمان، الأردن: دار المسيرة، 2006)
96. ناصر داددي عدون، **اقتصاد مؤسسة**، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998)
97. ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي -منظور كلي مقارن-**، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995)
98. نجم العزاوي، **عبد الله حكمت النقرار، استراتيجيات ومتطلبات تطبيق إدارة البيئة**، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر، 2015)
99. همام زيدان، **إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم**، (القاهرة: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، 1992)
100. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ط: 01، 2009)
101. ياسر خالد سلامة، **إدارة الوقت -علم وفن-** (عمان، الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2015)
102. يوجين جريسمان، **فن إدارة الوقت: كيف يدير الناجحين وقتهم؟**، (الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 2013)

103. يورك برس، تقييم الأداء، تر: الشركة العالمية للنشر، (بيروت: مكتبة لبنان، 2007)

104. يوسف القرضاوي، الوقت في حياة المسلم، (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط 05، 1991)

■ الدوريات والمجلات:

1. أحمد آدم أحمد، مجدي عبد الحليم، "معوقات تطبيق الادارة لأهداف في المنظمة الرياضية السودانية"، مجلة العلوم التربوية، ع:03، (السودان، 2015)
2. باسم مصطفى الشمالي، عبد الله السيد، "مفهوم الحركة في النحت الحديث"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، ع: 01، (سوريا، 2013)
3. بثينة حسين علي الطائي، " إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية لمديري كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز " مجلة الثقافة الرياضية، ع: 01، مج 03، (العراق، 2011)
4. بحري صابر، خرموش منى، "مضيعات الوقت واستراتيجيات التعامل معها في المنظمة"، مجلة دراسات وأبحاث: 01، (الجزائر، 2020)
5. جوان فاضل مهدي، "إدارة الوقت وضغوط العمل (العلاقة والتأثير) - دراسة تحليلية قصدية على رؤساء الأقسام في المعهد التقني- مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية"، ع: 02، (العراق: جامعة بابل، 2017)
6. حسان علي المالكي، "مشكلات ادارة الاجتماعات لدى القيادات الاكاديمية في جامعة عدن"، مجلة جامعة الجزيرة، ع: 01، (اليمن، 2018)
7. حسين الصديق، "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق، ع: 03-04، مج 27، 2011.
8. حسين باشيوة، قشاو خولة، "دراسة تحليلية لأهمية تطبيق استراتيجيات الادارة بالمشاركة في تخفيف الحركة والتميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2019)
9. حسين صديق، "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية: عرض وتقييم"، مجلة جامعة دمشق، ع:03، مج: 27 (دمشق، 2011)
10. خديجة شناف، "الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليب إدارية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع:30، (الجزائر، 2017)

11. رائد مال الله، تأثيرات مهارات مديري المكاتب في فعالية ادارة الوقت - دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ع:101، (31 ديسمبر 2017، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد)
12. سالم الرحيمي، توفيق المارديني، "أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع: 01، (سوريا، 2004)
13. سميرة يباله، "مساهمة المدير في السيطرة على مضيعات الوقت لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، -دراسات اقتصادية-، ع: 20، (جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2008)
14. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، ع:07، (2009-2010)
15. صابر بحري، خرموش مني، "مضيعات الوقت واستراتيجيات التعامل معها في المنطقة"، دراسات وابحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية الاجتماعية، ع: 01، (السنة 2020)
16. صباح أنور يعقوب، خالدة عثمان محمود، "إدارة الوقت وأثرها في تحسين الانتاجية في الحركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نيوني"، البحوث المستقبلية، ع: 43، (العراق، 2013)
17. عبد الحفيظ لعور، "دور الأساليب الادارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الأبعاد الاقتصادية، ع: 04، (الجزائر، 2014)
18. عبد الرزاق خضر حسن، حسين غربي الجبوري، ومشتاق محمود السبعائي، "تقييم واقع مرتكزات إدارة الوقت -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع: 04، (العراق:2018)
19. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، ع:01، (جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001)
20. عبد النور دحاك، "إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" مجلة الإبداع، ع: 07، (جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017)
21. عدي كريم رحمان العامري، "الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين في ادارة المدارس الثانوية في ديالي"، مجلة فتح للبحوث النفسية والتربوية، ع: 68، (العراق، 2016)
22. فضيل رتيمي، "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، ع: 10، 2013.

23. فطيمة زعزع زليخة تفرقنيت، "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز"، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، ع: 06، (الجزائر، 2017)
 24. محمد جميل عمر، وآخرون، «اقتصاديات العمل وتخطيط الموارد البشرية»، منشورات جامعية، دمشق، سوريا، 2014-2015.
 25. مراد بومنفار، "الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت في المنظمات"، *مجلة آفاق*، ع: 01، (الجزائر، 2019)
 26. ميا علي يونس، عمار أحمد، "نموذج مقترح لتقييم مدى متطلبات تطبيق إدارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي في سورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)"، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، ع: 06، مج 40، (سوريا، 2018)
 27. نادية مدروس، ملوكي جميلة، "واقع الادارة لمشاركة ودورها في تنمية الابداع الاداري ودراسة حالة (المركز الجامعي مغنية)"، *مجلة الدارسة الثقافية واللغوية والفنية*، ع: 08، (الجزائر، 2019)
 28. نبيل الخناق، فراس علي، "دور إدارة الوقت في مراحل تسوية تعويضات التأمين من الحرائق بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة وشركة الحمراء للتأمين الأهلية"، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، ع: 41، (العراق، 2007)
 29. هشام سفيان صلواتشي، بودة يوسف، وفوزي غيدوشي، "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية: دراسة آراء عينة من مدراء المليات في ولاية الوسط الجزائري"، *مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي*، ع: 24، (الجزائر، 2017)
 30. يحيوي إلهام، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية"، *مجلة العلوم الباحث*، ع: 07، (2007)
 31. يوسف عبد الله أحمد، "تأثير المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، ع: 48، (العراق، 2016)
- الرسائل الجامعية.

1. محمد حسين الرفاعي، "الادارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009)

2. إبراهيم عبد السحباني، "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين"، رسالة الماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012)
3. أحمد حمدان محمد برهوم، "واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية لجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها"، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، (الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006)
4. أفنان وليد جميل الآغا، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم وجهة نظرهم"، رسالة الماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013)
5. أمال مرقع، "دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، علوم في تسيير المؤسسات، (جامعة عنابة، الجزائر، 2018)
6. أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها لأنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009)
7. أمين شيايب، "إدارة الوقت والأداء، المؤسسة المنائية سكيكة أنموذجا"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (جامعة سكيكة، الجزائر، 2011)
8. انعام يوسف محمود نصره، واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في المحاكم الجنوب الضفة الغربية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017
9. بن علي مسفر الخريزي، "مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة وإشراف تربوي، (جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2008)
10. بهدي عيسى، (رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي)، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة، 2005.
11. بوبرطخ عبد الكريم "دراسة فعالية تمام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011)

12. توفيق شبير، "واقع تطبيق اسلوب الادارة لأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، (الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2015)
13. حفيظة شمشام، "المفاضلة بين نماذج شبكات الاعمال التقليدية والحديثة في التخطيط ومراقبة المشاريع، مشروع بناء سكن الاجتماعي"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، _جامعة بسكرة، الجزائر، 2014)
14. حنان شكري شاكر بشير، "واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2010)
15. خالد سعد الساعولي، "مهارات ادارة الوقت لدى الطلبة لدى جامعة افريقيا العالمية-دراسة تطبيقية-رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2011)
16. رأفت حسين شاكر الهور، "تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، في ادارة الاعمال، (كلية التجارة في الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2019)
17. عائشة العربي، "تقسيم ادارة الوقت لدى الاطارات الادارية في الجزائر، دراسة ميدانية على مستوى المدير ت الولائية لولايي الجزائر وبومرداس"، رسالة الماجستير غير منشورة، في علم النفس العمل والموارد البشرية، (جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015)
18. عدنان عيسى سالم، "أساليب ادارة الوقت ومركز الضبط، وعلاقتها بضغط العمل الاداري لدى مدراء المدارس في وكالة القوات في مدينة غزة " رسالة ماجستير، (جامعة الازهر، فلسطين، 2011)
19. على القضاة، "إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الاردنية-دراسة ميدانية تحليلية -" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، (الأردن، 2000)
20. فارس عبد الهادي مكاحلة، "أثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفات البترول الأردنية" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، (جامعة عمان العربية، الأردن، 2017)
21. فريدة فالح، أحمد الروسان، "فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة"، رسالة الماجستير، غير منشورة، (الأردن، 2010)

22. فهد بن عوض الله، زاحم السلمي، ممارسه اداره الوقت وأثره في تنميه مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية التعليم العاصمة المقدسة، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، (المملكة العربية السعودية، 2008)
23. كمال عبد الحميد ابراهيم الصدي " واقع ادارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، في اصول التربية، (كلية التربية، جامعة الازهر، فلسطين، 2008)
24. محمد كنفوش، "إدارة الوقت"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامع البليدة، 2005)
25. محمود ابراهيم سعيد ملحم، "دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت واداء العاملين لتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقية"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، الفلسفة في إدارة الاعمال، (جامعة القاهرة، مصر، 2010)
26. مليكة دريف، "إدارة الوقت الشخصي ومعوقاته الاجتماعية في المدنية، دراسة ميدانية لعينة من عمال الإدارة"، رسالة الماجستير غير منشورة، (كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، بوزريعة، الجزائر، 2010)
27. ممدوح سودي منفوخ لظفيري، "أثر تفويض السلطة على فعالية الاداء لدى العاملين لمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت - دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل"، رسالة ماجستير إدارة اعمال غير منشورة، (جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2012)
28. منى خرموش، "تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارات إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم"، رسالة ماجستير في علم النفس غير منشورة، (الجزائر، 2016)
29. مها طلال العازمي، إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007)
30. موسى بن سلمان سعد الحري، "دور الإدارة لأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، (عمان، الأردن، جامعة مؤتة، 2008)

31. ناجي محي الدين الكميم، "مضيعات الوقت المتصلة لعملية الادارية في المنظمات الحكومية اليمينية، دراسة حالة وزارة الاوقاف-" رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2012)
32. ناصر قاسيمي، "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري: دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر"، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل غير منشورة، (جامعة الجزائر، 2005)
33. النذير بدري، بوجمعة أحمد" دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي -دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016)
34. هبة بنت سعيد قطان، "درجة ممارسة الادارة لأهداف بجامعة ام القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، (المملكة العربية السعودية، 2014)
35. وائل جهاد وحسن الحلاق، درجة فعالية الاجتماعات المدرسية في مدارس وكالة الغوث الاعدادية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها لتوافق المهني لديهم "رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الاسلامية، فلسطين، 2012.

■ المواقع الالكترونية بالعربية.

1. محمد شهاب، رواد علم الاجتماع، ص 49. على الموقع [www: kotobarbia.com](http://www.kotobarbia.com) : التصفح بتاريخ: 2017-07-18
2. معجم المعاني الجامع، على الرابط: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

II. المراجع باللغة الأجنبية.

■ الكتب:

1. Abdelhak Lamiri, Management de l'information redressement et mise à niveau des entreprises, office de publication universitaires, Alger, 2003.
2. Coser (L). (A). **Les fonctions du conflit** social. Traduit par Matignon. (M). P. U F. Paris. 1992.
3. Darren George, Paul Mallery, (2020), IBM SPSS Statistics 26 Step by Step A Simple Guide and Reference, 16Th Edition, published by Routledge, New York, USA

4. Debbie L. Hahs-Vaughn, Richard G. Lomax, (2020), Statistical Methods: An Introduction to Basic Statistical Concepts and Analysis, 4Th Edition, Taylor & Francis Publishing, New York, USA.
5. Dessler, Gary & Jean Philip, **Managing Now Houghton Mifflin Company**, Boston (2008)
6. Helmer, P.E. **Time Management for engineers and constructors**, New York: American Society of civil engineers. 1980
7. J.A. Khan, Research Methodology, A P H Publishing Corporation, New Delhi, India, 2008.
8. Jacqueline, B ; Françoise, K ; Martin, M. “**La fonction ressources humaines**”. Ed.2 Paris (2004)
9. Jean- Michel plane – management des organisations : théories, concepts, cas- Dunod- paris – 2003.
10. John Adair and Melanie Allen, **Time management and personal development**, Thorogood Publishing Ltd, London, 2004
11. Maëlle Georges filleau et Clodite Marquie Ripoull : **les théories de l'organisation et de l'entreprise**. Ellipses Edition. Paris. 1999.
12. Noferi, P. “**Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise**”. Ed.1. (1987)
13. Patrick Forsyth, **Successful Time Management**, Replika Press Pvt Ltd, India, 2007
14. Paul S. Levy, (2008), Stanley Lemeshow, Sampling of Populations: Methods and Applications, A JOHN WILEY & SONS, INC., PUBLICATION, New Jersey, USA
15. Ravindra Singh, Naurang Singh Mangat, (2013) Elements of Survey Sampling, Springer Science+Business Media Dordrecht, Netherlands
16. Renaud Sainsaulieu : **sociologie de l'organisation et de l'entreprise**. Presse de la fondation nationale des sciences politiques. 1988.
17. Roger Aïm- L'essentiel de la théorie des organisations- 2^{ème} édition - gualino éditeur- Paris-2008.
18. Seyyan, A. **Management in Nursing**, Ibn Sina nursing & Midwifery Colleges. (2008).
19. Simmel (G). **Le conflit**. Traduit de l'Allemand par Sibylle (M). Ed Circé. Paris. 1995.
20. Uma Sekaran, Roger Bougie, (2016), Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.

21. William J. Stewart, (2009), Probability, Markov Chains, Queues, and Simulation: The Mathematical Basis of Performance Modeling, Princeton University Press, Oxford, UK

22. Yves Tille, (2020), Sampling and Estimation from Finite Populations, WILEY SERIES IN PROBABILITY AND STATISTICS, Established by WALTER A. SHEWHART and SAMUEL S. WILKS, Hoboken, USA

▪ التقارير والمؤتمرات.

1. Andrey Vladimirovitch Kirillov, Dina Kabdullinovna Tanatova Mikhail, Vinichenko & Sergey Anatolyevich Makushkin, **Theory and Practice of Time-Management in Education** , **Asian Social Science** ; **Vol. 11, No. 19** ; **2015**.

2. Crozier (M) : Le monde des employés de bureau. Sociologie du travail 7-3 Ed. Du Seuil. Paris. 1965

3. Crozier (M). Friedberg. (E) : **L'acteur et le système**. Sociologie du travail. Ed. Du Seuil. Paris. 1977

4. James A. Odumeru, **Effective Time Management**, Singaporean Journal of Business Economics and management studies Vol.2, no.1, 2013.

Paulina Gajewska, Katarzyna Piskrzynska, Leisure **Time Management**, Forum Scientiae Oeconomia, Vol 05, No02



الملاحق



الملحق رقم 01: أداة الدراسة

أولاً- قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة استبيان الدراسة

الاسم والقب	الرتبة العلمية	الجامعة

ثانياً: استمارة استبيان الدراسة



جامعة الجزائر 3

إبراهيم سلطان شيبوط

معهد التربية البدنية والرياضية



سيدي/ سيدتي المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع/ استبيان

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه بعنوان: "انعكاس التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن"، واستكمالاً للجانب التطبيقي للدراسة؛ تم إعداد هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم حول الموضوع، وفي سبيل ذلك؛ يأمل الباحث أن تحظى الدراسة بقدر كبير من تعاونكم وأن تُتَوَّجَ الإجابات بخلاصة خبراتكم العلمية والعملية في هذا المجال وسنحرص على استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وسيكون التعامل مع الإجابات بسرية تامة.

أرجوا أن تتقبلوا منا فائق الاحترام

والتقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐ أكبر من 40 سنة ☐

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الوظيفة: مدير مؤسسة ☐ نائب مدير المؤسسة ☐ رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة ☐

رئيس مصلحة الموارد البشرية ☐

الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المستوى التعليمي: ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

المحور الثاني: المؤسسة تتبنى فكرة تطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط وتقسيمه على مفهوم الحركة والزمن لتحسين الأداء الإداري للموارد البشرية.

N°	فقرات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: البعد الفني:						
01	هناك تناسب لطبيعة التخصصات مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم؛					
02	توظف إدارة الموارد البشرية عدد كافي من الموظفين؛					
03	إدارتكم العليا على دراية تامة بطريقة إعادة تنظيم جميع عملياتها التشغيلية:					
04	تتوفر مؤسساتكم على فريق عمل مكلف بعملية تسيير الموارد					

					البشرية ورأس المال وإدارة التكنولوجيا والتقنية؛	
					تتوفر مؤسساتكم على فريق عمل مكلف بعملية تنظيم وتقسيم تقنيات العمل الجديدة؛	05
					تتوفر مؤسساتكم على فريق عمل مكلف بعملية الاتصال لدراسة رغبات الجمهور المستهدف من العملية التنظيمية؛	06
					تتوفر مؤسساتكم على فريق عمل مكلف بعملية الحصول على مختلف الموارد؛	07
					تتوفر مؤسساتكم على فريق عمل مكلف بعمليات الدعم التي تشمل العمليات القانونية والمالية ودعم الابتكار.	08
ثانيا: البعد التنظيمي:						
					تتبنى مؤسساتكم هيكل تنظيمي متركز حول العمليات والنشاط؛	09
					يتمتع إطارات مؤسساتكم بمعرفة واضحة حول كيفية إعادة تنظيم النشاط بها؛	10
					وجود سياسات وظيفية تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية؛	11
					الإدارة العليا لمؤسساتكم على دراية تامة بضرورة تبني مبادئ إعادة تنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن؛	12
					إدارة مؤسساتكم على دراية تامة لأهمية البالغة لإعادة التنظيم العلمي للنشاط؛	13
					تدرك الإدارة العليا لمؤسساتكم جميع الأنشطة التي تضيف قيمة لفعالية عمالها وموظفيها.	14
ثالثا: العبارات المرتبطة بمدى تبني المؤسسة لأدوات إدارة الحركة والزمن:						
					تدعم إدارة مؤسساتكم فكرة وجود نظام لقياس الفعالية على أساس النشاط واحترام الوقت؛	15
					يتم الاعتماد على المعلومات التي يوفرها نظام متابعة الحضور في إجراء تقييم دوري للأنشطة ذات القيمة المضافة؛	16

					17	في ظل التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة يتحقق أحسن ترتيب للخطوات اللازمة لإيجاد فعالية الأداء؛
					18	يتم الاستغناء عن الأنشطة غير المضيفة للقيمة في ظل التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة.

الرجاء التكرم بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

المحور الثالث: هل وفرت المؤسسة الكفاءات والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للنشاط المبني على الحركة والزمن لتحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة للموارد البشرية

فقرات الاستبيان						غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: البعد التكنولوجي:										
19	تتوفر بمؤسستكم الأجهزة التكنولوجية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال؛									
20	تستخدم الأجهزة الحديثة في مجال الإعلام والاتصال بطريقة متوافقة مع طبيعة الأنشطة الممارسة؛									
21	تتوفر مؤسستكم على شبكة اتصال داخلية تتميز بالكفاءة في الأداء؛									
22	أفراد مؤسستكم يتميزون بمعرفة جيدة فيما يخص إتقان العمل الإلكتروني؛									
23	تتوفر مؤسستكم على القدرة المالية التي تسمح لها باقتناء الأجهزة التكنولوجية الجديدة في مجال الإعلام والاتصال؛									
24	تقوم الإدارة بتخصيص ميزانية لتأهيل الأفراد للتكوين في مجال الأجهزة الحديثة في مجال الإعلام والاتصال؛									
25	يؤدي الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين أداء الأنشطة بتعظيم القيمة المنتجة واستغلال أحسن للحركة والزمن.									
ثانياً: البعد البشري:										

26	يدرك الأفراد بمؤسستكم الأهمية البالغة لإعادة التنظيم العلمي لنشاط مواردها البشرية في ظل الظروف الحالية؛				
27	قامت إدارة مؤسستكم بإعادة تنظيم عملية التوظيف آخذة بعين الاعتبار عنصر الحركة والزمن؛				
28	قامت إدارة مؤسستكم بإعادة تنظيم أداء أفرادها وفق تقسيم التنظيم العلمي للنشاط على عنصري الحركة والزمن.				

المحور الرابع: هل طبقت المؤسسة أساليب علمية محددة لتنظيم النشاط وتقسيمه على الحركة والزمن لتحقيق أثر إيجابي على فعالية العمل في كلية التسيير العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر 3؟

فقرات الاستبيان					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
أولاً: أسلوب التنظيم العلمي للنشاط:					
					29
					تعمل إدارة المؤسسة على تحديد دقيق للأنشطة التي تعطي قيمة مضافة؛
					30
					تحاول إدارة المؤسسة معرفة جميع رغبات جمهورها اتجاه خدماتها قبل القيام بعرضها؛
					31
					يتحقق في ظل التنظيم العلمي للنشاط أعلى مستوى لفعالية الأداء؛
					32
					تأخذ إدارة المؤسسة رغبات الجمهور المستهدف بعين الاعتبار أثناء عملية تقديم خدماتها؛
					33
					يؤدي ممارسة المؤسسة لعملية التنظيم العلمي للنشاط إلى خلق أقصى قيمة استعمالية تتضمنها عملية الأداء وفي أقل وقت ممكن.
ثانياً: أسلوب التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود:					
					34
					يسمح الهيكل التنظيمي المتمركز حول التنظيم العلمي للنشاط بمرونة التعامل مع القيود الداخلية التي تواجهها المؤسسة؛
					35
					تتميز المؤسسة في ظل التنظيم العلمي للنشاط بمرونة التعامل مع القيود الخارجية بإيجاد حلول آنية للمشاكل التي تصادفها؛
					36
					تقوم إدارة المؤسسة بفحص دقيق لعملية سير الأعمال لتجنب عرقلة سير

					عملية تقديم الخدمات؛	
					تحاول إدارة المؤسسة رفع كفاءة الخدمات للمواقع التي تمثل قيودا؛	37
					يرافق التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة وجود خطط فعالة للتعامل مع جميع القيود الموجودة؛	38
					يتحقق في ظل التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة أدنى مستوى للقيود.	39
ثالثا: أسلوب الأداء في الوقت المحدد:						
					لا تقتصد المؤسسة بتقديم الخدمات إلا ما تعلق بمستويات الأمان؛	40
					تعتمد المؤسسة على تجميع مختلف الطاقات البشرية والمادية التي تتطلبها عمليات تقديم خدمات متجانسة؛	41
					يتحقق في ظل الاعتماد على التنظيم العلمي للنشاط، وتقسيمه على الحركة والزمن أدنى وقت للتقديم الخدمة؛	42
					تتبنى إدارة المؤسسة سياسة وقائية تسمح لها بتقليص عدد الأخطاء التي تصيب خدماتها.	43
رابعا: أسلوب الأداء المتوازن؛						
					تحقق المؤسسة أجود الخدمات مقارنة بالمنافسين بكيفية متزايدة من سنة لأخرى؛	44
					يؤدي التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة إلى زيادة الفعالية في الأداء؛	45
					يؤدي التنظيم العلمي للنشاط إلى تحقيق جميع أفراد المؤسسة لمعدلات مرتفعة من الفعالية؛	46
					إعادة التنظيم العلمي للنشاط، يسمح بوجود عملية التدريب، التي تؤدي لرفع مهارات أفراد المؤسسة؛	47
					يتحقق في ظل التنظيم العلمي للنشاط بالمؤسسة اقتصاد في الوقت وفعالية مرتفعة في الأداء؛	48
					تتميز المؤسسة بقدرة مرتفعة على اكتشاف رغبات الجمهور المستهدف؛	49

					50	تمتاز المؤسسة بسرعة القيام بتلبية رغبات الجمهور المستهدف؛
					51	تمتاز الخدمات التي تقدمها المؤسسة بمستوى مرتفع من الجودة؛
					52	تمتاز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بمستوى مرتفع من الجودة؛
					53	تسعى المؤسسة لدراسة وتحسين رضا الجمهور تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها؛
					54	يتم بمؤسستكم التخطيط لاستغلال الطاقة البشرية العاطلة؛
					55	يتم بمؤسستكم التحسين المستمر لجودة الخدمات؛
					56	تحقق مؤسستكم معدلات فعالية مرتفعة للعمال؛
					57	تحاول مؤسستكم الحصول على الشهادات الدولية المعترف بها في مجال الجود؛
					58	تقدم مؤسستكم خدمات مبتكرة باستمرار؛
					59	تقوم مؤسستكم بزيادة معدلات الاعتماد على وسائل تتضمن تكنولوجيا أحدث؛
					60	تقوم مؤسستكم بإجراء برامج تأهيل لأفرادها بكيفية مستمرة؛
					61	تتبنى مؤسستكم نظام للحوافز مرتبط مباشرة بمعدلات أداء الأفراد.
خامسا: أسلوب إدارة الجودة الشاملة:						
					62	تتبنى مؤسستكم خطط فعالة لتحقيق جودة مرتفعة؛
					63	تعتمد مؤسستكم على التحليلي الإحصائي لقياس مستويات الجودة؛
					64	تتواصل مؤسستكم باستمرار مع جمهورها المستهدف؛
					65	تنظر إدارة مؤسستكم للعمال باعتبارهم عملاء داخليين يتم الاهتمام باحتياجاتهم؛

					تهتم إدارة مؤسستكم بتحقيق رضا الجمهور تجاه الخدمات التي تقدمها لهم؛	66
					يتلقى العمال بمؤسستكم الدعم اللازم الذي يسهل عليهم إيجاد الحلول الفعالة للمشاكل التي يصادفونها؛	67
					تعمل مؤسستكم على المعالجة السريعة للشكاوى التي تصلها من جمهورها المستهدف.	68
سادسا: أسلوب استدامة المؤسسة:						
					تعمل إدارة المؤسسة على تقييم الآثار السلبية لنشاطها الخدماتي بهدف الحد من النقائص؛	69
					تعمل إدارة المؤسسة على تقييم الآثار الاجتماعية لنشاطها الممارس أخذا بعين الاعتبار القيم السائدة بالمجتمع؛	70
					تعمل المؤسسة على ترشيد استهلاكها للوقت في تقديم الخدمات.	71
سابعا: أسلوب ذكاء الأعمال:						
					توظف المؤسسة برمجيات الذكاء الاصطناعي في جمع البيانات؛	72
					توفر برمجيات الذكاء الاصطناعي المعتمدة بمؤسستكم معلومات ذات جودة عالية؛	73
					تتميز عملية توفير البيانات بالسرعة الفائقة؛	74
					تعتمد مؤسستكم على أحدث البرمجيات في مجال معالجة البيانات؛	75
					تقوم مؤسستكم بتخزين كل البيانات باستخدام أحدث الأجهزة؛	76
					تتميز مؤسستكم بسرعة الحصول على البيانات من محيطها؛	77
					توظف مؤسستكم البيانات التي توفرها برمجيات ذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات.	78

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02: مخرجات التحليل الإحصائي

أولاً- معامل الثبات

المحور الثاني	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	13	.903
الفني	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	3	.930
التنظيمي	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	4	.932
إدارة الحركة والزمن	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	3	.861
المحور الثالث	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	24	.830
التكنولوجي	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	3	.898
البشري	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	4	.913

المحور الرابع	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	2	.830
التنظيم العلمي للنشاط	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	10	.731
التنظيم العلمي للنشاط في ظل الحواجز والقيود	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	14	.919
الأداء في الوقت المحدد	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	7	.935
الأداء المتوازن	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	3	.873
إدارة الجودة الشاملة	Reliability Statistics	
	N of Items	Cronbach's Alpha
	4	.888
Reliability Statistics		استدامة المؤسسة

	N of Items	Cronbach's Alpha	
	4	.875	
Reliability Statistics			ذكاء العمال
	N of Items	Cronbach's Alpha	
	6	.915	

ثانيا: الاتساق الداخلي

Correlations

		ME_x11
Q1	Pearson Correlation	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q2	Pearson Correlation	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q3	Pearson Correlation	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		EA_x12
Q4	Pearson Correlation	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q5	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q6	Pearson Correlation	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q7	Pearson Correlation	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		FC_x13
Q8	Pearson Correlation	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	115
Q9	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q10	Pearson Correlation	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		EF_x14
Q11	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q12	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q13	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		PO_x21
Q14	Pearson Correlation	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q15	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q16	Pearson Correlation	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		PI_x22
Q17	Pearson Correlation	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

Q18	Pearson Correlation	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q19	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q20	Pearson Correlation	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		PSM_x23
Q21	Pearson Correlation	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q22	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q23	Pearson Correlation	.927**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		PR_x24
Q24	Pearson Correlation	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q25	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q26	Pearson Correlation	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q27	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		PDM_x25
Q28	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q29	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q30	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q31	Pearson Correlation	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		OWT_x26
Q32	Pearson Correlation	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q33	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q34	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q35	Pearson Correlation	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q36	Pearson Correlation	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q37	Pearson Correlation	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		TP_y1
Q38	Pearson Correlation	.328**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q39	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q40	Pearson Correlation	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q41	Pearson Correlation	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q42	Pearson Correlation	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q43	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q44	Pearson Correlation	.416**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q45	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q46	Pearson Correlation	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q47	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		CP_y2
Q48	Pearson Correlation	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q49	Pearson Correlation	.636**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q50	Pearson Correlation	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q51	Pearson Correlation	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q52	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q53	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q54	Pearson Correlation	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q55	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q56	Pearson Correlation	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q57	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q58	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q59	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q60	Pearson Correlation	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q61	Pearson Correlation	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

Correlations

		AP_y3
Q62	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q63	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q64	Pearson Correlation	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q65	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q66	Pearson Correlation	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q67	Pearson Correlation	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q68	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		AP_y3
Q69	Pearson Correlation	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q70	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q71	Pearson Correlation	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q72	Pearson Correlation	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q73	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q74	Pearson Correlation	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q75	Pearson Correlation	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q76	Pearson Correlation	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q77	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115
Q78	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثالثاً - طبيعية البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ME_x11	.225	115	.000	.861	115	.000
EA_x12	.222	115	.000	.871	115	.000
FC_x13	.230	115	.000	.903	115	.000
EF_x14	.240	115	.000	.904	115	.000
PE_x1	.221	115	.000	.896	115	.000
PO_x21	.240	115	.000	.901	115	.000
PI_x22	.223	115	.000	.891	115	.000
PSM_x23	.221	115	.000	.899	115	.000
PR_x24	.241	115	.000	.904	115	.000
PDM_x25	.239	115	.000	.891	115	.000
OWT_x26	.227	115	.000	.908	115	.000
SE_x2	.215	115	.000	.926	115	.000
EE_x	.205	115	.000	.904	115	.000
TP_y1	.212	115	.000	.912	115	.000
CP_y2	.196	115	.000	.907	115	.000
AP_y3	.208	115	.000	.896	115	.000
HP_y	.216	115	.000	.909	115	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Residual_x1_y1	.041	115	.146	.993	115	.062
Residual_x1-y2	.046	115	.052	.990	115	.010
Residual_x1_y3	.043	115	.088	.993	115	.055
Residual_x1_y	.044	115	.077	.992	115	.040
Residual_x2_y1	.042	115	.093	.993	115	.063
Residual_x2_y2	.046	115	.051	.992	115	.043
Residual_x2_y3	.042	115	.102	.993	115	.055
Residual_x2_y	.044	115	.072	.992	115	.050
Residual_x_y	.041	115	.133	.993	115	.067

a. Lilliefors Significance Correction

رابعاً - البيانات الشخصية

السن

		Frequency		Percent		Valid Percent		Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	11		79.		79.		9.7
	من 30-40	98		85.4		85.4		95.1
	أكثر من 40	6		4.9		4.9		100.0
	Total	115		100.0		100.0		

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	قل من 5 سنوات	31	26.8	26.8	26.8
	من 5-10 سنوات	57	49.2	49.2	76.0
	أكبر من 10 سنوات	27	24.0	24.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

خامساً - تحليل المحاور

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	115	4.20	.774
Q2	115	4.15	.801
Q3	115	4.08	.791
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q4	115	224.	.787
Q5	115	84.0	.683
Q6	115	3.98	.813
Q7	115	64.0	.831
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q8	115	3.97	.761
Q9	115	3.90	.797
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q10	115	3.83	.927
Q11	115	3.88	.778
Q12	115	3.97	.804
Q13	115	3.83	.860
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q14	115	3.90	.856
Q15	115	3.66	.963
Q16	115	3.76	.971
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q17	115	3.78	.869
Q18	115	3.52	.996

Q19	115	4.01	.748
Q20	115	3.76	.952
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q21	115	3.59	.984
Q22	115	3.85	.601
Q23	115	3.76	.913
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q24	115	4.05	.876
Q25	115	3.84	.738
Q26	115	3.84	.970
Q27	115	3.87	.901
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q28	115	4.22	.927
Q29	115	3.94	.918
Q30	115	4.23	.806
Q31	115	3.39	.943
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q32	115	3.96	.850
Q33	115	793.	.913
Q34	115	4.06	.794
Q35	115	3.94	.850
Q36	115	3.93	.928
Q37	115	893.	.852
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q38	115	3.89	.881
Q39	115	3.90	.914
Q40	115	3.86	.938
Q41	115	3.73	.821
Q42	115	3.94	.804
Q43	115	4.02	.791
Q44	115	4.08	.815
Q45	115	4.04	.855
Q46	115	4.02	.733
Q47	115	3.81	.895
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q48	115	3.68	.892
Q49	115	3.91	.888
Q50	115	3.97	.877
Q51	115	4.05	.837
Q52	115	4.26	.862
Q53	115	4.05	.857
Q54	115	4.02	.568
Q55	115	4.13	.848
Q56	115	3.85	.831
Q57	115	3.97	.881
Q58	115	3.55	.796
Q59	115	4.10	.830
Q60	115	3.96	.851
Q61	115	3.97	.457
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q62	115	4.14	.847
Q63	115	3.88	.816
Q64	115	50.4	.117
Q65	115	873.	.838
Q66	115	3.98	.164
Q67	115	214.	.860
Q68	115	783.	.904
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
9Q6	115	4.03	.008
70Q	115	3.84	.880
Q71	115	4.20	.830
Q72	115	4.25	.850
Q73	115	4.05	.860
Q74	115	4.09	.840
Q75	115	3.76	.800
Q76	115	3.84	.820
Q77	115	4.01	.720
Q78	115	3.94	.940
Valid N (listwise)	115		

سادساً - اختبار الفرضية الأولى

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ME_x11	115	4.1393	.73746
EA_x12	115	4.0964	.46516
FC_x13	115	45903.	.75700
EF_x14	115	4583.8	.27098
PO_x21	115	3.7773	.85916
PI_x22	115	3.7682	.86319
PSM_x23	115	3.7318	.92594

PR_x24	115	3.9062	.77346
PDM_x25	115	3.9414	.83327
OWT_x26	115	3.9297	.75029
PE_x1	115	4.0469	.69530
SE_x2	115	3.8542	.75416
EE_x	115	2190.3	.70795
Valid N (listwise)	115		

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mean - ME_x11	Negative Ranks	312 ^a	161.90	50511.50
	Positive Ranks	7 ^b	75.50	528.50
	Ties	65 ^c		
	Total	115		
Mean - EA_x12	Negative Ranks	304 ^d	162.61	49434.50
	Positive Ranks	11 ^e	30.50	335.50
	Ties	69 ^f		
	Total	115		
Mean - FC_x13	Negative Ranks	278 ^g	155.74	43294.50
	Positive Ranks	19 ^h	50.45	958.50
	Ties	87 ⁱ		
	Total	115		
Mean - EF_x14	Negative Ranks	286 ^j	156.55	44774.50
	Positive Ranks	16 ^k	61.16	978.50
	Ties	82 ^l		
	Total	115		
Mean - PO_x21	Negative Ranks	261 ^m	152.37	39768.00
	Positive Ranks	32 ⁿ	103.22	3303.00
	Ties	91 ^o		
	Total	115		
Mean - PI_x22	Negative Ranks	281 ^p	153.13	43029.00
	Positive Ranks	28 ^q	173.79	4866.00
	Ties	75 ^r		
	Total	115		
Mean - PSM_x23	Negative Ranks	256 ^s	149.59	38294.50
	Positive Ranks	37 ^t	129.09	4776.50
	Ties	91 ^u		
	Total	115		
Mean - PR_x24	Negative Ranks	286 ^v	157.83	45139.00
	Positive Ranks	20 ^w	91.60	1832.00
	Ties	78 ^x		
	Total	115		
Mean - PDM_x25	Negative Ranks	278 ^y	159.15	44243.00
	Positive Ranks	25 ^z	72.52	1813.00
	Ties	81 ^{aa}		
	Total	115		
Mean - OWT_x26	Negative Ranks	294 ^{ab}	157.58	46328.50
	Positive Ranks	15 ^{ac}	104.43	1566.50
	Ties	75 ^{ad}		
	Total	115		
Mean - PE_x1	Negative Ranks	307 ^{ae}	160.00	49121.50
	Positive Ranks	7 ^{af}	47.64	333.50
	Ties	70 ^{ag}		
	Total	115		

Mean - SE_x2	Negative Ranks	288 ^{ah}	165.07	47539.50
	Positive Ranks	26 ^{ai}	73.67	1915.50
	Ties	70 ^{aj}		
	Total	115		
Mean - EE_x	Negative Ranks	314 ^{ak}	164.69	51714.00
	Positive Ranks	9 ^{al}	68.00	612.00
	Ties	61 ^{am}		
	Total	115		

Test Statistics^a

	Mean - ME_x1 1	Mean - EA_x1 2	Mean - FC_x1 3	Mean - EF_x1 4	Mean - PO_x2 1	Mean - PI_x22	Mean - PSM_x 23	Mean - PR_x2 4	Mean - PDM_x 25	Mean - OWT_x x26	Mean - PE_x1	Mean - SE_x2	Mean - EE_x
Z	-15.462 _b	-15.463 _b	-14.584 _b	-14.737 _b	-12.848 _b	-12.309 _b	-11.747 _b	-14.223 _b	-14.109 _b	-14.455 _b	-15.376 _b	-14.387 _b	-15.398 _b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

سابعاً - اختبار الفرضية الثانية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
TP_y1	115	58893.	.78270
CP_y2	115	48953.	40968.
AP_y3	115	9602.4	81576.
HP_y	115	4953.9	78086.
Valid N (listwise)	115		

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Mean - TP_y1	Negative Ranks	287 ^a	157.94	45329.50
	Positive Ranks	19 ^b	86.39	1641.50
	Ties	78 ^c		
	Total	115		
Mean - CP_y2	Negative Ranks	902 ^d	157.77	45596.00
	Positive Ranks	14 ^e	32.86	460.00
	Ties	81 ^f		
	Total	115		
Mean - AP_y3	Negative Ranks	528 ^g	156.49	44756.50
	Positive Ranks	16 ⁿ	62.28	996.50
	Ties	82 ⁱ		
	Total	115		
Mean - HP_y	Negative Ranks	286 ^j	162.11	46362.50
	Positive Ranks	22 ^k	55.61	1223.50
	Ties	76 ^l		
	Total	115		

Test Statistics^a

	Mean - TP_y1	Mean - CP_y2	Mean - AP_y3	Mean - HP_y
Z	-14.284 ^b	-14.965 ^b	-14.587 ^b	-14.647 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

ثامناً - اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.556	.552	.52104

a. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	128.979	4	32.245	118.771	.000 ^b
Residual	102.894	111	.271		
Total	231.872	115			

a. Dependent Variable: HP_y

b. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	.377	.166		2.269	.024
ME_x11	.266	.060	.252	4.413	.000
EA_x12	.209	.064	.205	3.276	.001
FC_x13	.110	.054	.110	2.035	.043
EF_x14	.303	.057	.283	5.295	.000

a. Dependent Variable: HP_y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 ^a	.614	.610	.48865

a. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	144.139	4	36.035	150.915	.000 ^b
Residual	90.496	111	.239		
Total	234.635	115			

a. Dependent Variable: TP_y1

b. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	.364	.156		2.337	.020

ME_x11	.031	.057	.029	.552	.581
EA_x12	.569	.060	.553	9.498	.000
FC_x13	.101	.051	.099	1.982	.048
EF_x14	.189	.054	.176	3.525	.000

a. Dependent Variable: TP_y1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.519	.51404

a. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	110.131	4	27.533	104.199	.000 ^b
Residual	100.144	111	.264		
Total	210.275	115			

a. Dependent Variable: CP_y2

b. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	.708		4.317	.000
ME_x11	.217	.216	3.638	.000
EA_x12	.113	.116	1.797	.073
FC_x13	.278	.291	5.213	.000
EF_x14	.211	.207	3.732	.000

a. Dependent Variable: CP_y2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751 ^a	.564	.559	.51904

a. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	131.855	4	32.964	122.359	.000 ^b
Residual	102.103	111	.269		
Total	233.958	115			

a. Dependent Variable: AP_y3

b. Predictors: (Constant), EF_x14, ME_x11, FC_x13, EA_x12

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	.379		2.292	.022
ME_x11	.334	.315	5.556	.000
EA_x12	.144	.140	2.263	.024
FC_x13	.169	.168	3.144	.002
EF_x14	.253	.236	4.443	.000

a. Dependent Variable: AP_y3

تاسعاً - اختبار الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.870 ^a	.757	.753	.40538

a. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	193.170	6	32.195	195.909	.000 ^b
Residual	61.955	109	.164		
Total	255.125	115			

a. Dependent Variable: HP_y

b. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	.079		.543	.587
PO_x21	.196	.205	3.074	.002
PI_x22	.180	.175	2.840	.005
PSM_x23	.194	.199	2.738	.006
PR_x24	.168	.160	2.381	.018
PDM_x25	.209	.200	3.531	.000
OWT_x26	.304	.279	5.952	.000

a. Dependent Variable: HP_y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 ^a	.691	.686	.43869

a. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	162.083	6	27.014	140.370	.000 ^b
Residual	72.552	109	.192		
Total	234.635	115			

a. Dependent Variable: TP_y1

b. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	.657		4.352	.000
PO_x21	.085	.092	2.356	.019
PI_x22	.578	.628	13.638	.000

	PSM_x23	.179	.077	.191	2.310	.021
	PR_x24	.379	.070	.377	5.415	.000
	PDM_x25	.122	.060	.124	2.023	.044
	OWT_x26	.429	.055	.411	7.739	.000

a. Dependent Variable: TP_y1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 ^a	.581	.574	.48356

a. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.121	6	20.353	87.044	.000 ^b
	Residual	88.154	109	.234		
	Total	210.275	115			

a. Dependent Variable: CP_y2

b. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.873	.166		5.245	.000
	PO_x21	.120	.058	.122	2.083	.038
	PI_x22	.012	.030	.014	.396	.692
	PSM_x23	.121	.058	.123	2.084	.036
	PR_x24	.170	.077	.178	2.199	.028
	PDM_x25	.198	.067	.212	2.968	.003
	OWT_x26	.339	.061	.344	5.551	.000

a. Dependent Variable: CP_y2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837 ^a	.700	.695	.43140

a. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	163.795	6	27.299	146.684	.000 ^b
	Residual	70.163	109	.186		
	Total	233.958	115			

a. Dependent Variable: AP_y3

b. Predictors: (Constant), OWT_x26, PI_x22, PO_x21, PDM_x25, PR_x24, PSM_x23

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.582	.148		3.918	.000
	PO_x21	.166	.075	.173	2.224	.027
	PI_x22	.115	.055	.118	2.108	.036
	PSM_x23	.179	.076	.191	2.352	.019

PR_x24	.208	.069	.207	3.025	.003
PDM_x25	.172	.059	.175	2.899	.004
OWT_x26	.168	.055	.162	3.089	.002

a. Dependent Variable: AP_y3