



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ الدكتور :

بوشارب خالد بولوداني

إعداد:

موالكية رونق

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
عسوس عمر	أستاذ التعليم العالي	رئيساً
بوشارب خالد بولوداني	أستاذ محاضر (أ)	مشرفاً
سهيل يخلف	أستاذ محاضر (أ)	مناقشاً

السنة الجامعية 2021/2020

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر له سبحانه وتعالى أتقدم بوافر
الشكر والتقدير الى الأستاذ المشرف الدكتور بوشارب خالد بولوداني
الذي كان عوناً وسنداً الي في إتمام هذا البحث من خلال توجيهاته
ونصائحه القيمة، كما نشكر كل من تعاون معنا من عمال مؤسسة بنك
الفلحة والتنمية الريفية، ولاية قالمة وكل من مد لنا يد المساعدة من
قريب أو بعيد .

إهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك.

أبدأ بحثي المتواضع بشكر الله تعالى الذي أهداني الصبر والقدرة والصبر.

كما أهدى ثمرة جهدي إلى أجلي ما أملك في الدنيا إلى مدرستي الأولى التي وهبتني كل ما تملك حتى أحقق لها أمانيتها، التي من كانت تدفعني قدما نحو الامام لنيل المبتغى التي سهرت على تعليمي بالتضحيات الجسام في تقديسها للعلم التي لن أوافيها حقها أمة الغالية، والتي الذي سهر على تعليمي أبي أطال الله عمره. إلى من أهدوني بالعون وحفزوني للتقدم اخوتي هيثم ونسيم وأختي سوار، وعمتي المحترمة و بنت عمي فيروز والتي من شملوني بالعطف والحنان وكانوا لي السند والعون عائلة الثانية بخاشة وبالأخص عمي الحاج و نادية عاشوري كانوا بمثابة والدي و دنيا و ندى و أسامة و هاجر و ابنهما قيس حفظه الله لهما.

إلى من رافقوني طيلة مشواري الجامعي التي رفيقة دربي نرجس وهناء والتي كل من شجعني ولم ينساني بدعائه.

" موالكية رونق "

مقدمة

يعتبر الوقت من أهم الموارد الثمينة في حياة الفرد او المنظمة وأكثرها خصوصية، بسبب تميزه في باقي الموارد الأخرى، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح.

فهو يعتبر الوعاء لكل عمل وكل انتاج، وتظهر أهمية إدارة الوقت من خلال الفلسفة التي تقوم عليها المنظمة.

لذا يجب أن يحظى الوقت بالرقابة والمتابعة الشديدة والمستمرة من قبل الادارة، فهو يتساعد في التخلص من الضغط الناتج عن تراكم مهام العامل ليتمكن من خلاله من تحقيق اهداف المؤسسة.

أن الدول و المجتمعات و المؤسسات المتقدمة اعتبرت موضوع الوقت و إدارته كأحد المواضيع الاستراتيجية الهامة و اعتبرته من أهم ركائزها و عامل أساسي للزيادة في مستوى تقدمها، حيث ظهرت حاجة المؤسسات الى البحث عن طرق جديدة لتزويد من كفاءتها الإبداعية كأحد الأساليب الحديثة التي تبنى عليها إستراتيجياتها، و تطوير القدرات و الخبرات لدى الطاقم الإداري، لذلك فإن المنظمات الناجحة، هي المنظمات التي تهتم بعمالها و تسعى إلى تحقيق حاجاتهم الإبداعية و الابتكارية و السماح لمشاركتهم في اتخاذ القرارات لتوليد الأفكار الجديدة التي من شأنها أن ترفع من مستوى إنجاز الأعمال المطلوبة من العامل بأقل جهد و أقصر وقت ممكن، بكفاءة عالية و التركيز على الدقة و الإبداع في العمل.

و هذا ما ظهر جليا في هذه الدراسة و حيث برزت أهمية إدارة الوقت في مجال التنظيم خاصة مع بداية الثورة الصناعية، و يظهر ذلك مع انصار النظرية الكلاسيكية و يتضح جليا في اعمال فرنيدريك تايلور و غيره، و تركيزهم على عامل الوقت و هذا ما أكدته أيضا النظريات الحديثة في علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، و من بينها متغير الابداع التنظيمي الذي يعتبر من اهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها جميع المؤسسات على اختلافها، و من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الاهتمام بإدارة الوقت و علاقته بالإبداع التنظيمي، و ذلك من خلال تقسيم هذه الدراسة الراهنة الى ستة فصول: جاء الفصل الأول بعنوان الإطار التصوري للدراسة، و الذي شمل كل من الإشكالية و فرضيات الدراسة و أسباب و اهداف اختيار الموضوع، ناهيك عن مفاهيم الدراسة، و الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد شمل الأساسيات والمضيعات لإدارة الوقت، ثم تناولنا في الفصل الثالث إستراتيجيات الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيها، أما في الفصل الرابع فقد خصصناه لنظريات المفسرة لإدارة الوقت والإبداع التنظيمي، أما الفصل الخامس فقد شمل الإطار المنهجي لدراسة، الذي تناولنا فيه مجالات الدراسة، المنهج المستخدم أدوات جميع البيانات، العينة، وكيفية اختيارها، وخصائص العينة، كما خصصنا الفصل السادس لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً : أهداف الدراسة

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

تمهيد

يكتسي الإطار النظري أهمية بالغة لذا سنحاول في هذه الخطوة طرح خطوات البحث العلمي والمتمثلة في أسباب اختيار الموضوع، والأهداف التي نسعى للوصول إليها، ومن ثم تحديد اشكالية الدراسة مع وضع أهم فرضياتها وكذلك تحديد المفاهيم وبعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

يعد موضوع إدارة الوقت والإبداع التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجالات علمية عدة، وذلك بالنظر إلى أهميتها للفرد العامل والمؤسسة، والمجتمع ككل، خاصة في ظل المنافسة التي تعرفها المؤسسة الراهنة، تضمن كل مؤسسة بقائها وديمومتها لابد من تحقيق نوع من الإبداع التنظيمي الذي يسهم في تطورها، وبالتالي استمرارها.

وعليه فقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها ما هو متعلق بالباحث، ومنها ما هو متعلق بموضوع الدراسة في حد ذاته، ومن بين هذه الأسباب نجد:

1- الأسباب الذاتية:

- اهتمامي الشخصي بدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بإدارة الوقت والإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- تناسب الموضوع محل الدراسة تخصصي.
- الإحساس بمشكلة إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية، وكذلك الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

2- الأسباب الموضوعية:

- توفر المراجع حول الموضوع.
- قابلية الموضوع للاختيار ميدانيا في المؤسسة الجزائرية.
- هناك العديد من الجوانب لا تزال تحتاج إلى تغطية والبحث في هذا الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. إبراز دور إدارة الوقت في تحسين جودة الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات.
2. التعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.
3. التعرف على مدى ممارسة المؤسسات لمهارات إدارة الوقت في أعمالهم.
4. التعرف على أفضل الطرق لإدارة الوقت والإبداع التنظيمي مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة.
5. التعرف على مستويات الإبداع التنظيمي الموجودة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: الإشكالية

لقد اتسم تنظيم العمل مع الثورة الصناعية بنوع من العشوائية في ضبط أوقات العمل، وذلك لسعيها الدائم في زيادة الإنتاج دون المعايير الأخرى المتعلقة بعملية العمل، مما ولد مشكلة في كيفية إدارة الوقت، الأمر الذي دفع بالعديد من الباحثين إلى البحث عن السبل الكفيلة بتنظيم عملية العمل وإدارة الوقت فيها بالطريقة الصحيحة حيث أكد رواد المدرسة الكلاسيكية بداية من تايلور من خلال نظرية الإدارة العلمية بأهمية الوقت في تنظيم عمل العمل وتحقيق أهداف التنظيم أين كان بدراسة الحركة والزمن وحساب الوقت اللازم لكل حركة يستغرقها العمال في إنجازهم لعملهم مع استبعاد الحركات الزائدة، حيث حاول من خلال تجاربه أن يُعظم من حجم الإنتاج وتقليص الوقت الضائع، قصد تحقيق ما يعرفه هنري فايول من خلال نظرية التكوين الإداري بضخ الوقت، والتي اعتمد فيها على مبدأ تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف والتنسيق فيما بينها، الأمر الذي يوحى إلى تزامن في العمليات الإدارية والعمليات الإنتاجية، وبالتالي يكون هناك ضخ دائم للوقت قصد زيادة معدلات الإنتاج، وهذا ما أكده ماكس فيبر من خلال النظرية البيروقراطية حيث قام بدراسته لتقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة كآليات لتنظيم وإدارة الوقت.

ومع تطور علم الاجتماع التنظيم ونتيجة لتداخله مع العديد من التخصصات الأخرى كعلم النفس الاجتماعي للعمل ظهر ما يسمى بهندسة العمل وتحليله كموضوع أساسي وضروري في مجال التنظيم يقوم على أساس الاهتمام بإدارة الوقت، باعتبار أن إدارة الوقت تعد من أهم مفاتيح النجاح في حياتنا الشخصية والعملية وعلى صعيد المؤسسات، إذ يُعد الوقت من الموارد المهمة التي يجب استغلالها بكفاءة وفعالية.

إن نجاح المؤسسات في ظل المنافسة يرتبط بكيفية الإدارة الجيدة والاستغلال الأمثل للوقت، وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث والدراسات، حيث أقرت بأن إدارة الوقت هي التي تساعدنا على التخطيط والتنسيق والتنظيم والرقابة والتوجيه للوقت مما يُساعد على تجنب مضيعات الوقت والتي تؤثر سلباً على فعالية التنظيم وتحول دون تحقيقه لأهدافه، سواء ما تعلق بها وبالأعمال التنظيمية أو التي تحتاج إلى نوع من التجديد والإبداع الذي أصبح يلعب دور أساسي في الوقت الراهن نتيجة المنافسة القائمة بين المؤسسات اليوم.

ويعد الإبداع التنظيمي من أهم المواضيع الراهنة أن كل مؤسسة تسعى إلى البحث عن الأسلوب الناجح الذي يكسبها التفوق على باقي المؤسسات، ومن بين هذه الأساليب هي تنمية روح الإبداع للعاملين وتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمشجع لهم على العمل الإبداعي، والذي من شأنه تنمية وتطوير القدرات

الإنتاجية وتقديم أفكار جديدة من أجل النهوض بالمؤسسة، وإن كانت المنظمات بشكل عام بحاجة إلى الإبداع التنظيمي والذي يعتبر من أساسيات ديمومتها وبقائها، فهو يساعد المؤسسات على رقيها ومواكبتها للتغيرات التي تطرأ عليها مع القدرة على التكيف معها لتحقيق الأهداف ومواجهة الصعوبات بسرعة وفي نفس الوقت بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والتميز، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، ولكن استمرار ونجاح المؤسسة وتفوقها مرهون بالاستمرار في الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير نحو الأفضل، وعليه فإن الإبداع التنظيمي هو الجوهر التي تقوم عليه جُل المؤسسات الناجحة. وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين إدارة الوقت والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة بين التخطيط الجيد للوقت ورفع الكفاءة داخل المؤسسة؟
2. هل توجد علاقة بين التنظيم الجيد للوقت وسرعة تحقيق الأهداف داخل المؤسسة؟
3. هل توجد علاقة بين الرقابة على الوقت ورفع معدلات الإنتاج؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة دالة بين إدارة الوقت والإبداع التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة بين التخطيط الجيد للوقت ورفع الكفاءة التنظيمية.
2. يؤدي التنظيم الجيد للوقت إلى سرعة تحقيق الأهداف.
3. توجد علاقة بين الرقابة على الوقت والإنتاج.

خامساً: مفاهيم الدراسة.

يعتبر المفهوم المحدد الأساسي في توجيه أي دراسة، على اعتباره يتضمن دلالات ينبغي على الباحث تحديدها، وعليه فقد تضمن الدراسة الراهنة مفهومي أساسيين، وهما: إدارة الوقت والإبداع التنظيمي.

1- إدارة الوقت:

في الحقيقة لا يمكن تحديد مفهوم إدارة الوقت تحديداً دقيقاً، إلا من خلال تقسيمه إلى مصطلحين أساسيين هما: إدارة الوقت، وفي هذا الإطار نحاول تعريف الغدارة من الناحية اللغوية والتي يرجع أصلها إلى الكلمة اللاتينية Administration التي تعني تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت تعريفات الإدارة، وفي هذا الصدد نجد تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية: Encyclopedia of the social sciences التي تصدر في الولايات المتحدة الأمريكية الإدارة: "أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه"¹.

وعليه يشر مفهوم الإدارة إلى التنفيذ والإشراف.

وعرف فريدريك تايلور الإدارة على أنها "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق".

- والذي ركز من خلاله على الدقة في العمل والكفاءة أثناء الإنجاز.
- وفي تعريف آخر يرى أرنست ديل أن الإدارة هي: "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلب ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين"².
- وبهذا يكون قد حدد ثلاثة أبعاد أساسية للإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، الرقابة.
- ويعرف بريخ Brech الإدارة على أنها "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد".
- الذي ركز في تعريفه على التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لتحقيق أهداف محددة.
- أما هنري فايول H. Fayol فيقول في تعريفه للإدارة على أنها "تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأنها تتسق وتراقب".
- اعتمد في تعريفه على التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة والتنسيق.

¹ كمال بربر: "الإدارة عملية ونظام"، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1996، ص15.

² طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص57.

- ويقول دراكر Drakar: "إن الإدارة هي وظيفة معروفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المدير هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال"¹ ركز في تعريفه على أن الإدارة هي وظيفة عمل يجب تطبيقها وتنفيذها وانجازها.

- أما الوقت فبشير حسب معجم الصافي في اللغة العربية إلى "مقدار من الزمان، وكل شيء قدرت غايته فهو مؤقت"².

- كما جاء في لسان العرب لابن منظور جمال الدين أن الوقت هو "مقدار من الزمن المعلوم".

- وقال ابن سيده "الوقت مقدار من الدهر معروف".

- وقال مجد الدين فيروز أبادي "الوقت مقدار من الدهر وكل شيء قدر له حين فهو مؤقت".

- وقال ابن الاثير "التوقيت أن يجعل الشيء وقت يختص به وهو بيان مقدار المدة"³.

- ويؤكد سلامة: على صعوبة تحديد مفهوم معين للوقت ويرى إمكانية ادراكه بالعلاقة المنطقية لأي نشاط أو حدث معين يعبر عنه بصفة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.⁴

- أمن من الناحية الاصطلاحية فيمكن تعريف الوقت حسب ما جاء في تعريف روبرت هو "شيء كالعجين يشكل لخدمة أهدافنا والاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع".⁵

• ركز في تعريفه على كيفية الاستفادة والاستخدام الأمثل للوقت.

- وهذا وقد عرف إسحاق نيوتن الوقت على أنه "شيء مطلق يتحقق دائما بالنتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية".

¹ كمال بربر: مرجع سابق، ص14.

² صالح العلي صالح وأمينة الشيخ سليمانى لأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص756.

³ ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1997.

⁴ سلامة سهيل: إدارة الوقت منهج متطور إنجاز سلسلة البحوث والدراسات الإدارية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988، ص20.

⁵ قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد: إدارة الوقت، مفاهيم، عمليات-تطبيقات-ط1-دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص34.

- وقد رأى كانت: "أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل".

• اعتمد في تعريفه على أن العقل هو أساس تسيير الزمن.

- أما ألبرت أنشتاين عرف الوقت على أن: "لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنية الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه".

• وقد ركز في تعريفه على أن الزمن مرتبط بتحديد الجسم والنظام والإطار المرجعي بحدث معين.

- ومنه نستنتج مما سبق أن الوقت له أهمية كبيرة في الحياة إلّاج والعملية العلمية" سواء بالنسبة للفرد او المنظمة وهو مورد هام يتطلب، التخطيط والتوجيه والرقابة لنجاح في تحقيق مختلف الأهداف المسطرة.

وعليه يمكن القول لأن إدارة الوقت تعتبر من المفاهيم التي يصعب الإجماع على تعريف واحد لها لأنها مرتبطة بالذات البشرية وكذلك بالجوانب الموضوعية، ومن هنا لا يمكن تقديم تعريف محدد لإدارة الوقت وسبب ذلك أنه لم يتفق الباحثون على تعريف واحد نظراً لاختلاف إيديولوجياتهم ومنطلقاتهم، ومن بين هذه التعريفات نجد تعريف.

جيف روبنسون Jiff-Robinson أن إدارة الوقت تعد بمثابة "إدارة لمورد محدود ومتجدد بأساليب غير تقليدية ورؤى ثابتة، الآن الوقت أصل من أصول الشركة، ومن أبرز الفرص المربحة لها".

ركز في تعريفه على إن إدارة الوقت يعتبر مورد محدود ومتجدد وله رؤى ثابتة ومستقبلية.

- أما مالكوم لوكيرز Malcum Lokers فهو يعتبر إدارة الوقت بمثابة "مكمن قوة وفرصة تمكن المنظمات من تسطير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها وانجازاتها، فالوقت وأساليب إدارته هو تماماً مثل إدارة أصول الشركة وجداراتها، وبالتالي فإن إدارة الوقت هي مهارة تولد نتائج إيجابية هائلة للمنظمة"¹.

لقد ركز في تعريفه لإدارة الوقت على أنها مكمن قوة وفرصة ومهارة تولد نتائج إيجابية.

¹ بشير العلق: "أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، عمان-دون سنة النشر-ص52.

• يرى الخُصيري أن إدارة الوقت هي عبارة عن: "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، واستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي إدارة لأندر عنصر مناخ للمشروع، فإذا لم تحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء".

• ويؤكد روني تومبكنس Rony Tompkins أن إدارة الوقت "عالم قائم بحد ذاته، يستدعي قدرا عاليا من مخلات المهارات والجدارات والأساليب الكمية والنوعية، والوظائف الإدارية مثل التخطيط المحكم، والتنظيم الراقى، والرقابة الفعالة. فالوقت بحاجة إلى تخطيط، وفعاليتة تعتمد على مستوى تنظيمه، ودرجة الرقابة عليه".¹

• أما إبراهيم الفقي يرى أن "إدارة الوقت تعني أولا إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه".²

• إدارة الوقت هي "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتوجيه والمتابعة والاتصال".³

- يرى الجريسي في قوله: "أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهارته وأعماله، وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم أي شيء آخر".⁴

- ولقد ركزت مجمل هذه التعاريف في تحديدها لمفهوم إدارة الوقت على التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة التوجيه...

- وفي حين نجد إبراهيم الفقي والجريسي يرى بأن إدارة الوقت هي عبارة عن إدارة الذات.

يمكن تعريف إدارة الوقت إجرائيا على أنه عملية آلية تستخدم من أجل التخطيط والتنسيق والرقابة للاستخدام الأمثل للوقت المتاح من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، واستثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة.

¹ المرجع السابق، ص 53.

² إبراهيم الفقي: "إدارة الوقت"، دار الإبداع للإعلام والنشر، القاهرة، 2009، ص 33.

³ ربحي مصطفى عليان: "إدارة الوقت، النظرية والتطبيق"، ط1، جريب للنشر والتوزيع، 2005، ص 17.

⁴ المرجع نفسه، ص 55.

ثانياً: الإبداع التنظيمي.

- يمكن تعريف مفهوم الإبداع التنظيمي من خلال العودة إلى مفهوم الإبداع في صورته الشمولية، وعليه فقد عرف الإبداع في معجم اللغة العربية كما جاء في مختار الصحيح: أبداع الشيء اختراعه لا على مثال والله بديع السماوات والأرض أي مبدعهم.¹

- كما جاء في لسان العرب "من بدع ودع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه".²

- وجاء في معجم الوسيط "بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم".³

- أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت تعريفات الإبداع، حيث عرفه الكسندر روشكا أن "الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج".⁴ ركز في تعريفه للإبداع على أنه وحدة متكاملة تقوم على إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج. - في حين يرى سمسون أن "الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كليه".

• ركز على أن الإبداع هو مبادرة شخصية.

- أما هافل فيرى أن "الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة".

- ركز على ان الإبداع هو تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة.

- ويرى ماكينون أن "الإبداع أربعة مكونات أساسية هي -العمل الإبداعي، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، الموقف الإبداعي".⁵

¹ أبي بكر الرازي، معجم مختار الصحيح، مكتبة لبنان، 1986، ص18.

² جمال الدين بن مكرم بن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر. 1990، ص6.

³ المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2008-ص43.

⁴ الكسندر روشكا، "الإبداع العام والخاص"-ط1-دار الإعصار العلمي لنشر والتوزيع-2016، ص23.

⁵ طارق محمد السويدي، محمد أكرم العدلوني: " مبادئ الإبداع"، ط3، دون ذكر دار النشر، 2004، ص 18.

• ركز في تعريفه للإبداع: على العمل الإبداعي، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، الموقف الإبداعي.

أما القريوتي بين بأن الابداع" يشتمل على خطوة إضافية وهي تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي الى تقديم منتوجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للمؤسسة، أما تحقيق مزيد من الأرباح او تقليل التكاليف كما يعد عنصر المخاطرة عنصراً أساسياً لازماً لتحقيق الابداع"¹

وعليه فإن الابداع هو عملية توليد الأفكار، وطرق عمل وأساليب جديدة ووضعها موضع التطبيق ليضيف طابع جديد للمؤسسة.

يمكن القول بأن "الإبداع التنظيمي في ميدان التنظيم، عن المفاهيم الأساسية من خلال تعدد تعريفات الإبداع التنظيمي حيث عرفه: روبنز Robbins على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو الخدمة أو العملية، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل، ويمكن أن تشتمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية".

- ركز في تعريفه للإبداع التنظيمي على أنه تطوير الإنتاج أو الخدمة أو العملية من أجل إحداث التحسينات على جميع الجوانب.

- كما عرفه Hoge على "أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عليها إحداث أي نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو محرجات المنظمة".²

- ركز في تعريفه للإبداع التنظيمي على أنه إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا تقود إلى التغيير.

¹ القريوتي، محمد، قاسم أحمد: "إدارة الابداع"، المؤتمر العملي الأول، جامعة الاسراء، 2005، ص11.

² عاكف لطفي خصاونة: "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"-ط1-عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون سنة النشر، ص15-22.

وعرف 2001 DaFT الإبداع التنظيمي بأنه "عملية التنبؤ التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المنظمة أو البيئة العامة لها".

- وطبقا للموسوعة البريطانية الحديثة the Neuwecyclopedice Britannica فقد عرف الإبداع Innovation على أنه القدرة على الإتيان بشيء جديد أو حل جديد لمشكلة ما أو طريقة وأسلوب جديد أو إعادة صياغة من جديد".¹

- يرى 2003 Bernard أن الإبداع التنظيمي هو "القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية".

- يرى 2002 Griff in أن الإبداع التنظيمي "هو سعي إدارة المنظمة لتطوير منتجات أو خدمات جديدة أو استخدامات جديدة لمنتجات أو خدمات حالية".²

- لقد ركزت مجمل هذه التعاريف في تحديدها لمفهوم الإبداع التنظيمي على أنه أسلوب جديد وتوليد أفكار جديدة وتقديم حلول للمشاكل وإعادة صياغتها من جديد من أجل تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمنظمة

- من خلال هذه التعريفات يمكن تحديد أهم محددات وأبعاد الإبداع التنظيمي في:

منتج جديد - عملية جديدة - تنظيم جديد - خدمة جديدة - طريقة جديدة في التسويق.

- وعليه يمكن تعريف الإبداع التنظيمي إجرائيا على أنه: "القدرة على إيجاد وخلق وإنتاج أفكار جديدة مفيدة قابلة للتطبيق في المنظمة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة".

¹ المرجع السابق، ص23.

² نادية عبد الخالق رمضان بكر: أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية، المجلد 07، العدد الثاني، 2017، ص208-210.

سادساً: الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى:¹

- دراسة حفصة مناد، التي جاءت بعنوان: أثر تطبيق غدارة الوقت على أداء المورد البشري، دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعبادية-عين الدفلى، سنة 2017، والتي سعى من خلالها على محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. فيما تكمن أهمية الوقت؟
 2. ما هي الاستراتيجيات المتبعة في تقييم أداء العاملين؟
 3. ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- من خلال اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، أين اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع المعطيات، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- هناك أثر منخفض لعنصر إدارة الوقت (هدر الوقت) على رفع أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية.
- هناك أثر متوسط (قوي) لعنصر إدارة الوقت (الرقابة) على رفع أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية.
- يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين في المؤسسة.
- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على توجيه العاملين وتخصيص زمني معين للقيام بعملية التخطيط للوقت لتحسين أداء العاملين.
- التوجيه الذاتي لعامل يؤدي إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- تؤثر عناصر إدارة الوقت إلى حد ما على أداء الأفراد العاملين من خلال تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الوقت.

¹ حفصة مناد، أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري، دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية-عين الدفلى، رسالة ماستر، جامعة الجبلالي بونعامة بخميس مليانة، 2017.

وقد أفادتني هذه الدراسة في تكوين رصيد نظري على التحليل والتفسير.

- الدراسة الثانية:¹

- دراسة سمية عجمي، التي جاءت بعنوان: دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات، دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي عام 2015، والتي سعت من خلالها إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما دور التنظيم الجيد للوقت في زيادة إنتاجية العامل؟

2. هل الاستغلال الأمثل للوقت له دور في تحسين الأداء في المؤسسة؟

3. ما هو دور التغلب على مضيعات الوقت في زيادة الكفاءة في المؤسسة؟

- من خلال اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، أين اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1. وجود اثر ذو دلالة إحصائية بعد تنظيم الوقت وبعد إنتاجية العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0,05).

2. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستغلال الأمثل للوقت وبعد الأداء الجيد للعامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0,05).

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبين بعد التغلب على مضيعات الوقت وبعد الروح المعنوية للعامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0,05).

4. وجود دلالة إحصائية يبين بعد إدارة الفراغ وبعد كفاءة العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0,05).

وقد أفادتني هذه الدراسة في تحديد أبعاد الدراسة فضلا عن أهم محاور الاستمارة.

¹ سمية عجمي، دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة-دراسة حالة، وكالات البنك الجزائري، رسالة ماستر (غير منشورة)، جامعة أم البواقي، 2015.

- دراسة بوزحزح عادل، التي جاءت بعنوان: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في إدارة الوقت داخل المؤسسات الرياضية "دراسة ميدانية بديوان المركبات الرياضية لولاية جيجل، جامعة مسيلة، عام 2014، والتي سعة من خلالها إلى: محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل للبرمجيات وقواعد البيانات دور في إدارة الوقت داخل المؤسسة الرياضية؟

2. هل للأنترنيت والأنترننت دور في إدارة الوقت داخل المؤسسة الرياضية؟

- من خلال اعتماده على المنهج الوصفي، أين اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، وتوصل إلى النتائج التالية:

1. تلعب البرمجيات وقواعد البيانات دور كبير وفعال في إدارة الوقت داخل المؤسسة الرياضية،

خصوصا فيما يتعلق بتنظيم العمل اليومي في وقت قصير باستخدام البرمجيات، وكذلك في إعداد التقارير المتعلقة بالأعمال الإدارية باستخدام قواعد البيانات.

2. من تساهم الأنترنيت في إدارة الوقت داخل المؤسسة الرياضية، من أهم استخداماتها من جهة تمكن الأنترننت موظفي المؤسسة من الاطلاع على القرارات وقت صدورها.

وقد أفادتني هذه الدراسة في صياغة الاشكالية.

دراسة محمد أحمد محمد علي، التي جاءت بعنوان: أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء الخدمات المصرفية، بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني سنة 2019 والتي تسعى من خلالها إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. إلى أي مدى تهتم إدارة بنك فيصل الإسلامي السوداني بإدارة الوقت؟

2. هل تؤثر إدارة الوقت في جودة الخدمات في بنك فيصل الإسلامي السوداني؟

¹ بوزحزح عادل، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في إدارة الوقت داخل المؤسسات الرياضية-دراسة ميدانية - ديوان المركبات الرياضية -رسالة الماستر (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2014.

² محمد أحمد محمد علي، أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء الخدمات المصرفية، بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2019.

3. إلى أي مدى تؤثر إدارة الوقت في تحقيق رضا العملاء ببنك فيصل الإسلامي السوداني؟
 4. التعرف على إدارة الوقت ودورها في جودة الخدمات المصرفية؟
- من خلال اعتماده المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، أين اعتمد الباحث على الاستبانة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصل إلى النتائج التالية:
1. بينت الدراسة مساهمة الرقابة للعاملين في استغلال الوقت بصورة مثالية.
 2. أن البنك يتميز بدقة العمل لعدم ارتكاب الأخطاء وبسرعة إنجاز الخدمات التي يقدمها.
 3. ساهمت أساليب التوجيه والتنمية مهارات العاملين في البنك في الاستغلال الأمثل للوقت.
 4. أن التنظيم الجيد ساعد في تحديد الأهداف بدقة ووضوح والعمل على تحقيقها في الوقت المناسب.
- وقد أفادتني هذه الدراسة في تحديد أهم فرضيات الدراسة.

الدراسة الخامسة:¹

دراسة أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، التي جاءت بعنوان: فاعلية غدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، عام 2009، والتي سعت من خلالها إلى: محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقارير مديري المدارس الثانوية لدرجة فاعلية إدارة الوقت لديهم تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس الثانوية، لدرجة فاعلية إدارة الوقت لديهم تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية الوقت والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة؟

¹ أميمة عبد الخالق، عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة غزة، 2009.

- من خلال اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، أين اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعطيات، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. درجة فاعلية إدارة الوقت كانت درجة فاعلية الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة.
 2. وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، تعزى الجنس المدير في مجال المهام الإدارية لصالح الإناث.
 - وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى المتغير المؤهل العلمي بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فما فوق.
 - عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت في مجالي المهام الغنية والشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي بكالوريوس دبلوم عالي، ماجستير فما فوق.
 - عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى المتغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
 - 3- وجود علاقة طردية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- وقد أفادتني هذه الدراسة في تحديد ادارة الوقت.

دراسة عبير فوزي الخطيب، التي جاءت بعنوان إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، عام 2009، والتي سعت من خلالها إلى: محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. مل مستوى أهمية تخطيط الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟
2. ما مستوى أهمية توجيه الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟
3. ما مستوى أهمية تنظيم الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟
4. ما مستوى أهمية الرقابة على الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟

من خلال اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، أين اعتمدت الباحثة على الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت) على رفع مستوى أداء العاملين.
 2. يعد تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط الوقت من أهم عوامل جنس إدارة الوقت.
 3. يساهم وضع علامات أو مواعيد انتهاء المهام في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل.
 4. يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل.
 5. يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.
- وقد أفادتني هذه الدراية في تحديد أهم أبعاد الدراسة ومحدداتها.

¹ عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصال الخلوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.

دراسة إيمان عبد الرزاق محمد بوزيد، التي جاءت بعنوان: أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين "دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي، عام 2012، حيث سعى الباحثان من خلالها إلى: محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي؟
 2. ما هي درجة اتباع الصيغ الرسمية ودرجة المركزية السائدة في شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي.
 3. هل يوجد أثر لمتغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية، المركزية) على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين؟
 4. هل يوجد أثر لمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في تلك الشركات؟
- من خلال اعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي، أين اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع المعطيات، وتوصل إلى النتائج التالية:

1. وفقا لهذه الدراسة فإن مستوى الإبداع الإداري للمديرين بالشركات النفطية قيد الدراسة بشكل عام مرتفع نسبيا، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين لديهم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والقابلية للتغير وتوجههم الإبداعي من خلال طرح أفكارهم ومقترحاتهم.
 2. أظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي) تؤثر على الإبداع الإداري لدى المديرين، بينما لم يتبين تأثير واضح لمتغيرات (النوع، مدة الخبرة، المسمى الوظيفي) على الإبداع الإداري للمديرين.
 3. أظهرت نتائج جداول التقاطع أن متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية والمركزية) تؤثر في الإبداع الإداري لدى المديرين في الشركات النفطية.
- وقد أفادتني هذه الدراسة في تصويب الاشكالية.

¹ إيمان عبد الرزاق محمد بوزيد، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين، دراسة ميدانية على شركات النفط، رسالة الماجستير (غير منشورة)، جامعة بنغازي، 2012.

دراسة إياد حماد، التي جاءت بعنوان: دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية – لمشفى العيون الجراحية بدمشق، والتي تسعى من خلالها إلى: محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى التكنولوجيا المستخدمة في عملية الاتصالات الإدارية في الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحية بدمشق؟

2. ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي بدمشق؟

3. ما العلاقة بين الإبداع الإداري والاتصالات الإدارية الحديثة في الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحية بدمشق؟

- من خلال اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، أين اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعطيات، وتوصل إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة لكن هي علاقة متوسطة بين عملية الإبداع الإداري على مستوى المنظمة وتكنولوجيا الاتصال في الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحية بدمشق.

2. توجد علاقة بين عملية الإبداع على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة تكنولوجيا الاتصال ولكنها علاقة ضعيفة نوعا ما وهي غير واضحة بشكل جيد على مستوى الجماعة.

3. لا تزال تعتمد الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحية بدمشق على العاملين تقود تشغيل هذا يؤثر على الخبرة في العمل واتقان العمل ما ينعكس سلبا على الإبداع وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في الاتصال.

¹ إياد حماد، دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية، دراسة واقع الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.

دراسة محمد سعد فهد المشوط، التي جاءت بعنوان: "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري" دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، عام 2011، والتي سعى من خلالها إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مستوى الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية) في أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية؟

2. ما العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (بيئة العمل) ومتغير التابع (الإبداع الإداري) في أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية؟

3. هل هناك أثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز المكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية) في أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية؟

من خلال اعتماده على المنهج الوصفي التحليلي، أين اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعطيات، وتوصل إلى النتائج التالية:

1. أشارت النتائج إلى ان مستوى أهمية بالسلوك الإبداعي في أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان عالمياً.

2. كان مستوى أهمية بالقدرات الإبداعية في أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين عالياً جداً.

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05).

4. عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05).

5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05).

¹ محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05).
 7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05).
 8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05).
 9. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0,05).
- وقد أفادتني هذه الدراسة في تحديد الابداع التنظيمي.

الدراسة العاشرة:¹

دراسة مسغوني نجوي وقدة حياة التي جاءت بعنوان: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي عام 2017، حيث سعت الباحثان إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية عند مستوى معنوي 5%؟
2. هل تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية تعزي للمتغيرات الإسمية (الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد حضور دورات تكوينية متعلقة بالإبداع التنظيمي)؟

من خلال اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان، المقابلة، والملاحظة، كأدوات في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ مسغوني نجوي، قدة حياة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، جامعة الوادي، 2017.

1. استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع التنظيمي، إذ تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال استراتيجيتين هما: الريادة في التكلفة وبالتالي تخفيض أسعار المنتجات أو الخدمات، استراتيجية التميز عن المنافسين ويعتبر الإبداع التنظيمي ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الاستراتيجيتين.
2. استحواذ مخبر المجد للتحاليل الطبية على أكبر حصة سوقية نتيجة توفره على العديد من التحاليل الطبية التي لا يمتلكها المنافسين هذا ما أدى إلى عدم ظهور علاقة الأثر بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.
3. لا يعتمد مخبر المجد على الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بصور مباشرة رغم توفره على كل أبعاده.

الدراسة إحدى عشر: ¹

دراسة أسماء جلولي، التي جاءت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر-بسكرة- عام 2012، والتي سعت من خلالها الباحثة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة؟
- ما هو مستوى الإبداع الإداري في جامعة بسكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة السائدة في جامعة بسكرة من وجهة نظر العاملين بما تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

من خلال اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان والملاحظة فضلا عن المقابلة كأدوات بجمع المعطيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة، جامعة بسكرة، 2012.

- أظهرت الدراسة ان مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
 - يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.
- أفادتني هذه الدراسة في معرفة العوامل الأساسية للإبداع التنظيمي عند العاملين.

الدراسة الثانية عشر: ¹

- دراسة عزومو أحمد، عزوزة أسامة، التي جاءت بعنوان: واقع إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المنظمة -عين الدفلى، عام 2018، حيث سعى الباحثان إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما أهمية إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المنظمة؟
 2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري في مؤسسة Bartimetal؟
- من خلال اعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفير ظروف ملائمة ومحفزة للعمل تدفع بالعاملين نحو بذل الجهد وتقديم الأفضل.
- تقديم الجهود المبذولة للعاملين بشكل عادل يبعث نحو الإبداع.
- تشجيع العاملين ومساندتهم في خلق أفكار إبداعية.
- توزيع المهام والمسؤوليات حسب المؤهلات يشعر بالرضا ويبعث الدافعية فيهم نحو تقديم الأفضل.

¹ عزومو أحمد، عزوزة أسامة، واقع إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المنظمة، دراسة ميدانية رسالة ماستر (غير منشورة)، جامعة مليانة، 2018.

- لقد اصبح الإبداع الإداري هدف تسعى المؤسسة الوصول إليه، عكس الماضي أين كان محصورا على المؤسسات الكبرى الرائدة.
- إن سلوك الإبداع للمؤسسات من سمات الإدارة الحديثة، كونه وسيلة تفوق المؤسسة واستفادتها من الفرص، كما يعكس قدرتها على التنويع وتهيئة مناخ ملائم للإبداع.
- وقد أفادتني هذه الدراسة في كيفية بناء الادوات اللازمة لجمع المعلومات.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الأساسيات والمضيعات لإدارة الوقت.

تمهيد

أولاً: أهمية إدارة الوقت.

ثانياً: مبادئ إدارة الوقت.

ثالثاً: أنواع إدارة الوقت.

رابعاً: أساليب إدارة الوقت.

خامساً: أساسيات إدارة الوقت.

سادساً: الوسائل المساعدة على إدارة الوقت.

سابعاً: مضامين مفهوم إدارة الوقت.

ثامناً: خطوات الإدارة الناجحة للوقت.

تاسعاً: قواعد إدارة الوقت.

عاشراً: مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها.

تمهيد:

بالنظر إلى أهمية إدارة الوقت في تحقيق أهداف الفرد والجماعة ككل، فقد أولت العديد من الدراسات والمداخل النظرية أهمية بالغة لهذا المتغير التنظيمي، وعليه نحاول من خلال هذا الفصل، شرح هذا المتغير من خلال تسليط الضوء على أهم أبعاده وعناصره، قصد فهم هذا المتغير التنظيمي من كل جوانبه.

أولاً: أهمية إدارة الوقت

إن الإدارة الجيدة للوقت تتضح من خلال الإدارة السليمة والفعالة للموارد البشرية، وتعطي بعداً إرتقائياً للعمل والعاملين، إضافة إلى زيادة الإثباع والإمتاع، والفاعلية، وصولاً إلى أكبر الإنجازات¹، وأكثرها عائداً ومنتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت، حيث تساعد إدارة الوقت على:²

1. تحديد جيد، وفعال، وواضح، وسليم للاختصاصات يتمتع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات.

2. تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمنظمة، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي منظمة وأداته الفعالة للارتقاء والتنمية.

3. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة إحساس الآخرين كونهم شركاء وليسوا منافسين، وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتماد متبادل.

4. سلامة التخطيط المدرك لدى قيمة وثروة الزمن والوقت، من خلال وضع استراتيجيات عامة لمدة طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والامكانيات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة.

5. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الارتقاء الوظيفي،

6. تحفيز القوى العاملة في البرامج على تقديم أفضل ما لديها وعلى تفعيل كافة إمكاناتها لرفع الإنتاجية من خلال توفير محفزات الابداع والابتكار.

7. قرب المتابعة بشكل سليم وتفعيل الرقابة الذاتية التي توفر كثيراً من الوقت من خلال منع الأخطاء التي تحتاج إلى معالجة والإصلاح يحتاج إلى فترة زمنية.

¹ - سليم جدة ، سامي محمد هشام ، " فن إدارة الوقت، ط1، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2008، ص 35.

² - الخضيرى، محسن أحمد : الإدارة التنافسية للوقت " إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص76.

8. سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة حيث يصبح

التوجيه مزيج من خلق الدافع والحافز على العمل.

9. إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وللابداعات الشخصية وللتعبير الأفضل على المواهب

والمهارات.¹

وعليه فإن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء، تساعد وتعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال، مناخ

صحي يسمح بتفاعل إيجابي للوى العاملة في المنظمة، يجعل كل فرد فيها أن المنظمة هو وطنه، وأنه

يحارب ويجاهد من أجل هذا الوطن، وأن ميدان المعركة هو الحاضر بكل أبعاده، وأن المستقبل هو

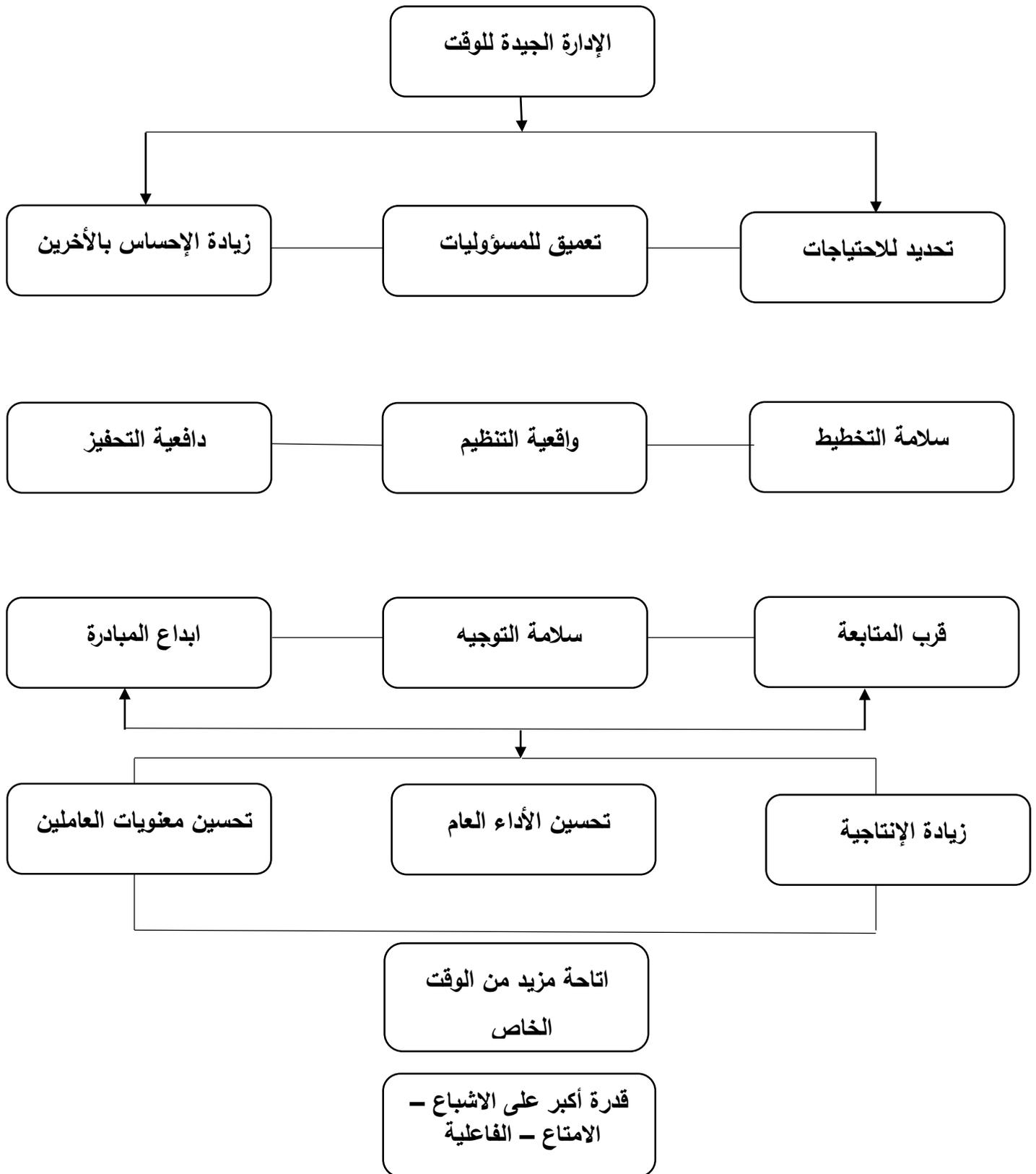
الغنيمة التي يتعين الحصول عليها بمصالحها ومنافعها البالغة الضخامة، ومن ثم بذل الجهود بما يؤدي

إلى:

- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين والمنظمة ككل.
- تحسن الأداء العام بالقضاء على المعيب، والفاقد والمهدر، والضائع في العمليات وبالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة تحسين صورة المنظمة.
- تحسين معنويات العاملين.²

¹ المرجع السابق، ص 76.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 31-36.



شكل رقم (01) يمثل أهمية إدارة الوقت

المصدر: محسن الحضيري، الإدارة التنافسية "للوقت"، ص 19

ثانياً: مبادئ إدارة الوقت

1- المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

هو اختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، ومن أهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:¹

- **مبدأ تحليل الوقت:** يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، فأساساً تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة.
- **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:** يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة، والثانية تعتمد طريقة على ظاهرة أن الأشياء التي تعتبرها ملحة ليست دائماً مهمة، والطريقة الثانية تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.
- **مبدأ المرونة:** أي أنه يجب أن لا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام،

¹ خرמוש منى، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدرّاء التعليم العالي، في مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 113، الوادي: جامعة الشهيد حمى لخضر، ديسمبر 2015، ص 308 – 309.

فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادراً على اتباعه.

2- المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وأهم مبادئ التنظيم هي:

- **مبدأ التفويض:** يعتبر التفويض من الأمور المهمة التي تساعد المدير على توزيع الاعمال على المرؤوسين لإنجازها والرجوع اليه عند وجود أية عقبات تعيق إنجاز هذه الاعمال، وبهذه العملية يتوفر للمدير المزيد من الوقت يمكنه من التخطيط، وأمور أخرى لا تفوض لمرؤوسيه، والتفويض ما هو الا نقل جزء من سلطة الإداري الى مرؤوسيه، بحيث يساعد التفويض الجيد على انجاز أعمال أكثر وبجهد أقل.¹
- **مبدأ تقسيم العمل:** كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.
- **مبدأ التحكم في المعوقات:** من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات، وذلك بتقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسين مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية، يرد عليها في وقت محدد ثم تحديد موعد للاجتماعات في وقت معين، مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام التي ستؤدي إلى توفير الوقت.

¹ غزاوي راوية تيسير، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: قسم الإدارة العامة، 2012، ص 28.

- مبدأ الإقلال عن الأعمال الروتينية:
- إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي التقليل منها، بحيث تقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت.¹

3- المبادئ المتعلقة بالرقابة:

فبعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق وللمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، ويتطلب القيام بعملية الرقابة المبادئ التالية²:

- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يكون هناك إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به.
- مبدأ إعادة التحليل: حيث يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل.

ثالثاً: أنواع إدارة الوقت:

يمكن تقسيم إدارة الوقت الى نوعين هما:

1. إدارة وقت الافراد:

- إدارة وقت الأفراد هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء، وتقليل الوقت الضائع إلى حدود الدنيا.

- من خلال إدراك أهمية الوقت، وأن ما ضاع منه لن يعود، علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم، وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار، فالأربع والعشرون ساعة، وهو

¹ خرموش منى ، مرجع سابق، ص 309.

² خديجة حوحو، "دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل"، رسالة ماستر، جامعة سكرة، 2017، ص 18.

محتوى اليوم، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر، والإدارة الفاعلة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة وفاعلية.

- وحتى تكون إدارة الوقت وتنظيمه، فاعلة ومنتجة، وتتعكس بشكل إيجابي، يجب أن يكون لهذه الإدارة، نقطة تركيز، بعيدة المدى، تسعى لتحقيقها¹ وفي تعريف آخر لإدارة وقت الأفراد بأنه مهارة تعليم المرؤوسين على أداء الأعمال بصورة صحيحة، في الوقت الصحيح، لتحقيق الأهداف المطلوبة.²

وتتوقف نتائج إدارة وقت الافراد على عدة عناصر رئيسية هي :

- 1- إدراك المديرين بأهمية تطوير الأفراد.
- 2- رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير.
- 3- وضوح الأهداف، وتجنب أن تكون غامضة، أو غير محددة كأن تقول نرغب في رفع الإنتاجية، وزيادة كفاءة العاملين.
- 4- حدد الإجراءات التي يجب اتباعها.
- 5- توفير الموارد الرئيسية التي تحتاجها لعملية التطوير، رأس مال، كتب، استشارات، معلومات متخصصة، أصدقاء مخلصون.

¹ رجب براء تركي: " إدارة الوقت"، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 50.

² الناطور، عبد الكريم فايز: " التحفيز ومهارات تطوير الذات"، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 164.

2- إدارة وقت المنظمات : 1

كما أن إدارة وقت المنظمات، هي مجموع عمليات وعناصر وأدوات وإجراءات متداخلة ومتكاملة، فمنها ما يتعلق بالجانب السلوكي، مرتبط بالعادة والتقاليد، وجانب إدراكي للمفاهيم والقيم، المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والأحداث، وجانب آخر يعرف بروح المنظمة، وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال، الموظفون والمدراء، ترتبط بالمهارات والمعارف الإدارية المستفادة عبر الزمن، والمستفيدة بشكل مباشر من علم إدارة الأعمال، وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم النفس، وعلم الإحصاء التطبيقي والنظري، وعلم الاقتصاد والمحاسبة الإدارية، وتتأثر إدارة وقت المنظمات كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة، كالثقوية، والإضاءة، وحجم الضوضاء، ونوع وطبيعة علاقات المستوى الرسمي، والمستوى غير الرسمي، أو المستوى الموازي، أو وجود أجواء من القهر والإجبار أو تسود علاقات التسامح والثقة، والمحاسبة على الأداء والإنجاز، ومراعاة الأخطاء والضعف البشري، وتتأثر أيضا بطبيعة وأنواع الأنشطة داخل المنظمة، وعلاقات الأجزاء ببعضها ثم علاقة الجزء بالكل، فلا توجد حركة أو عمل قائم بذاته في العملية الإدارية، فهناك علاقات تتم بالتنسيق، والتبادل، ومنها ما يخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر، ومنها ما يتأثر بشكل غير مباشر.

كما تتأثر إدارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالبيئة الخارجية، والتأثير الذي يعرف بـ Feed back، ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمل في إطارها المنظمة، والإمام بهذه العوامل وحسن إدراكها، ويدفع المنظمة لاستغلال الوقت، وإيجاد أفضل الوسائل للكف عن هدره، وبالتالي رفع كفاءة الإنتاج، وتقليل النفقات والمصروفات الإدارية، والوصول إلى الأهداف المرغوبة، في فترات زمنية قياسية.²

¹ محمد خليل الكسواني: " إدارة الوقت " ، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 151، ص 152

² رجب براء تركي، مرجع سابق، ص 50-54.

رابعاً: أساليب إدارة الوقت

1- أسلوب الإدارة الذاتية:

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الإداري يمكن من خلالها من تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام.

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى ضرورة توفر البيئة المناسبة، وتشتمل الإدارة الذاتية على عدة مقومات أهمها:

- المحافظة على التكوين السليم للجسم وتوفير بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد.
- توافر المعارف والمهارات الاجتماعية والإشرافية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الآخرين.
- توفر مرونة كافية للتأقلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري.
- تبدو أهمية الإدارة الذاتية من خلال التركيز على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق أهدافها.¹

2- أسلوب الإدارة بالاستثناء:

من الفوائد المهمة لمعرفة كيفية توزيع الوقت في المؤسسة هي تقنية الإدارة بالاستثناء فهي تمكن المدير من تفويض مساعديه لحل المسألة واتخاذ القرار بشأنها وفقاً لدرجة صعوبتها، في ظروف خاصة أو معينة،

¹ سليم بطرس جلدة، سامي، محمد هشام حريز: "فن إدارة الوقت والاجتماعات"، ط1، دار حجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص24.

ومن حيث المبدأ، فإن الإدارة بالاستثناء هي شكل من اشكال التفويض يسمح المدير فيه باستمرار النشاط دون اشراف طالما أن الأداء يجري ضمن الحدود المفروضة، وفيما يلي فكرة عن كيفية عمل ذلك:

1. يقرر مدير الإدارة بالاستثناء مسبق أنواع الحالات، أو الأداء التي يمكن أن تستدعي اهتمامه، والتي لا تتطلب ذلك.

2. يبقى الإشراف على النشاط أو العملية قائماً، سواء بواسطة المراقبة الشخصية أو بواسطة نظام معين من التقارير، وربما يجري ذلك بالاستعانة بالحاسوب، أو ربما عن طريق إصدار تقارير مالية أو تقارير عن الأوضاع.

3. ما دام الأداء والتقدم ضمن حدودها المعنية، فإن المدير لا يولي أي اهتمام للنشاط إلا انه حين يتجاوز الأمر حدوده المعنية، أي أنه يحدث التجاوز، فإن المدير يتدخل ويتخذ الخطوات التصحيحية اللازمة.¹

3- أسلوب الإدارة بالتفويض:

لعل التطور الذي صاحب الدولة الحديثة قد وضع عليها كثيراً من الالتزامات والمتطلبات بحيث أصبح الرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة، وظهور هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على الرؤساء، بحيث شغلهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أنها أدت إلى تأخير إنجاز الأعمال، الأمر الذي يحدث ضرراً للتنظيم والمتعاملين معه، وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة، وهي تعني قيام

⁽¹⁾ ليستر آر. بينتل: "إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط العمل"، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص142.

الرئيس بتعويض جزء من سلطته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.

- ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة.

- وبذلك تتضمن عملية التفويض للسلطة ثلاث خطوات رئيسية:

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة.
- إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات.
- جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء.¹

أ. معوقات ذات صلة بالمفوض:

- ضعف الوعي بأهمية التفويض ومزاياه

- الرغبة في الوصول الى درجة الكمال وعد تقبل الأخطاء وعدم السماح بها مما يفرض رقابة شديدة عند التفويض.

¹ سيد سالم عرفة: " اتجاهات حديثة في إدارة التغيير " ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 179، 182.

- نقص المهارات التنظيمية وغياب الرؤية الحديثة للإدارة بأنها تسعى للتوفيق بين الاهتمام بالعمل والعاملين معاً.

- العجز عن استخدام وسائل المتابعة والرقابة المناسبة على المهام المفوضة للمرؤوسين، مما لا يتيح للرئيس الاطمئنان الكامل عن حسن أداء هذه المهام وإنجازها.

- إعتقاد المديرين أن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم، ويسلبهم اختصاصاتهم ويقوي معاونيهم.

- اعتقاد المديرين أنه ليس من بين مرؤوسيه من يستطيع القيام بالمهام على النحو المطلوب.

- رغبة الرئيس في أن يكون المرؤوس في حاجة إليه، وعدم ربه أيضاً في طلب المساعدة من المرؤوسين لخوفه من فقدان تقديرهم له.

ب. معوقات ذات صلة بالمفوض اليه:

- ضعف ثقة المرؤوسين بأنفسهم بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة.

- عدم ترحيب المرؤوس بقبول السلطة المفوضة، لنقص في البيانات والمعلومات والحقائق لأداء المهام المفوضة، او الخوف من المسؤولية والمخاطرة.

- ضعف او عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية يشجع المرؤوسين على قبول المسؤوليات والاعباء الجديدة، او لإتشغالهم.¹

وعليه فإن المعوقات التي تواجه التفويض تتمثل فيما يلي:

• حب السيطرة والاستثناء بالسلطة من جانب الرؤساء.

¹ نادر أحمد أبو شيخة: "مدخل الى إدارة الوقت"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص284.

- سيطرة روح الأناية وزيادة الإعتداء بالنفس عن الحدود المعقولة عند بعض الرؤساء.
- انعدام الثقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إلى قيامهم بالعمل الموكل إليهم.
- الخوف من تمرس المرؤوسين على العمل وتدريبهم على إصدار القرارات.
- عدم الإلمام الكامل بطبيعة التفويض في السلطات الإدارية، وقلة معلومات الرئيس التي يجب أن يكون محيطا بها.
- عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين تمكنهم من استخدام السلطة.
- عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها.
- عدم الرغبة في تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة حتى مع وجود رقابة كافية وتعليمات واضحة، لأن هناك باستمرار احتمال حدوث أشياء غير متوقعة، ذلك ان التفويض دائما ينطوي على نسبة من الخطر.¹

إلا أن المظهر الأساسي للتفويض، هو أنه في حين يمكن تفويض المسؤولية والسلطة، فإن المحاسبة على الإنجاز الحقيقي للمهمة لا يمكن أن تفوض، فإذا حدث أي خطأ، فأنت المسؤول عنه، فالعديد من المديرين يترددون في تحمل المخاطر الناشئة في عملية التفويض. ويمكن تقليص هذه المخاطر باتباع الإجراءات الوقائية التالية في ممارسة التفويض:

- أن تفهم أن معظم المستخدمين على استعداد لقبول مهمة تفوض إليهم إذا كانت تتيح لهم فرصة للتعلم.
- أن تقدم للمساعدة معلومات واضحة عما يجب أن ينجز، مدى السلطة الممنوحة لهم.

¹ سيد سالم عرفة: مرجع سابق، ص 179-182.

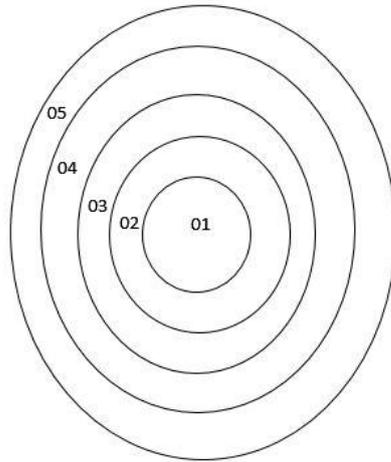
- أن تقوم بتفويض مهام كاملة وليس أجزاء من مهمات، فالطلب إلى شخص أن يقوم بتنظيف ما تركه شخص آخر قد يكون مهينا.
- أن لا تقدم وعودا بتقديم مكافآت مقابل إنجاز المهام المفوضة ما لم تكن قادرا على الوفاء بها، وبشكل عام فإن المهام المفوضة يجب أن تقع إما على عاتق مستخدم يتمتع بالكفاءة.
- أن لا تحمل موظف متعاوننا أكثر مما يجب فالمهام المفوضة يجب أن توزع على كافة الموظفين في القسم، وذلك حتى يرتفع المستوى العام للمهارات والمعرفة.
- أن تكون مستعدا للتخلي عن المهام التي تستمتع بها، وإذا كانت المهمة بسيطة، فيجب أن يقوم أحد مرؤوسيك بها.
- أن يقوم المفوض بدراسة خياراتك بالنسبة للتفويض بحيث تتراوح ما بين المهام التي يجب القيام بها بنفسك إلى تلك التي يمكن أن يقوم بها الآخرون.¹

يجب أن تقوم بالعمل بنفسك.

1. يجب عليك أن تقوم بذلك ولكن يمكن أن يساعدك أحد ما.
2. يمكنك أن تقوم بذلك، ولكن يمكن للآخرين أن يقوموا به إذ منح لهم فرصة لذلك.
3. يجب أن يقوم الآخرون بذلك ولكن يمكنك أن تساعد في حال وجود امر طارئ .

¹ ليستر آر.بيتل: مرجع سابق، ص144-145.

4. يجب أن يقوم الآخرين بالعمل.



الشكل رقم (02) : يمثل أهداف التفويض

المصدر : ليستر آر بيتل: المرجع السابق، ص 147

4- أسلوب الإدارة بالأهداف:

تعتمد الإدارة بالأهداف على الطرق التي تهدف الى مزيد من العمل المثمر وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة الأهداف كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف بجدول زمني يحدد فيه موعد الإنجاز وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة، كما يجب ان تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل المنظور، ويركز أسلوب الإدارة بالأهداف على النتائج أو الغيات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات، فأى نشاط يجب أن يؤدي الى تحقيق الغيات والمهم دائماً هو النتائج، وتقاس فاعلية نشاط الإدارة بقدرتها على تحقيق النتائج ، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة.¹

¹ محمد الصيرفي: " إدارة الوقت، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 23.

خامساً: أساسيات إدارة الوقت

1- تحليل الوقت:

هي الخطوة الأساسية التي ينبغي اتخاذها، لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير منتجة التي تسبب ضياعاً للوقت ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها، على أنه ينبغي أن يكون واضحاً، وإن تحقيق الفعالية في استخدام الوقت تتطلب توافر الاقتناع لديه بإمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت، وأنه هو وحده أن يزيد من هذه الفعالية.¹

2- تخطيط الوقت:

معرفة ماذا أريد، ولماذا، وكيف أحقق ما أريد، فالحكمة تقول حدد إلى أين تريد أت تذهب، وسيدلك أحدها على الاتجاه وكلما كانت الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة، كلما زادت فرص تحقيقها، الاعتماد على الذاكرة يفشل الخطط ويضيع الوقت، وتفسر بتخطيط الوقت، محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة، كما أن التخطيط الفعال يجنبك أن تقع في زحمة التعامل مع تتابع الأحداث الخارجية، فالأهداف لا تتحقق مصادفة، وإنما بالتخطيط السليم للوقت.

3- التنفيذ:

كل الخطط تبقى مجرد أحلام على الورق، إذا لم نسارع في تنفيذها، إيداع الخطوة الأولى، فهي الأصعب كما يقولون وستتوالى الخطوات الأخرى بعد ذلك ولا تؤجل أداء الأعمال.

¹ أكرم محسن الياسري، سمر ، صلاح شاكرا الدليمي: " مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال - إدارة الحكمة ، إدارة الوقت، النجاح الاستراتيجي"، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 113 - 114.

4- المتابعة:

وهي وسيلتك لمعرفة مدى التقدم الذي تم في الخطة، وعن طريقها تتحدد الانحرافات، عن المسار المرسوم، وهل يوجد هدر في الأوقات، وضياع للجهد والمواد.¹

سادسا: الوسائل المساعدة على إدارة الوقت

قسم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمين:

أولاً: الوسائل التقنية

مثل الهاتف: فالهاتف قد يجلب للمدير أنباء هامة وقد يكون لص الوقت، آلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة، أما الأنترنت والبريد الإلكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات وبالتالي تقليص الوقت، الحاسب الآلي الذي يتسم بإمكانية القيام بعدة أعمال بشكل سريع ودقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي.

- فوسائل الاتصالات هذه سلاح ذو حدين فهي قد توفر الكثير من الوقت وقد تكون عائقا لإدارة الوقت كالاتصالات الكثيرة غير الضرورية.

- إن هذا الوصف لا يعني انعدام فائدة وسائل الاتصال.

- ففي دراسة قام بها أحد الباحثين عدم استخدام العينة المختارة للأدوات التقنية مقارنة بالدول الأخرى، إذ تعرضت الدراسة لتنظيم وتنفيذ الأنشطة ورقابتها.

¹ محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص 157 - 159.

- ومن هنا اتضح الاهتمام الكبير للمبوحثين بمراقبة مرور الوقت الفيزيائي أثناء تنفيذ الأنشطة باستخدام الساعات الخاصة التي تمتلكها الغالبية وتبين كذلك تنظيم أعضاء المجموعة المبحوثة لوقتهم هو تنظيم عام يعتمد بدرجة كبيرة على الذاكرة والتخطيط العقلي، بدلا من التخطيط الرسمي المكتوب، ويفتقر إلى الدقة الملحوظة في التنظيم بالساعات.

- لذا أوضحت هذه الدراسة أهمية عنصر التخطيط وأهمية استخدام هذه الوسائل التقنية الحديثة في إدارة الوقت لكن من غير إفراط ولا تفریطها.¹

ثانيا: الوسائل غير التقنية الشخصية (الذاتية):

مثل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، فمن أهم واجبات فعالية السكرتير:

- فحص المكالمات والزوار.
- وضع النظام محكم لتنظيم الملفات.
- تنظيم المواعيد والاجتماعات.
- إعداد مسودة المذكرات والخطابات.
- تفويض الأعمال الحقيقية.
- صيانة ومتابعة وتحديث الملفات.
- مساعدة المدير على تنظيم مهامه وتذكيره بمواعيده.²

¹ سلمان زيدان: "استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص42-41.

² دايل كرنيفي: "فن ادارة الوقت"، ط1، مكتبة جريدة الورد، القاهرة، 2010، ص167.

إعداد المفكرة المكتبية:

وهي أبسط آليات إدارة الوقت، منها ما هو بحجم صغير يحمل في الجيب، ومعظمها يوفر صفحة واحدة أو صفحتين لكل أسبوع، ومنها ما هو بحجم كبير يعلق على الحائط أو يوضع على سطح طاولة المكتب، وهي عبارة عن لوحة كبيرة للعام بأكمله أو لكل شهر على حدة. ومع بساطة هذه الآلية إلا أنها توفر لصاحبها طريقة سهلة لحفظ مواعيده ومسؤولياته، وهي لأصحاب الأعمال الروتينية ولأولئك الذين ليس لديهم أهداف ومشاكل كثيرة.

المخططات اليومية الورقية:

وهي إضافة إلى ما تقدمه المفكرات توفر لصاحبها مزايا عديدة كإمكانية توقيت كل مهام بوضوح وبرمجة درجة أولويته، ومكان لتخطيط الأهداف، وآخر لكتابة المعلومات المستخدمة بشكل يومي، وهي عادة توفر صفحة واحدة لكل يوم، وبعضها صفحتين لليوم الواحد، إضافة إلى صفحة عامة لكل شهر لسنوات عدة للتخطيط الطويل المدى.¹

- تطبيق التفويض الفعال: له مزايا عديدة منها:

- يعطي المدير وقتاً أكبر للتخطيط الفعال.
- يساعد على الوصول لقرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين.
- يشجع المرؤوسين على اتخاذ المبادرة في استغلال مهاراتهم بشكل أفضل.
- ينمي المهارات للمرؤوسين من خلال ممارستهم الفعالة للعمل.
- يكسب المرؤوسين الثقة في أنفسهم ومهاراتهم.

¹ محمد أمين شحادة: "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"، ط1، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، جدة، بيروت، القاهرة، الرياض، 2005، ص381.

• يكسب المرؤوسين مهارات وخبرات جديدة.

• يمكن المدير من إنجاز مهام إدارته بفعالية.¹

إلا أنه ينبغي التأكيد على أن التفويض الإداري قد لا ينجح إذا لم يعد إعدادا سليما، بل على العكس قد يثير الفوضى والإرباك في العمل الإداري، وبالتالي فإننا نرى أن هذا التفويض مثل الوسائل التقنية سلاح ذو حدين مع إدارة الوقت، مما يستوجب الاستخدام السليم له، ضمن هذا السياق يذكر باري جليك رئيس مجلس إدارة شركات بفرجينيا الأمريكية، أن الأدوات الأكثر فاعلية في إدارة وقته هو التفويض وحجب المكالمات الهاتفية غير الضرورية، يضاف إلى هذا أن إدارة الوقت لا تقتصر على مفهوم مرور الزمن، بل تعتمد أيضا على آفاق الوقت الذي يعيشه الانسان.²

سابعا: مضامين مفهوم إدارة الوقت

يتضح من الاستعراض السابق لمفهوم إدارة الوقت أن هناك مضامين لهذا المفهوم يمكن إيجازها بالآتي:

1. أن إدارة الوقت هي ممارسة أعمال فضلى تتسم بقدر عال من الاحترافية.
2. أن إدارة الوقت هي عملية متواصلة، متجددة، ونظمية.
3. تتطلب عملية إدارة الوقت اللجوء إلى وظائف المدير واستخدام مهاراتها وقدراتها، مثل وظائف التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتشكيل، والتوجيه، والرقابة.
4. تتطوي إدارة الوقت على غدارة موارد نادرة ومتجددة وتستدعي لإدارتها قدرا عاليا من المهارات والاستراتيجيات غير التقليدية فهي تتطلب رؤى ثاقبة، وخطط محكمة، وأساليب تنفيذ راقية.

¹ (ديل كرينفي: مرجع سابق، ص168.

² (سليمان زيدان: مرجع سابق، ص43-44.

5. أن غدارة الوقت معنبة بإدارة الفرص، وأن المنظمة التي ل تعرف كيف ندير فرصها لن تكون قادرة

على البقاء في سوق تنافسية.

6. أن الإدارة السليمة للوقت تحقق للمنظمة أعلى شيء تتمناه ألا وهو الميزة التنافسية التي تمكنها

من تحقيق موقع أقوى في السوق مقارنة بالمنافسين، وما أوج المنظمات اليوم إلى بلوغ الميزة

التنافسية المستدامة التي تضمن لها البقاء والنمو في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة.

7. كما أن إدارة الوقت تمكن المنظمة من الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتاحة

وذلك لتحقيق الأهداف المهمة، ناهيك عن دور إدارة الوقت في المحافظة على تحقيق التوازن بين

متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل، وما أروع وأجمل أن يحقق

الانسان هذا النوع من التوازن ليعيش سعيدا ويكون عنصرا نافعا في المجتمع.

8. أن إدارة الوقت علم وفن، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز

والاتصال. بمعنى أنها عملية علمية وممارسة أعمال فضلى قائمة على أصول علمية ومهارات

إنسانية راقية وليس مجرد هواية أو نزوة.

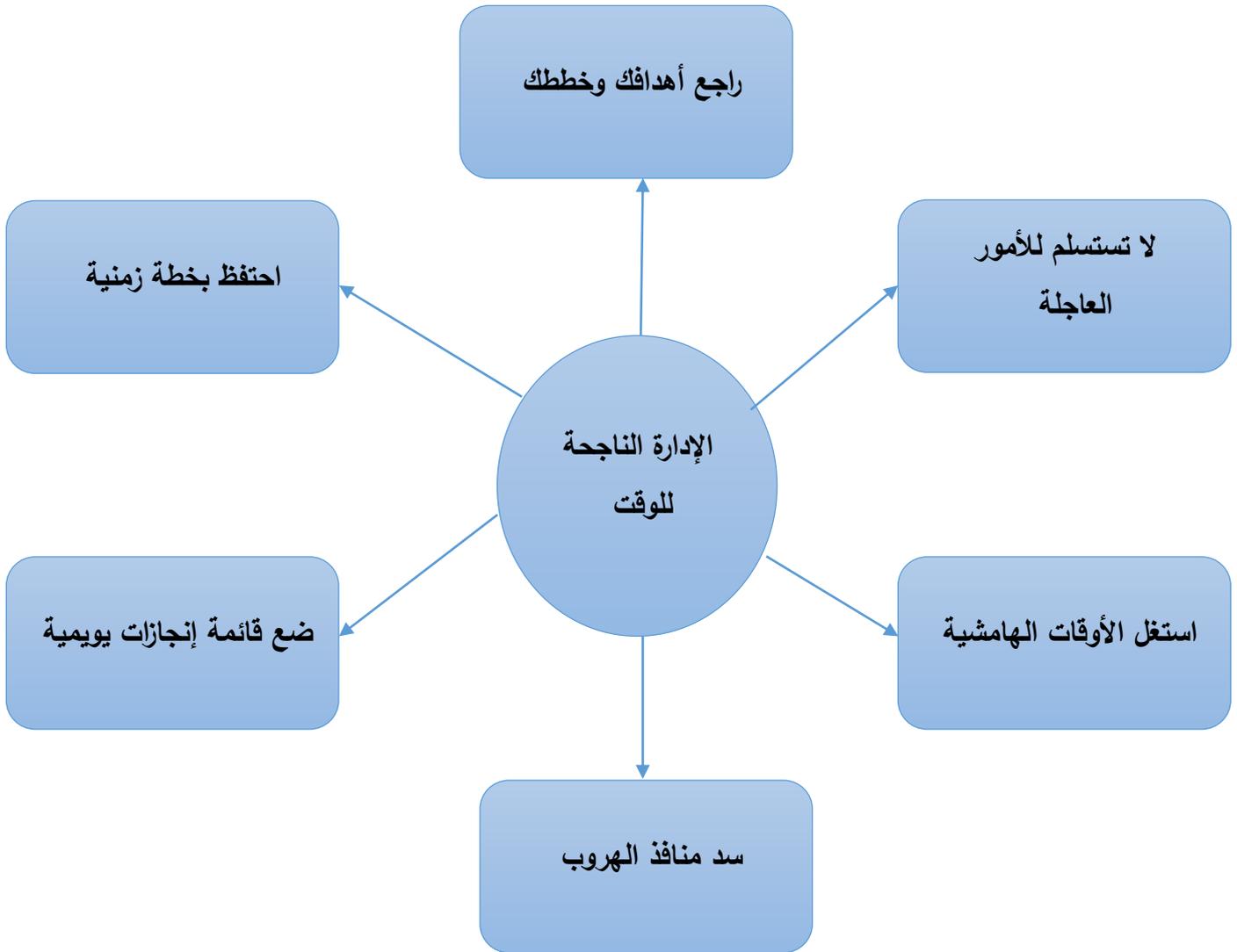
9. أن الحكمة من وراء إدارة الوقت هي كيفية استغلاله بما يعود بالنفع على الفرد، والمنظمة، والمجتمع

برمته. فإدارة الوقت تعني أيضا إدارة الذات.¹

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص 65-66.

ثامنا: خطوات الإدارة الناجحة للوقت:

في الشكل التالي رسم يبين خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت:



الشكل (03) : الخطوات الناجحة لإدارة الوقت ومبادئه.

المصدر : سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز : " فن إدارة الوقت والاجتماعات"، ط1 ، دار

الدجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن ، 2007، ص 73.

1- مراجعة الخطط والأهداف والأولويات:

إن مراجعة الأهداف والخطط والأولويات تساعد الموظف في عملية التقييم والتقويم على حد سواء، فإنعدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه وإدارته بالشكل الصحيح.¹

2- احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن تقوم بعمل برنامج عملي زمني لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلاً)، توضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف تتجزأها، وتواريخ بداية ونهاية إنجازها، ومواعيدك الشخصية... إلخ ويجب أن تراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.²

3- وضع قائمة إنجاز يومية:

أن يكون للموظف يوماً قائماً إنجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي أو كسل، ويجب أن يراعي عند وضع قائمة الإنجاز اليومي عدة نقاط أهمها:

- جعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياة الشخص.

- عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.

¹ محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص 39.

² عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، 2009، ص 12.

- إعتاد مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية (يشير مبدأ باريتو الى تحديد أهم نقطتين في عشر نقاط، وإنجاز هتين النقطتين يعد بمثابة تحقيق 80 % من أعمال ذلك اليوم) .

- إعطاء راحة في الاجازات وفي نهاية الأسبوع.

- توشي المرونة فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف¹

4- سد منافذ الهروب:

هي المنافذ التي يهرب بواسطتها الموظف من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة والثقيلة، فتصرفه عنها مثل: (الكسل، التردد، التأجيل، التسويف والترويح الزائد عن النفس).

ويجب على الموظفين أن يتذكرو دائماً أن مهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة تساعد على النجاح، أما التسويف والتردد والهروب يؤدي الى الفشل، كما يجب عليه اذا ما اختلطت عليه الأولويات ووجد نفسه يتهرب من مسؤولياته وبضيع وقته، أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

أ. ما هو أفضل عمل يمكن القيام به الان، وما هو أفضل شيء يستغل فيه وقته في هذه اللحظة.

ب. ما هي النتائج المترتبة عن الهروب من المسؤوليات وما هي المشاعر المترتبة عن التسويق والتردد؟

مثل (الضييق، القلق، خيبة الامل والشعور بالذنب... الخ) والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟

مثل (الرضا السعادة، النجاح، والرغبة في المزيد من الإنجاز).

5- استغل الأوقات الهامشية:

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

¹ المرجع السابق، ص 13.

و يجب على الموظف دائما ان يتأمل كيف يقضي وقته ثم يحلله و يحدد مواقع الأوقات الهامشية و يضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان مثل الاسترخاء¹

6- عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الانسان أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم وما يرون أنه مهم وضروري، وتسلبه فاعليته ووقته، وهذا الوصف من أكبر مضيعات الوقت، حيث يستسلم الانسان للأمور العاجلة غير الضرورية، لا سيما عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته، ولكي لا يقع أحد ضحية ذلك ينبغي عليه، بعد تحديد الأهداف والأولويات، تطبيق الفوائد والتوصيات العملية والمجربة التي سترد لاحقا في إطار الضرورة، الملائمة، الفعالية) المرتبطة بالأعمال والمهام والأنشطة التي تمارس في الحياة.²

تاسعا: قواعد إدارة الوقت

لقد تعددت قواعد إدارة الوقت، حيث حاول الباحثين تحديدها بدقة في أربع خطوات أساسية، يمكن تلخيصها فيمايلي:

القاعدة الأولى: تحديد الأهداف والأولويات

هناك مثل قديم يقول: عندما لا تعرف أين تتجه فإن كل الطرق قد توصلك، وتحديد الهدف أمر على قدر كبير من الأهمية. وللأسف فإن من التخلف الحضاري الذي يعيشه البعض ما يمكن أن تسميه بأزمة الهدف أو غياب الأهداف وخاصة الأهداف التي توصل إلى هذه الغاية الكبرى.³

¹ سليم بطرس جلدة، سامي " محمد هشام حريز "، مرجع سابق، ص 74.

² بشير العلاق، مرجع السابق، ص 68.

³ سليمان زيدان: مرجع سابق، ص 131

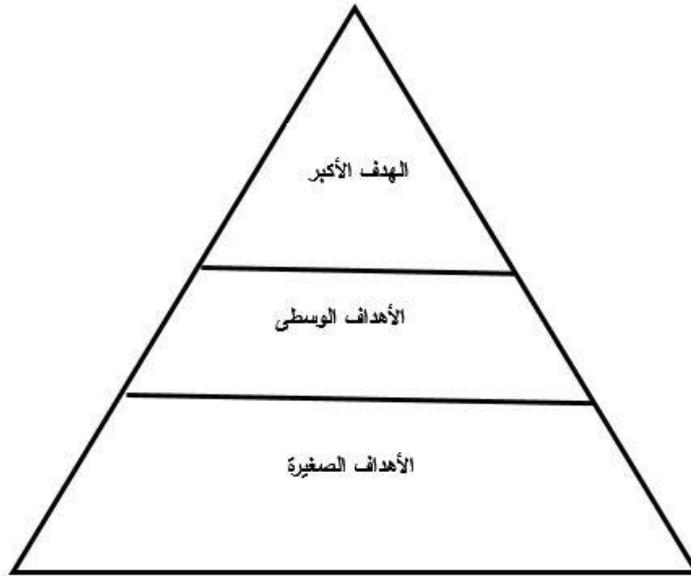
أقسام الأهداف:

يمكن أن تقسم الأهداف الى ثلاثة أقسام:

1. الهدف الأكبر : وهو أهم هدف يسعى له الانسان وتوجد عدة أهداف تخدم هذا الهدف.
2. الأهداف الوسطى: وهي مجموعة من الأهداف التي تخدم الهدف الأكبر.
3. الأهداف الصغيرة : وهي ما يمكن أن يعبر عنها بأنها مجموعة من الوسائل التي تخدم الأهداف الوسطى.
4. علماً بأن كل هدف هو بالنسبة لما فوقه وسيلة وبالنسبة لما تحته هدف، وبناءً على هذا التقييم

تكون هذه الأهداف على شكل هرم¹

وبناءً على هذا التقسيم تكون هذه الأهداف على شكل هرم.



الشكل (04): هرم تحديد الأهداف.

المصدر من اعداد الطالبة

¹ مدحت أبو النصر: " إدارة الوقت (المفهوم ، القواعد والمهارات)" ، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 68،70

تدوين الأهداف:

1. تدوين الفرد لأهدافه الشخصية أو بالتعاون مع المجموعة التي تعمل معه في نفس القطاع أو المؤسسة.
2. الحرص على كتابتها هذه الأهداف لعدم نسيانها.
3. يجب أن تكون الأهداف ذات معنى سام قابل للنمو والتطور.
4. الاهتمام في سبيل تحقيق الهدف بالكيف لا بالكم.
5. الوضوح في صياغة الأهداف.
6. أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق.¹

تحديد الأولويات:

عندما تكثر الأعمال وتتطلب أكثر من الوقت المتاح لديك يجب تقييم كل عمل لمعرفة ماذا تقوم به وماذا تترك، حتى لا تترك الأهم لتقوم بما هو أقل منه أهمية، ذلك لأن مصرف الوقت لمعظم الناس من دون تحديد الأولويات كالاتي:²

1. نقوم بما يجب القيام به قبل ما نكره القيام به.
2. نقوم بما نتقن فعله قبل ما لا نتقن فعله.
3. نقوم بالأمر السهلة قبل الأمور الصعبة.
4. نقوم بما يحتاج أوقات قصيرة قبل ما يحتاج أوقات طويلة.
5. نقوم بما له موعد قبل ما لا موعد له.

¹ عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي: " المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 50.

² محمد أمين شحادة: مرجع سابق، ص 375.

6. نقوم بطلبات الغير قبل أمورنا الخاصة.

7. نقوم بما هو اضطراري بل ما هو هام.

8. نقوم بما يعطي نتائج عاجلة دون ما يعطي نتائج بعيدة المدى.

أما إذا أردت أم تقوم بالأولويات أولاً، فعلينا أن نحددها أولاً، وذلك من خلا خطوتين بسيطتين:

أولاً: ضع لائحة بالمهام التي تود العمل على إنجازها.

ثانياً: حدد درجة أولوية كل عمل على اللائحة بالمقارنة مع الآخرين.¹

يمكن النظر لأي نشاط نقوم به من منظورين هما: الأهمية والعجالة وعليه يمكن تصنيف الأنشطة إلى اربع

أنواع:

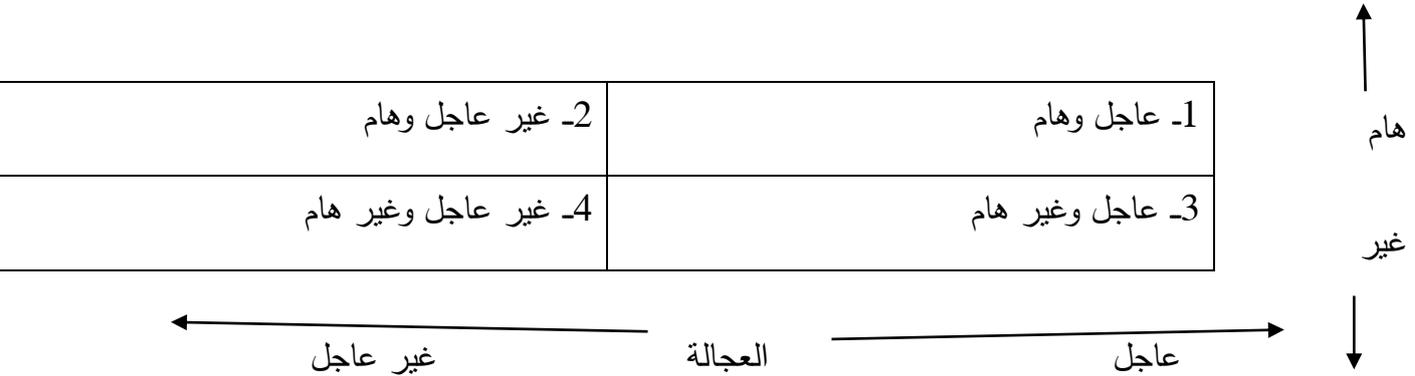
1. عاجل وهام.

2. غير عاجل وهام.

3. عاجل وغير هام.

4. غير عاجل وغير هام.

¹ (المرجع السابق، ص580.



شكل (05): مصفوفة إدارة الوقت.

- يمكنك استخدام هذا الشكل لتحليل أعمالك ومساعدتك في اكتشاف ميولك واهتماماتك.

المربع رقم (01): يشمل الأنشطة الهامة والعاجلة:

- ونحن نميل إلى أن نطلق على هذه الأنشطة اسم (الأزمات) ويفضل أن يكون لديه عدد محدود من هذه الأنشطة وهي تشمل إضرابات العمل، مشكلة مع عميل كبير، اقتراب آخر موعد لتقديم ميزانية السنة القادمة، تغيب ثلاثة مديرين في إجازات مرضية في نفس الوقت، وهذه الأشياء التي تع في المربع رقم 01 يجب الانتهاء منها في أسرع وقت ممكن، والغريب أننا يجب أن ننهي من هذه المشاكل بسرعة لأهميتها، والذي يحدث إننا إذا انتهينا منها بسرعة فإن ذلك يكون لشعورنا بأنها عاجلة وليس لأنها هامة.

المربع رقم (02): ويشمل الأنشطة الهامة ولكنها غير العاجلة:

ويمكن أن نقول: أنها الأشياء التي لا تحدث أو التي لا تحدث دائما بصورة كافية وتشمل التخطيط والتدريب وتنمية المرؤوسين وقلة قليلة من هم الذين يقضون وقتا كبيرا في هذه الأنشطة التي يجب قضاء وقت أكبر فيها.

المربع رقم (03): ويشمل الأنشطة العاجلة وغير هامة:

ويشمل جزءا كبيرا من الأنشطة اليومية وهي تكون عادة عاجلة ولكنها تساهم مساهمة بسيطة للغاية في تحقيق أهدافنا والمثال الأول لذلك هو المكالمات الهاتفية التي نلتقاها نجد أن جزءا قليلا منها هي مكالمات هامة حقا وبالرغم من ذلك فكل مكالمة تأخذ وقتا، أما الزوار غير المتوقعين فيهم مثلا آخر على ذلك، وكثير من هؤلاء الزوار يأتون لأسباب ليست هامة وقليل منهم فقط هم الذين يأتون لأسباب هامة.

المربع رقم (04): الأنشطة الغير العاجلة والغير الهامة:

- الأنشطة الموجودة في هذا المربع ليست عاجلة وليست هامة، ولقد اثبتت الدراسات أننا نقضي من عشرة إلى أربعين في المائة من يومنا في الأنشطة التي يستلمها المربع رقم 4 مثل: الدردشة ومجالس النميمة وحل الكلمات المتقاطعة والتوجه لشرب الشاي واستغراق فترات كبيرة من الوقت في تناول الطعام في المكاتب والحضور إلى العمل متأخرا والانصراف مبكرا والكثير من الأنشطة المشابهة.

- أن تبذل الوقت والجهد لتصنف أنشطتنا اليومية داخل هذه المربعات يؤدي إلى نتائج جديرة بالمحاولة، فمن خلال هذا التصنيف سيمكننا أن نعرف نسبة الوقت الذي نقضيه في أداء الأنشطة الهامة. والوقت الذي نقضيه في الأنشطة غير الهامة نسبيا.

- وسوف يرشدنا هذا التصنيف أيضا إلى الوقت الإضافي المتوفر والذي نستطيع أن نستثمره في الأنشطة الهامة.¹

معايير تحديد الأولويات:

هناك ثلاثة معايير أساسية نستطيع من خلالها تحديد سلم الأولويات لأعمالنا وهي كالآتي:

¹ ديل كرينفي: مرجع سابق، ص 80-82.

1- الحكم الشخصي: إنك الشخص الأمثل لمعرفة ما الذي يجب عمله ومتن وأهمية كل عمل.

2- النسبية: عند مقابلة المهام بعضها ببعض سيصبح واضحا أن بعضها يقع ضمن درجة

الأولويات العليا وبعضها دون ذلك، وهذا يعين في معرفة ما هو أفضل لاستثمار وقتك في كل آن.

3- التوقيت: المواعيد النهائية لإتمام كل عمل والمدة التي يأخذها ذلك العمل تؤثر على درجة

أولويته، بحيث يبدأ العمل عليه في الوقت المناسب حتى ينتهي منه في موعده.¹

القاعدة الثانية: تسجيل الوقت وتحليله:

الكثير من الناس يجهلون كيف يقضون أوقاتهم، ولذا نجد اليون شاسعا بين ما يفعلونه في الواقع

وما يريدون أن يفعلوه، فإذا كان ما يريد أن يفعله الواحد منهم من الأنشطة يستغرق 90 دقيقة نجد أن ما

يفعله في الواقع ما يتجاوز 30 دقيقة مما يريد أن يفعله، وهذا يعني التقصير في أداء بعض الأنشطة أو

عدم فعلها نهائيا، وعليه فإن المعلومة الدقيقة في تحليل الوقت وتسجيله تقود إلى تعريف دقيق للمشكلات

ومضيعات الأوقات، ومن ثم تساعد على التخطيط السليم لقضاء الوقت.

أنواع تسجيل الوقت:

1- السجل اليومي للوقت: يركز فيه على الوقت تحديدا، والمكان، ونوع النشاط، وترتيب الأنشطة في

الأهمية.

2- السجل الشهري: يركز فيه على الوقت ابتداء وانتهاء، والتاريخ، وكيفية قضاء النشاط، منفردا أو في

اجتماع، ومكان النشاط وأهميته.

¹ محمد امين شحادة: مرجع سابق، ص377.

3- سجل ملخص الوقت: يركز فيه نوع الأنشطة، مجموع الوقت المخصص لكل نشاط في السنة كلها بالنسبة المئوية، ومن ثم المقارنة بين الأهمية والنسبة المئوية المخصصة له.

القاعدة الثالثة: التخطيط لقضاء الوقت

كثير من الناس يحب أن يعمل أكثر من ان يفكر، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه صواب. والسر في ذلك أن الانسان فيه غريزة حب الإنجاز والعجلة ومحبة رؤية ثمرة العمل مبكرا، والعمل يشبع هذه الغريزة، بخلاف التخطيط والتفكير فنتائجها ليست مباشرة ولا تظهر إلا بعد فترة من الزمن. والعمل بدون تخطيط يأخذ وقتا أطول مما يستحق، بخلاف العمل المخطط له، فهو يأخذ أقل قدر ممكن من الوقت لهذا العمل، لذلك فإن مضيعات الوقت تعترض بكثرة من لا يخطط لوقته، ومن ثم فهو لم يخطط لإيجاد حلول لها، ولذا يضيع وقته، ومن يعمل العمل بدون تخطيط تقنعه أُل النتائج الحاصلة، بخلاف من يخطط فإنه لا يرضى إلا بأكبر قدر ممكن من النجاح.

كيف نخطط؟

- 1- تحقيق الأهداف وترتيبها حسب الأهمية والأولوية.
- 2- التفكير في الخيارات المطروحة لتحقيق الأهداف واختيار أحسنها ثم تحديد الوقت بالدقة لتنفيذ الطريقة.
- 3- تحديد المكان المناسب للجميع لتنفيذ العمل.
- 4- التفكير فيمن يقوم بالعمل ومن هو الأصح في ذلك.¹
- 5- افتراض حدوث مضيعات للوقت، ومن ثم البحث لها عن حلول.

¹ أسامة عبد الوهاب، محمد إبراهيم، أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جامعة المشرق الخرطوم بحري الخرطوم، السودان، تموز ، 2020، ص 165

6- تجنب الارتجالية في وضع الخطة.

7- عدم إعطاء أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحقه.

8- وضع احتياطات عند فشل النشاط لاستثمار الوقت.

9- محاولة تجميع الأعمال المتشابهة للقيام بها دفعة واحدة.

القاعدة الرابعة: التفويض والتوكيل

يعتبر التوكيل الجيد من الأساليب الناجحة لحفظ الوقت، وذلك لأنه يضيف بوقات الآخرين وفتنا جديدا إلى العمل، ويكسب العمر إلى عمرك المعنوي للعمل والعاملين.

أسباب الإعراض عن التفويض:

1- المركزية التي يتشبث بها بعض الأشخاص، حيث لا يثق بأحد البتة، وأضرارا هذه المركزية تظهر عندما يصيب الشخص مرض أو ظرف طارئ حيث يتعطل العمل بدونه.

2- الرغبة في تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح، وهذه نظرة قاصرة، لأن النظرة البعيدة تقضي بأن التفويض وسيلة ناجحة لاحتمال أن يكون المتدرب فيها بعد مثل المسؤول الأول في الأداء أو أحسن منه أحيانا، وبالتالي المحافظة على الوقت والإنجاز الأكثر.¹

عاشراً: مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها:

أ- العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت كما أوضحها دركر Peter Drucker مايلي:

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.

¹ المرجع السابق، ص 165

2. تضخم عدد العاملين.
3. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
4. عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.
5. الزيارات المفاجئة.
6. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد.
7. البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها.

ج - العوامل ومسح معهد هاملتون:

- في مسح اجراه معهد " ألكسندر هاملتون A.Hamilton" تبين أن المقاطعات تحتل المرتبة الأولى في الأهمية، تليها الاجتماعات غير الفعالة، والمكالمات الهاتفية الكثيرة، فالبحت عن المعلومات.
- وقد أوضحت الدراسات التي أجراها "محمود شاكر عصفور" على مستوى الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أن أهم مضيعات الوقت كانت على النحو الآتي:¹

معدل الوقت الضائع أسبوعياً	أهم مضيعات الوقت
(61,8) دقيقة.	• تأخر في الصباح عن العمل الرسمي.
(35,4) دقيقة.	• مكالمات هاتفية لأغراض خاصة.
(49,4) دقيقة.	• قراءة المجلات المتعلقة بالعمل
(46,6) دقيقة.	• تناول الشاي والقهوة
(75,5) دقيقة.	• مراجعة المستشفى
(46,5) دقيقة.	• مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام
(132,5) دقيقة.	• مضيعات أخرى

كيفية السيطرة على مضيعات الوقت:

- 1- جمع البيانات عن المضيعات التي تكثر عندك مع بيان أنواعها وتقسيماتها والمعلومات المهمة عنها.
- 2- حدد سبب مضيع الوقت هل هو منك أو من غيرك أو من المكان أو من وقت الموعد.
- 3- ضع عدداً من الحلول لكل مضيع من مضيعات الوقت ثم اختر أنسبها.

¹ نادر أحمد أبو شيخة: "إدارة الوقت"، ط2، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص110-113.

4. السيطرة على مضيعات الوقت لا يعني بالضرورة إلغاء هذا المضيع وإزالته بالكلية، لأن بعض هذه المضيعات أمر ضروري لا يستغني عنه الانسان، لكن المقصود هو الاقتصاد فيها بحيث لا تتجاوز حدودها المعقولة.¹

¹ عبد الله بن مبارك آل سيف: "فن غدارة الوقت طريقة علمية لطلبة العلم والباحثين للاستفادة من أوقاتهم ويليها البرنامج التفصيلي لطالب العلم"، دار طيبة، دون البلد، دون سنة النشر، ص31.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: استراتيجيات الابداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

تمهيد

أولاً: أهمية الإبداع التنظيمي.

ثانياً: دوافع الإبداع التنظيمي وتصنيفاته.

ثالثاً: خصائص ومستويات الإبداع التنظيمي.

رابعاً: مراحل ومبادئ الإبداع التنظيمي وأساليبه.

خامساً: أنواع ومصادر الإبداع التنظيمي.

سادساً: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي.

سابعاً: العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع التنظيمي.

ثامناً : استراتيجيات ومهارات الإبداع التنظيمي.

تاسعاً: تنمية الإبداع التنظيمي ومتطلباته.

عاشراً: معوقات الإبداع التنظيمي.

تمهيد:

إن عصرنا الحالي يتميز بالثورة المعلوماتية واشتداد هاماً المنافسة بين المؤسسات، ومن هنا يصبح الابداع التنظيمي يلعب دوراً هاماً في عملية التنمية والتطور عن طريق تقديم أفكار جديدة إبداعية وتطويرها والتخلص من الأفكار القديمة والتي بفضلها تقوم المؤسسة وتحقق تميزها.

وعليه نحاول من خلال هذا الإطار تحديد أهم خصائص ومكونات الابداع التنظيمي فضلاً عن العوامل المؤثرة في تحقيقه.

أولاً: أهمية الإبداع التنظيمي:

تظهر الحاجة على الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب. وهذا التعاون يحث على إدارة المنظمة وتبني أسلوب جديد، وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغييرات في بيئة المنظمة مثل التغييرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع. ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتعاون بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكشف وتتبني طرق وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءها، يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث ونقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرض الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات¹. وعليه تتحدد أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي:

1. حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
2. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
3. يساعد الإبداع لاكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتواجهها نحو تطوير الدراسة.
4. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة.
5. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

¹ محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص324-325.

6. يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.¹
7. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستقرار لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
8. تحسين خدمات التنظيم مما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
9. الاستخدام الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.²

ثانياً: دوافع الإبداع التنظيمي وتصنيفاته:

1: دوافع الإبداع التنظيمي:³

1-1- الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضى النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

¹ عبد الله حسن مسلم: "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص19-20.

² برباخ رايح، أساليب غدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، ص41.

³ طارق محمد السويدي، محمد أكرم العدلوني: " مبادئ الإبداع"، ط3، دون بلد النشر، 2004، ص 20 - 25 .

1-2- الدوافع البيئية: (الخارجية):

- الحاجة عليه في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- إن التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

1-3- دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- الحصول على قبول الناس ورضاهم.
- خدمة الأمة والوطن.

2- تصنيف الإبداع التنظيمي:¹

يصنف الإبداع الإداري عموماً إلى ثلاث مجموعات وهي كالتالي:

2-1- الابتكار الإداري العام:

تتمثل المدارس الإدارية التقليدية العلاقات الإنسانية الموقفية ابتكارات إدارية عامة حيث أن كل منها طُبعت مرحلة إدارية عامة و متميزة ولا يجد من هذا التميز تعايش أو تدخل هذه المدارس على مسرح إدارية الحالية، حيث تمثل هذه التغيرات الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي لتنظيم هرمي في الوثائق الإدارية وألقي في الوظائف الفنية، ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهربي الأفقي، حيث كانت تتزايد الكفاءة والمرونة المعرفية كذلك.

2-2- إعادة ابتكار الشركة:

إن تزايد المنافسة والتغيرات البيئية الخارجية (هيكل تنظيمي، السوق، الزبون، المنافسة، المجتمع) والبيئة الداخلية (رسالة المؤسس، استراتيجياتها وقدرتها الجوهرية). وتجد المؤسسة نفسها تواجه المصير الأصعب إما أن تتدهور وتخرج أو أن تعيد النظر في افتراضاتها الأساسية فما عليها ان تختار بأن تعيد ابتكار الشركة لنفسها وذلك تجنباً للمنافسين الجدد الذين دخلوا السوق بمفاهيم وأساليب جديدة، حيث يتم تجديد وإعادة ابتكار افتراضاتها الأساسية في الجوانب الثلاثية التي أعادها بيتر داركر وهي:

- افتراضات حول بيئة الشركة.
- افتراضات حول رسالة الشركة.

¹ نجم عبود نجم: " إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 348 - 349.

- افتراضات حول قدرات الشركة الجوهرية لتحقيق رسالتها.

- ولقد اقترح جيوب ركز الدورة المستمرة حسب التغيرات في أسواقها حيث أن هذه الدورة يمكن ان تكشف أن الشركة تفقد نقاط القوة أو تتفاقم فيها نقاط الضعف مع الوقت مما يتوجب إعادة اكتشاف الشركة لتقوية نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف.

2-3- ابتكار لمفاهيم إدارية:

يعتبر هذا المجال الأوسع في الإبداع الإداري لأن المفاهيم الجديدة تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والدنيا والعاملين في جميع المستويات الإدارية ومثالا على ذلك نجد إدارة الإنتاجية الشاملة في السبعينات وإدارة الجودة الشاملة في الثمانينات إعادة الهندسة والعمال عن بعد والشركة الافتراضية في الوقت الحاضر.

ثالثا: خصائص ومستويات الإبداع التنظيمي:

1- خصائص الإبداع التنظيمي:

الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد ويتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وأثرها من خلال العمل الجماعي المنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد واهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب

الظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.¹
- القدرة على التخيل والحدس والتي لها علاقة بالترابط اللاشعوري حيث يتم ربط الأفكار مع بعضها البعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطوراً.
- الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الأفراد.
- الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة.
- إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم والند الذاتي للفرد عند الفشل.²
- إن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً أو ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة.
- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه لابد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.³
- أما نجم عبود نجم فيرى أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في:
 - الجدية والحدائق: حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوباً أو تقنية، أو السلعة، أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.

¹ ندى صارم، دور غدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2019، ص38.

² زاهد محمود ديري: "السلوك التنظيمي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص303.

³ ليلي محمد حسين بوالعلا: "مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحدائق"، ط1، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص280.

- المنفعة أو القيمة: أي انه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب، بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات.
- التكامل والترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- التراكمية: بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.
- الموائمة الزمنية: ويعني تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه مؤسسات الاعمال.¹

2- مستويات الإبداع التنظيمي:

1-2- على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتناول الكثير من الكتاب والباحثين عن هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة وغيرها، كما عقدت العشرات من المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

¹ (نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص26).

2-2- على مستوى الجماعة:

وهو الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة قسم أو دائرة أو لجنة... إلخ، واعتمادا على خاصية التداوي فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وبتبادل للرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة وتتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.¹

ولقد توصلت الكثير من الدراسات إلى عدة عوامل تؤثر على إبداع الجماعة أهمها:

- الجنس: باعتبار أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أكثر جودة من أحادية الجنس.
- التنوع: إن الإبداع يتطلب أن تتكون الجماعات من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسك.

- الانسجام: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع.

- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

- الحجم: باعتبار أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمهارات.²

¹ حريم حسين: "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص350.

² جلدة سليم بطرس، زيد منير عبوي: "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص49.

2-3- على مستوى المنظمة:

هو الابداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتتميز المنظمات

المبدعة بالصفات التالية:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة وتجريب وتمرين رغم الفشل
- قوة الاتصال
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين أو توجيههم
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها
- الالتزام بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحويل الى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها

- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية.¹
- وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى ان المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

¹ السرور نادية: " مقدمة في الابداع"، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2005، ص 87.

- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الشدة واللين معا.¹

في حين السيد فقد قدم تقسيما آخر لمستويات الإبداع وتتكون من خمسة مستويات كالتالي:²

- 1- الإبداع التعبيري: ويسعى إلى تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.
- 2- الإبداع الإنتاجي: ويشير إلى البراعة إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة هن هذه النواتج ومثال ذلك تطوير لوحة فنية او مسرحية شعرية.
- 3- الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهما جوهريا في تقييم أفكار أو مصارف أساسية جديدة، ومثال ذلك ابتكار نظريات في العلم أو الفن، ولكنها مستندة على أفكار ونظريات موجودة سابقا.
- 4- الإبداع التجديدي: ويشير على القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كذلك التي قدمها كوبر نيكس في إضافات جوهرية في توسيعه لنظرية بطليموس في علم الفلك وإعادة تفسيرها.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص394.

² السيدة ماجدة: "تربية المتفوقين والموهوبين"، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 2000، ص92.

5- الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرهما ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية

أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات حديثة جديدة.

رابعاً: مراحل ومبادئ الإبداع التنظيمي:

1: مراحل الإبداع التنظيمي:

إن الإبداع التنظيمي ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:

1-1- مرحلة الاهتمام Interest:

في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وتفكيره وجهوده على المشكلة الحالية التي أثارته، وعملية الاهتمام تشمل الانتباه والتركيز العقلي والوجداني على حل المشكلة التي تشغل باله بهدف إزالة القلق وعدم التوازن، أي حل المشكلة أو ابتداء حل جديد.¹

1-2- رحلة الإعداد (Preparation):

وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج كعينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات.²

1-3- مرحلة الاحتضان (Incubation):

تشهد هذه المرحل عمليات التفاعل ، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية لتلتمس حقيقة المشكلة، أو موضع البحث والحلول المناسبة،

¹ سليم إبراهيم الحسينة: "الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي"، دون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص291.

² بومزة محمد، مرزوقي رفيق: عنوان المداخلة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ص9 yahoo.Fr@raFamen .zougui

وباختصاراتها مرحلة بين شخصية الباحث ومعلوماته ومعرفته وحكمته وموضوع البحث، ومرحلة توالد الحلول الممكنة، أي حل المشكلة عن طريق الحس والبديهة.¹

4-1- مرحلة البروغ (Illumination):

وفي هذه المرحلة يقوم الفرد المبدع بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى الحل، فيتدفق هذا الأخير بشكل مفاجئ في صورة بزوغ إبداعي.²

5-1- مرحلة التحقق (Vérification):

إن الشيء الإبداعي (فكرة، سلوك، استجابة)، المقدم من الفرد يخضع لعملية فحص لمعرفة مدى صحته ومصداقيته، لتطبيق، وتطابقه أو توافقه مع التوجهات البيئية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد الواحد، أو مجموع الأفراد، فقد يكون القائد الإداري مثل: قد بنى هيكلًا مرجعيًا من الإجراءات التي يعتقد بملائمتها لمعالجة أي مشكلة تنظيمية تنشأ مستقبلاً إلا أنه يكشف في النهاية إن هذا الهيكل المرجعي غير واقعي أو عملي تجاه الهدف المنشود، مثل هذا الاكتشاف وقد بينت حالة الإحباط عند الفرد.³

¹ حسين حريم: "السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص356.

² بومزة محمد، مرزوقي رفيق: مرجع سابق، ص9.

³ شوقي ناجي جواد: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص184-185.

6-1- مرحلة التطبيق:

وهي المرحلة النهائية التي يتم فيها ترجمة إبداعاتك إلى واقع ابتكاري، وهذه هي المرحلة التي تجعل الفكرة الإبداعية أكثر من مجرد خاطر عابر، وهذا يعني أن الفكرة أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وذات معنى.¹

ولقد قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع، فيقول روسمان إن هذه العملية تمر في المراحل التالية:

- تكوين وتحديد لهذه المشكلة.
 - جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
 - تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.
 - فحص الحلول بصورة تقنية وتقييمها.
 - صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.
- في حين موريس شتاين فيقول إن عملية الإبداع تجتاز ثلاث مراحل فقط:

- مرحلة تكوين الفرضيات.
- مرحلة اختيار الفرضيات.
- مرحلة الاتصال بالآخرين وتنفيذها ثم التوصل إليه بالاختبار.²

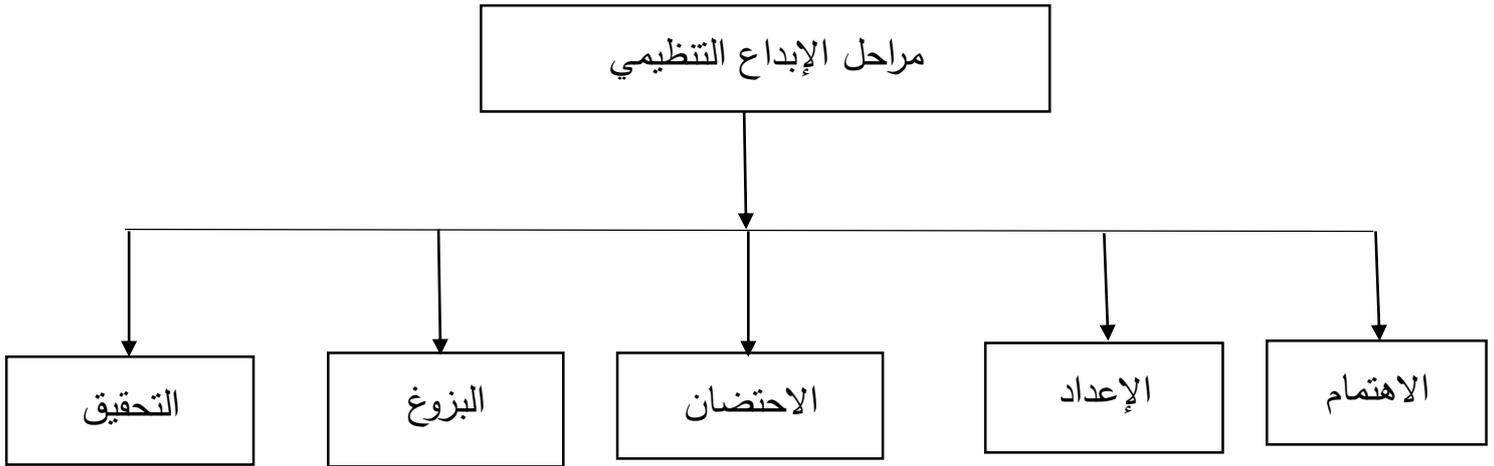
إن نجد إن عملية الإبداع في الإدارة تتكون من عدة مراحل:

¹ كارول جومان: "الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي"، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2010، ص103.

² رفعت عبد الحليم الفاغوري: "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص16.

- تحليل البيئة: معرفة بيئة المنظمة واكتشاف مظاهر المشكلات أو الفرص المتاحة والتطوير.
- التعرف على المشكلة باستخدام الحدس والتفكير المنطقي بغية تحديد كل جوانب المشكلة.
- وضع الافتراضات وهي إجابات إبداعية لتلك الأسئلة وبالتالي قد تكون الأجوبة غير عادية.¹
- توليد بدائل الحلول أي توليد الأفكار الإبداعية، حيث تتضمن قائمة البدائل.
- الاختيار من بين البدائل.
- التطبيق: وهي مرحلة التنفيذ العقلي، وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية.
- الرقابة: ويتم هنا تقييم الأداء حيث تهدف هذه المرحلة إلى معرفة جدية وأصالة هذه الفكرة.²

وفي الشكل الموالي يوضح أهم مراحل الإبداع التنظيمي:



شكل رقم (07): يمثل مراحل الإبداع التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص24.

² المرجع نفسه، ص6.

2: مبادئ الإبداع التنظيمي:

- لقد تعددت وتتنوع مبادئ الإبداع التنظيمي، وفي هذا الصدد نجد بيتر داركر يحددها في:

1- إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آنفة الذكر،

وعلى الرغم من أهمية كل مصدر عن هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب

دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.

2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم،

فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي.

فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون

بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.¹

3- احترام الأفراد وتشجيعهم ونموهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

4- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل

التقدم والنجاح.²

5- حَولوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية

إلى طموح.

¹ محمود سلمان عميان، مرجع سابق، ص398.

² جمال خير الله: "الإبداع الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص138.

6- التحديد المستمر للنفس والفكر والطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، وان العمل ليس وظيفة فحسب، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة تحقيق الأهداف المنظمة.

7- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.¹

3- أساليب الإبداع التنظيمي:²

3-1- أسلوب العصف الذهني:

بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهتمم التوصل الى حل في شأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذين ينتمون اليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار اتجاه الحلول المقترحة كلاً وفق وجهة نظره بصرف النظر عن آراء الآخرين دون أية قيود او تحفظات من أجل الوصول الى فكرة تحل هذه المشكلة وذلك وفقاً للخطوات التالية:

- الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين.

- تنقية بدائل الحل من قبل القادة.

- اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد

¹ المرجع السابق، ص138.

² ندى صارم، مرجع سابق، ص41-42.

- اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد لاختيار انسب البدائل من بين البدائل المقترحة، وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل التي يسأ استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب او في مجال الحياة العلمية.

3-2- أسلوب دلفي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، حيث تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة، وتأثير بدائل الحل عليه، وارسال القائمة للخبراء.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة.
- تعاد الخوة الرابعة والخامسة مرة أخرى.
- تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة¹.

3-3- أسلوب المجموعة الإسمية:

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، يطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفرادها بين 6-9 أفراد، حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي، ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي: " القيادة الإدارية الإبداعية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 5.

أمامهم دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مناقشة الآخرين في آرائهم، وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل.¹

3-4- أسلوب التحليل التشكيلي: يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر و الخصائص المشتركة للمشكلة من اجل التوصل الى حل لها و يجري الترتيب تبعاً لهذه الطريقة بان نعطي للمتدرب المشكلة في صورة الفاظ عامة ثم تحلل الابعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة و الخصائص المشتركة لهذه الأجزاء ثم يجري نوع من التكوين او البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفقة في الخصائص مثل اللون الحجم، ومن ثم يمكن التوصل الى حلول كثيرة بهذه الطريقة²

3-5- أسلوب الاثراء الوظيفي:

يقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته بحيث لا يكون سطحياً او مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به. ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، التصميم، وتقويم الأداء أي اسناد مهام إشرافية الى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب اشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغيرات الواجب احداثه، مما يترتب عليه تحفيز ابداعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها.³

¹ الشماع خليل محمد حسن، حمود خضر كاظم : " نظرية المنظمة"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 424.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 59.

³ محمد قاسم القريوتي: " نظرية المنظمة التنظيم"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 347.

3-6- أسلوب التوفيق بين الإشتات :

وهنا لابد على القائد الإداري أن يوفر وبشكل مستمر المناخ المناسب ويخلق له ليجد الافراد مجالاً للتعبير الإبداعي وتتوصل المنظمة الى أهدافها المنشودة بإعتماد أسلوب التشجيع ورفع العمل الأصيل دوماً بدلاً من منعه او التجاهل عنه، وهذا لكون هذا المناخ سيساعد على بناء الأهداف واختيارها وتوفير المجال المناسب لأعمال التحفيز الدافعية فيما لو تم انجاز وتحقيق الأهداف المنشودة ويصبح بإمكان المنظمة بعد ذلك ورفع الحالة الإبداعية فيها عموماً.¹

خامساً: أنواع ومصادر الإبداع التنظيمي:

1- أنواع الإبداع التنظيمي:²

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، وقد قامت مجالات دراستهم وأهدافها المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع التنظيمي، ونوضحها كالاتي:

1-1- الإبداع الاختراقي:

وهذا يركز على ضرورة توافر عنصر المرونة في إدراك علاقات جديده غير مألوفة، بين متغيرات موجودة، والعمل على ربط العلاقة بين هذه المتغيرات واكتشافها ومن ثم العمل على تغييرها والخروج بشيء جديد.

¹ جواد شوقي ناجي: " إدارة الاعمال من منظور علمي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 183.

² ماجد عبد المهدي مساعده: "السلوك التنظيمي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016، ص387.

2-1- الإبداع التجديدي:

ويأخذ شكل تصميم شيء جديد سواء أكان سلعة أو خدمة جديدة أو مفهوما نظريا جديدا.

3-1- الإبداع التعبيري: ويقتصر على الأدب والفن.

4-1- الإبداع الانبثاقي: أي العمل على تصور مبدأ جديد وفتح آفاق جديدة لم تعرف من قبل.

5-1- الإبداع الإنتاجي: وهو انتاج أعمال جديدة وبأساليب متطورة غير مأخوذة من الآخرين.

إلا أن هناك من يصنف أنواع الإبداع التنظيمي وفقا لمنطلقات مختلفة أهمها:

1- إبداع وفقا للبرمجة: مصنف على مبرمج يعبر عن متغيرات تحدد المنظمة لتحسين المنتج جزئيا،

وغير مبرمج يمثل الإبداع غير الروتيني المتبني لحل المشكلات الحرجة للمنظمة.

2- الإبداع وفقا لاستعمالاته والغرض منه:

إذ وفقا لهذا الغرض صنف الإبداع إلى نوعين هما الإبداع المنتج وهو إحدى الطرائق التي بموجبها

تتكيف المنظمات المتغيرات في بيئتها من خلال طرح جديد وتحسين منتجات قائمة باستمرار وإبداع العملية،

الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

3- الإبداع بحسب القرار المتخذ:

فقد صنف الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الجماعي يكون مصدره قرارات الإدارة

العليا، أما الإبداع الجماعي يكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها.

4- الإبداع وفقا لمصدره:

ويشمل إبداع داخلي أي إبداعات تعتمد على المنظمة ويكون مصدرها المنظمة ذاتها وإبداع خارجي

أي نقل وتطبيق أفكار خارج المنظمة.¹

2- مصادر الإبداع التنظيمي:²

- أشار داركر "Druker" بأن المبدع المنظم يعني بمراقبة سبعة مصادر للفرص الإبداعية التالية:
- النجاح غير متوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
- عدم انسحاب الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية.
- التغيير في بنية قطاع العمل Industry Structure أو بنية السوق Market Structure.
- التغيير في العوامل الديمغرافية.
- التغيير في الإدراك والأمرجة والمعاني.
- المعرفة جديدة.

¹ رياض ضياء عزيز: "دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة ميسان، المجلد 19، العدد 1، 2017، ص86.

² خالد ذيب، حسن أبو زيد: مرجع سابق، ص36.

سادسا: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:¹

يعتمد المحور الرئيسي للمنظمات المبدعة على مدى رعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للإبداع وتميئتها وبيئة تنظيمية تغذي الاتجاهات الإبداعية بطاقتها، وتصل كيانها بالمنهج العلمي والفكري الذي يقوم على أسس وممارسات وظيفية تهدف إلى غرس الإبداع في العمل المؤسسي، وتعمل على تطويره وتحقيقه من خلال كافة الطاقات المختلفة، ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات، يجب عليها ان تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة، وتأتي به من خلال الأفراد العاملين في المنظمة.

وقد بين (Dovis و Scase) بأن هناك مجموعة العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي وهي:

1. الأعمال على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة.
2. الأعمال على استخدام وتكوين فرق تعمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالسلطة.
3. التركيز على توجيه كافة الموارد ونطاقات المختلفة في المنظمة لتحقيق رؤية وأهداف الرسالة المنظمة.

ويرى (Nikerson) بأن الإبداع يمكن أن يتحقق من خلال المقومات التالية:

1. وضع الهدف والاهتمام به، ونسعى من أجل تحقيقه.
2. بناء المهارات الأساسية كقاعدة للإبداع.
3. التشجيع على اكتساب وامتلاك المعرفة.
4. اتباع أسلوب الحث والمكافأة للأفراد الذين لديهم ملكة الاكتشاف وحب الإبداع والاستطلاع.
5. الاعتماد على سياسة التحفيز.
6. التشجيع ودعم الثقة لدى الأفراد وعدم الخوف من المخاطر.

¹ عاكف لطفي حضاونة ، مرجع سابق، ص57-59.

7. زرع سياسة المنافسة والتحدي في نفوس الطاقات البشرية.

8. زرع مبادئ القيم والإيمان لدى الأفراد بمدى أهمية الإبداع ونتيجة الإيجابية التي تنعكس على

الآراء.

9. تنمية المهارات والإدارة الذاتية لدى الأفراد من أجل دعم المبادرة والشعور بالاستقلالية.

10. التركيز على استراتيجيات التعليم التقني من أجل تسهيل عملية الأداء الإبداعي.

سابعاً: العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع التنظيمي:

يستخلص بيتر داركر (Peter drucker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع

وهي:

1- التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس خبرة ومهارات التفكير

الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل معلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره

يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص خلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

2- الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتمكك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون

بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف

بشكل مستمر ويمنحون الحرية دون تطبيق.

3- المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينياً

وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.¹

¹ دركر بيتر: " الإدارة – المهام – المسؤوليات – التطبيقات "، ط3، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص32.

4- سمات وصفات مجموعة العمل: على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات ومنتوعة يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.

5- المجتمع التوجيهي الإشرافي: وللأسف الشديد يهمل المديرين المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكال بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

6- الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافئها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.¹

وفي حين نجد أن هناك ثلاث مرتكزات لا يستقيم الإبداع الإداري إلا بوجودها وهي:

1- العامل الفسيولوجي: يتمثل في وجود القدرة على التفكير عند الأفراد، ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد، ومن السمات التي يتصف بها المبدعون الطلاقة والمرونة والقدرة على التنبؤ والاحساس بالمشكلة والقدرة على المثابرة وتحمل الضغوط.

2- العامل البيئي: يتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.

3- العامل السيكولوجي: يتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات للإبداع الإداري، ومن أهم دوافع العاملين التي تدفعهم للإبداع ما يأتي:

¹ أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة، جامعة محمد خيضر لرسالة الماجستير، تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2013، ص 71.

أ- الحاجة على الإنجاز.

ب - الحاجة إلى الجودة في الآراء.

ت - الحاجة إلى تحقيق الذات.

ث - الحاجة على النظام.

ج - الحاجة على الاجتهاد.

ح - حب الاستطلاع.¹

ثامنا: استراتيجيات ومهارات الإبداع التنظيمي:

1: استراتيجيات الإبداع التنظيمي:

من بين هذه الاستراتيجيات:

1-1- الدورية:

هي القدرة على استخدام اشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية هو استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين وذلك لتنفيذ مشروع معين وانشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم تحريك الافراد للعمل في مشاريع أخرى.

كذلك فمن الأمثلة الأخرى على هذه الاستراتيجية هو نقل أفراد الغدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الفوري لموظفين جدد ذات خبرات مختلفة وخاصة

¹ بلال خلف السكرانة: "الإبداع الإداري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص54-55.

بالنسبة للمناصب أو المراكز التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفسي للمشكلة أو المشكلات المشابهة.¹

1-2- التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى والمستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، والتي تصمم لتزيد عن قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق، جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير فرق العمل، واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام تكون موجهة نحو المحددات السلوكية تقييم الأفراد، ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس على إزالة معوقات التغيير فحسب، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

كذلك فإن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، إذ إنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي وهو يساعد أيضا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع، ويجب ان يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة وذلك بهدف ضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن ان يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة اهداف عامة وشاملة.²

¹ ناتاليا أحمد عبد العلي، التحليل الوظيفي تأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 49، 2018، ص18.

² أبو زيد، خالد ذيب: "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في بنوك التجارة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص63.

3-1- التخصص الوظيفي:

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل انشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

وبالإمكان أن تكون هذه الاستراتيجية الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية. وكذلك فإن التخصص الوظيفي تعتبر الاستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

4-1- نموذج الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها، ويركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء والمرؤوسين، وذلك لأن الإنسان هو الذي يقوم بالعمل على مختلف المستويات، حيث يزود النظام المديرين (الرؤساء) بالمعلومات عن الموظفين (الرؤساء) بالمعلومات عن الموظفين (المرؤوسين) وطريقة أدائهم، وذلك بشكل دوري ومستمر، ومن خلال تحديد الفرد للأهداف يصبح الرئيس¹.

في موقف أفضل لتقويم أداء المرؤوسين، كما ويساعد النظام المدراء (الرؤساء) على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والانجاز، ويتم قياس هذا الأداء عن طريق ربطه بالنتائج، وهكذا تتوفر الفرصة للابتكار والإبداع².

¹ محمد يوسف القاضي: "السلوك التنظيمي"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص313.

² المرجع نفسه، ص314.

2: مهارات الإبداع التنظيمي:

2-1- طاقة التفكير:

ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.

2-2- المرونة بالتفكير:

ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك على الفئات المختلفة للأفكار دون الإغصاب في فئة واحدة منها وبعد الانتقال بين المئات دليلاً على المرونة وسهولة تغيير الوقف العقلي.¹

2-3- الأصالة بالتفكير:

وهي القدرة على الإتيان بأفكار جديدة ونادرة غير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى.²

2-4- الإحساس بالمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك ان بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ولا شك أن اكتشاف

¹ عبد اللطيف خليفة: "سيكولوجية الإبداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية"، القاهرة، 2017، ص125-126.

² السرور، نادية هايل: "مقدمة في الإبداع"، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص119.

المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، وترتبط هذه القدرة بملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حوله.¹

2-5- الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته:

- القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه دون تشتت الاسهامات.²

تاسعا: تنمية الإبداع التنظيمي ومتطلباته:

1- تنمية الإبداع التنظيمي:

تعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأساليب العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد، وهناك بعض الممارسات التي تقوم بها المنظمات وتساعد على تنمية الإبداع التنظيمي كالآتي:

1. تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
2. إيجاد قنوات الاتصال الفعالة التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
3. التركيز على الأفكار العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه.
4. الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمر ضروري وطبيعي.

¹ اللوزي موسى: "السلوك التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص29.
² مدحت أبو النصر: "التفكير الابتكاري والابداعي"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص21.

5. تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
6. تقديم الدعم المادي والمعنوي لمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.¹
7. الانتماء والولاء التنظيمي يعد من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفان في خدماتها وتتوافر لديه دافع الإبداع أكثر من غيره.
8. الإيمان بالرأي والرأي الآخر، يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجابيا على أنماط العمل الإداري.
9. الاهتمام بالعنصر الإنساني في الغدادة مما يزيد من معدلات والولاء والانتماء بالمنظمة، ومن ثم يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
10. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر، من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.²

¹ الدريدي أحمد إسماعيل مدني، در إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي-مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الشهيد حمد لخضر - الوادي- العدد 24- ديسمبر 2017، ص157.

² عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص210-211.

2- متطلبات الإبداع التنظيمي:

2-1- الانتماء المؤسسي:

يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي أساساً للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي وتعتبر اليابان مجتمعاً وإدارات مثلاً حياً على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع.

2-2- الحس الاقتصادي والاجتماعي:

إن مبررات وجودة الإدارة هو تحقيق الكفاية والفاعلية وتعني الكفاية خفض النفقات أم تحسين نوعية الخدمة المقدمة فتأتي بفعل الحس المشترك، إن انعدام هذا الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن القدرة على الإبداع.

2-3- الانفتاح على الرأي الآخر:

للإبداع الإداري مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر وليس الإصرار على أسكاته فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد.¹

2-4- الإيمان بمواهب الآخرين:

لا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكاناتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق.

¹ محمد حسن محمد حمدات: "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 315.

2-5- المثالية والمستقبلية:

يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل واستشراف المستقبل ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها. يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للمعلمين والذين هم أدوات للإبداع فإذا صفيت نفوس الأفراد وأذهانهم وشعروا انهم محل اهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل على ما يحقق انتاجا بكلفة أقل نوعية أفضل.¹

عاشرا: معوقات الإبداع التنظيمي:

أ- المعوقات الفردية:

1. الإحساس بعدم الأمان.
2. عدم القدرة على تحمل المخاطر.
3. الخوف من الوقوع في الخطر.
4. الرغبة في تجنب الفشل.
5. الخوف من الرؤساء.
6. الميل إلى الاعتماد على الآخرين.

ب - المعوقات التنظيمية:

- المركزية الشديدة.
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- الإصرار على أساليب عمل موحدة.

¹ القريوتي محمد قاسم: "السلوك التنظيمي"، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص316.

- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب والتجديد.
- الانطلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
- عدم ثقة المدبرين بأنفسهم.
- تطبيق هيكل إداري غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد.
- ضعف وقصور الموارد المالية بالمنظمة.¹

ج - المعوقات الاجتماعية:

الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع، لذلك فإن كل شخص يبتعد عن هذه الأعراف أو التقاليد سوف يعاني من النقد أو التجاهل، مما يترتب عليه قيام الفرد بأعمال تتناسب مع الأعراف والتقاليد للحصول على رضا الجماعة التي ينتمي إليها.²

د - المعوقات البيئية:

- تتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة الصحية في العمل، النشاط الاقتصادي العام وغير ذلك.³

¹ جمال خير الله، مرجع سابق، ص 2016-2017.

² محمد زويد العتيبي: "الطريق على الإبداع والتميز الإداري"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص31.

³ كمال محمد المغربي: "السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2004، ص347.

- وقد صنف السكارنة المعوقات التي تعيق الإبداع الإداري كمايلي:¹

1- المعوقات الإدراكية:

وتتمثل في تبني الانسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور، فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء.

2- العوائق النفسية:

وتتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا على عدم ثقة الفرد بنفسه وقدرته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الانسان ثقته بنفسه وقدرته على الإبداع، ويأمنه لا يقل كثيرا في قدراته مواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

3- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:

ويرجع ذلك إلى الخوف أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو إلى السخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

4- القيود المفروضة ذاتيا:

يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، وذلك بأن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بغرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 80-81.

5- التقييد بأنماط محددة للتفكير:

كثيرا ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء ثم يرتبط بهذا النمط مطولا لا يتخلى عنه، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلا للمشكلات يجب البحث عنه.

6- التسليم الأعمى لافتراضات:

هي عملية يقوم بها العديد من بغرض تسهيل حل المشكلات، وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

7- التسرع في تقييم الأفكار:

هو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لادارة الوقت والابداع التنظيمي:

تمهيد:

اولاً: النظريات الكلاسيكية

1. نظرية فريديريك تايلور

2. نظرية هنري فايول

3. نظرية فرانك جيلبرت

4. نظرية ماكس فيبر

ثانياً: النظريات الحديثة

1. النظريات البنائية الوظيفية

تمهيد:

برزت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة، وترجع جذور هذا الموضوع الى أعمال " فريديريك تايلور، حيث نجد من اهم النظريات التي تتدرج في بحثنا هذا هي نظريات الكلاسيكية، وتتمثل في نظرية الإدارة العلمية، نظرية هنري فايول، نظرية فرنك جيلبرت، ونظرية ماكس فيبر، وكذلك النظريات الحديثة وتشمل نظرية هيرتون، نظرية سيليزنك، نظرية جولدنر، نظرية Z النظرية الموقفية، ونظرية الإدارة بالاهداف.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1 . نظرية فريديريك تايلور:

يعتبر تايلور من الأوائل الذين حاولوا إخضاع العمل الإنساني الى الدراسة العلمية وذلك سعياً منه لتحقيق أكبر انتاج ممكن وبأقل تكلفة حيث ركز تايلور باستبدال الإدارة التقليدية بالإدارة العلمية عن طريق تطوير المبادئ العقلانية فيما يتعلق بمعاملة الافراد، واستخدام الآلات، تسير الموارد والأموال لضمان الفائدة القصوى للمؤسسة العمال،¹ ويعتقد يلور أن تخطيط الاعمال انما هو وظيفة أساسية تنهض بها الإدارة، كما أنه يرى أن التخطيط يجب أن يفصل عن التنفيذ لذلك فهو على اقتناع تام بتطبيق المنهج العلمي في الإدارة، كما أنه يرى أن أسلوب دراسة الحركة والزمن الذي يقوم على ملاحظة تسجيل كافة الحركات المكونة لعمل معين، وتحديد طرق العمل بهدف تحديد أفضل اعتمد على مجموعة من الحركات المؤدية الى أعلى كفاءة في الأداء، فاعتمد على دراسة الوت لتحديد القدر الالي من الإنتاج لكل عامل في وحدة زمنية معينة، وبذلك استخدم الميقاتية في دراسة الوقت.²

وإذا كان التركيز الأساسي في هذه النظرية ينص في مجمله على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، وكانت في تقسيم العمل والتخصص من أهم مبادئ رفع الإنتاجية، ولم يكن الانسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد أداة للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول الى الإنتاج المطلوب، ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائداً هاماً من مساهمة ومشاركة العاملين، لذلك فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التي تم تدريبهم عليها، وكان

¹ - زيد منير عبودي، سامي ومحمد هشام: " مدخل الى الإدارة العامة، بين النظرية والتطبيق"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005، ص 18.

² - أحمد محمد الطيب: " الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 25.

الحافز الأساسي العاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي من خلال التقليل من الوقت اللازم في أداء كل مهمة.

وقد بين تايلور المبادئ الأربعة لنظرية الإدارة العلمية وهي:

إحلال علم له قواعد ومبادئ عامة محل طريقة المحاولة والخطأ فالخبرة السابقة تعتمد على خبرة

فرد واحد أو مجموعة محدودة من الافراد، أما المبادئ فهي تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين.

- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال من أجل رفع مردودية العامل.

- الجمع بين العلم أولاً وبين الاختيار والتدريب العلمي للعمال ثانياً.

- تقسيم العمل الفصلي بين الإدارة والعمال (فصل، التخطيط عن التنفيذ) حيث تخصص الإداريين

بالتخطيط والعمل بالتنفيذ.¹

ويتركز تايلور على تطبيق الطريقة العلمية في حل مشكلات الإدارة ساهم مساهمة رئيسية في تقرير

عدد من المبادئ النظرية في ميدان الإدارة وضع بذلك اللبنة الأولى للنظرية الإدارية، كذلك كان تركيزه

على فصل التخطيط عن التنفيذ واهتمامه بتنظيم العمل والتخطيط والتدريب والرقابة والإشراف أثر كبير في

فتح مجالات جديدة أمام الباحثين في وظائف الإدارة، وبهذا يكون تايلور قد ركز على إدارة الوقت من خلال

مبادئها الأربعة، وهي التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه للوقت، وفصل التخطيط على تنفيذ حتى يتسنى

تحقيق أهداف التنظيم بالرغم من النتائج التي حققتها الإدارة العلمية الا أن فريدريك تايلور تعرض للنقد،

لكونه ربط بين الآلة والإنسان فقط ولم يعطي أهمية للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العامل للمزيد من

الجمهور والإنتاجية، وعلى الرغم من النقد الموجه للإدارة العلمية الا أن مبدأ استخدام الأسلوب العلمي في

¹ على السلمي: " السلوك الإنساني ف الإدارة": مكتبة الطريب للطباعة ، القاهرة، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص8.

بعض أوجه القرارات والسياسات الإدارية خاصة بالنسبة لاهتمامه بعامل الوقت وتأكيده على مدى تأثيره في فعالية المؤسسة والابداع التنظيمي من خلال محاولة تقليل الوقت في انجاز المهام ، ويستمر موضوع اهتمام المنظمات والباحثين خاصة في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل.¹

فهناك بالفعل موضوعات تناولها تايلور في دراسة القيمة، وهذه الموضوعات مازالت محل اهتمام الباحثين والدراسين حتى الان، ومن أبرزها: تقييم العمل، دراسة الزمن والحركة بهدف استبعاد الحركات غير الضرورية، تنميط الأدوات والمعدات المستخدمة ، تبسيط الإجراءات ، تحديد معايير الأداء الحوافز المادية، توزيع المهام والمسؤوليات لى أساس فردي، اتباع الأسلوب العلمي في اختيار الافراد اتباع مبدأ الحوافز الفردية² ومن هنا يتضح لنا دور وأهمية دراسات الحركة ولزمنكأجراًهم مؤشرات متغير الوقت في تحسين الأداء من خلال عمليات الإنتاج.³

2. نظرية هنري فايول:

كان هنري فايول مهندساً وقد عمل مديراً لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا، وقد تميز عن تايلور في جانبين هما:

1. اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.
2. ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العم، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف.

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص 64.

² المرجع نفسه، ص 64.

³ صلاح عباس: "إدارة الوقت"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (2007) ، ص 18.

وقد حدد فايول وظائف المدير بخمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتنسيق، والرقابة، كما أن فايول صنف أنشطة المنظمة الى (06) مجموعات وهي:

1. أنشطة فنية (انتاج وتصنيع)
2. أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة).
3. أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).
4. أنشطة محاسبية (تقديم التكاليف والإحصاءات)
5. أنشطة الضمان والوقاية (جماعة الممتلكات والأشخاص)
6. أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة).¹

كما حدد هنري فايول عدداً من المبادئ الإدارية التي رأى أنها تطبق في كافة المواقف الإدارية والتي رأى أنه لمسها بل طبقها إبان عمله كمدير، وقد بلغ عدد هذه المبادئ 14 وهي :²

- 1- مبدأ تقسيم العمل : حيث يرى فايول أن التخصص في العمل بل تقسيم الاعمال حسب التخصصات يكون عاملاً قوياً في رفع الكفاءة الإنتاجية.
- 2- مبدأ السلطة والمسؤولية: يؤكد فايول على أن السلطة يجب أن تتعادل مع المسؤولية، وتسير معها جنباً الى جنب، ويشير الى نوعين من السلطة، السلطة الرسمية المتخذة من المنصب، والسلطة الشخصية المكونة من الذكاء والخدمات والخبرات السابقة والخلق الجنسي والتزام بالقواعد حتى تضمن المؤسسة ديمومتها واستقرارها، مما يساهم في تحقيق ما يعرف بالابداع التنظيمي.

¹ حسين حريم: " إدارة المنظمات ، منظور كلي"، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص 22-23.

² أحمد مصطفى خاطر: " الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية"، الأسس النظرية والممارسة العامة، المكتب الجامعي، الحديث، 2003، الإسكندرية، ص 39 - 41.

- 3- مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك: حيث يشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل، وتطبيق نظام تأديبي، حتى يسود الانضباط داخل التنظيم وتحقيق أهدافه.
- 4- مبدأ وحدة القيادة: وهذا يعني ضرورة أن يلتقي المرؤوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد، وهو الذي يرجع إليه لأخذ الرأي أو المشورة.
- 5- مبدأ وحدة التوجيه: ويقصد به أن كل مجموعة لها أنشطة وجهود ويكون لها هدف واحد، يجب أن تكون لها رئاسة واحدة توجهها وخطة واحدة تحدد إطار عملها وهذه تختلف عن وحدة القيادة في أنها تهتم بالنشاط بالافراد.
- 6- مبدأ المصلحة العامة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية والخاصة حتى يتسنى تحقيق أهداف التنظيم.
- 7- المكافآت : يجب أن تكون المكافآت عادلة ومجزية وكذلك الأجور ليس بالنسبة للعامل فحسب، بل ولصاحب العمل أيضاً.
- 8- المركزية: ويشير هذا المبدأ إلى الظروف والمواقف القائمة هي التي تكون لها الدور الأكبر في تحديد درجة مركزية السلطة.
- 9- تدرج السلطة: هذا يعني ضرورة التزام بتدرج السلطة حسب الهرم الإداري، أي بمعنى أنه لا يجب أن يتخطى الموظف أو العامل رئيسه المباشر ليتصل بمن هو أعلى منه في السلم الإداري، مما يضمن السرعة في انجاز المهام، وبالتالي ربح الوقت أثناء عملية العمل.
- 10- النظام: يقصد به أن يوضع كل شيء وان يحتل كل شخص مكانه المناسب، ويؤكد على أهمية هذا المبدأ لتنظيم الأشياء والأشخاص.

11- العدالة: ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن تعمل الإدارة على معاملة الافراد بعدالة وبالمساواة بينهم بما يكون سبب في رضاهم عن العمل، وتقبلهم له، ورفع الروح المعنوية عندهم، مما يزيد من معدلات الولاء.

12- الاستقرار الوظيفي: يرى فايول أن عدم استقرار العاملين في العمل يرجع الى سوء معاملة الإدارة للعمال، مما يكلف ضياع للجهد والوقت ، ويقلل الإنتاج، ويحدث عدم رضى لدى العاملين في الوقت المناسب.

13- المبادرة: ويعني بها التفكير في وضع الخطط وتنفيذها، بل يرى فايول أنها تقدم في مقدمة العوامل التي تجعل الرجل الذكي يحس بالرضا والسعادة نتيجة لمشاركته وإتاحة الفرصة أمامه فيها، وأيضاً توجب على الإدارة العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار حتى يتحقق الابداع.

14- روح الطريق: ويتفق هذا المبدأ مع المبدأ القائل أن في الاتحاد قوة، لذا يجب أن تعمل الإدارة على بث روح التعاون بين العاملين، وتوضيح أهمية العمل الجماعي، والاتصالات الفعالة في الوصول الى هذا المبدأ.

لذلك نجد أن هنري فايول اهتم برفع مستوى الأداء للمنظمة على وجه شامل، فوضع القواعد والمبادئ الإدارية التي يجب أن تتماشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة، ومع الإنتاج ذي الكفاءة العالمية، وبأقل التكاليف، وبأقصر وقت ممكن، وكل ذلك يتطلب رسداً وتسجيلات للإمكانيات المتاحة، ووضعها في المكان المناسب في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي الى تقصير الوقت والسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية¹، مما يسمح بتحقيق الابداع التنظيمي.

¹ جهاد بن محمد الرشيد " إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 12.

وعليه فإن نظرية هنري فايول ركزت على الإنتاج والإنتاجية دون إعطاء للعمال حق كبير للمشاركة في ابداء الرأي او حرية التصرف، كما اهتمت برفع السقف الأعلى في الإنجاز بأكبر جهد وبأقل وقت ممكن على حساب العامل من خلال تركيزه على مبدأ المبادرة القاضي الى تحقيق الابداع التنظيمي عن طريق اعتماد مبادئ التخطيط للوقت في تنفيذ الاعمال حتى يتسنى إنجازها بأقل التكاليف والجهود.

3. نظرية فرانك جيلبرت¹:

تميزت أعمال جيلبرت في الدراسات المتعمقة للوقت والحركة واستخدامها في القطاع الصناعي، مما يبرهن مدى تأثيره بأبحاث ونتائج تايلور ونمط تفكيره، العلمي، لاحظ جيلبرت عندما كان تلميذاً صناعياً في مهنة البناء والتشييد وكيفية وضع أحجار البناء أثناء عملية البناء، فاتضح له أن عملية صف الحجارة تختلف من عامل الى اخر وأيضاً تختلف هذه العملية للعامل الواحد من وقت لآخر، وبناءً عليه نحصر تفكير جيلبرت في ضرورة الوصول الى ما يسمى بالطريق الأفضل للأداء.

لم يكن جيلبرت مهتماً لإثبات نظريته بقدر اهتمامه بتحديد أقصر وقت ممكن لأداء العمل، فضلاً عن اهتمامه بتحديد أحسن طريقة لأدائه بحيث يتطلب أقل عدد ممكن من الحركات يتم القيام بها لأداء عمل محدد، بأقل جهد ممكن من قبل العامل مع اسقاط كافة الحركات الأساسية للأداء بطريقة أفضل تسمح بتنفيذ العمل بوقت وجهد أقل.

توصل جيلبرت الى نظام عرف بنظام السرعة الا ان مفهوم السرعة لم يكن ناتجاً من ممارسة الضغط النفسي على العامل للإسراع في تأدية لحركات، ولكن من خلال تقصير الوقت اللازم للأداء، وذلك بالاستغناء عن الحركات غير الضرورية بعد دراستها ، وقد ترتب على نظام جيلبرت زيادة في أجور العمال زيادة واضحة ولكن بالرغم من أن تايلور كان من الأوائل الذين أدخلوا العديد من التحسينات على تطوير

¹ كمال بربر، مرجع سابق، ص 28 - 29.

طريقة الأداء ، الا أن نظام جيلبرت والطريقة التي توصل اليها تعتبر اسهاماً جوهرياً في علم الإدارة استندت عليها كافة الأساليب الحديثة في مجال دراسة الوقت والحركة والتي تعرف بـ: modern motion study وبهذا يكون جيلبرت من أبرز الباحثين الذين اهتموا بدراسة الوقت وادارته، وذلك من خلال محاولته التخطيط للوقت أثناء عملية العمل بالاستبعاد والاستغناء عن الحركات الزائدة، حتى يحقق التنظيم أهدافه بأقل تكلفة وجهد.

4. نظرية ماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر أول من نظر الى إدارة السلوك التنظيمي من منظور هيكلي، وقد صنف هذا النوع المثالي للمنظمة والذي أسماه بالبيروقراطية، ولقد أدرك ماكس فيبر أن هذه البيروقراطية المثالية لا توجد في الواقع، بل مثلت إعادة بناء اختياري للعالم الواقعي، ونعني هنا اعتبارها أساساً للتنظيم حول كيفية إدارة المجموعات الكبيرة، وأصبحت نظرية نموذجاً لتصميم المنظمات الكبيرة.¹

• وقد حاول ماكس فيبر التركيز على جملة من المبادئ وذلك من خلال تناوله لمسألة إدارة الوقت أهمها:

1. تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في اطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل من اجل الرفع من القدرة الإنتاجية.

¹ (سعد علي: " ابداعات الاعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي"، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان ، 2014، ص 35.

2. توزيع الاعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد

لكل وظيفة " بغية تنظيم الوقت،¹ وتحقيق أهداف التنظيم.

3. تحويل السلطات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق، قواعد واضحة ومحددة، ويتم

من خلالها تحديد نطاق الاشراف لكل مسؤول اداري .

4. الفصل بين الاعمال الرسمية للموظف وبين الاعمال الشخصية بين أعضاء المنظمة وسيادة

العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز، وعدم الموضوعية، إعطائها الدور الأساسي في البناء

الهيكلية للمنظمة.

5. تعيين أفراد العاملين في المنظمة وفق القدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يدونها ،

وذلك بهدف رفع الإنتاج بما يتلائم مع طبيعة الاعمال المحددة، مما يسمح بتحقيق الابداع

التنظيمي.

6. اسناد تركيب المنظمة الى أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية

محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها

في التنظيم، وفق التسلسل الهرمي للمنظمة لتنظيم الوقت والتقليل من الوقت الضائع أثناء انجاز

المهام.

7. تعتمد الإدارة البيروقراطية، في انتاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الافراد العاملين فيها، على

الوثائق والسجلات، والمستندات، ويجرى حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تمشية أعمال المنظمة

في فترة زمنية وجيزة.

8. تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول والثبات النسبي، بحيث

يستطيع كل فرد فيها استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح، كما يؤدي هذا الثبات

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة، مرجع سابق ، ص 34.

النسبي في الاعمال الموكلة لأفراد المنظمة الى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين¹ مما يزيد من فعاليتهم وابداعهم في أداء مهامهم.

لم يخرج ماكس فيبر عن الاتجاه الكلاسيكي في نظريته لإدارة الوقت، لكنه اعتمد في هذه النظرية على التنظيم الرسمي البيروقراطي، الذي يغلب المصلحة العامة على الخاصة بإتباع أسلوب التدرج الهرمي وتقسيم العمل بما يناسب الافراد حتى يتحقق من خلاله أفضل إنتاجية، والسرعة في الإنجاز والذي يلعب فيه الوقت عنصراً أساسياً خاصة في التقليل من الوقت الضائع وحساب المدة الزمنية اللازمة لكل مهمة، حتى يتسنى تحقيق التميز والابداع.

نقد النظريات:

لقد سعت هذه النظريات (النظريات الكلاسيكية) في مجملها الى رفع معدلات الإنتاج وتحسينه ، وذلك عن طريق تقسيم العمل والتخصص الوظيفي واعتماد مبدأ الحركة والزمن في تنفيذ الاعمال ، وقد استطاعت هذه المدرسة الفكرية تحقيق الكثير من الأهداف الا انها أغفلت جانب مهم عن حياة المنظمة وهو الجانب الإنساني والاجتماعي داخل بيئة العمل، واعتبرت الانسان مجرد آلة تدفعه للعمل على التحفيزات المادية ، فاعتمدت بذلك على الاجر بالقطعة، مما يولد نوع من السؤم والملل لدى العامل وهذا ما أدى مع مرور الوقت الى تذبذب الإنتاج وقتل روح الابداع في العامل .

¹ المرجع السابق، ص 35.

ثانياً: النظريات الحديثة:

1- النظريات البنائية الوظيفية:

1-1- مدخل نظرية ميرتون :

انتقد روبرت مرتون ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية حيث يعتقد أن لكل مهمة او عمل جانبيين هما:

أ- جانب يمكن تحقيقه.

ب-جانب يمكن الفشل في تحقيقه.

وهذا ينطبق على التنظيم البيروقراطي لفيبر، هذا الأخير الذي أبرز الجوانب الإيجابية لهذا النوع من التنظيم

و أغفل الجوانب السلبية التي يمكن أن تتجم عنه، وهذه هي الفكرة الأساسية التي دارت حولها نظرية مرتون¹

التي تقوم على الفروض التالية:

رغبة الإدارة العليا للمنظمة في فرض نوع من الرقابة، أي ان هناك طلباً للرقابة على الافراد أثناء تأديتهم

واجباتهم، قصد تحديد الأوقات اللازمة لكل مهمة، من اجل تحقيق الأهداف في أقل وقت.

ان الرغبة في الرقابة يتمثل في زيادة التركيز على استثمار الوقت وضرورة الاعتماد على تقسيم العمل

والتخصص الوظيفي قصد تقليل الوقت في إنجاز الاعمال.

تتفد رغبة الإدارة العليا شكل تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الافراد

ومساءلتهم عن قيمة الوقت حتى وإن تم استخدام نموذج الالة.

ضرورة شكل للمراجعة والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة والالتزام بالوقت المحدد أثناء

وضع الخطط المسبقة ومطابقته مع النتائج المتوصل اليها ومدى استغلالها لكل الأوقات المتاحة في تنفيذ

¹ رعد حسن الصرن: " نظريات الإدارة والاعمال"، دار الرضا للنشر ، سوريا، دمشق، 2004، ص 50.

الخط، وعليه فإنه عليه تحقيق جملة من النتائج اذا ما تم اعتماد هذه الفروض، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- أ- تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم على اعتبارها من مضيعات الوقت.
- ب- من الممكن اكتساب القواعد والإجراءات وجعلها أمراً طبيعياً حتى تصبح عادة تنظيمية يكتبها العامل مع مرور الزمن تساعده في تطوير مهاراته وكفاءته المهنية مما يسمح له بريح الوقت أثناء تنفيذ مهامه.
- ت- ان أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات الى فئات او طبقات لكل فئة او طبقة حل معين تدرب عليه عضو التنظيم¹، حتى يطور مهاراته المهنية فيديع في انجاز أعماله، ولا تجعله ينفذ أعماله وفق الخطط المسبقة حرفياً فتمثل فيه روح الابداع.

2-1- مدخل نظرية تفويض السلطة لسيليزنك: ²

- يفترض سيليزنك أن مشكلة البيروقراطية تتعلق بالحاجة للتفويض لحل مشكلة الرقابة، ولكنها تؤدي استبدال الأهداف العامة، وجعل الأهداف الجزئية هي الأساس وبذلك فإن عملية التفويض تنطوي على:

- أ- نتائج مقصودة مثل زيادة تدريب الافراد قصد زيادة الكفاءة الإنتاجية
- ب- نتائج غير مقصودة على سبيل المثال طغيان مصلحة الوحدة على مصلحة التنظيم وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

¹ علي السلمي: "تطور الفكر التنظيمي"، دار الغربي، القاهرة، لم يذكر عام النشر، ص 43.

² (رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 52).

1. هناك طلب متزايد من الإدارة الطب لأحكام الرقابة في التنظيم من أجل الكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب، بحيث إذا كانت هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوس يكون هناك رفع في المردودية بأقل وقت وجهد وبأقل تكلفة.
2. تفويض السلطة يؤدي لزيادة تدريب الافراد لان التفويض يجعلهم يركزون على عدد اقل من المشكلات وبالتالي اكتساب الخبرة في مجالات محددة، مما يُسهم في ربح الوقت اثناء التعامل مع المشكلات التنظيمية خاصة الروتينية منها.
3. يساعد تفويض السلطة على تخفيض الفروق بين اهداف التنظيم والإنجازات الفعلية.
4. ان تفويض السلطة يساعد على تجزئة التنظيم الى أجزاء وأقسام وبالتالي فإن الرغبات الشخصية تكون أكثر فاعلية مع مرور الزمن وبصورة آلية وهذا يؤدي الى نجاح المنظمة وتفوقها وربحها للوقت اثناء تنفيذ المهام.
5. يساعد التفويض على زيادة التخصص والكفاءة أي زيادة الاهتمام بمشكلات المنظمة التي يعمل فيها الفرد والزيادة في فعالية الإدارة وحسن استثمار الوقت¹
6. ان مستوى القرارات المتخذة داخل التنظيم يعتمد على اعتبارات ، استراتيجية خاصة بكل منظمة او جزء على حدة، وذلك من خلال التخطيط ورسم الأهداف والتقسيم الجيد للأعمال وحسن إدارة الوقت.
7. ان تفويض السلطة أداة رقابية لتحقيق اهداف التنظيم العامة، ويترتب عليه بعض النتائج المتوقعة او المقصودة كزيادة الخبرة والكفاءة وتدريب الافراد.²

¹ (المرجع السابق، ص 52.

² (رعد حسن: مرجع سابق، ص 54.

- وعليه يرتبط حسن إدارة الوقت ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والاعمال الإدارية النابعة من الهرم الأعلى للسلطة الى من أسندت اليه عملية التفويض، حيث أن هذه العملية تحقق الاستثمار الأمثل لإدارة الوقت من اجل تحقيق أهداف التنظيم كاستثمار مورد من موارد المنظمة ككل، هذا من شأنه أن يؤدي الى توفير الوقت وادارته بالشكل الأمثل، وبالتالي النهوض بالمنظمة وتطورها.

1-3-مدخل نظرية جولدنر:

- اهتم جولدنر بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا والنتائج غير المتوقعة للقواعد، خاصة وأن القواعد اللازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية غير أن الاعتماد على الرقابة بهدف المحافظة على توازن نظام فرعي في المنظمة يؤدي الى الاخلال بالنظام الأكبر.
- ويعمل نموذج جولدنر على الوجه الاتي:
 1. يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة البيروقراطية الى وضع الإجراءات الرسمية التي تنظم العمل وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للوقت في إدارة الاعمال.
 2. تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين، مما يقلل من التوتر ، وزيادة التوجيه نحو تدعيم القواعد الرسمية وتوفير الوقت المناسب وتحسين فعالية انجاز الاعمال.
 3. تتحول الأدوار المحددة لأعضاء المنظمة في اطار القواعد الرسمية ، الى نمط يمثل الحد الأدنى من الأداء المطلوب ، مما يعني انخفاض الإنجاز الفعلي عن الممكن إنجازه بسبب عدم الرقابة والإدارة الجيدة للوقت، فالقواعد ، بتحديد لها للحد الأدنى من الأداء، توسع من معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا.¹ مما يكسبهم المهارة في انجاز المهام وبالتالي ربح الوقت .

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 43.

4. يؤدي تعين الحد الأدنى من الأداء المسموح به الى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية، وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا ، أي عدم التوازن في النظام الأكبر لعدم تقديمهم بالتقييم والمتابعة والأداء وعدم ربطهم بالوقت والكفاءة الزمنية لتحقيق الأهداف.
5. كإستجابة لعدم التوازن ، وتندفع الإدارة العليا الى ممارسة الدقة في الاشراف والى احكامه وحسن استخدام الوقت في اطار النموذج الالي للمنظمة.
6. يؤدي أحكام الاشراف الى بروز مظاهر علاقات القوة، والى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل ، الناتج عن ضغوط العمل بسبب عدم الإدارة الجيدة للوقت مما يؤدي الى الاخلال بتوازنها.¹
- ان نموذج جولدر في البيروقراطية بين النتائج السلبية الناجمة عن سوء استغلال الوقت والتخطيط والتسيير والرقابة التسبب الإداري للنموذج البيروقراطي الذي يؤدي الى ضعف الأداء الوظيفي للعاملين. وعليه فإن تحقيق الأهداف لأي منظمة وزيادة كفاءتها الإنتاجية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الجيدة للوقت والذي يتم من خلال الرقابة الذاتية، حيث يصبح العامل يراقب ذاته بذات دون حاجة الى الرقابة الخارجية حسب ما أقره النموذج الفيبري.

¹ المرجع نفسه، ص 43.

1-4- مدخل لنظرية Z :¹

لقد ظهرت نظرية Z كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين، وتستند نظرية Z الى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة، ونستخلص أهم أسسها فيما يلي:

1. التوظيف الدائم مدى الحياة للعاملين في المؤسسة حيث تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة وانهم جزء لا يتجزء منها ، وهذا ما يدفعهم الى حبهم للعمل ، مما يزيد في الإنتاج والإنتاجية، فيكسبون المهارة الجيدة، نتيجة طول مدة عملهم في المؤسسة الواحدة، فيكون هناك ربح للوقت في انجاز المهام.
2. بُطء التقييم والترقية أي اعتماد دفترات زمنية طويلة في الترقية، الاثدة الموجودة لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر للعاملين.
3. عدم التخصيص المهني ، حيث ينتقل العاملون في المنطقة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من كفاءاتهم المهنية وهذا ما يؤدي بالعمال الى النشاط والحيوية والجدية في عملهم وهذا ما ينتج عنه حسن الاستثمار الجيد للوقت.
4. الرقابة الغير (الذاتية) تتلاءم مع طبيعة الاعمال والظروف المتغيرة، والتي تكون نابغة من الفرد ذاته وبالتالي توفير الوقت والأداء الجيد بعيداً عن الرقابة الخارجية التي عادة ما تجعل العامل يقع تحت الضغط المهني فينقص ابداعه التنظيمي.

¹ نائل عبد الحفيظ العوالمه: " تطوير المنظمات، المفاهيم والهياكل والأساليب " دار زهران، عمان، الأردن، 2001، ص

5. القرار الجماعي وذلك باعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول الى قرارات أفضل تتميز

بالابداع والفعالية والملائمة والعدالة والتعاون بين العاملين، أي أن روح الفريق في المؤسسة يحفزهم

على رفع الكفاءة والانتاجية وهذا يؤدي الى حسن إدارة الوقت

6. القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الانانية الفردية، مما يسهم

في تحقيق الابداع والتطور التنظيمي .

7. الاهتمام الشامل بالعاملين في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني

التي تعد من عوامل نجاح المؤسسة.

1-5-مدخل النظرية الموقفية: ¹

تعتبر هذه النظرية امتداد النظرية النظم حيث اعتمدت أساساً على مفهوم النظام المفتوح والوقت

المخصص للعمل وهي أساساً تمثل اتجاهاً حديثاً يقوم على أساس أنه ليس هناك نظرية او مدرسة في

التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام النظرية بشكل

انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.

أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى وبالبيئة العامة

والتي تعتمد على التخطيط وحسن إدارة الوقت بغية تحقيق أهداف المنظمة من أجل الرفع من الكفاءة

الإنتاجية.

لقد استقطب هذا الاتجاه اهتمام متزايد من قبل الكتاب والباحثين الذين يسعون لتحديد المتغيرات والعوامل

الموقفية التي تؤثر على قدرات تصميم الاعمال والهيكل التنظيمي للعملية التنظيمية المختلفة، ومن بين أهم

العوامل التي نالت اهتمام رواد هذه النظرية ببيئة المنظمة ، وكيفية استخدام الوقت، حجم المنظمة ودورة

¹ حسين حريم: " إدارة المنظمات منظور كلي " ، ط2 دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 33.

حياتها والتقنيات المستخدمة في المنظمة، وثقافة المنظمة وغيرها حيث أن هذه الدراسات ركزت بصفة عامة على تأثير تلك المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

فكلما كان الهيكل التنظيمي أكثر ووضوحاً، كلما كان العامل أكثر رضا واستقرار في عمله، مما يسهم في رفع روحه المعنوية، وبالتالي يعمل على تطوير مهاراته المهنية، فيبدع في أداء مهامه.

1-6- مدخل نظرية الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلالها يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة لانجاز الاعمال اذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين الى رئيسهم ومناقشتها وإقرارها يؤدي الى إدارة جيدة للوقت واستثمارها الاستثمار الأمثل.¹

ان الإدارة بالأهداف أسلوب اداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأى نشاط يجب أن يؤدي الى تحقيق الغايات وتقاس فاعلية نجاح الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف والنتائج بالوقت والمستغرق في ايجادها وعليه تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة وتجهيزاتها ، والنفقات والبرامج والخطط، وتصبح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين المدخلات والعمليات والنتائج متفاعل ومتكامل.²، وفيما يلي توضيح لكيفية الاستفادة من الوقت استغلاله بشكل جيد:

¹ عصام لعياضي، بعض أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية، دراسة ميدانية لولاية برج بوعريريج، المسيلة، سطيف، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2014، ص 22.
² إبراهيم العمرو: " الإدارة والإدارة التربوية " ط1، دار البداية للنشر، عمان ، الأردن، 2013، ص 109.

تحديد الأهداف العملية والشخصية والطرق والأساليب المساعدة في تحقيقها، والصعوبات المتوقعة وكيفية مواجهتها، بالإضافة إلى تحديد المعايير الرقابية التي على أساسها يمكن قياس نتائج العمل، وهذا يزيد من ثقة الشخص بنفسه ، ويقلل من توتره النفسي والجسدي نظراً لتحديد طريق المستقبل ، ومعرفة الأهداف التي يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية.

تحديد وفهم الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل من الرئيس والمرؤوس مما يقلل من الاستفسارات والمناقشات الطويلة والتخبط في انجاز العمل، بالإضافة إلى أنه يزيد من إنتاجية الموظف من خلال تركيزه على نشاطات محددة ، ويحفزه على إنجازها نظراً لمشاركته في وضعها وتحديداتها في أقل وقت وبأقل جهد.

تكثيف الجهود المشتركة نحو انجاز المهام الموكلة للجميع بانتاجية مرتفعة، وأخطاء وانحرافات قليلة، الامر الذي يقلل من الوقت المستغرق في حل المشكلات والمعوقات التي قد تعترض سير التنفيذ .

الاستفادة من الخبرات وأراء ومعلومات الرئيس من اجل التطوير الذاتي وذلك بتقليل الجوانب السلبية المعيقة للعمل، وتحقيق الأهداف وذلك وفق الخطط الزمنية المحددة.¹

وعليه تؤكد هذه النظرية ان وضع الأهداف لأي منظمة وربطها بعنصر الوقت يعتبر مركز عمليات التخطيط، حيث يتضمن التخطيط مسبقاً لنشاط الفرد لانجاز الأهداف القصيرة الأمد، واعداد استراتيجيات لتحقيق اهداف المنظمة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة كاملة

¹ سهيل فهد سلامة: " إدارة الوقت منهج متطور للنجاح"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان الأردن، 1988، ص

متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح بحيث يعرف المدير الاتجاه والطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد.¹

¹ (عصام لعياضي، مرجع سابق، ص 13)

الفصل الخامس

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

خامساً: خصائص العينة

تمهيد:

بعد الانتهاء من تحديد الإطار النظري للدراسة، وأهم المفاهيم الخاصة بإدارة الوقت والابداع التنظيمي، حيث تتمثل أهمية هذا الفصل في الربط بين الدراسة النظرية والواقع الميداني، حيث سنتطرق الى ان نقدم مجالات الدراسة، وتتمثل في المجال الزمني للدراسة، والمجال المكاني الذي سنقدم من خلاله المكان الذي أجريت فيه الدراسة، بالإضافة الى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها، وخصائص العينة.

أولاً مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بولاية قالمة.

2. المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 24 ماي 2021 الى 7 جوان 2021، وهي مرحلة توزيع الاستثمارات على العمل وجمعها.

3. المجال البشري:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، " بولاية قالمة" والتي يبلغ عدد عمالها 149 عاملاً على اختلاف مسؤولياتهم موزعين على عشر فروع.

ثانياً: منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، الذي يعد أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الموضوع محل الدراسة والمتمثل في إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي، كون الدراسة الراهنة سعت في مجملها الى تشخيص الواقع الفعلي للموضوع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الراهنة على أداة الاستمارة كأداة أساسية للمنهج الوصفي، حيث تضمنت الاستمارة أربعة محاور ، جاء الأول منها حول البيانات الشخصية ، والمتمثلة في الجنس ، السن ، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية، الاقدمية في العمل، اما المحور الثاني، فقد شمل ثمانية أسئلة شملت الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها توجد علاقة بين التخطيط الجيد للوقت ورفع الكفاءة التنظيمية ، في حين جاء المحور الثالث ليغطي الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها يؤدي التنظيم الجيد للوقت الى سرعة تحقيق الأهداف، وتضمنة ثمانية أسئلة، واما المحور الرابع فقد غطى الفرضية الفرعية الثالثة، والتي مفادها توجد علاقة بين الرقابة على الوقت والإنتاج، وتضمنت ثمانية أسئلة، كما اعتمدت الدراسة الراهنة ايضاً على الملاحظة والمقابلة، فضلا عن السجلات والوثائق كأدوات ثانوية في جمع المعطيات.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها:

بلغ عدد مفردات مجتمع البحث 149 مفردة، موزعين على عشر فروع، وباختيار حجم عينة نسبية 20% من مجتمع البحث الكلي، يكون عدد مفردات العينة 30 مفردة، وقد تم اعتماد العينة العشوائية

الطبقية، حيث تتمثل العشوائية في اختيار المفردات بشكل عشوائي ، في حين تتمثل الطبقية في تقسيم مجتمع البحث الى طبقات.

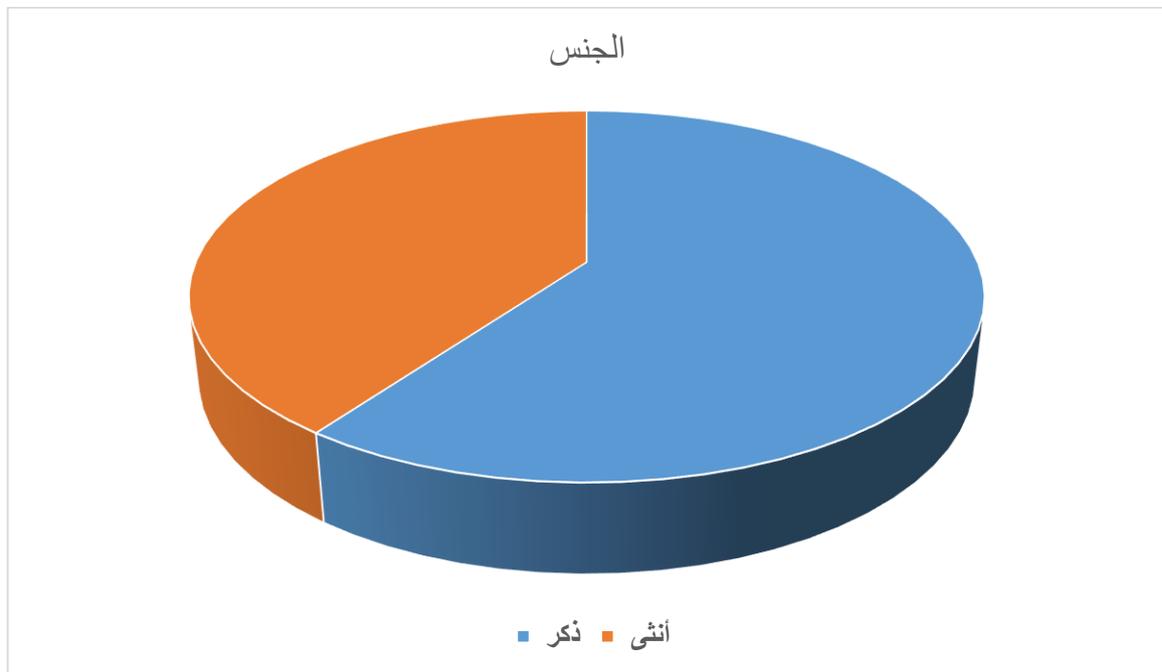
خامساً : خصائص العينة:

تميزت العينة بجملة من الخصائص ، يتحدد من خلالها مدى تجانس مجتمع البحث، وتمثلت هذه الخصائص أساساً في:

1. الجنس:

جدول رقم (01) يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

الاحتمالات	الفئة	التكرار	ن / م
ذكر	18	%60	
أنثى	12	%40	
المجموع	30	%100	



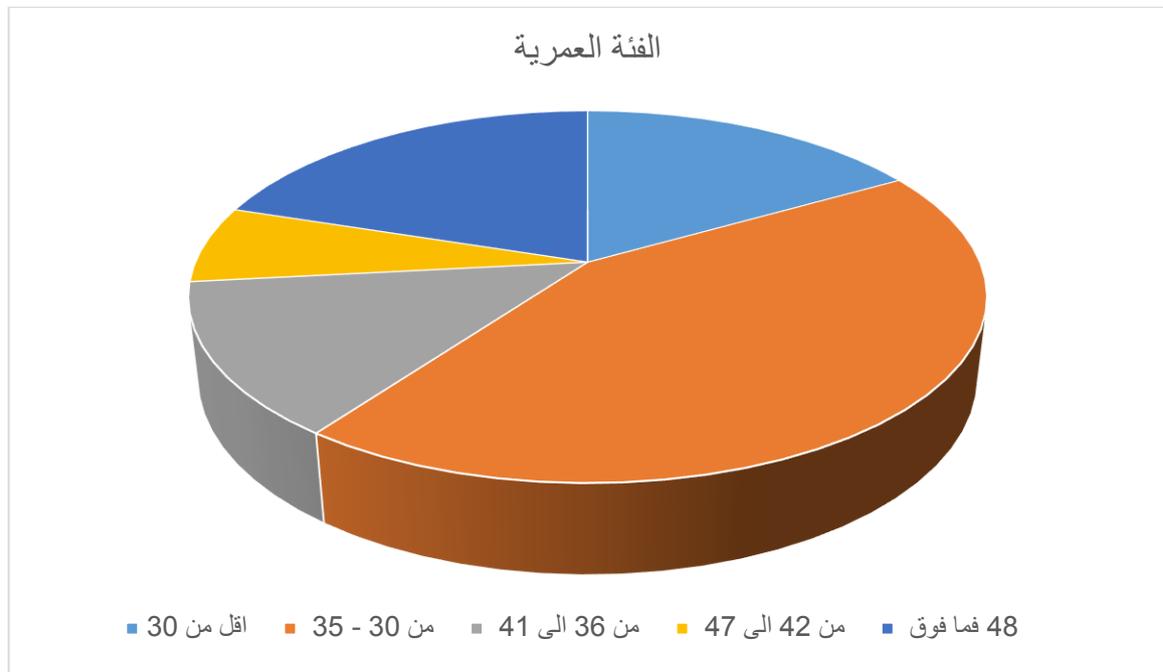
الشكل رقم (08) يمثل متغير الجنس.

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 01 والمتعلقة بالجنس نجد أن 60% من اجمالي الباحثين ذكور ، في حين نسبة 40% ، وهذا راجع لطبيعة نشاط العمل في المؤسسة والتي تتماشى مع الطبيعة المرفولوجية للذكور اكثر من الاناث وأكدت ملاحظتنا الميدانية ان مجمل الاناث يعملون في مناصب إدارية ، لذلك يقل عددهم.

2- الفئة العمرية :

جدول رقم 2 يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية.

الفئة	التكرار	ن/م
اقل من 30 سنة	5	16,7%
من 30 - 35 سنة	13	43,3%
من 36 - 41 سنة	4	13,3%
من 42 - 47 سنة	2	6,7%
من 48 سنة فما فوق	6	20%
المجموع	30	100%



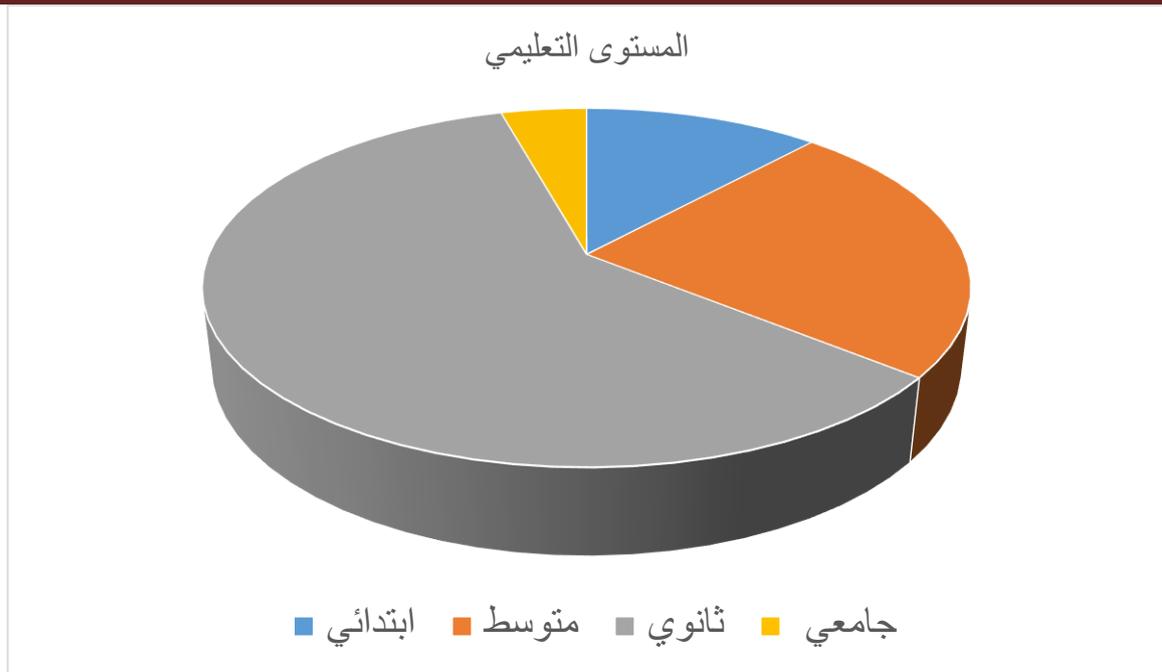
الشكل رقم (09) يمثل الفئة العمرية

من خلال البيانات المتضحة في الجدول رقم 02 والمتعلقة بالسن يتضح لنا ان اغلب افراد العينة بنسبة 60% من المبحوثين هم شباب لا تزيد أعمارهم عن 35 سنة ، اما من 48 سنة فما فوق هم اشخاص ذوي الخبرة الطويلة ، أي منذ نشأة المؤسسة، وهي الفئة المقبلة على التقاعد، في حين نجد أن نسبة 13,3% يمثلون الفئة العمرية من 36 - 41 سنة اما بالنسبة للفئة الأقل فكانت للفئة العمرية 42 - 47 سنة بنسبة 6,7% أي أن أغلب افراد العينة من فئة الشباب وهذا راجع لمدى اهتمام المؤسسة بتوظيف الفئات الشبابية بكثرة، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة والذي من شأنه ان يعزز الابداع فيها، كون هذه الاعداد تصنف ضمن فئة المنتجين وتمتلك قدرات تؤهلها للقيام بنشاطات المؤسسة وتطويرها .

2. المستوى التعليمي:

جدول رقم 03 يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

الفئة الاحتمالات	التكرار	ن / م
ابتدائي	1	3,3%
متوسط	2	6,7%
ثانوي	5	16,7%
جامعي	22	33%
المجموع	30	100%



الشكل رقم (10) يمثل المستوى التعليمي

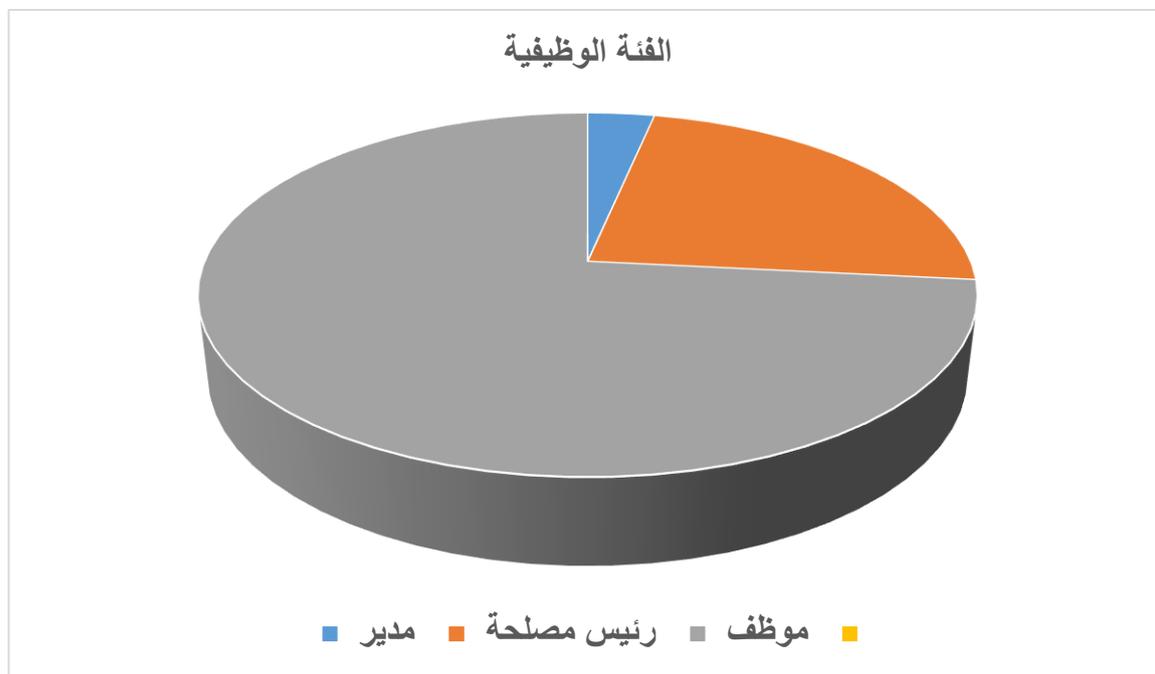
أكدت المعطيات الواردة في الجدول رقم 03 والمتعلقة بالمستوى التعليمي ان معظم افراد العينة ذو مستوى جامعي حيث قدرت النسبة بـ 33 % وهذا مؤشر إيجابي يمكن المؤسسة من الاستفادة من معارفهم العلمية ، ثم تليها نسبة 16,7 % والتي تعود للافراد من مستوى ثانوي ما يدل على ان افراد عينة الدراسة لديها مستوى تعليمي جيد، وهذا حسب ما أكدته لنا بعض الملاحظات أثناء تواجدها في المؤسسة ، حيث انه كلما اتجهنا نحو المستويات التعليمية الذين نجد انخفاض في نسبة العمال، حيث قدر العمال من ذوي المستوى التعليمي المتوسط بـ 6,7 % ، اما بالنسبة ذوي الشهادات الابتدائية فقدت بـ 3,3 % وهي نسبة قليلة جداً مقارنة بباقي النسب، وهذا راجع لحرص المؤسسة على تطوير كفاءاتها وذلك من خلال توظيفه خريجي الجامعات الذين لديهم نظرة مستقبلية تناسب مع أساليب العمل الحديثة ، بغية نقل المعارف الجامعية الى المؤسسة:

3. الفئة الوظيفية:

جدول رقم 04 يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة الوظيفية.

الفئة	التكرار	ن/م
احتمالات		
مدير	1	3.3 %
رئيس مصلحة	7	23.3 %

موظف	22	%73.3
المجموع	30	%100



الشكل رقم (11) يمثل الفئة الوظيفية.

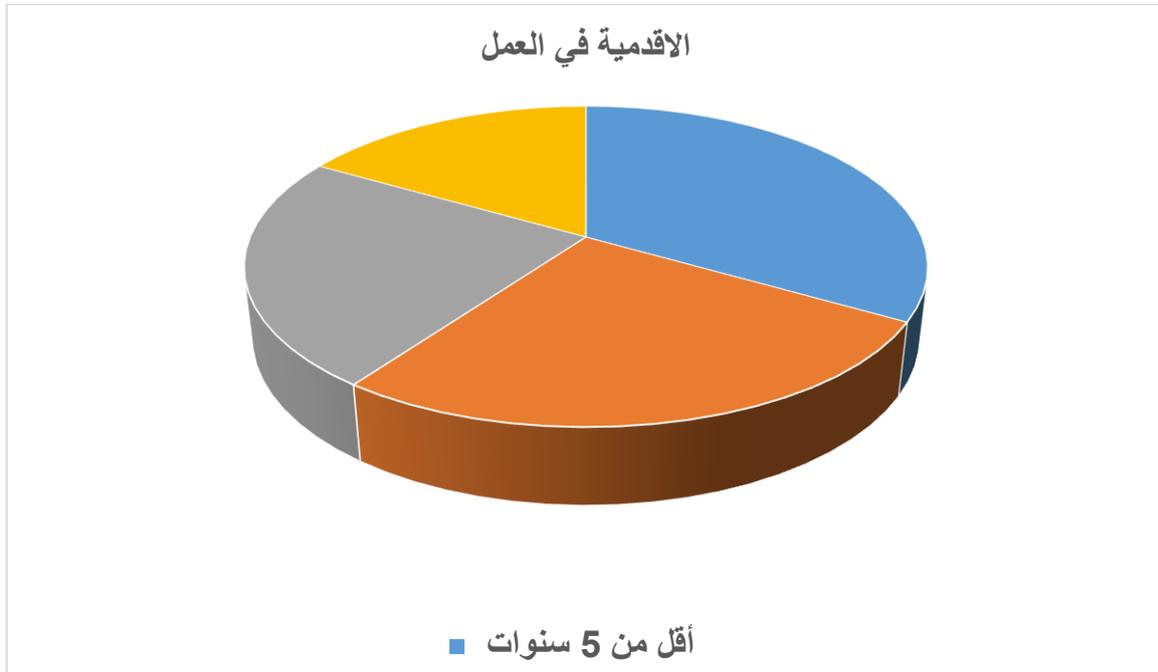
من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (04) والمتعلقة بالفئة الوظيفية للعمال، يتضح لنا جليا ان الأغلبية قد شكلت نسبة 76,66 % كموظفين، تليها نسبة 23,33 % من عينة الدراسة يشتغلون منصب رئيس مصلحة، في حين نجد منصب المدير بنسبة 3,3 % يشغله شخص واحد من مجموع أفراد العينة وهذا ما يوضح أن العمل ببنك الفلاحة والتنمية الريفية غالبا ما يستند على الموظفين الذين يقدمون خدمة الزبائن وأن المدير يتدخل في حالات الضرورة القصوى فقط او عند تلقي بعض الشكاوي من طرف الزبائن.

5.5. الأقدمية في العمل

جدول رقم 05 يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

ن/م	التكرار	الفئة الاحتمالات
%33,3	10	أقل من 5 سنوات
26,7%	8	من 5 سنوات - 10 سنوات

من 11 - 16 سنة	7	23,3%
من 16 سنة فما فوق	5	16,7 %
المجموع	30	100%



الشكل رقم (12) يمثل الأقدمية في العمل

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (05) والمتعلقة بسنوات الخبرة بالنسبة للعمال، يتضح ان نسبة 33,3 % من افراد العينة خبرتهم اقل من 5 سنوات من العمل بالمؤسسة.

تم ملاحظة ان المؤسسة بنسبة كبيرة ذوي العقود المحددة والذي بدوره يعكس توظيف المؤسسة لخريجي الجامعات تليها بنسبة 26,7 % من العاملين في المؤسسة.

تبلغ خبرتهم ما بين 5 - 10 سنوات وان نسبة 23,7 % تمثل العاملين الذين تبلغ خبرتهم ما بين 11 - 16 سنة وهذا في صالح المؤسسة حيث يمكنها الاستفادة من خبراتهم، وفي الأخير نسبة 16.66 % للعاملين بالمؤسسة تتراوح خبراتهم من 16 فما فوق وهذا يمثل مؤشراً إيجابياً لأنهم يمثلون مصدر الخبرة بشؤون العمل داخل المؤسسة وخارجها ، وهذا ما يفسر لنا ان المؤسسة تعتمد في توظيفها للعمال على الطاقات الشبابية والذين اغلبهم خريجي الجامعات بغية تطويرها والرفع من معدلاتها.

الفصل السادس

الفصل السادس: تبويب البيانات وتحليلها

تمهيد

أولاً: تحليل المعطيات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

نحاول من خلال هذا الفصل التأكد من مدى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة، من خلال تبويب البيانات المستقاة من مجتمع البحث، وتحليلها كمياً كيفياً، والتي جاءت على النحو التالي:

أولاً: تحليل المعطيات

01: التخطيط للوقت والكفاءة التنظيمية.

جدول رقم (06): يوضح مدى وضوح الخطط وديمومتها.

النسب المئوية	التكرار	الفئة الاحتمالات
86,7%	26	نعم
13,3%	4	لا
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (06) والمتعلقة بمدى وضوح الخطط وديمومتها، يتضح جلياً أن 86,7% من العمال المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تقدم خطط واضحة للقيام بأعمالها، في حين نجد أن نسبة 13,3% منهم يرون بأن المؤسسة لا تقدم خطط واضحة ودائمة للقيام بأعمالها، وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على خطط أسبوعية وأخرى شهرية وأخرى سنوية قصد بلوغ الأهداف المرجوة في أقصر وقت وأقل جهد، وهذا ما يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالتخطيط للوقت.

جدول رقم (07) يوضح مدى تحديد الأولويات في المهام الواجب تنفيذها.

النسب المئوية	التكرار	الفئة الاحتمالات
40%	12	دائماً
60%	18	أحياناً
100%	30	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) والمتعلقة بمدى تحديد الأولويات في المهام الواجب تنفيذها، يتضح لنا جلياً أن أغلب أفراد العينة بنسبة 60% تؤكد على أن المؤسسة تعتمد نظام الأولويات في تنفيذ المهام بين الحين والآخر، في حين نجد أن نسبة 40% من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتحديد المهام والأولويات الواجب تنفيذها بشكل دائم ومستمر، وهذا يدل على مدى

القيام بالمهام ذات الأولوية من المبادئ المهمة في إدارة الوقت، لذا لا بد من اسناد الأدوار والمسؤوليات لذوي الكفاءات لإنجاز الأعمال التي لا تقبل التأجيل والأكثر أهمية وتدوين الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار، مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المطلوب وبأقل التكاليف والمجهودات.

جدول رقم (08) يوضح مدى تنفيذ الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.

الاحتمال	الفئة	التكرار	ن،م
دائماً		21	70%
أحياناً		8	26,7%
نادراً		1	3,3%
المجموع		30	100%

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (08) والتي تتعلق بمدى تنفيذ الأعمال المطلوبة من العامل في الوقت المحدد، تبين أن نسبة 70% من العمال المبحوثين ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد بشكل دائم في حين نجد أن نسبة 26,7% ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد بشكل متذبذب، أما الأقلية منهم بسنبة 3,3% يقرون أنهم نادراً فقط ما ينجزون الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، وهذا يدل على مدى اهتمام المؤسسة والعمال بعامل الوقت في أعمالهم اليومية من خلال التخطيط له والالتزام بالمراقبة المستمرة قصد تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة، حيث أن التخطيط لإدارة الوقت مرهون بإجراءات تنفيذ المهام الذي يعتبر المؤشر في الاستثمار الفعال لأوقاتهم والمرهون بإنجازها في الوقت المحدد.

جدول رقم (09) يوضح مدى سعي المؤسسة بتقديم الجديد بما يتماشى مع السوق.

الاحتمال	الفئة	التكرار	ن،م
دائماً		22	73,3%
أحياناً		7	23,3%
نادراً		1	3,3%

المجموع	30	%100
---------	----	------

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (09) والمتعلقة بمدى سعي المؤسسة بتقديم الجديد بما يتماشى مع السوق، يتضح لنا جليا أن الأغلبية من أفراد العينة بنسبة 73,3% يقرون بأن المؤسسة تسعى بشكل دائم إلى تقديم الجديد بما يتماشى مع السوق، حيث نجد أن بنسبة 23,3% من العمال المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تسعى بشكل متذبذب لتقديم الجديد بما يتماشى مع السوق، إلا أن فئة قليلة جدا تقدر ب 3,3% يقرون بأنه نادرا فقط ما تقوم المؤسسة بتقديم الجديد بما يتماشى مع السوق، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائما لتقديم الجديد وبما يتماشى مع السوق، وهذا عن طريق تشجيع مبدعيها ومن يعمل على طرح أفكار جديدة من أجل النهوض بالمؤسسة وتقديم أحسن المنتجات لتضمن بقائها واستمرارها وتطويرها بين المؤسسات المنافسة.

جدول رقم (10) يوضح مدى التزام المؤسسة بالمواعيد عند أداء المهام.

النسب المئوية	التكرار	الفئة الاحتمالات
%83,3	25	دائما
%16,7	5	أحيانا
%100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (10) والمتعلق بمدى التزام المؤسسة بأداء المهام في موعدها، يتضح لنا جليا أن نسبة 83,3% من افراد العينة يؤكدون على مدى التزام المؤسسة دائما بالمواعيد عند أداء المهام، في حين نجد أن نسبة 16,7% من العمال المبحوثين يقرون بأن أداء المهام حسب موعدها مع الزبائن يكون بشكل متذبذب، خاصة إذا ما تعلق الأمر ببعض المهام البسيطة وغير المستعجلة، أو في بعض الأحيان عندما يكون هناك بعض الأعطاب، وهذا يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالجانب الأدائي، ومحالة فرض سيطرتها على السوق، وذلك من خلال التزام العمال بمكان عملهم طيلة ساعات العمل الرسمي.

جدول رقم (11) يوضح مدى تنفيذ العمال لعمالهم وبأساليب جديدة.

ن،م	التكرار	الفئة الاحتمال
86,7%	26	نعم
13,3%	4	لا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (11) والمتعلقة بمدى تنفيذ العمال لأعمالهم وبأساليب جديدة، تبين لنا أن نسبة 86,7% من العمال المبحوثين يقرن بأنهم يقومون بتنفيذ أعمالهم بأساليب جديدة، في حين نجد أن نسبة 13,3% يقرن بأنهم لا يقومون بتنفيذ أعمالهم بأساليب جديدة، هذا يدل على أن العمال الذين يعملون بإبداع وإدخال أنماط وافكار وأساليب جديدة لأعمالهم قصد التغيير نحو الأفضل هم الذين ينفذون أعمالهم بصورة ناجعة وفعالة وينهضون بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف، غالبا ما يمثلون العمال الشباب الراغبين في الإبداع.

جدول رقم (12) يوضح مدى تحديد الأهداف قبل الاجتماعات.

النسب المئوية	التكرار	الفئة الاحتمالات
83,3%	25	نعم
16,6%	5	لا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (12) والمتعلقة بمدى تحديد الأهداف قبل إجراء الاجتماعات، تبين أن أغلب أفراد العينة بنسبة 83,3% يقرن بأن الاجتماعات تكون محددة للأهداف مسبقا، في حين نسبة 16,7% من العمال المبحوثين يقرن بأن اجتماعاتهم تكون غير محددة للأهداف مسبقا، وهذا يدل على أن الاجتماعات لا بد ان تكون في إطار تنظيم وتخطيط مسبق للأهداف ومحددة من قبل إدارة المؤسسة حتى لا يكون هناك مضيعات للوقت، مما يؤثر سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة وتعطيل أعمال الزبائن.

جدول رقم (13) يوضح مدى قدرة المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لدعم النشاطات المبتكرة.

ن،م	التكرار	الفئة الاحتمال
80%	24	نعم
20%	6	لا
100%	30	المجموع

أكدت المعطيات الواردة في الجدول رقم (13) والمتعلقة بمدى قدرة المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لدعم النشاطات المبتكرة، تبين أن أغلب أفراد العينة بنسبة 80% من العمال المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تعمل على توفير البيئة المناسبة لدعم النشاطات المبتكرة، في حين نجد أن 20% من العمال المبحوثين يقرون بأن المؤسسة لا تعمل على توفير البيئة المناسبة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتوفير كل الموارد المطلوبة للعمل بشكل مناسب لوضع الأفكار المبتكرة حيز التنفيذ، أي توفير كل ما يحتاجه الفرد المبدع قد تكون في شكل ميزانية خاصة بالأبحاث وتنفيذ الأفكار الجديدة وما يؤكد الأمر ما لاحظناه أثناء نزولنا للمؤسسة هو وجود مديرية خاصة بالبحث والتطوير بالمؤسسة، وأن العمال الذين اقروا بعدم قدرة المؤسسة على توفير بيئة مناسبة لدعم النشاطات المبتكرة هم عمال لم يقدموا أي ابتكار فعال يهدف إلى تطوير عملية العمل في المؤسسة.

02: التنظيم الجيد للوقت والأهداف التنظيمية.

جدول رقم (14) يوضح مدة انجاز العمال لأعمالهم بحسب أهميتها.

ن،م	التكرار	الفئة الاحتمالات
70%	21	نعم
30%	9	لا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (14) والمتعلقة بمدى إنجاز العمال لأعمالهم حسب أهميتها، ويتضح لنا جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 70% من المبحوثين يقومون بإنجاز

أعمالهم حسب أهميتها، في حين نجد أن نسبة 30% يقرون بأنهم لا يقومون بإنجاز أعمالهم حسب أهميتها، وهذا راجع ثقافة التخطيط السائدة في المؤسسة من خلال وضع خطط عمل لإنجاز الأعمال حتى لا يكون هناك هدر للوقت أثناء التفكير في طريقة إنجاز الأعمال.

جدول رقم (15) يوضح أن الوقت المخصص لإنجاز العمل يكفي للقيام بالمسؤوليات الموكلة للعامل.

ن،م	التكرار	الفئة الاحتمالات
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) والمتعلقة بأن الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الموكلة للعمال، تبين أن أغلب أفراد العينة بنسبة 90% أكدوا أنهم يخصصون وقتاً مناسباً لإنجاز أعمالهم، فيما تبين أن نسبة قليلة لم تتجاوز 10% من العمال المبحوثين يقرون بأن الوقت المخصص لإنجاز العمل غير كافٍ للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم، وهذا راجع لطبيعة النظام داخل المؤسسة والتي تلتزم إلى حد كبير بعامل الوقت وذلك من خلال التخطيط لإنجاز مهامهم وأداء واجباتهم وذلك لتلبية احتياجات ورغبات السوق والتي تعد من مقومات نجاح المؤسسة وبلوغ الأهداف في أقصر الأجل، لذلك فإن عملية تنظيم الوقت لإنجاز الأعمال في المؤسسة فعال ويخدم أهدافها.

جدول رقم (16) يوضح التكاليف بالمهام بصفة مسبقة:

النسب المئوية	التكرار	الفئة الاحتمالات
66%	20	دائماً
23,3%	7	أحياناً
10%	3	نادراً
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (16) والمتعلقة بتكليف المهام بصفة مسبقة، ويتضح لنا جيلاً أن نسبة 66,7% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم يتم دائماً تكليفهم بالمهام بصفة مسبقة، في حين نجد أن فئة من العمال بسببة 23,3% يقرون بأنه أحياناً فقط ما يتم تكليفهم بالمهام بصفة مسبقة، ونسبة قليلة فقط بسببة 10% أقرروا بأنه نادراً فقط ما يتم تكليفهم بالمهام بصفة مسبقة، وهذا راجع إلى أن تحديد النشاطات والمهام المطلوب إنجازها من قبل الموظفين خلال فترة زمنية معينة مطلوبة وتأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، مع التركيز خاصة ما تعلق بالمهام ذات الأولوية.

جدول رقم (17) يوضح مدى وضع مواضيع انتهاء للمهام في جدول الأعمال داخل المؤسسة.

ن، م	التكرار	الفئة الاحتمالات
33,3%	10	نعم
66,7%	20	لا
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (17) والمتعلقة بمدى وضع مواضيع انتهاء للمهام في جدول الأعمال داخل المؤسسة، يتضح جلياً أن نسبة 66,7% من العمال المبحوثين يقرون بأنه لا يتم وضع مواضيع انتهاء للمهام في جدول الأعمال داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 33,3% من العمال المبحوثين يقرون بأنه يتم وضع مواضيع انتهاء للمهام في جدول الأعمال داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى أغلب المهام ترتبط بالزيور، والذي لا يمكن ضمان حضوره بالمؤسسة بشكل مستمر.

جدول رقم (18) يوضح مدى قيام المؤسسة بتحديد الوقت اللازم بكل مهمة.

ن، م	التكرار	الفئة الاحتمالات
63,3%	19	نعم
36,7%	11	لا
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (18) والمتعلقة بمدى قيام المؤسسة بتحديد الوقت اللازم لكل مهمة، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة بنسبة 63,3% يقرون بأن المؤسسة تقوم بتحديد الوقت اللازم لكل مهمة، في حين نجد أن 36,7% من العمال المبحوثين يقرون بأن المؤسسة لا تقوم بتحديد الوقت اللازم لكل مهمة، وهذا راجع للتخطيط المسبق للأعمال وذلك بتنظيمها وتخصيص الوقت المحدد لكل مهمة في إطار منظم ومنسق بين إدارة المؤسسة والعمالين، لكن تبقى بعض التأثيرات في أداء الأعمال سواء ما تعلق منها ببعض الأعطاب التقنية حسب ما أكدته يعني المقابلات مع بعض العمال، أو ما تعلق بعدم تواجد الزبون في الوقت المناسب.

جدول رقم (19) يوضح مدى التزام العاملون بالقوانين الداخلية للمؤسسة.

ن،م	التكرار	الفئة الاحتمالات
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (19) والتي تتعلق بمدى التزام العاملون بالقوانين الداخلية بالمؤسسة عند القيام بأعمالهم، تبين أن نسبة 90% من العمال المبحوثين يقرون بأهم يطبقون القوانين والتعليمات بشكل جيد عند قيامهم بمهامهم، في حين نجد أن نسبة 10% منهم يقرون بأنهم لا يطبقون القوانين الداخلية بالمؤسسة بشكل جيد عند قيامهم بأعمالهم، وهذا يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالجانب القانوني والتنظيمي داخل المؤسسة وذلك بتطبيق التعليمات الصارمة في العمل من خلال فرض قوانين التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب الأداء خاصة ما تعلق منها بتنظيم الوقت.

جدول رقم (20) يوضح مدى ربط اهداف المؤسسة بفترة زمنية محددة.

النسب المئوية	التكرار	الفئة الاحتمالات
83,3%	25	نعم
16,7%	5	لا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (20) والمتعلقة بمدى ربط أهداف المؤسسة بفترة زمنية محددة، تبين أن نسبة 83,3% من العمال المبحوثين أكدوا أنه يتم ربط أهداف المؤسسة بفترة زمنية محددة، في حين نجد أن نسبة 16,7% منهم يقرون بأنه لا يتم ربط أهداف المؤسسة بفترة، وهذا ما يؤكد سلامة التخطيط بالمؤسسة والتسيير الجيد، وأن ما تعلق بعدم ربط الأهداف بالوقت، يرجع غالبية إلى الأعمال الروتينية والبسيطة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة.

جدول رقم (21) يوضح أن الأهداف التي تضعها المؤسسة واضحة.

النسب المئوية	التكرار	الفئة الاحتمالات
93,3%	28	نعم
6,7%	2	لا
		المجموع
100%	30	

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلقة بمدى وضوح الأهداف التي تضعها المؤسسة، يتضح لنا جليا أن أغلب أفراد العينة بنسبة 93,3% يقرون بأن المؤسسة تضع أهداف واضحة، في حين نجد أن نسبة 6,7% من العمال المبحوثين يقرون بأن المؤسسة لا تضع أهداف واضحة، وهذا يدل على وضوح رؤية أهداف المؤسسة لجميع الأفراد بها، والذي يعتبر أمر مهم بالنسبة للعاملين لمعرفة مدى توافق أهدافهم وأهداف المؤسسة، فمن خلال وضوح الأهداف يزيد تركيز العمال أثناء أدائهم لمهامهم، مما يساهم في خلق نوع من الإبداع داخل المؤسسة عن طريق أداء المهام بأفضل الطرق بأقل وقت وحق وأقل تكلفة.

03: الرقابة على الوقت ومعدلات الإنتاج.

جدول رقم (22) يوضح مدى تناسب العمل المطلوب من العمال مع ساعات عملهم.

ن،م	التكرار	الفئة الاحتمالات
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات المتضحة في الجدول رقم (22) والتي تتعلق بمدى تناسب حجم الإنتاج مع البرامج المسطرة في المؤسسة، تبين أن نسبة 90% من العمال المبحوثين يقرون بأن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 10% من العمال المبحوثين يقرون بأن حجم الإنتاج لا يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة وهذا ما يؤكد اهتمام المؤسسة بالجانب المادي، ومحالة فرض سيطرتها على السوق فمرعاة تناسب حجم العمل مع الوقت اللازم والمحدد لإنجازه له ارتباط وثيق بحجم الإنتاج ونوعه حتى يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (23) يوضح مدى إنجاز العمال لأعمالهم في الوقت المحدد.

ن،م	التكرار	الفئة الاحتمال
66,7%	20	نعم
33,3%	10	لا
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (23) والتي تتعلق بمدى سعي العمال لإنجازهم لأعمالهم في الوقت المحدد، تبين أن نسبة 66,7% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد، في حين نجد أن نسبة 33,3% من المبحوثين يقرون بأنهم لا ينجزون أعمالهم في موعدها، وهذا ما يدل على اهتمام العمال بعامل الوقت في القيام بأعمالهم من خلال التخطيط له والالتزام بالخطط الموضوعة بغية تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

جدول رقم (24) يوضح النظام الرقابي في المؤسسة ومساعدته على إتمام العمل في الوقت المحدد.

ن،م	التكرار	الفئة احتمال
86,7%	26	نعم
13,4%	4	لا
100%	30	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) والمتعلقة بالنظام الرقابي المطبق داخل المؤسسة ومدى مساعدته على إتمام العمل في الوقت المحدد، تبين ان 86,7% من إجمالي أفراد العينة يقرون بأن للنظام الرقابي المطبق في المؤسسة يساعد على إتمام العمل في الوقت المحدد، في حين نسبة 13,4% يقرون بأن النظام الرقابي في المؤسسة لا يساعد على إتمام العمل في الوقت المحدد، وهذا يؤكد على مدى أهمية الرقابة والتي تجعل العمال يلتزمون بالانضباط لإتمام العمل في الوقت المحدد وتكون النتائج مضاعفة وأكثر إيجابية، وخاصة إذا كانت الرقابة نابعة من الذات.

جدول رقم (25) يوضح مدى تناسب حجم الأداء مع البرامج المسطرة في المؤسسة.

ن،م	التكرار	الفئة الاحتمال
83,3%	25	نعم
16,7%	5	لا
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (25) والمتعلقة بمدى تناسب حجم الأداء مع البرامج المسطرة في المؤسسة، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 83,3% من العمال المبحوثين يقرون بأن حجم الأداء يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 16,7% يرون بأن حجم الخدمات لا يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة، وهذا ما يشير إلى ان المؤسسة تعمل جاهدة لتحقيق أهدافها كالمحافظة على بقاءها ورفيها وتطورها، ما يضمن الزيادة في الخدمات المقدمة وذلك باستعمال التخطيط الجيد والرقابة، كما أكدت ذلك مختلف النظريات الحديثة في التنظيم.

جدول رقم (26) يوضح قيام المدير بزيارات ميدانية أثناء العمل.

الاحتمال	الفئة	التكرار	ن،م
دائماً		9	30%
أحيانا		19	63,3%
نادرا		2	6,7%
المجموع		30	100%

أكدت المعطيات الواردة في الجدول رقم (26) والمتعلقة بمدى قيام المدير بزيارات ميدانية أثناء العمل، يتضح لنا جليا أن الأغلبية من أفراد العينة بنسبة 63,3% يقرون بأن مدير المؤسسة أحيانا يقوم بزيارات ميدانية أثناء العمل في حين نجد أن 30% من العمال المبحوثين يقرون بأن مدير المؤسسة يقوم بشكل دائم بزيارات ميدانية أثناء العمل، في حين قلة قليلة من العمال المبحوثين بنسبة 6,7% يقرون بأن المدير نادرا ما يقوم بزيارات ميدانية أثناء العمل وهذا ما يدل على مدى أهمية الزيارات الميدانية حيث تمكن العمال من التقيد بالخطط وتنفيذ البرامج المتفق عليها، وتجعل الموظفين على استعداد دائم لهذه الزيارات بغية تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

جدول رقم (27) يوضح قيام المدير بإعداد تقارير يومية حول العمل والعمال.

الاحتمالات	الفئة	التكرار	النسب المئوية
نعم		16	53,3%
نعم		14	46,7%
المجموع		30	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) والمتعلقة بمدى قيام المدير بإعداد تقارير يومية حول العمل والعمال، تبين أن 53,3% من العمال المبحوثين يقرون بأن المدير يقوم بإعداد تقارير يومية حول العمل والعمال، في حين نجد أن 46,7% يقرون بأن المدير لا يقوم بتقديم التقارير اليومية حول العمل والعمال، وهذا يدل على ضرورة هذه التقارير التي تجعله يتعرف على مدى نجاعة العمل واتمائه في الوقت المحدد وبكفاءة مهنية عالية وتجعله يقف كذلك على الحالة النفسية للعاملين ومدى

رغبتهم واستجابتهم للعمل، وقد اكدت لنا بعض الملاحظات بأن العديد من العمال لا يتم إعلامهم بتلك التقارير، كونها تبقى كثافة تنظيمية تعتمد المؤسسة في تنظيم عملية العمل، لا توجد ضرورة في إبلاغ العمال بها إلا إذا اقتضت الحاجة لذلك، وخاصة إذا أخطأ أحد العمال في أداء المهام الموكلة له، فإنه يبلغ بذلك حسب ما ورد في التقرير الذي يعده المدير .

جدول رقم (28): يوضح مدى تقديم المؤسسة خدمات تكفي لتغطية الطلب.

ن،م	التكرار	الفئة الاحتمال
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

أكدت المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (28) والتي تتعلق بمدى تغطية كميات الخدمات التي تقدمها المؤسسة للطلاب عليها، يتضح جليا أن الأغلبية من أفراد العينة بنسبة 90% يقرون بأن المؤسسة تقدم خدمات بكميات تكفي لتغطية الطلب عليها، في حين نجد أن نسبة 10% منهم يرون بأن المؤسسة لا تقدم خدمات بكميات تكفي لتغطية الطلب عليها، ما يدل على مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق أهدافها ليس من حيث كمية الأداء فقط، بل تعدت إلى تقديم أكبر كمية من الخدمات والتي تتمكن من خلالها من تغطية السوق بين المؤسسات المنافسة.

جدول رقم (29) يوضح مدى توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مسبقا.

ن،م	التكرار	الفئة الاحتمالات
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (29) المتعلقة بمدى توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مسبقاً، تبين أن الأغلبية من أفراد العينة بنسبة 90% يقرون بأن الأداء الفعلي يتوافق مع الأداء المخطط له مسبقاً في خطة العمل، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسير وفق الخطط المحددة مسبقاً وأنها قادرة على تحقيق أهدافها، في حين تمثل نسبة 10% من العمال المبحوثين بأن الأداء الفعلي لا يتوافق مع الأداء المخطط له مسبقاً، حيث تشير هذه النسبة إلى إجمالي بعض الأخطاء المهنية أو النقائص المسجلة في العمل، وهذا ما يدفع الموظف إلى العمل على مراقبة ذاته أولاً قبل مراقبة غيره له وهذا كله لنجاح ما تم التخطيط له سبقاً، لأن نجاح الموظف في عمله يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها بصفة جيدة وفي آجالها وحسن أدائها.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد ما تم تبويب وتحليل البيانات الميدانية المستقاة من المؤسسة محل الدراسة، نحاول في هذا الإطار مناقشة نتائج الدراسة في صدد كل من الفرضيات، قصد التأكد من مدى الصدق الإمبريقي لها، وكذلك في ضوء الدراسات السابقة من خلال مقارنة نتائج الدراسة الراهنة بنتائج كل الدراسات.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسات السابقة في ضوء الفرضيات:

1- توجد علاقة بين التخطيط الجيد للوقت ورفع الكفاءة التنظيمية:

وقد اكدت المعطيات الميدانية الى صدق هذه الفرضية وما اكد ذلك نتائج الواردة في الجدول رقم (6) والمتعلق بوضوح الخطط وديمومتها، حيث اكدت البيانات الواردة فيه أن اغلب افراد العينة مثلت بنسبة 86,7% من العمال يقرون بأن المؤسسة تقدم خطط واضحة للقيام بأعمالها، حيث اكدوا على ان المؤسسة تقدم خطط أسبوعية وأخرى شهرية وأخرى سنوية قصد بلوغ الأهداف المرجوة، وهذا يدل على مدى إهتمام المؤسسة بالتخطيط للوقت.

وما أكد صحة هذه الفرضية أيضاً نتائج الجدول رقم (9) والمتعلق بمدى سعي المؤسسة بتقديم الجديد بما يتماشى مع السوق، حيث أكدت البيانات الواردة فيه أن أغلب أفراد العينة بنسبة 73,5% من العمال يقرون بأن المؤسسة تسعى دائماً الى تقديم الجديد بما يتماشى مع السوق، حيث اكدوا ان المؤسسة تعمل على تشجيع مبدعيها الذين يعملون على طرح أفكار جديدة من اجل النهوض بالمؤسسة وتقديم احسن المنتجات لضمان بقائها وتطورها.

وأيضاً نتائج الجدول رقم (12) والمتعلق بمدى تحديد الأهداف قبل الاجتماعات، حيث أكدت البيانات الواردة فيه أن اغلب افراد العينة مثلت بنسبة 83,3% من العمال يقرون بأن الاجتماعات تكون محددة للأهداف مسبقاً، حيث أكدوا على ان الاجتماعات لا بد أن تكون في اطار تنظيم وتخطيط مسبق للأهداف ومحددة من قبل إدارة المؤسسة.

وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الفرعية الأولى.

2- يؤدي التنظيم الجيد للوقت الى سرعة تحقيق الأهداف

وقد أكدت المعطيات الميدانية الى صدق هذه الفرضية، وما أكد ذلك النتائج الواردة في الجدول رقم (14) والمتعلق بمدى انجاز العمال لآعمالهم بحسب أهميتها، حيث أكدت البيانات الواردة فيه ان اغلب افراد العينة بنسبة 70% من العمال يقومون بإنجاز أعمالهم حسب أهميتها حيث أكدوا على أن هذا راجع لثقافة التخطيط السائدة في المؤسسة.

من خلال وضع خطط لانجاز الاعمال، حتى لا يكون هناك هدر للوقت وما أكد صحة هذه الفرضية أيضاً نتائج الجدول رقم 19 والمتعلقة بمدى التزام العاملون بالقوانين الداخلية للمؤسسة، حيث أكدت البيانات الواردة فيه ان اغلب افراد العينة بنسبة 90% من العمال يقرون بأنهم يطبقون القوانين والتعليمات بشكل جيد عن قيامهم بمهامهم، حيث أكدوا على مدى اهتمام المؤسسة بالجانب القانوني والتنظيمي داخل المؤسسة، وذلك بتطبيق التعليمات الصارمة في العمل وفرض القوانين التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب الأداء وخاصة بتنظيم الوقت.

وأيضاً نتائج الجدول رقم (21) والمتعلقة بمدى وضوح الأهداف التي تضعها المؤسسة، حيث أكدت البيانات الواردة فيه أن اغلب افراد العينة بنسبة 93,3% ان المؤسسة تضع أهداف واضحة، حيث أكدوا على وضوح رؤية أهداف المؤسسة لجميع الافراد، لمعرفة مدى توافق أهدافهم وأهداف تلك المؤسسة، فمن خلال وضوح الأهداف يزيد تركيز العمال أثناء أدائهم لمهامهم، مما يساهم في خلق نوع من الابداع داخل المؤسسة عن طريق أداء المهام بأفضل الطرق وبأقل وقت وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الفرعية الثانية.

3- توجد علاقة بين الرقابة على الوقت ورفع معدلات الإنتاج:

وقد أكدت المعطيات الميدانية الى صدق هذه الفرضية، وما أكد ذلك النتائج الواردة في الجدول رقم (22) والمتعلقة بمدى تناسب العمل المطلوب من العمال مع ساعات عملهم، حيث أكدت البيانات الواردة فيه أن اغلب افراد العينة بنسبة 90 % من العمال يقرون بأن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة، حيث أكدو على اهتمام المؤسسة بالجانب المادي ، ومحاولة فرض سيطرتها على السوق ، فمرعاة تناسب حجم العمل مع الوقت اللازم لانجازه له ارتباط وثيق بحجم الإنتاج ونوعه حتى يتمكن من تحقيق اهداف المؤسسة.

وكذلك نتائج الجدول رقم (24) الذي يوضح النظام الرقابي في المؤسسة ومساعدته على إتمام العمل في الوقت المحدد، حيث اكدت البيانات الواردة فيه أن أغلب افراد العينة بنسبة 86,7 % من العمال يقرون بأن النظام الرقابي في المؤسسة يساعد على إتمام العمل في الوقت المحدد، حيث أكدو على مدى أهمية الرقابة والتي تجعل العمال يلتزمون بالانضباط لاتمام العمل في الوقت المحدد، وتكون النتائج إيجابية خاصة اذا كانت الرقابة نابعة من الذات.

وايضاً نتائج الجدول رقم (25) والمتعلقة بمدى تناسب حجم الأداء مع البرامج المسيطرة في المؤسسة، حيث أكدت البيانات الواردة فيه أن اغلب افراد العينة بنسبة 83,3% من العمال يقرون بأن حجم الأداء يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة، حيث أكدو على ان المؤسسة تعمل جاهدة على تحقيق أهدافها كالمحافظة على بقائها ورفيها، ما يضمن الزيادة في الخدمات المقدمة وذلك باستعمال التخطيط والرقابة.

وفي نتائج الجدول رقم (28) المتعلق بمدى تقديم المؤسسة خدمات تكفي لتغطية الطلب، حيث أكدت البيانات الواردة في اغلب افراد العينة بنسبة 90 % من العمال يقرون بأن المؤسسة تقدم خدمات بكميات تكفي لتغطية الطلب عليها، حيث اكدو على مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق أهدافها ليس من حيث كمية الأداء فقط بل تعددت الى تقديم أكبر كمية من الخدمات.

وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الثالثة، وبالتالي صدق الفرضية العامة صدقاً كلياً لصدق كل الفرضيات الفرعية.

ثانياً مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

1. التخطيط الجيد للوقت ورفع الكفاءة التنظيمية:

تطابقت هذه النتيجة مع دراسة عبير فوزي الخطيب سنة 2009، التي كانت بعنوان إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، حيث توصلت الى ان هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين، وكذلك على أهمية بعد التخطيط للوقت واعتبرت تخصيص زمن محدد له يعد من اهم عوامل حسن إدارة الوقت.

كما تطابقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة ايمان عبد الرزاق محمد بوزيد سنة 2012 التي كانت بعنوان: أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الابداع الإداري للمديرين، دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي" ، حيث توصلت الى ان مستوى الابداع الإداري للمديرين بالشركات النفطية بشكل عام مرتفع نسبياً، وان المديرين لديهم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والقابلية للتغيير وتوجههم الإبداعي من خلال طرح أفكارهم.

2. التنظيم الجيد للوقت والسرعة تحقيق الأهداف:

تطابقت هذه النتيجة مع دراسة بوزرح عادل سنة 2015، التي كانت بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في إدارة الوقت داخل المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بديوان المركبات الرياضية لولاية جيجل، حيث توصلت الى ان البرمجيات وقواعد البيانات تلعب دور كبير وفعال في إدارة الوقت داخل المؤسسة الرياضية، خصوصاً فيما يتعلق بتنظيم العمل اليومي في وقت قصير باستخدام البرمجيات، وكذلك في اعداد التقارير المتعلقة بالاعمال الإدارية باستخدام قواعد البيانات.

كما تطابقت هذه النتيجة ايضاً مع دراسة محمد احمد علي سنة 2019، التي كانت بعنوان: اثر إدارة الوقت على كفاءة أداء الخدمات المصرفية بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني حيث توصلت الى مساهمة الرقابة للعاملين في استغلال الوقت بصورة مثالية وكذلك ساعد التنظيم الجيد في تحديد الأهداف بدقة ووضوح والعمل على تحقيقها في الوقت المناسب.

3. الرقابة على الوقت ورفع معدلات الإنتاج:

انتهت هذه النتيجة مع دراسة سمية عجمي سنة 2016، التي كانت بعنوان: دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات، دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري ام البواقي حيث توصلت الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تنظيم الوقت وبعد إنتاجية العامل بوكالات البنك الوطني بأم البواقي عند مستوى دلالة 0,05.

تطابقت ايضاً هذه النتيجة مع دراسة حفصة مناد سنة 2017 التي كانت بعنوان اثر تطبيق إدارة الوقت على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعبادية عين الدفلى، حيث توصلت الى ان عناصر إدارة الوقت تؤثر الى حد ما على أداء الافراد العاملين من خلال تخطيط تنظيم ، توجيه ، ورقابة الوقت، كما ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يستخدم معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين في المؤسسة، حيث اثبتت هذه الأخيرة وجود اثر متوسط (قوي) لعنصر إدارة الوقت (الرقابة) على رفع أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية.

خاتمة

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت و علاقته بالإبداع التنظيمي في مختلف المجالات العلمية, إلا أنه يبقى جدير بالدراسة و البحث قصد تحديد الآليات الفعالة لإدارة الوقت و الرفع من الكفاءة التنظيمية, إلا أن هذه الصعوبات المرتبطة بتحديد هذه الآليات تعود لاختلاف البيئات التنظيمية من حيث ثقافة الأكراد, هذا ما يجعل من موضوع إدارة الوقت و علاقته بالإبداع التنظيمي يحتاج إلى مزيد من البحث و التخصص, فالدراسة الراهنة أكدت على أن التخطيط و التنظيم و الرقابة على الوقت كانت من أهم الركائز و التي تعمل على رفع معدلات الإنتاج و هذا ما يجعل دراستنا هي انطلاقة للدراسات الأخرى.

مصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

المعاجم والقواميس

1. المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2008.
2. أبي بكر الرازي، معجم مختار الصحيح، مكتبة لبنان، 1986.
3. صالح العالي وأمينة شيخ سليمان الأحمر، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

الكتب:

4. إبراهيم لطفي طلعت: "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة النشر.
5. إبراهيم الفقي، "إدارة الوقت" دار الإبداع للإسلام والنشر، القاهرة، 2009.
6. ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
7. أكرم محسن الياسري، سمر صلاح شاکر الدليمي: "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال-إدارة الحكمة، إدارة الوقت-النجاح الاستراتيجي"، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
8. الكسندر وروشكا: "الإبداع العام والخاص"، ط1، دار الإعصار العلمي لنشر والتوزيع، 2016.

9. بشير العلاق. "أساسيات إدارة الوقت"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

10. بلال خلف السكرانة: "الإيداع الإداري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

11. جمال خير الله: "الإيداع الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

12. جمال الدين بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1990.

13. جلدة سليم بطرس، زيد منير عبوي: "إدارة الإيداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.

14. جواد شوقي ناجي: "إدارة الأعمال من منظور علمي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

15. حريم حسين: "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

16. حريم حسين: "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

17. حسين أحمد طراونة، مانيا مؤيد مبسلط: "إدارة الوقت - مهارات المدراء الموظفين"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
18. الخضيرى، محسن أحمد: "الإدارة التنافسية للوقت"، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
19. دايل كرنيفي: "فن إدارة الوقت"، ط1، مكتبة جريدة الورد، القاهرة، 2010.
20. داركر بيتر: "الإدارة، المهام - المسؤوليات - التطبيقات"، ط3، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
21. رحي مصطفى عليان: "إدارة الوقت النظرية والتطبيق"، ط1، دار جريز للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2005.
22. رجب براء تركي: "إدارة الوقت"، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
23. رفعت عبد الحليم الفاغوري: "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
24. سليم إبراهيم الحسينة: "الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي"، دون ط، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
25. سلامة سهيل: "إدارة الوقت منهج متطور لنجاح سلسلة البحوث والدراسات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988.

26. سلمان زيدان: "استراتيجيات إدارة الوقت والتغير"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
27. السرور، نادية هايل: "مقدمة في الإبداع"، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
28. السرور نادية: "مقدمة في الإبداع"، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2005.
29. سليم بطرس جلدة، سامي، محمد هشام حريز: "فن إدارة الوقت والاجتماعات"، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
30. سليم جلدة، سامي محمد هشام: "فن إدارة الوقت"، ط1، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، 2008.
31. سيد سالم عرفة: "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
32. السيد، ماجد: "تربية المتفوقين والموهوبين"، القاهرة مكتبة النهضة المصرية، 2000.
33. زاهد محمود ديري: "السلوك التنظيمي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
34. الشماع خليل محمد حسن، محمود خضر كاظم: "نظرية المنظمة"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.
35. شوقي ناجي جواد: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

36. طارق محمد السويداني، محمد أكرم العدلوني: "مبادئ الإبداع"، ط3، دون بلد النشر، 2004.
37. عبد الله بن مبارك آل سيف: "فن إدارة الوقت"، دار طيبة لنشر والتوزيع، كون البلد.
38. عبد الله حسن مسلم: "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، ط1، دار المعتز لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2008.
40. عبد اللطيف خليفة: "سيكولوجية الإبداع - أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية"، القاهرة، 2017.
41. عابق لطفي خصاونة: "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، ط1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017.
42. قاسم نايف العلوان، نجوى رمضان إحميد: "إدارة الوقت، مفاهيم - عمليات تطبيقات"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
43. القريوني، محمد، قاسم أحمد: "إدارة الإبداع"، المؤتمر التعليمي الأول، جامعة الإسراء، الأردن، 2005.
44. القريوني محمد قاسم: "السلوك التنظيمي"، ط3، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان، 2003.

45. القريوني محمد قاسم: "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
46. كارول جومان: "الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي"، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2010.
47. كمال بربر: "الإدارة العلمية ونظام"، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1996.
48. كمال محمد المغربي: "السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2004.
49. ليستر آر بيتل: "إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الـأين يعانون من ضغط العمل"، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
50. ليلي محمد حسني بو العلا: "مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة"، ط1، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
51. اللوزي موسى: "السلوك التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن.
52. ماجد عبد المهدي مساعدة: "السلوك التنظيمي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016.

53. مدحت أبو النصر: "إدارة الوقت (مفهوم، القواعد والمهارات)"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
54. مدحت محمد أبو النصر: "إدارة الوقت (مفهوم، القواعد والمهارات)"، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
55. مدحت أبو النصر: "التفكير الابتكاري والإبداعي"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
56. محمد أمين شحادة: "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة" ط1، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، جدة بيروت، القاهرة، الرياض، 2005.
57. محمد حسن محمد حمدات: "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار ماهر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
58. محمد خليل الكسواني: "إدارة الوقت"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
59. محمد زويد العتيبي: "الطري إلى الإبداع والتميز الإداري"، ط1، دار الفجر والتوزيع، القاهرة، 2007.
60. محمد الصيرفي: "إدارة الوقت"، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
61. محمد عبد الفتاح الصيرفي: "القيادة الإدارية الإبداعية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

62. محمد يوسف القاضي: "السلوك التنظيمي"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

63. محمود سليمان عميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.

64. محمود سلمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

65. نجم عبود: "إدارة الابتكار المفاهيم والتجارة"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

66. نادر أحمد أبو شيخة: "إدارة الوقت"، ط2، دار مجدلاوي، عمان، 2002.

67. نادر احمد أبو شيخة: "مدخل إدارة الوقت"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

68. الناظور، عبد الكريم فايز: "التحفيز ومهارات تطوير الذات"، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.

الأطروحات والرسائل:

69. أبو زيد، خالد ذيب، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

70. أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة حالة، جامعة محمد خيضر، رسالة الماجستير الموارد البشرية، بسكرة، 2013.
71. أميمة عد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة غزة، 2009.
72. إياد حماد، دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية، دراسة واقع الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.
73. إيمان عبد الرزاق محمد بوزيد، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين، دراسة ميدانية على شركات النفط، رسالة الماجستير (غير منشورة)، جامعة بنغازي، 2012.
74. برجاح رابح، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء الأقسام ومعاهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة محمد بوضياف المسيلة.
75. بوزحزح عادل، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في إدارة الوقت داخل المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بديوان المركبات الرياضية، رسالة الماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2014.

76. حفصة مناد، اثر تطبيق إدارة الوقت على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية عين الدفلى، رسالة ماستر. جامعة الجبالي بونعمة بخميس مليانة، 2017.
77. خديجة حوحو، "دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمال"، رسالة ماستر، جامعة بسكرة، 2017.
78. سمية عجمي، دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة حالة وكالات البنك الوطني، رسالة ماستر (غير منشورة)، جامعة أم البواقي، 2015.
79. عبير فوزي الخطيب، "إدارة الوقت وأثرها في مستوى إداء العاملين"، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، 2009.
80. عزو أحمد، عزوزة أسامة، واقع إدارة المعرفة والإبداع في المنظمة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مليانة، 2018.
81. عزاوي راوية تيسير، "إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: قسم الإدارة العامة، 2012.
82. مسغوني نجوى، قدة حياة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، جامعة الوادي، 2017.

83. محمد أحمد محمد علي، أثر إدارة الوقت على كفاءة أداء الخدمات المصرفية، بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2019.

84. محمد سعد فهد المشوط: "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

المجلات:

85. أسامة عبد الوهاب، محمد إبراهيم: أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، ع21، جامعة المشرق الخرطوم بحري الخرطوم، السودان، تموز، 2020.

86. خرموش منى، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي، في مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 113، الوادي، جامعة الشهيد حمة لخضر، ديسمبر، 2015.

87. الدريدي أحمد إسماعيل مدني، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 24، ديسمبر، 2017.

88. رياض ضياء عزيز، دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة سيكسان، المجلد 19، العدد 1، 2017.

89. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة

ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصال الخلوية في لبنان مجلة جامعة دمشق

للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.

90. ناتالي أحمد عبد علي، التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة

مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 49-2018.

91. نادية عبد الخالق رمضان بكر، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي،

دراسة ميدانية، المجلد 07، العدد الثاني، 2017.

المواقع الإلكترونية:

92. بومعزة محمد، مرزوقي رفيق: عنوان المداخلة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع

الإداري. yahoo-fr@raFamerzougui

ملحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموضوع: استثمار بحث لإنجاز مذكرة ماستر حول

إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة بنك الفلاحة وتنمية الريفية ولاية قالمة

تحت إشراف :

- بوشارب خالد بولوداني

من إعداد الطالبة:

• موالكية رونق

ملاحظة: يرجى الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة مع العلم أن المعلومات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : أقل من 30 سنة من 30 - 35 سنة
- من 36 - 41 سنة من 42 - 47 سنة من 48 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الفئة الوظيفية : مدير رئيس مصلحة موطن
5. الإقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات
- من 11 - 16 سنة من 16 سنة فما فوق

المحور الثاني: التخطيط للوقت والكفاءة التنظيمية:

1. هل تقوم المؤسسة بوضع خطط دورية واضحة للقيام بأعمالها؟ نعم لا
2. هل يتم تحديد الأولويات في المهام الواجب تنفيذها؟
دائماً أحياناً إطلاقاً
3. هل يتم تنفيذ الأعمال المطلوبة منك في الوقت المحدد؟
دائماً أحياناً نادراً
4. هل تسعى مؤسستك بتقديم الجديد بما يتماشى مع السوق؟
دائماً أحياناً نادراً
5. هل تلتزم المؤسسة بالمواعيد عند تسليم المنتجات؟
دائماً أحياناً نادراً
6. هل تحاول أن تنفذ عملك باعتماد أساليب جديدة؟
نعم لا
7. هل اجتماعاتكم تكون محددة الأهداف مسبقاً؟
نعم لا

8. هل تعمل المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لدعم نشاطات المبتكرة؟

نعم لا

المحور الثالث: التنظيم الجيد للوقت والاهداف التنظيمية:

1. هل تقوم المؤسسة بإنجاز أعمالك حسب أهميتها؟ نعم لا

2. هل الوقت المخصص للعمل، يكفي بالقيام بالمسؤوليات والمهام الموكلة اليك؟

نعم لا

3. هل يتم تكليفك بالمهام بصفة مسبقة؟

دائماً أحياناً نادراً

4. هل يتم وضع مواضيع انتهاء للمهام في جدول الاعمال داخل المؤسسة؟

نعم لا

5. هل تقوم مؤسستك بتحديد الوقت اللازم لكل مهمة؟

نعم لا

6. هل يلتزم العاملون بالقوانين الداخلية بالمؤسسة ؟ نعم لا

7. هل يتم ربط أهداف المؤسسة بفترة زمنية محددة؟ نعم لا

8. هل الأهداف التي تضعها المؤسسة واضحة ؟ نعم لا

المحور الرابع : الرقابة على الوقت ومعدلات الإنتاج :

1. هل تعتقد أن حجم العمل المطلوب منك يتناسب مع ساعات عملك الرسمية ؟

نعم لا

2. هل تقوم بإنجاز أعمالك المطلوبة منك في الوقت المحدد؟

نعم لا

3. هل النظام لرقابي المطبق في المؤسسة يساعد على إتمام العمل في الوقت المحدد؟

نعم لا

4. هل تعتقد أن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة؟

نعم لا

5. هل يقوم مديرك بزيارات ميدانية اثناء العمل والعمال؟

دائماً أحياناً نادراً

6. هل يقوم مديرك بإعداد تقارير يومية حول العمل والعمال ؟

نعم لا

7. هل ترى أن مؤسستك تقوم انتاج بكميات كافية تغطي الطلب عليها ؟

نعم لا

8. هل الأداء الفعلي يتوافق مع الأداء المخطط له مسبقاً؟

نعم لا

فخرنا

فهرس المحتويات

	الإهداء
	كلمة شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
04	تمهيد
05	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
05	ثانياً: أهداف الدراسة
06	ثالثاً: الإشكالية
07	رابعاً: فرضيات الدراسة
07	خامساً: مفاهيم الدراسة
15	سادساً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الأساسيات والمضيعات لإدارة الوقت	
30	تمهيد
31	أولاً: أهمية إدارة الوقت
34	ثانياً: مبادئ إدارة الوقت
36	ثالثاً: أنواع إدارة الوقت

39	رابعاً: أساليب إدارة الوقت
46	خامساً: أساسيات إدارة الوقت
47	سادساً: الوسائل المساعدة على إدارة الوقت
50	سابعاً: مضامين مفهوم إدارة الوقت.
53	ثامناً: خطوات الإدارة الناجحة.
55	تاسعاً: قواعد إدارة الوقت
63	عاشراً: مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها
الفصل الثالث: استراتيجيات الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه	
70	تمهيد
71	أولاً: أهمية الإبداع التنظيمي
72	ثانياً: دوافع الإبداع التنظيمي وتصنيفاته
75	ثالثاً: خصائص ومستويات الإبداع التنظيمي
81	رابعاً: مراحل ومبادئ الإبداع التنظيمي وأساليبه
89	خامساً: أنواع ومصادر الإبداع التنظيمي
92	سادساً: العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي
93	سابعاً: العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع التنظيمي
95	ثامناً: استراتيجيات ومهارات الإبداع التنظيمي
99	تاسعاً: تنمية الإبداع التنظيمي ومتطلباته
102	عاشراً: معوقات الإبداع التنظيمي

الفصل الرابع: النظريات المفسرة لإدارة الوقت والإبداع التنظيمي	
108	تمهيد
109	أولاً: النظريات الكلاسيكية
109	1- نظرية فريدريك تايلور
111	2- نظرية هنري فايول
115	3- نظرية فرانك جيلبرت
116	4- نظرية ماكس فيبر
118	5- نقد النظريات
119	ثانياً: النظريات الحديثة
119	1- النظريات البنائية الوظيفية.
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
130	تمهيد
131	أولاً: مجالات الدراسة
131	ثانياً: منهج الدراسة
131	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
131	رابعاً: العينة وكيفية اختيارها
132	خامساً: خصائص العينة
الفصل السادس: تبويب البيانات وتحليلها	
140	تمهيد

141	أولاً: تحليل المعطيات
154	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
160	الخاتمة
	المصادر والمراجع
	الملحق
	فهرس
	الملخص

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	أهمية إدارة الوقت	01
45	أهداف التفويض	02
52	خطوات الإدارة الناجحة للوقت ومبادئها.	03
56	هرم تحديد الأهداف	04
59	مصفوفة إدارة الوقت	05
65	مضيعات الوقت كما حددها ماكنيزي	06
84	مراحل الابداع التنظيمي	07
132	متغير الجنس	08
133	الفئة العمرية	09
135	المستوى التعليمي	10
136	الفئة الوظيفية	11
137	الاقدمية في العمل	12

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة، واستهدفت جميع العمال بالمؤسسة بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية الطبقية والمقدر عددهم بـ 149 عامل موزعين على عشر فروع. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقد وصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين التخطيط الجيد للوقت ورفع الكفاءة التنظيمية
- يؤدي التنظيم الجيد للوقت الى السرعة في تحقيق الأهداف
- توجد علاقة بين الرقابة على الوقت والإنتاج

Résumé :

Cette étude visait à identifier la gestion du temps et sa relation avec la créativité organisationnelle au sein de la Banque d'agriculture et de développement rural Corporation de la Wilayat de Guelma, et a ciblé tous les travailleurs de l'institution sur la base de la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié, estimée à 149 travailleurs répartis sur dix branches.

L'étude a suivi l'approche descriptive et le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte de données et d'informations. L'étude a abouti aux résultats suivants :

Il existe une relation entre une bonne planification du temps et l'augmentation de l'efficacité organisationnelle

Une bonne gestion du temps permet d'atteindre plus rapidement les objectifs

Il existe une relation entre le contrôle du temps et la production

Summary :

This study aimed to identify time management and its relationship to organizational creativity in the Bank of Agriculture and Rural Development Corporation of the Wilayat of Guelma, and targeted all workers in the institution based on the stratified random sampling method, estimated at 149 workers distributed over ten branches.

The study followed the descriptive approach, and the questionnaire was used as a main tool for collecting data and information. The study reached the following results:

There is a relationship between good time planning and raising organizational efficiency

Good time management leads to faster achievement of goals

There is a relationship between time control and production