

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

مفهوم إدارة الوقت الإبداعي

عند مالك بن نبي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الإدارة التربوية

إشراف الأستاذ الدكتور:

علي لونيس

إعداد الطالبة:

دلال جغبوب

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 2	أستاذ	- نور الدين بوعلي
مشرفا	جامعة سطيف 2	أستاذ	- علي لونيس
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ	- نبيل بوزيد
مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ	- زهير بغول
مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذة محاضرة	- فريدة قماز
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	- نور الدين تاوريريت

السنة الجامعية: 2015 - 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

مفهوم إدارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الإدارة التربوية

إشراف الأستاذ الدكتور:

علي لونيس

إعداد الطالبة:

دلال جغبوب

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 2	أستاذ	- نور الدين بوعلي
مشرفا	جامعة سطيف 2	أستاذ	- علي لونيس
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ	- نبيل بوزيد
مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ	- زهير بغول
مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذة محاضرة	- فريدة قماز
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	- نور الدين تاوريريت

السنة الجامعية: 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه العظيم، والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

لايسعني بعد اتمام هذا البحث إلا شكر الله تعالى الذي أعانني على إتمامه، وما كنت لأتمه لولا عونه وتوفيقه، فحمدا لمن أبدع الكون على غير سبق مثال.. وشكر لمن أودع فيه من عبر وأمثال.. وثناء على من علم بالقلم.. علم الإنسان ما لم يعلم. ثم أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث سواء بالتوجيه والإرشاد، أو توفير المعلومة، أو تسهيل الوصول إليها، أو إبداء الرأي، وأخص بالشكر الجزيل أستاذي الدكتور:

علي لونيس

الذي تفضل بقبول الإشراف على هذا البحث، والذي لم يدخر وسعا في مد يد العون والمساعدة والتوجيه.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا البحث وتقويمه. ويبقى عظيم شكري وامتناني كذلك لشقيقتي: **صورية جغبوب**، وجميع أصدقائي الذين وقفوا بجواري وقدموا لي كل العون والتأييد والتشجيع لإنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عني خير الجزاء، وأخص بالذكر أختي وصديقتي: **تيلايح نواره**.

الإهداء

إلى أمي الحبيبة.. جسر الحب الصاعد بي إلى الجنة إن شاء الله، رضاك وديان من نهر الرضا.

إلى أبي الذي أفنى عمره من أجلي وأجل إخوتي.

إلى زوجي الذي وقف بجاني وأمدني بالعزيمة والصرار.

إلى إخوتي وأخواتي تقديرا ووفاء.

إلى فلذات كبدي وقرّة عيني، سلوتي في ديني: تسنيم، آلاء، وهبة.

إليهم جميعا أهدي ثمرة حصادي العلمي، سائلة العلي القدير أن ينفع به.

الفهارس

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
/	شكر وتقدير.....
الفهارس	
ا.	فهرس المحتويات.....
ا	فهرس الجداول
ا	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: تحديد موضوع البحث	
25	1- إشكالية البحث.....
30	2- مصطلحات البحث.....
32	3- منطلقات البحث.....
32	4- حدود البحث.....
33	5- أهمية البحث.....
34	6- أهداف البحث.....
34	7- أسباب اختيار موضوع البحث.....
36	8- الدراسات السابقة.....
36	8-1- الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت الإبداعي.....
36	8-1-1- دراسة يوسف حمامي.....
38	8-1-2- دراسة زينب علي جبر.....
39	8-1-3- دراسة عبد العزيز عبد الله العريني.....
40	8-1-4- دراسة رعد لفقة الشاوي، نجلاء سعيد أبو سلاطنة.....
40	8-1-5- دراسة رياض سترك
42	8-1-6- دراسة رأفت حسين الهور.....
44	8-1-7- دراسة المومني.....

44 8-1-8 دراسة السلمي
46 9-1-8 دراسة سعيد ملحم
48 2-8 الدراسات السابقة التي تناولت مالك بن نبي
48 1-2-8 دراسة آمنة تشيكو
49 2-2-8 دراسة احمد السحمراني
49 3-2-8 دراسة زكي احمد
50 4-2-8 دراسة نورة خالد السعد
52 5-2-8 دراسة الطيب برغوث
53 6-2-8 دراسة موسى لحرش
54 7-2-8 دراسة الأخضر شريط
56 8-2-8 دراسة محمد شاويش
56 9-2-8 دراسة محمد لعطاف
61 3-8 خلاصة الدراسات السابقة
61 1-3-8 خلاصة الدراسات التي تناولت إدارة الوقت الإبداعي
64 2-3-8 خلاصة الدراسات التي تناولت مالك بن نبي
الفصل الثاني: شخصية مالك بن نبي ونتاجه الفكري	
72 ❖ تمهيد
72 1- عصر مالك بن نبي
72 1-1- فترة الاستعمار
72 1-1-1- مرحلة الثورات الشعبية
73 2-1-1- مرحلة المقاومة السياسية
74 3-1-1- مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية
74 4-1-1- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية
75 ✓ حزب الشاب الجزائري
75 ✓ حركة الجزائر الفتاة
76 ✓ حزب نجم شمال إفريقيا
77 ✓ فيديرالية نواب مسلمي الجزائر
78 جمعية العلماء المسلمين الجزائريين
80 حزب الشعب الجزائري

80	مجازر 08 ماي 1945.....
81	نتائج وآثار مجازر 08 ماي 1945.....
82	مرحلة ثورة التحرير.....
86	الآثار الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في فترة الاستعمار.....
88	1-2- فترة الاستقلال.....
90	1-2-1- المرحلة الأولى: 1926 - 1964.....
91	1-1-2-1- التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في هذه المرحلة.....
92	1-2-2- المرحلة الثانية : 1965 - 1978.....
93	1-2-2-1- التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في هذه المرحلة.....
94	2- حياة مالك و مصادره الفكرية و إنتاجه الفكري.....
94	1-2- حياة مالك بن نبي.....
99	2-2- المصادر الفكرية لمالك بن نبي.....
100	1-2-2- أثر أسرة مالك بن نبي على حياته الفكرية.....
101	2-2-2- أثر المدرسة والأساتذة.....
102	2-2-3- القراءات العربية والغربية.....
103	2-2-4- دور المناقشات في تكوين فكر مالك بن نبي.....
104	2-2-5- تأثير العلماء الجزائريين العائدين من الحجاز.....
105	2-3- الإنتاج الفكري لمالك بن نبي.....
109	❖ خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: إدارة الوقت الإبداعي	
114	❖ تمهيد.....
114	1- مفهوم إدارة الوقت.....
114	1-1- تعريف الوقت.....
115	1-2- قيمة الوقت في الإسلام.....
126	1-3- أنواع الوقت.....
130	1-4- خطوات دراسة الوقت.....
132	1-5- مضيعات الوقت.....

137	6-1- تعريف إدارة الوقت.....
138	7-1- أهمية إدارة الوقت
139	8-1- تكنولوجيا إدارة الوقت وإِضاَعته
141	2- مفهوم الإبداع.....
142	1-2- أبعاد الإبداع
145	2-2- مكونات التفكير الإبداعي.....
147	3-2- مستويات الإبداع.....
147	2-3-1- التصنيف الأول:.....
147	❖ مستوى الإبداع الفردي.....
147	❖ مستوى الإبداع الناقد.....
147	❖ مستوى الإبداع الخلاق.....
147	2-3-2- التصنيف الثاني:.....
148	❖ الإبداع على مستوى الفرد.....
148	❖ الإبداع على مستوى الجماعة.....
148	❖ الإبداع على مستوى المنظمة.....
149	2-4- النظريات المفسرة للتفكير الإبداعي.....
151	3- إدارة الوقت الإبداعي.....
151	3-1- تعريف إدارة الوقت الإبداعي.....
152	3-2- العوامل المؤثرة على إدارة الوقت الإبداعي.....
152	3-3-1- العوامل الثقافية.....
152	3-3-2- العوامل الاجتماعية.....
152	3-3-3- العوامل التنظيمية.....
153	3-3- مقومات الإدارة الفعالة للوقت الإبداعي.....
153	3-3-1- المرونة.....
154	3-3-2- السرعة.....
155	3-3-3- تخصيص وقت للتفكير.....
156	3-3-3- المشاركة الحقيقية.....
156	3-3-3- التسامح أثناء الإخفاق.....
157	3-4- طرق الاستثمار الأفضل للوقت الإبداعي.....

158	3-5- مهارات إدارة الوقت الإبداعي
158	3-5-1- مهارة التخطيط للوقت
160	3-5-1-1- خصائص التخطيط للوقت
160	3-5-1-2- أهمية التخطيط للوقت
161	3-5-1-3- أهداف التخطيط للوقت
162	3-5-1-4- وقت الإبداع الجماعي
164	3-5-1-5- طرق تجسيد الإبداع الجماعي أثناء عملية التخطيط للوقت
164	❖ العصف الذهني
165	❖ المجموعات الاسمية
166	❖ أسلوب دلفي
166	3-5-1-6- معوقات التخطيط للوقت
167	3-5-1-7- آليات تخطيط الوقت
168	3-5-2- مهارة اتخاذ القرارات
170	3-5-3- مهارة التنظيم
172	3-5-4- مهارة الرقابة
173	❖ خلاصة الفصل
الفصل الرابع: إدارة الوقت الإبداعي في الفكر الإداري	
179	❖ تمهيد
179	1- المدخل الكلاسيكي
179	1-1- حركة الإدارة العلمية
180	1-1-1- فردريك تايلور
183	1-1-2- فرانك وليليان جيلبرت
184	1-1-3- هنري جانت
186	1-1-4- إدارة الوقت الإبداعي وفق مدرسة الإدارة العلمية
187	1-2- مدرسة العمليات الإدارية
187	1-2-1- هنري فايول
190	1-2-2- إدارة الوقت الإبداعي في مدرسة الإدارة العلمية
190	1-3- النظرية البيروقراطية
192	1-3-1- إدارة الوقت الإبداعي وفق النظرية البيروقراطية

194	2- مدخل العلاقات الإنسانية.....
195	2-1 جورج إلتون مايو
196	2-2 إدارة الوقت الإبداعي وفق مدخل الإنسانية
197	3- المدخل السلوكي.....
198	3-1 نظريتي y و x
199	3-2 نظرية ماسلو في تدرج الحاجات.....
201	3-3 دافيد ماكلياند
203	3-4 كلتين ألدرفر.....
206	3-5 فردريك هيرزبيرغ.....
209	3-6 فيكتور فروم
211	3-7 نظرية العدالة أو المساواة لأدامز
213	3-8 نظرية وضع الهدف
213	3-9 إدارة الوقت الإبداعي وفق المدخل السلوكي
215	4- المدخل الحديث.....
215	4-1 نظرية النظم
222	4-2 النظرية الموقفية.....
224	4-3 مدرسة عملية التسيير.....
226	4-4 إدارة الوقت الإبداعي وفق المدخل الحديث
226	5- مدخل متكامل لإدارة الوقت
227	❖ خلاصة الفصل.....
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية	
232	❖ تمهيد.....
232	1- منهج الدراسة.....
233	2- إجراءات الدراسة.....
236	3- إعداد قائمة بأبعاد إدارة الوقت الإبداعي.....
236	3-1 الصورة الأولية للقائمة.....
236	3-2 ضبط القائمة

237	3-3- الصورة النهائية للقائمة و الإجابة عن سؤال الدراسة الأول.....
238	4- استمارة تحليل المحتوى.....
238	4-1- إعداد أداة التحليل.....
239	4-2- وحدة التحليل.....
239	4-3- عينة التحليل.....
240	4-4- فئات التحليل.....
240	4-5- الشروط السيكومترية لأداة التحليل.....
240	4-4-1- صدق أداة التحليل.....
240	4-4-2- ثبات أداة التحليل.....
244	❖ خلاصة الفصل.....
الفصل السادس : عرض و تحليل النتائج	
247	❖ تمهيد.....
247	1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات
247	2- عرض النتائج.....
248	2-1- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول.....
252	2-2- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني.....
256	2-3- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث.....
258	2-4- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع.....
261	2-5- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الخامس.....
264	2-6- النتائج العامة للبحث
266	3- تحليل النتائج.....
267	3-1- تحليل نتائج البعد الأول.....
270	3-2- تحليل نتائج البعد الثاني.....
277	3-3- تحليل نتائج البعد الثالث.....
282	3-4- تحليل نتائج البعد الرابع.....
285	3-5- تحليل نتائج البعد الخامس.....
293	3-6- تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة ونظريات الإدارة
293	3-6-1- تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة
293	3-6-2- تحليل النتائج في ضوء نظريات الإدارة

306	4- استنتاج عام
308	5- المقترحات والتوصيات.....
310	❖ الخاتمة.....
314	❖ قائمة المراجع.....
327	❖ ملاحق البحث.....
328	✓ ملحق رقم (01): نموذج عن قائمة الأبعاد الموجهة للمحكّمين.....
333	✓ ملحق رقم (02): استمارة التحليل بعد التحكيم.....
338	✓ ملخص البحث

فهرس الجدول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	ملخص الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الوقت	61
02	ملخص الدراسات السابقة الخاصة بمالك بن نبي	64
03	أسماء الزمن الواردة في القرآن الكريم	118
04	أبعاد إدارة الوقت الإبداعي	175
05	مثال عن إحدى خرائط جانت	185
06	γ و λ مقارنة بين نظريتي	198
07	صدق كل بند	236
08	وصف لعينة التحليل	239
09	الموضوعات المحللة بين الباحثين	241
10	نسب الاتفاق بين التحليلين	242
11	مصفوفة نسبة الاتفاق بين الباحثين	243
12	تكرارات ونسب بعد الفرد في كتب مالك بن نبي	249
13	تكرارات ونسب البعد المهاري في كتب مالك بن نبي	253
14	تكرارات ونسب بعد البيئة في كتب مالك بن نبي	257
15	تكرارات ونسب بعد منتج إدارة الوقت الإبداعي في كتب مالك بن نبي	259
16	تكرارات ونسب بعد مضيعات إدارة الوقت الإبداعي في كتب مالك بن نبي	262
17	التكرارات والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد إدارة الوقت الإبداعي، لكل كتاب من كتب مالك بن نبي	264
18	تحليل النتائج في ضوء نظريات الإدارة	294

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
68	الجوانب والأبعاد المهمة في دراسة مالك بن نبي	01
100	المصادر الفكرية لمالك بن نبي	02
155	كيفية توزيع العمل على الوقت المتاح	03
155	مبدأ باريتو	04
159	آلية التخطيط للوقت	05
161	دور التخطيط في توفير الوقت	06
164	مقارنة بين الاجتماعات الفعالة وغير الفعالة	07
191	خصائص البيروقراطية المثالية كما رآها ماكس وبيبر	08
204	عناصر الرضا والتقدم والنكوص في نظرية ألدرفر	10
210	نظرية فروم للتوقع	11
212	نظرية العدالة أو المساواة آدامز	12
215	قانون الدورية	13
219	وظيفة النظام المفتوح	14
220	المحيط النسبي للمنظمة	15
225	مدلول التسيير حسب مدرسة عملية التسيير الفعالة	16
233	تحليل كلمتي "تحليل المضمون"	17
235	الخطوات المنهجية لتحليل المحتوى المتبع في البحث	18
252	نسب وجود البعد الأول في كتب مالك بن نبي	19
256	نسب وجود البعد الثاني في كتب مالك بن نبي	20
258	نسب وجود البعد الثالث في كتب مالك بن نبي	21
261	نسب وجود البعد الرابع في كتب مالك بن نبي	22
263	نسب وجود البعد الخامس في كتب مالك بن نبي	23
266	النتائج العامة	24

المقدمة

مقدمة:

الإدارة كنشاط تتصف بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة، وهذا التميز لا يرجع فقط إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى، بل أيضا مرده إلى أن الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع.

وبما أن الإدارة بمثابة العقل بالنسبة لجميع المؤسسات في المجتمع، ولا يوجد بديل آخر لها فإنه كثيرا ما يتم إيجاد العديد من الوسائل والأجهزة والطرق التي تساعد في أداء مهامها، ولكن مهما تعددت هذه الوسائل، فإنها لا تتعدى كونها عامل مساعد فقط للإدارة، ولا يمكن أن تكون بديلا لها، بل إن تعدد هذه الوسائل يزيد الحاجة إلى الإدارة.

الإدارة تتحدد في مجموعة من الوظائف ولكي يتم تفعيل هذه الوظائف تفعيلًا حسنًا لا بد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث تجعله في خدمة هذه الوظائف أي القيام بموازنة للوقت مما يلزم المدير الفعال على أن يستخدم مهاراته وقدراته وخبراته في تطبيق الأسس العلمية لإدارة الوقت من أجل تحقيق التوازن بين مسؤولياته المختلفة.

إن وقت المدير بالإضافة إلى ندرته هو مورد حاكم للنجاح والتقدم، فوقت المدير لا يجوز قياسه بقسمة المرتب على عدد ساعات عمله، ولكن يجب أن يقاس بحجم الموارد المادية والبشرية الكائنة تحت قيادته، مضافا إليها الفرص المتاحة أو التي يمكن إتاحتها.

مما سبق يتضح أن المشكلة ليست في مقدار الوقت المتوافر للمديرين، فهم جميعا متساوون من هذه الناحية، ولكن في إدارة توظيف الوقت المتوافر لديهم، وهل سيستخدمونه بشكل فعال ومفيد؟ أم يهدرونه ويضيعونه في أمور قليلة الفائدة. خاصة أن قدرة إنتاجية الأفراد والمنظمات وتنمية عمليات الخلق والإبداع، تعتمد إلى حد كبير على القدرة في تحقيق الكفاية في استثمار الوقت المتاح للعمل، وزيادة توظيف الإمكانيات المادية والبشرية الأخرى بكفاية عالية. وهذا ما أكدت عليه دراسات مختلفة. بالإضافة إلى أنه في واقعنا يوجد العديد من المديرين ممن لديهم صعوبة في أداء الأنشطة المطلوبة منهم على مدار الأيام والأسابيع والشهور، وأحيانا على مدار السنين، فعلى الرغم من أن كل المديرين يمتلكون نفس عدد ساعات اليوم الواحد (24 ساعة) إلا أن العديد منهم يفشل في إنجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المناسب أو المحدد لاستيفاء مثل هذه المهام، وقد تكون الشكوى من عدم

كفاية ساعات اليوم لإنجاز تلك المهام، على الرغم من أن الواقع يقرر بأن المديرين يقضون وقتنا طويلا في عملهم مقارنة بالعاملين في المجالات الأخرى، ويتردد في الغالب أنهم أول من يحضر صباحا، وآخر من يغادر ظهرا، وأن وقتهم ليس ملكا لهم بل يملكه جمهور المستفيدين من المؤسسة، لذا فإمكانية التنظيم والتخطيط والابتكار ستكون محددة. (عمران وآخرون، 2001)

إن إدارة الوقت تعني الكفاءة في استغلال الوقت، وهي تقدم الوقت الذي يحتاج إليه الأفراد والمديرون في عمليات التفكير، أو في حل مشكلات تنظيمية معقدة، وعلى الرغم من أن المنظمات تتفق كمية كبيرة من الأموال على مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية التي تحتاج إلى الكثير من الوقت إلا أن الكثير من المديرين يفتقرون إلى المهارات والكفاءات الضرورية لاستغلال الوقت والاستفادة منه الاستفادة القصوى بهدف تحقيق أفضل النتائج التي تسعى إليها العمليات الإدارية، وبذلك يمكننا القول أن الوقت هو المفتاح الرئيسي لنجاح أي منظمة تسعى للريادة وتكوين صورة جيدة في نظر المتعاملين معها.

وعليه كان ولا يزال الوقت أضخم رأس مال يمكن أن يبني فيه الكثير، وقد لا نبالغ إذا قلنا أن الذي لا يملك شيئا من الثروة أو رأس المال لينفقها في سبيل بناء نفسه وتطوير مشاريعه وأعماله فإنه يكفيه الوقت عن ذلك إذا عرف كيف يستثمره ويجني ثماره. وإذا كان للوقت هذه الخصوصية وهذه الأهمية على سواه من موارد الإدارة فإن إدارته تختلف عن إدارة أي من هذه الموارد، وقد لخص دراكر DRUCKER هذا الاختلاف بقوله:

« إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين » وهذا ما استدعى ضرورة التفكير أكثر في دراسة الوقت عمليا، وهو من أهم العناصر التي قامت عليها الدراسات في المصانع حيث يذكر للزوجين فرانك و ليليان FRANK AND LILIAN GILBERTH أنهما من أوائل وأهم الدارسين والباحثين في مجال تحليل الزمن/ الحركة، فقد قاما بتطوير المفاهيم الأساسية في هذا المجال بعد البحث الطويل والمتعمق ووضع أسس علم جديد وهام في مجال الإنتاج الصناعي منه والزراعي والخدمي على حد سواء، بهدف رفع كفاءة العامل والاستفادة القصوى من الزمن المتاح لإنجاز الأعمال، وذلك بتقليل الوقت الضائع في الحركات الزائدة، وغير الضرورية في أداء العامل للعمل المنوط به (عباس، 2004، ص.17) ثم جاء من بعدهما أو ربما تزامن معهما، ولكن تابع انجازهما، وساهم هو أيضا بدور لا ينكر في تطوير هذا العلم الجديد، فردريك تايلر

FREDERIK TAYLOR ويمكن القول أن اهتمامات وكتابات تايلر أخذت منحاً تطبيقياً حيث تركزت بشكل أساسي على رفع كفاءة العمل في المصنع إلى أقصى درجة ممكنة، وذلك عن طريق تأطير قوانين الإنتاج وإيجاد درجة عالية من تقسيم العمل، وتلى ذلك حركة العلاقات الإنسانية والتي بدى اهتمامها بالزمن واضحاً من خلال إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، لأن ذلك يساهم في رفع معنوية العامل وزيادة إنتاجيته، وبعد ذلك ظهرت النظريات الحديثة، ومنها نظرية اتخاذ القرار التي تستعين بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج، وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي، يولد ثم ينمو ثم تبلغ من الكبر عتياً ثم يموت. (العجمي، 2000، ص. 117)

إنّ فموضوع الوقت اكتسى حديثاً أهمية كبيرة في مجال الإدارة، ونظراً لهذه الأهمية فلا يمكننا أن نتصور أن هذا الموضوع لم ينل شيئاً من الاهتمام في تراثنا وفي دراستنا العربية خاصة عند مالك بن نبي، وإن كنا لا نعرف من تراثنا إلا بعض القضايا الشائعة عن هذه الشخصية، لكن يمكن للدراسات المستفيضة في مؤلفات هذه الشخصية، أن تكتشف قضايا أخرى جديدة وجديرة بالاهتمام وذات صلة بقضايا الإدارة وبقضايا الوقت، كحديثه مثلاً عن تطور ونمو الحضارات والتي يمكن أن نقاربهما بالنظرية البيولوجية وغير ذلك من القضايا. كما تحدث عن كون الحضارة مزيج وتفاعل بين التراب والإنسان والوقت، وأن تخلفنا نتيجة لعدم استغلالنا له بالشكل الأفضل، مما قلص من فرص الإبداع خاصة و التطور الحضاري بعامة.

انطلاقاً من هذا الطرح تم اختيار « مفهوم إدارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي » كصيغة بحث لمحاولة التعرف من خلالها على فكر هذه الشخصية وإسهاماتها في مجال إدارة الوقت، والبحث أيضاً في نقاط الالتقاء والاختلاف بين ما وصل إليه مالك بن نبي، وبين ما وصلت إليه الدراسات الغربية الحديثة، كما يمكن التعرف من خلاله على طرق إدارة الوقت وماهية الوقت الإبداعي كما يراها مالك بن نبي، وذلك من خلال معرفة أهم النقاط التي اشترك فيها مع هذه النظريات والنقاط الأخرى التي اختلف فيها معها سواء كان هذا الاختلاف عبارة عن:

أولاً: عدم اشتغال فكر مالك بن نبي على جميع مبادئ إدارة الوقت التي تناولتها النظريات الحديثة واختلاف مفهومه للوقت الإبداعي.

ثانياً: تناول مالك بن نبي لجميع هذه المبادئ إضافة إلى مبادئ أخرى واتفاه مع هذه النظريات في مفهومها للوقت الإبداعي.

ثالثاً: اشتمال فكر مالك بن نبي على جميع مبادئ إدارة الوقت التي تناولتها النظريات الحديثة.

وقد تم تناول كل هذا من خلال ستة فصول أربعة منها نظرية واثنين منها تطبيقيين كالتالي:

الجانب النظري ضم ثلاثة فصول: **فصل أول** تناول الإطار العام لإشكالية الدراسة ومنطلقاتها وحدودها، بالإضافة إلى أهمية البحث، وأهدافه وأسباب اختيار الموضوع، وأهم الدراسات التي تناولت متغيرات البحث بالدراسة (الدراسات التي تناولت إدارة الوقت الإبداعي، الدراسات التي تناولت مالك بن نبي بالدراسة) مع خلاصة تحليلية لهذه الدراسات. أما **الفصل الثاني** فقد تناول شخصية مالك بن نبي في ضوء ثلاث عنصرين أساسيين الأول حول عصر مالك بن نبي (فترة الاستعمار، وفترة الاستقلال) والآثار الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في هذه المراحل وكيف أثرت على مالك بن نبي، أما العنصر الثاني فهو عن حياة مالك بن نبي ومصادره الفكرية وإنتاجه الفكري.

الفصل الثالث تناول إدارة الوقت الإبداعي بدءاً من مفهوم إدارة الوقت (تطور الاهتمام بالوقت، تعريف الوقت، أنواع الوقت، تعريف إدارة الوقت)، ثم إدارة الوقت الإبداعي: تعريف الوقت الإبداعي، تعريف إدارة الوقت الإبداعي، العوامل المؤثرة عليها، مقومات الإدارة الفعالة للوقت الإبداعي، طرق الاستثمار الأفضل للوقت الإبداعي ومهارات إدارة الوقت الإبداعي.

الفصل الرابع تناول إدارة الوقت الإبداعي في الفكر الإداري الممثل في: المدخل الكلاسيكي بمختلف نظرياته، ومدرسة العمليات الإدارية والنموذج البيروقراطي، ومدخل العلاقات الإنسانية، والمدخل السلوكي، والمدخل الحديث كذلك بمختلف نظرياته، لينتهي الفصل بمدخل متكامل لإدارة الوقت.

أما **الجانب التطبيقي** فضم فصلين اثنين كالتالي:

فصل أول تناول الاجراءات المنهجية للجانب التطبيقي من منهج الدراسة، وإجراءات الدراسة بدءاً من إعداد قائمة بأبعاد إدارة الوقت الإبداعي إلى غاية تصميم استمارة تحليل المحتوى والتأكد من شروطها السيكومترية (الصدق والثبات)، أما **الفصل الثاني** فتناول الدراسة النهائية التي ضمت العناصر التالية: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، عرض النتائج، وتحليل النتائج.

وانتهى البحث بخلاصة ومجموعة من التوصيات، وقائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها. بالإضافة إلى الملحق الذي هو عبارة عن أداة البحث قبل وبعد التحكيم.

الجانب النظري

الفصل الأول

تحديد موضوع البحث

خطة الفصل الأول

1- إشكالية البحث

2- مفاهيم البحث

3- منطلقات البحث

4- حدود البحث

5- أهمية البحث

6- أهداف البحث

7- أسباب اختيار موضوع البحث

8- الدراسات السابقة

8-1- الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت الإبداعي

8-1-1- دراسة يوسف حمامي

8-1-2- دراسة زينب علي جبر

8-1-3- دراسة عبد العزيز عبد الله العريني

8-1-4- دراسة رعد لفتة الشاوي، نجلاء سعيد أبو سلاطنة

8-1-5- دراسة رياض ستراك

8-1-6- دراسة رأفت حسين الهور

8-1-7- دراسة المومني

8-1-8- دراسة السلمي

8-1-9- دراسة سعيد ملحم

8-2- الدراسات السابقة التي تناولت مالك بن نبي

8-2-1- دراسة آمنة تشيكو

8-2-2- دراسة احمد السحمراني

8-2-3- دراسة زكي احمد

8-2-4- دراسة نورة خالد السعد

8-2-5- دراسة الطيب برغوث

8-2-6- دراسة موسى لحرش

8-2-7- دراسة محمد شاويش

8-2-8- دراسة محمد لعطاف

8-3- خلاصة تحليلية للدراسات السابقة

1. الإشكالية:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب من المدير بأن يكون متحكماً في وقته لاسيما الوقت الإبداعي الذي يخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، وتنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز وتمارس فيه الأنشطة التي تحتاج إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم، كما تواجه فيه المشكلات من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فعالية نتائج القرارات التي تصدر بشأنها. حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به حيث يؤدي ذلك إلى أن تكون المنظمات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

إن بناء النظام المؤسسي الفعال وتأمين استمراريته بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة معبرة عن الفكر والإدارة مجتمعة محددة لوظائفه ونظم عمله في التفاعل وتكامل مع معوقات البيئة وفق معطيات المكان ومتطلبات الزمان.

وفي هذا السياق يرى بيتر دراكر أن أساس نجاح المدير في بيئة الأعمال الحالية يكمن في مدى إدراكه لأهمية الوقت كثروة أساسية وجب عليه إدارتها واستغلالها بأفضل الطرق وأحسن الأساليب. (claud, 1990, p. 69) فالوقت كمورد يتميز عن باقي الموارد بعدم إمكانية شرائه أو استئجاره أو إحلاله عكس باقي الموارد الأخرى. (الصحن، المصري، 1998، ص. 88) الأمر الذي أدى إلى انتقال مركز النقل في عمل المنظمات من الآلات إلى الوقت وإدارته حيث يقول لويس ميمفورد في هذا الصدد: "إن الساعة وليست الآلة هي التي أصبحت مفتاح التقدم الصناعي اليوم". (أبو قحف، 1995، ص. 90) وانطلاقاً من هذا فالمدير الفعال مهما كان موقعه مطالب بالتركيز على توجيه كافة الجهود لمحاولة تحقيق الإدارة الفعالة لوقته ووقت العاملين معه بما يسهم في اكساب منظمته مزايا تنافسية تدعم نموها وسعيها نحو التميز.

إن كيفية استغلال الوقت أصبحت اليوم المعيار الأساسي للحكم على نجاح الإدارة داخل جل المنظمات. وفي هذا الصدد يقول فرانسيس بيكون "الوقت مقياس الإدارة، كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع" (roy, 1992, p. 69) فالإدارة تسعى إلى تنسيق الجهود لاستغلال الموارد المتاحة بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة في حدود الوقت المتاح، وعليه فالعمل الإداري محكوم بالوقت، ولإفادة من تحقيق الأهداف إذا تجاوزت ما هو مسموح لها من الوقت، لذا فالمدير مجبر على توخي الحذر في التعامل

مع الوقت وهذا لا يكون إلا من خلال فهمه واستشعار أهميته والاستعداد التام لاستغلاله بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة. وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، كما يصر الاقتصاديون أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام، والوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكل متساو، ويفترض أن يستغل بطريقة فعالة، من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة، للوصول إلى الأهداف الشخصية والعملية المنشودة. (سلامة، 1998، ص. 16)

والمديرون يخضعون لعنصر الوقت باستمرار، فهو يتحكم فيهم، ويحدد استخداماتهم من العناصر الأخرى، ويعتبر عنصرا محركا يبعث الحياة في المنظمة، لذا فقد اطلق على وقت العمل الخاص بهم مسمى الوقت الابداعي، وقد ازداد الاهتمام به في الأعوام الأخيرة ودارسته واحترامه لأسباب عدة حددها (النعاس، 2003، ص. 200) في القاط التالية:

- ✓ ازدياد توقعات المنظمات والمؤسسات التربوية والاجتماعية لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
- ✓ تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والثقافية.
- ✓ ارتفاع معدلات التغير والتغيير يوما بعد يوم وسنة بعد سنة وقد تطرق إلى هذه الظاهرة ألفن توفلر Alvin Toffler في كتابه صدمة المستقبل Future shock حيث يفترض أن كلا منا لديه القدرة على استيعاب التغيير بمعدل معين، وتبدأ المشكلات حين يكون معدل التغيير أكبر من طاقة الفرد على استيعابه، وهنا يسبب الوقت معظم مشكلاته.
- ✓ نزعة الأفراد نحو الاستقلال الفردي نتيجة لازدياد حجم المنظمات، وازدياد تأثيرها على الأفراد، مما أدكى الرغبة لدى هؤلاء الأفراد إلى محاولة السيطرة على حياتهم وبمعنى آخر على أوقاتهم.

لا شك أن هناك اختلافات كبيرة وجوهرية بين المجتمعات في كيفية النظر لمفهوم الوقت، وأهميته، وقيمه، حيث يوجد اهتمام فاعل في المجتمعات المتقدمة وعناية كبيرة بمفهوم الوقت، وكذلك حرص أفضل على كيفية توزيعه، واستغلاله بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة، حيث يقل هذا الاهتمام والعناية والحرص في المجتمعات الأقل تقدما بشكل عام وهذا طبعا ما أثبتته العديد من الدراسات من بينها دراسة يوسف حمادي 1992 التي قارن فيها بين بعض المديرين في مجتمعات مختلفة من أجل معرفة كيفية توزيع الوقت لديهم والعوامل المؤثرة في ذلك، ومن النتائج التي توصلت

إليها الدراسة: أن المدير الأمريكي يعمل بمعدل يزيد 50 % من ساعات عمل المدير العربي، وأن الوقت الذي يصرفه المدير العربي في نشاط التخطيط لبرامج العمل وسياساته لا يتجاوز 28% فقط من الوقت الذي يصرفه المدير الأمريكي، وهي نسبة مقارنة 31% للوقت الذي يصرفه المدير العربي في قراءة التقارير للرد عليها مقارنة بالمدير الأمريكي، يصرف المدير العربي 20% من الوقت الذي يصرفه المدير الأمريكي في المكالمات الهاتفية، وهذا بعكس عدم تعود المدير العربي على استخدام الهاتف في انجاز الأعمال، ونرى أن النسبة قد تكون أقل من ذلك بكثير إذا نسبة المكالمات الشخصية خلال وقت العمل للمدير العربي هي أكبر منها للمدير الأمريكي، أن المدير الأمريكي يصرف بالمعدل (200) دقيقة في الأسبوع في النشاطات الشخصية والعلاقات الاجتماعية ومقابلة المرؤوسين والزملاء، وتمثل (7.7%) من وقت العمل، ترتفع هذه المدة لدى المدير العربي لتصل إلى أكثر من (455) دقيقة تمثل نسبتها (27%) من وقت العمل، كما يلاحظ أن أسلوب اللجان تأخذ من المدير الأمريكي وقت كبيراً حتى تصل بالمتوسط إلى (485) دقيقة في الأسبوع تمثل 18.4% من وقت العمل (حضور الاجتماعات ومالتحضير لها) بينما ينخفض ذلك لدى المدير العربي إلى (38%) من ذلك الوقت.

لقد أعطتنا هذه الدراسة لمحة عن واقع إدارة الوقت لدى المديرين في الدول العربية ومن خلال مقارنتهم مع المديرين في الدول المتقدمة، حيث توصلت إلى أن أهم مضيعات وقت المدير العربي تكمن أساساً في: الاجتماعات الكثيرة، مقابلة المرؤوسين والزملاء، تداخل الوقت الشخصي مع الوقت الرسمي، عدم الاعتماد على التكنولوجيا بشكل كبير، أي حسب هذه الدراسة المدير العربي يعاني من مشكلة في بعدين من أبعاد إدارة الوقت وهما (التخطيط للوقت، ورقابة الوقت) وقد أكد الباحث على أن هذه الأمور تؤثر على أداء المدير وكفاءته في وظائفه الأخرى، كما أن هناك نقص في الوعي بأهمية الوقت لدى المدير العربي.

إن مشكلة إدارة الوقت لدى الأفراد والمديرين عموماً في الدول العربية لاتعكسها نتائج الدراسات التي أجريت على هؤلاء الأفراد فقط، بل حتى بداية الاهتمام بدراسة موضوع إدارة الوقت عند الباحثين العرب. ففي العالم العربي يلاحظ أن هناك تأخر كبير في الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، وذلك حتى ثمانينات القرن الماضي أين بدأت أول الدراسات حول هذا الموضوع بالظهور والتي نذكر منها: دراسة شاعر عصفور التي قام بها سنة 1980 على عينة من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ودراسة ربحي حسن في سنة 1982 التي جاءت تحت عنوان: "التخطيط لإدارة الوقت"، دراسة قاسم القريوتي في سنة 1985 التي جاءت تحت عنوان: "إدارة الوقت"، الدراسة التي قام بها

المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ببغداد سنة 1985 برئاسة فايزة عبد الله والتي جاءت تحت عنوان: "كفاءة استثمار وقت العاملين في مؤسسات الدولة" الدراسة التي قام بها عامر الكبيسي وآخرون سنة 1989 والتي جاءت بعنوان: "الهدر في الوقت الرسمي للموظفين"، أما الكتب المتخصصة في إدارة الوقت فيمكن أن نرجع بداياتها إلى الكتاب الذي قدمه محمد ظاهر وتر سنة 1985 والذي جاء بعنوان: "دور الزمن في الإدارة" الكتاب الذي أصدره، سهيل فهد سلامة سنة 1988 والذي يحمل عنوان: "إدارة الوقت منهج متطور للنجاح" (يرقى، جوال، 2010)

إلا أن المطلع على التراث الذي تناول هذا الموضوع سواء عند الغرب أو عند العرب يلاحظ أنه يتفق جميعه على أنه للتركيز على أهمية الوقت يجب أن ندرك أولاً أهمية هذا العنصر أو ما يعرف بمبدأ إدراك الوقت الذي جاءت به لور Lore والذي يقوم على إبراز أهمية الوقت عند وجود هدف أو مقصد محدد، ويساعد هذا المبدأ على:

- تنمية الاحساس بالوقت وتطويره كعنصر فريد.
- معرفة كيفية التغلب على عملية إضاعة الوقت، وكيفية استغلاله الاستغلال الأمثل وتقليل الفاقد منه ما أمكن من خلال التعرف على أهمية العلاقة بين الوقت، والتاريخ والكلفة.

(Mackenzie, 1972, p. 2)

والمطلع على مؤلفات المفكر والباحث العربي مالك بن نبي يجد أنه تحدث عن هذا المبدأ حين أكد على أهمية الوقت في كتابه شروط النهضة حين قال: "بأن حظ الشعب العربي والإسلامي من الساعات كحظ أي شعب متحضر، ولكن عندما يدق الناقوس مناديا الرجال والنساء والأطفال إلى مجالات العمل في البلاد المتحضرة، فأين يذهب الشعب؟ تلكم هي المسألة المؤلمة، فنحن في العالم الإسلامي نعرف شيئاً يسمى الوقت ولكنه الوقت الذي ينتهي إلى عدم، ولأننا لا ندرك معناه ولا تجزئته الفنية، لأننا لا ندرك قيمة أجزائه من ساعة ودقيقة وثانية، ولسنا نعرف إلى الآن فكرة "الزمن" الذي يتصل اتصالاً وثيقاً بالتاريخ، وبتحديد فكرة الزمن يتحدد معنى التأثير والإنتاج، وهو معنى الحياة الحاضرة. الذي ينقصنا هذا المعنى الذي لم نكتسبه بعد، وهو مفهوم الزمن الداخل في تكوين الفكرة والنشاط وفي تكوين المعاني والأشياء" (بن نبي، 1969، ص 212)

ويضرب مثالا على أهمية الزمن بالتجربة الألمانية بعد الحرب العالمية الثانية، هذه الأخيرة التي خرجت منها ألمانيا عام 1945 حطاما على جميع الأصعدة، ولم يبق لها شيء تقيم على أساسه بناء نهضتها. فلما بدأ النشاط يسري في نفس الشعب الألماني في بداية 1948 كان في نقطة الصفر

من حيث المقومات الاقتصادية الموجودة لديه، وبعد عشر سنوات من الدمار ينبعث شعب من الموت، وينشأ الصناعات الضخمة.

وهذه المعجزة كما يرى مالك بن نبي تشترك فيها عوامل عدة لا يمكن نكرانها كالاقتصاد في التكاليف وفي الجهاز الإداري، ولكن العامل المهم من هذه العوامل جميعها هو الزمن، فقد فرضت الحكومة عام 1948 على الشعب الألماني كله نساء وأطفالاً ورجالاً التطوع يومياً ساعتين يؤديها كل فرد زيادة على عمله اليومي بالمجان من أجل الصالح العام فقط، فهذه المعجزة التي أتت بها ألمانيا حسب مالك بن نبي كان للزمن في إخراجها حظاً موفوراً وقيمة في عودة الحياة الاجتماعية والاقتصادية لشعب لم يبقى لديه من الوسائل بعد الحرب إلا ال عناصر الثلاثة: الإنسان والتراب والزمن.

لقد تكلم مالك بن نبي عن الوقت عند معالجته لمشكلة الحضارة، فهو يعتبر من أوائل المحدثين في معالجة مشكلات الحضارة بمنهجية علمية دقيقة، وهو على وجه الخصوص أول المفكرين المسلمين ممن تغلغوا في أعماق الحضارتين الغربية والإسلامية بحثاً عن أسباب التخلف وشروط النهضة .

ولقد حل مالك بن نبي عناصر الحضارة إلى ثلاث أجزاء أولية هي: الإنسان والتراب والزمن على غرار العناصر البسيطة للمادة كما هي مبينة في جدول مندلييف، وكثيراً ما كان يضرب لذلك مثال المصباح الكهربائي، فهو منتج حضاري يتسبب فيه عامل الإنسان بعقله، وعامل التراب بمكوناته، وعامل الزمن بوجوده، فلا يمكن حذف أحد هذه العوامل في التركيب الحضاري، كما أن كل إضافة لهذه العوامل تعود من خلال التحليل إلى نفس العناصر.

فقد قال مالك: "كون المسلم غير حائر جميع الوسائل التي يريدها لتنمية شخصيته، وتحقيق مواهبه ذلك هو الاستعمار، وأما ألا يفكر المسلم في استخدام ما تحت يده من وسائل استخداماً مؤثراً، وفي بذل أقصى الجهد ليرفع من مستوى حياته، حتى بالوسائل العارضة، وأما ألا يستخدم وقته في هذا السبيل فيستسلم -على العكس- لحظة إفقاره وتحويله كما يكفل نجاح الفنية الاستعمارية فتلك هي القابلية للاستعمار. (بن نبي، 1986 ص. 162)

وكذلك قال: "أن المشكلة الرئيسية هي أنه لكي نتخلص من الاستعمار يجب أن نتخلص من القابلية للاستعمار" (بن نبي، 1986 ص. 162)، التي سبق وحددها في مقولته السابقة في مدى قدرة الفرد على استغلال الوسائل التي تحت يديه بفعالية وفي إطار الوقت المتاح له.

انطلاقاً مما سبق ذكره قد تطرأ لنا مجموعة من التساؤلات حول البداية الأولى للاهتمام بموضوع إدارة الوقت عند العرب خاصة وأن المؤلفات التي تحدث فيها مالك عن الوقت كانت قبل الدراسة التي صنفت الأولى من نوعها في هذا المجال وهي دراسة شاكر عصفور التي قام بها سنة 1980 وهذا حسب (يرقى وجوال، 2000) وعليه فإن هذا البحث جاء ليتناول إشكالية مدى تناول فكره مالك بن نبي - لأبعاد إدارة الوقت الإبداعي المتضمنة في الأدب الغربي الذي تناول الوقت الإبداعي بالدراسة وهذا بهدف التأسيس للموضوع في التراث العربي.

وعليه نطرح الأسئلة التالية :

- ما هي أبعاد إدارة الوقت الإبداعي؟

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

2. مصطلحات البحث:

1-2- المفهوم: عرف (ساعاتي، 1991، ص. 13) المفهوم بأنه: مجموعة الرموز التي يستعين بها الفرد لتوصيل ما يريده من معاني لغيره من الناس، ومن السهل التعبير عن المفاهيم الملموسة ومن الصعب أيضاً التعبير عن بعض المفاهيم التي تحتاج إلى كثير من التحديد، وكثيراً ما يرتبط المفهوم بالتعريفات السابقة، كما يتحدد بتحديد الخصائص البنائية والوظيفية له.

يختلف المفهوم عن المصطلح في أن المفهوم يركز على الصورة الذهنية، أما المصطلح فإنه يركز على الدلالة اللفظية للمفهوم، كما أن المفهوم أسبق من المصطلح، فكل مفهوم مصطلح، وليس العكس، وينبغي التأكيد على أن المفهوم ليس هو المصطلح، وإنما هو مضمون هذه الكلمة، ودلالة هذا المصطلح في ذهن الفرد، ولهذا يعتبر التعريف بالكلمة أو المصطلح هو "الدلالة اللفظية للمفهوم"، وعلى ذلك يمكن القول بأن كلمة الصلاة مثلاً ما هي إلا مصطلح لمفهوم معين ينتج عن إدراك العناصر المشتركة بين الحقائق التي يوجد فيها التكبير وقراءة القرآن، والقيام والركوع والسجود، والتشهد

والسلام، وكلمة "الحج" مصطلح لمفهوم معين ينتج عن إدراكنا للعناصر المشتركة بين المواقف، كالإحرام، والطواف حول الكعبة المشرفة، والسعي بين الصفا والمرة، والوقوف بعرفات، والنزول بالمزدلفة، والرجم، والحلق أو التقصير...، فالملاحظ مع كلمتي (الصلاة، والحج) أنه تم أولاً التعرف على أوجه الشبه والاختلاف في خصائص كل كلمة، ثم تحديد الخصائص أو العناصر المتشابهة، ووضعها في مجموعات أو فئات أُطلق عليها اسم المفهوم (الصلاة - الحج). (خضر، 2013)

إنّ المفاهيم مثلها مثل الكائنات الحيّة تحمل عمراً معرفياً وحياة فكرية، تظهر خلال فترة معرفية معينة، ثمّ تختفي أو يتمّ تجاوزها. والمفهوم الحقيقي سياقه تجديدي، وإن لم يكن قطيعة بالمطلق مع المفهوم الماضي، والمفاهيم تأخذ شكل النظام، أوالمجال المعرفي الذي تتكون فيه، وقد لا تتوفر لها الحياة في بيئات معرفية أخرى. (مصطفى، 2009) والمفهوم مثلما يمكن أن يتأطر في قانون، فإنّه يمكن أن يتحول إلى نظرية، ولكن ليس كلّ المفاهيم يمكن تحويلها إلى نظريات. (مصطفى، 2009)

2-2- الإدارة: إنجاز الفرد لأهدافه من خلال تفاعل مجموعة من العناصر:

- ✓ فرد يتميز بقدرات و خبرات خاصة .
- ✓ مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها هذا الفرد .
- ✓ الموارد البشرية والمادية .
- ✓ المحيط الخارجي.

2-3- الوقت: المقصود بالوقت في هذا البحث، جملة الفرص والأنشطة التي تصادف الفرد في حياته بمرور الزمن.

2-4- الوقت الابداعي: هو الوقت الذي يخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، وتنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز وتمارس فيه الأنشطة التي تحتاج إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم، كما تواجه فيه المشكلات من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية. (محمد، 2001، ص. 207)

2-5- إدارة الوقت: تعرف إدارة الوقت بأنها إدارة الفرص والأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الامثل للإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة ضمن وقت معين وهي تتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

2-6- إدارة الوقت الإبداعي: قدرة الفرد على استخدام إمكانياته (خبراته ومعارفه) لتقديم أفكار جديدة وأساليب عمل متميزة من خلال التجاوب مع المواقف المختلفة ومتغيرات البيئة، في إطار الوقت المتاح والتي يمكن الاستدلال عليها في مؤلفات مالك بن نبي من خلال قائمة تضم مجموعة من الأبعاد المستمدة من الإطار النظري حول الموضوع تتم الاستجابة عليها في إطار بعدين: يتناول أو لا يتناول.

2-7- فكر مالك بن نبي: المقصود به مجموعة الكتب التي قام مالك بن نبي بتأليفها والمحددة في هذا البحث بخمسة كتب هي: شروط النهضة، ميلاد مجتمع، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، وجهة العالم الإسلامي، تأملات.

3- منطلقات البحث :

- إدارة الوقت لا تعني أداء الأعمال بشكل أكثر سرعة، بقدر ما تعني أداء الأعمال الصحيحة التي تخدم أهداف الفرد وبشكل فعال وفي إطار الوقت المتاح.
- إدارة الوقت الإبداعي ليست خاصة بالمدير فقط، بل هي الوقت الذي يصرفه أي فرد مهما كانت وظيفته في التفكير والتخطيط والتقييم.
- الاعتماد على الأسباب كأساس للتفسير، لأن الدوافع عادة ما تكون بعيدة عن ملاحظات ومشاهدات الباحث، وهذه الأسباب هي التي تؤدي إلى سلوك معين يكشف عن دوافع الفرد وأهدافه، ويقصد بالأسباب هنا الظروف أو الأحداث ونتائجها.

4- حدود البحث :

إن هذه الدراسة تقتصر على :

- مفهوم تحليل المضمون الذي أخذ به هذا البحث.
- خطوات تحليل المضمون الموضحة في هذا البحث.
- عينة فقط من كتب مالك بن نبي وليس جميعها وبالتالي قد يكون هناك اختلاف نسبي في النتائج إذا اتسعت هذه العينة.
- كما تتحفظ الباحثة من النتائج التي تم التوصل إليها، لصغر عينة الكتب المدروسة، وقلة خبرتها في هذا النوع من الدراسات.

5- أهمية البحث :

- تكمن أهمية هذه البحث في أنه ينبه إلى وجوب الاستفادة من الأفكار المتنوعة التي يقدمها المفكرون والباحثون بغض النظر عن انتماءاتهم الإيديولوجية، فالسلفيون ينظرون إلى مالك بن نبي على أنه تخريبي ولا يمتلك زادا شرعيا، ومرجعهم في ذلك اختلافه مع سيد قطب حين ميز بين الإسلام والحضارة على نحو يمكن أن يكون المسلم متحضرا كما يمكن أن يكون متخلفا، لأن المسلم عند سيد قطب بالضرورة متحضر، إذ الإسلام بتعريفه هو الحضارة، وكذا إشارات - مالك بن نبي - بجمال عبد الناصر الذي كان يحارب الإخوان في مصر ... إلخ، ومن جهة أخرى هناك من أهمل دراسة مالك بن نبي كونه يعتبره مفكرا إسلاميا، فقد وصف المفكر غريغوار مرشوا وهو مفكر تأصيلي كيف أنه وقع ضحية هذا الأمر بقوله: "كنت لما أشاهد كتب مالك بن نبي أتحسس منها، ولأريد قراءتها خشية التعصب الديني، فأنا كنت أعرف أنه رجل يحسب على رجال الدين" وعلى هذا ظل فترة من الزمن يبتعد عن القراءة لمالك لأنه صنفه تحت بند التعصب الديني. (شاويش، 2007)

- بما أن الهدف من البحث كما هو مذكور أدناه يتمثل في معرفة أبعاد إدارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي، وبما أن هذا الأخير ولد في دولة مستعمرة (الجزائر) وعاش فيها لفترة من الزمن ثم هاجر إلى الدولة المستعمرة (فرنسا) ليرى نموذجا آخر عن الحياة، لينتقل بعدها إلى دولة مستقلة حديثا (مصر)، ثم عاد إلى الجزائر بعد الاستقلال، و بالتالي عايش فترات متنوعة ومختلفة من شأنها أن تعطي مجموعة من الأبعاد التي تتسم هي في حد ذاتها بالإبداع

في طرحها نتيجة لنضوجها بمعايشة شعب لديه إبداعات في مجالات مختلفة (فرنسا) وشعوب أخرى تحاول التطور والإبداع سواء في أساليب كفاحها أو حول سبل نهضتها.

- كما يعد هذا البحث الأول من نوعه على مستوى البيئة العربية عامة، والبيئة الجزائرية خاصة
- في حدود علم الطالبة الباحثة- الذي تناول متغير إدارة الوقت تحديدا عند مالك بن نبي بالرغم من كثرة الدراسات والأبحاث في فكر هذه الشخصية.

6- أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي :

- استخلاص أهم أبعاد إدارة الوقت الإبداعي انطلاقا مما كتب حول هذا الموضوع.
- التأكد من مدى توافر الأبعاد المستخلصة من الجانب النظري لإدارة الوقت الإبداعي في بعض مؤلفات مالك بن نبي.
- التأصيل لموضوع إدارة الوقت الإبداعي في التراث العربي من خلال مالك بن نبي كأحد النماذج العربية.

7- أسباب اختيار موضوع البحث :

إن القيام بأي نشاط إنساني لا بد له من أسباب تبرره ومن جملة الأسباب التي أدت إلى القيام بهذا البحث نذكر ما يلي :

7-1- سبب اختيار الوقت الإبداعي :

محاولة لتشخيص المرض الذي جعل الحالة الإبداعية لدى الفرد العربي بطيئة وغير صالحة لتحديات الحاضر فضلا عن تحديات المستقبل خاصة ما يرتبط منها بعامل الوقت ، فالإنسان مجبول بالفطرة على الإبداع بفضل عقله الذي يميزه عن باقي المخلوقات ، قد تتطلب حياته أن يمضي بعضا منها في أمور تنظيمية، ولكنه سيفقد الرغبة في الإبداع، إذا استحوذت هذه الأمور على أكبر وقته، وسيتحول إلى إنسان محبط روتيني يكرر أفعاله و بشكل مستمر وآلي.

7-2- سبب اختيار مالك بن نبي:

- إن النخب العربية مدعوة للنظر والتمعن بجدية وعمق في أفكار مالك بن نبي واستخلاص العبر كما استخلصتها مجموعة من الدول الأخرى من قبل كماليزيا وإسرائيل... حتى لا يبقى في ذاكرة التاريخ، وتتسى أفكاره في بطون الكتب، ليهمش في النهاية كما همش الكثير من الباحثين العرب في مختلف المجالات قديما وحديثا (ابن سينا، جابر بن حيان...) الذين لم يعترف بدورهم في تخصصاتهم إلا بعد أن أتى بها غيرهم ، وخاصة أن الكثير يحسب مشروع النهضة الذي أتى به مؤهل لقيادة وتوجيه الأمة للقيام بالمهمة الملقاة على عاتقها، ومشروع النهضة كما هو معلوم يحتوي على الوقت كأحد أهم دعوماته إلى جانب التراب والإنسان.

- كما أن شهرة فكر مالك الكبيرة التي جعلت الكثيرين يتحدثون عنه سواء ممن عاصروه أو أتوا بعده من المطلعين على فكرة كلها أراء دفعتني إلى اختياره كنموذج لهذا البحث، فقد قال فيه صديقه ووصيه الشرعي عمر مسقاوي: "تنتطق أفكار بن نبي لا لتضيف في المجتمع الإسلامي معرفة جديدة بالفقه، أو علما مستخلصا من تجارب الحضارة الحديثة، بل لتنظيم هذه المعارف في مفاهيم تربوية تسير بالإنسان خطوة متقدمة فهو يطرح الإسلام كملهم لقيمنا، وقادر على استعادة دور الإنسان، مبدأ من ثقل الحضارة الإمبراطورية، وهو يرى أن الإسلام لا يقدم إلى العالم ككتاب وإنما كواقع اجتماعي يسهم بشخصيته في بناء مصير الإنسانية" (حنيف الله، 2004، ص.26)

أما الأستاذ محمد مبارك فيقول: "إن مالك يبدو في مجموع آثاره لا مفكر كبيرا وصاحب نظرية فلسفية في الحضارة فحسب، بل داعيا مؤمنا يجمع بين نظرة الفيلسوف المفكر ومنطقه، وحماسة الداعية المؤمن وقوة شعوره، وأن آثاره في الحقيقة تحتوى تلك الدفعة المحركة التي سيكون لها في بلاد العرب أولا وفي بلاد الإسلام ثانيا أثرها المنتج وقوتها الدافعة، ولما استطاع كاتب ومفكر أن يجمع كما جمع بين سعة الإطار والرقعة التي هي موضوع البحث، وعمق النظر والبحث، وقوة الإحساس والشعور، أنا لا أقول أنه (ابن نبي)، ولكني أقول أنه ينهل من نفحات النبوة وينابيع الحقيقة الخالدة (بن نبي، 1986، ص-ص.13-14)

- ومن الأسباب الذاتية التي دفعتني لاختيار مالك بن نبي القدرة الكبيرة التي تتمتع بها أفكاره على النفاذ إلى أعماق القارئ وتزويده بآليات جديدة لفهم وتفسير الأحداث بشكل مختلف عما

هو سائد، بالإضافة إلى أن القارئ لمالك في كل مرة يعيد فيها قراءة كتاب ما يحس بأنه يستنتج أفكارا أخرى لم يكن منتبها لها من قبل وكأنها القراءة الأولى له.

8- الدراسات السابقة :

توجد العديد من البحوث التي تناولت فكر مالك بن نبي بالدراسة في مختلف المواضيع، أما الموضوع الذي يهتم هذا البحث بدراسته "الوقت الإبداعي" فلم نجد حوله ولا دراسة واحدة تحت هذا العنوان بالتحديد، إلا بعض الدراسات التي تناولته كجزء من موضوع أشمل، و بالتالي يمكن القول أن هنالك ندرة في الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمشكلة الحالية، وعليه لجأت الباحثة إلى دراسات سابقة تضمنت عنصرا من عناصر المشكلة البحثية و قد وجدت مجموعتين من الدراسات: دراسات تناولت إدارة الوقت الإبداعي، وأخرى تناولت فكر مالك بن نبي .

وقد تم توظيف هذه الدراسات على أساس مجموعة من المبررات والتي نذكر منها:

- رصد متغيرات الدراسة وتعريفها .
 - معرفة مصادر المعلومات التي استخدمت من قبل الآخرين .
 - التعرف على المنهجية المناسبة والتصميم المناسب لقياس المفاهيم وعملية تحليلها
 - تمكنا من توضيح وتعريف مفاهيم الدراسة.
- وقد تم وضع الدراسات السابقة في مجموعتين، عرضت دراسات كل مجموعة على أساس إطارها الزمني.

8-1- الدراسات التي تناولت إدارة الوقت الإبداعي :

8-1-1- دراسة يوسف حمامي 1992:

أجرى يوسف حمامي 1992 دراسة مقارنة بين بعض المديرين في مجتمعات مختلفة من أجل معرفة كيفية توزيع الوقت لديهم والعوامل المؤثرة في ذلك، كما تناول في الدراسة عرضا لمفهوم إدارة الوقت والوسائل التي تمكن المدير من كفاءة استغلاله، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن المدير الأمريكي يعمل بمعدل يزيد 50 % من ساعات عمل المدير العربي.
 - لا يتجاوز الوقت الذي يصرفه المدير العربي في نشاط التخطيط لبرامج العمل وسياساته عن 28% فقط من الوقت الذي يصرفه المدير الأمريكي، وهي نسبة مقارنة 31% للوقت الذي يصرفه المدير العربي في قراءة التقارير للرد عليها مقارنة بالمدير الأمريكي .
 - يصرف المدير العربي 20% من الوقت الذي يصرفه المدير الأمريكي في المكالمات الهاتفية، وهذا بعكس عدم تعود المدير العربي على استخدام الهاتف في انجاز الأعمال، ونرى أن النسبة قد تكون أقل من ذلك بكثير إذا نسبة المكالمات الشخصية خلال وقت العمل للمدير العربي هي أكبر منها للمدير الأمريكي.
 - أن المدير الأمريكي يصرف بالمعدل (200) دقيقة في الأسبوع في النشاطات الشخصية والعلاقات الاجتماعية ومقابلة المرؤوسين والزملاء، وتمثل (7.7%) من وقت العمل، ترتفع هذه المدة لدى المدير العربي لتصل إلى أكثر من (455) دقيقة تمثل نسبتها (27%) من وقت العمل
 - إن المدير الأمريكي يصرف أكثر من (06) أضعاف المدير العربي في المراسلات الشخصية، وخلال وقت العمل (120 دقيقة تمثل 05% من وقت العمل) وقد يعود السبب في ذلك إلى تقدم وسائل البريد والاتصالات، وانجاز أغلب الأمور الشخصية من خلال المراسلة في المجتمع الأمريكي.
 - يلاحظ أن أسلوب اللجان تأخذ من المدير الأمريكي وقت كبيراً حتى تصل بالمتوسط إلى (485) دقيقة في الأسبوع تمثل 18.4% من وقت العمل (حضور الاجتماعات و التحضير لها) بينما ينخفض ذلك لدى المدير العربي إلى (38%) من ذلك الوقت.
- وقد أكد الباحث على أن كفاءة إدارة الوقت تعتمد على العناصر التالية:
- تحليل المدير لأسلوب استخدامه للوقت، وتحديد الوقت الضائع فيه.
 - التزام المدير ذاته بالتقليل من الوقت الضائع.

- التخطيط للوقت المستخدم مستقبلاً، ومراقبة تنفيذ ذلك .

لقد أعطتنا هذه الدراسة لمحة عن واقع إدارة الوقت لدى المديرين في الدول العربية ومن خلال مقارنة مع المديرين في الدول المتقدمة، حيث توصلت إلى أن أهم مضيعات وقت المدير العربي تكمن أساساً في: الاجتماعات الكثيرة، مقابلة المرؤوسين والزملاء، تداخل الوقت الشخصي مع الوقت الرسمي، عدم الاعتماد على التكنولوجيا بشكل كبير.

أي حسب هذه الدراسة المدير العربي يعاني من مشكلة في بعدين من أبعاد إدارة الوقت وهما (التخطيط للوقت، ورقابة الوقت)، وقد أكد الباحث على أن هذه الأمور تؤثر على أداء المدير وكفاءته في وظائفه الأخرى، و بالتالي فإن هذه الدراسة تشير إلى أن عدم استغلال الوقت استغلال الأمثل يؤثر بالسلب على كفاءة المدير.

8-1-2- دراسة زينب علي جبر 1998:

أجرت زينب علي جبر 1998 دراسة تحت عنوان "إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة" و هي دراسة ميدانية هدفت من خلالها صاحبها إلى رصد الوقت المستغرق في تأدية المهام التي تقوم بها أربع مديرات يعملن في مدارس تجرية الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي 1993 - 1994، والتعرف على نوعية المهام التي تقضي فيها هؤلاء المديرات أوقاتهن أثناء الدوام المدرسي، وهن يمثلن عينة الدراسة المعتمدة، أما الأداة المستخدمة فهي بطاقة ملاحظة مضبوطة، حيث قامت كل ملاحظة بملاحظة مديرة واحدة لمدة أسبوع كامل، ابتداء بالطابور إلى ما بعد انصراف الطالبات، وتم رصد كل المهام التي قامت بها المديرات بالدقيقة، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- عملت المديرات بمعدل 30 ساعة في الأسبوع، وقمن ب 74 فعالية بمعدل 19 فعالية كل يوم.

- المجموع الكلي للوقت المستغرق 7200، و قد قضت المديرات وقتاً لا بأس به في تنفيذ أمور روتينية يستطيع أي موظف آخر القيام بها مثل: كتابة الرسائل أو الرد عليها، كما أن الاجتماعات غير الرسمية أخذت نسبة كبيرة نسبياً من وقت المديرات، وهذا ربما يدل على عدم وضوح التعليمات أو عدم فهم القرارات.

لقد توصلت الدراسة إلى أن المديرات يقضين وقتا لا بأس به في تنفيذ أمور روتينية يستطيع أي موظف آخر القيام بها مثل كتابة الرسائل والرد عليها، كما أن الاجتماعات غير الرسمية نوعا ما نسبة كبيرة من وقت المديرات، وهذا ربما يدل على عدم وضوح التعليمات أو عدم فهم القرارات، بالإضافة إلى اتساع الوقت المخصص للمكالمات الهاتفية والتي يمكن اعتبارها أحد مضيعات وقت المديرات، وبصفة عامة فإن هذه الدراسة أعطتنا أهم الأمور التي تعتبر من مضيعات الوقت الإبداعي والتي ترتبط بوجود مضيعات في بعد : التخطيط للوقت وبعد تنظيم الوقت ، وبعد رقابة الوقت.

8-1-3- دراسة عبد العزيز عبد الله العريني 2002:

أجرى عبد العزيز عبد الله العريني 2002، دراسة ميدانية تحت عنوان: عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرها، هدف من خلالها إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية و من وجهة نظر مدير مديريها في الرياض، و لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد أداة البحث وهي عبارة عن استبيان يحوي (37) عاملا من العوامل المضيعة للوقت في المدارس، ونم توزيع الاستبيان على عينة البحث التي بلغ عدد أفرادها (88) مدير مدرسة ابتدائية داخل مدينة الرياض ويشكلون نسبة (25%) من مجتمع البحث .

وجاءت نتائج البحث مبينة أن المتوسط الحسابي العام لكل العوامل المضيعة للوقت من وجهة نظر جميع أفراد عينة البحث بلغ (2.44) درجات ويعني ذلك أن جميع أفراد هذا البحث يعتقدون بشكل عام أن العوامل المدرجة في استبيان الدراسة وعددها 37 عاملا تحدث بالميدان بدرجة متوسطة، كما وضحت نتائج الدراسة ترتيب العوامل المضيعة للوقت المخصص للتعليم من وجهة نظر أفراد العينة حيث احتل العامل الذي خصه (عدم وجود بديل فوري للمعلم الذي يغيب بصورة مفاجئة و طويلة) المرتبة الأولى من بين العوامل المضيعة للوقت المخصص للتعليم بمتوسط حسابي قدره (3.34) من أصل (04)، و جاء العامل (عدم استغلال وقت حصة النشاط بالشكل المناسب) بالمرتبة الثانية، بمتوسط قدره (3.06) من أصل (04)، وجاء العامل (إقامة الدورات التدريبية للمعلمين خارج المدرسة أثناء الدوام المدرسي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.01) من أصل (04) درجات.

تعطينا هذه الدراسة لمحة عن واقع إدارة الوقت في دولة من الدول العربية، إذ أن مضيعات الوقت التي وردت على مستوى هذه الدراسة السابقة هي مشاكل تعكس ضعف العملية التخطيطية للمدير - عدم وضع حلول أو بدائل في الطوارئ - وضعف عملية الرقابة كذلك - تقييم أداء المرؤوسين -

8-1-4- دراسة رعد لفتة الشاوي ، نجلاء سعيد أبو سلاطنة 2003:

قام كل من رعد لفتة الشاوي ونجلاء سعيد أبو سلاطنة 2003 بدراسة هدفا من خلالها إلى التعرف على مدى توافر القدرة على التنظيم وإدارة الوقت لدى طلاب وطالبات جامعة اليرموك من مختلف التخصصات والكليات، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين هذه المهارة و التحصيل الدراسي في ضوء متغير الجنس والمستوى الدراسي والكلية، ومدى تأثير كل من هذه المتغيرات على مهارة تنظيم الوقت، وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- هناك درجة متوسطة من مهارة تنظيم الوقت لدى الطلبة في جامعة اليرموك .
- هناك ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي.

نفهم من هذه الدراسة التي وبالرغم من أن صاحبها لم يحدد بعض الاجراءات المنهجية التي اتبعها في بحثه كطريقة اختياره للعينة وعددها..... إلا انها أفادتنا بشيئ مهم وهو أن الطلاب لايعانون من مشكل في إدراك أهمية الوقت وتنظيمه لتحقيق الأهداف والمتمثلة هنا في التحصيل بل مشكلتهم في طريقة إدارته.

8-1-5- دراسة رياض سترك 2003:

أجرى كل من رياض سترك، صالح العمري 2003 دراسة ميدانية تحت عنوان "إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، وكان الهدف منها الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى إدارة الوقت لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية من وجه نظرهم، ومن وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية؟
- 2- ما مستوى القيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى العمداء في كليات جامعة البلقاء التطبيقية تعزى إلى نوع الكلية (حكومية، خاصة)؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الإبداعية لدى العمداء في كليات جامعة البلقاء التطبيقية تعزى إلى نوع الكلية (حكومية أو خاصة)؟

5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية في كليات جامعة البلقاء التطبيقية؟

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان ببناء أداتين لإدارة الوقت، وأداتين للقيادة الإبداعية من خلال تحديد مجالات كل منها، وقد طبّقاهما على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (237) فرداً، منهم (35) عميدا (19) عميد كلية حكومية، و16 عميد كلية خاصة، و(202) من شاغلي الوظائف الإشرافية، ومن بين النتائج التي تمّ التوصل إليها:

- أشارت النتائج إلى أن العمداء ينظرون إلى إدارة الوقت نظرة إيجابية، حيث أبدوا اهتماما كبيرا بموضوع إدارة الوقت وأهميته، و قد يعود هذا إلى الفئة المعنية التي تتمتع بدرجة كبيرة من العمل والمعرفة كما أشار إلى ذلك الباحث.

- يتّضح من خلال النتائج أن العمداء من وجهة نظرهم يتمتعون بقيادة إبداعية، ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة العمداء و مستواهم العملي، وإلى خصوصية المؤسسات التي يقودونها وإلى طبيعة المهام الملقاة على عاتق العميد وكبر حجم المسؤولية، ممّا يشير إلى قدرة العميد الإدارية، وخبرته الأكاديمية الطويلة التي تجعله يضع الأولويات.

- يلاحظ من خلال إجابات شاغلي الوظائف الإشرافية أن نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي هي (87.5%)، وهي نسبة عالية ومقاربة مع نسبة أوساط إجابات العمداء، مع العلم أن هناك تباين في توزيع الأوساط على الفقرات لدى أفراد العينتين.

- ليس هناك اختلاف في إدارة الوقت ومجالاتها لدى العمداء من وجهة نظرهم، ويعزى السبب إلى أنّ العمداء يحملون المؤهل العلمي نفسه، ومعظم المدراء العاملين في الكليات الخاصة كانوا في الأغلب عمداء لكليات حكومية، قاموا بنقل خبراتهم إلى الكليات الخاصة.

- ليس هناك اختلاف في إدارة الوقت و مجالاتها لدى العمداء من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الكليات الحكومية أو الخاصة على درجة عالية من التخصص، ولهم الكثير من الخصائص المتشابهة في إدارة كلياتهم، كما أنّ غالبية العمداء العاملين في الكليات الخاصة هم منقولون من الكليات الحكومية.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين أوساط إجابات العمداء في الكليات الحكومية والخاصة في متغير القيادة الإبداعية الكلي، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية في مجال المنهج العلمي في حل المشكلات ومجال التدريب ولصالح الكليات الحكومية، مما يؤثر وجود فروق حقيقية، وهذا يبين أنّ لدى العمداء القدرة على التعامل بمنهج علمي لحل المشكلات، و كذلك التأكيد على أن القادة يميلون إلى نقل قدرات العاملين وخبراتهم خلال التدريب، والذي يعدّ ضروريا للعاملين من وجهة نظر العمداء في الكليات الحكومية.

- كما أنّه تبين أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات شاغلي الوظائف الإشرافية في الكليات الحكومية والخاصة في متغير القيادة الإبداعية الكلي، وكذلك مجال المناخ التنظيمي، ومجال المنهج العلمي في حل المشكلات، ومجال تشجيع و تبني الإبداع، وأن الفروق ترجع إلى عامل الصدفة.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية، أي أن القيادة الإبداعية لدى العمداء من وجهة نظرهم، ووجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية تزيد بازدياد إدارتهم لوقتهم.

تعدّ هذه الدراسة السابقة مصدر إفادة كبير للدراسة الحالية، فهي تساعد في بناء أدوات البحث بما تقدمه من معايير، إذ تحدّد جملة من المعايير الضرورية لإبداع المدير، وبذلك فهي تقيد في تحديد محكاتها من جانب مدى ارتباطها بإدارة الوقت، وهنا تظهر أهميتها خاصة وأنها حديثة.

8-1-6- دراسة رأفت حسين الهور 2006 :

هدفت هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان "تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض استبانة تكونت من ثلاثة محاور: المحور الأول يتناول الخصائص العامة لعينة البحث، والمحور الثاني يتناول نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت، والمحور الثالث واشتمل على الفقرات الخاصة بمضيعات الوقت الشائعة لدراسة مدى وجودها على

أرض الواقع. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 306 وهو يتكون من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، واشتمل على العاملين من الأكاديميين والإداريين، أما عينة الدراسة فقد بلغت 126 فردا اختيروا بطريقة المعاينة الطبقية العشوائية، وقد بينت نتائج الدراسة مايلي:

- أن مستوى إدارة الوقت كان ما بين عال ومتوسط وذلك لجميع مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت، وكذلك المضيعات المختلفة، وقد كان من أعلى الفقرات التي تجعل مستوى إدارة الوقت عاليا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي، القيام بتوزيع البريد لجهات الاختصاص، والاحتفاظ بالأوراق المهمة والتخلص من غير المفيد بقدر الإمكان، بينما كانت أقل الفقرات متوسطا حسابيا أي التي تجعل مستوى إدارة الوقت متوسطا، نظام الملفات الذي يتم التعامل معه، والرقابة الزائدة على الموظفين.
- أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى إلى: الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، الخبرة، والتدريب في مجال إدارة الوقت.

وقد قدم الباحث في النهاية مجموعة من التوصيات من بينها: ضرورة قيام العاملين في الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية، والعمل على تحليل كل ما يرصد فيها من أجل إعادة توزيع الوقت المصروف إلى مجالات عملهم اليومي، وضرورة تحديد مواعيد ثابتة للزيارات التي يقوم بترتيبها السكرتير، وتخصيص الوقت الآخر لإنجاز المهارات ذات الأهمية، والحد من الزيارات الشخصية من خلال الاجتماع بالزائرين في أماكن خارج مكان العمل، وعدم تبني سياسة الباب المفتوح على الاطلاق والعمل على إغلاق الحاجة عند الحاجة للتركيز وضرورة توفير برامج تدريبية خاصة في إدارة الوقت.

رغم حداثة هذه الدراسة إلى أنها تعطينا لمحة عن واقع إدارة الوقت لدى المدير العربي الذي مازال رغم التطور في وسائل الاتصال، وتطور الأبحاث في الإدارة يعاني من مشاكل في إدارة الوقت.

8-1-7- دراسة المومني 2007 :

عنوان هذه الدراسة هو "فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين" هدف من خلالها صاحبها إلى معرفة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الأكاديميين من عمداء ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والبالغ عددهم (488) قائدا أكاديميا، و(52) قائدة أكاديمية، ولجمع المعلومات قام الباحث بتصميم استمارة مكونة من 28 بنداً موزعة على ثلاثة مجالات، تم توزيعها على عينة مكونة من 167 قائدا أكاديميا (عمداء، نواب عمداء، رؤساء أقسام) في الجامعات الأردنية والهاشمية واليرموك، وقد أظهرت النتائج:

- درجة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية الأردنية على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، ضمن درجة فاعلية متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.49)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على مجالي الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت ، والاستخدام الفعال لاساليب ادارة الوقت تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على كل مجال من مجالات الإدارة تعزى لمتغير الجامعة.

ما يؤخذ على هذه الدراسة أنه رغم اعتمادها على متغير الجنس كمتغير وسيط إلا أنها لم تحدد حجم الإناث وحجم الذكور من الحجم الكلي للعينة ولا حتى كيفية اختيارهم إلا أنها رغم ذلك ساعدت في التأسيس النظري لإشكالية البحث.

8-1-8- دراسة السلمي 2008 :

قام السلمي بدراسة بعنوان: "ممارسة إدارة الوقت وأثرها على تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، وقد هدف من خلالها إلى محاولة التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، والتعرف على درجة توافر مهارات

الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة. بالإضافة إلى تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة وتحديد إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة وفقا للمتغيرات الديموغرافية التالية: طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، نوع المدرسة.

وتكونت عينت الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (20 مشرفا) وجميع مديري المدارس وعددهم (28 مديرا) وعينة مكونة من 300 معلما) من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وطبق الباحث الاستبانة كأداة لدراسة عل العينة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة الدراسة كانت بدرجة غالبا، وأن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة غالبا.

- العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وبالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل ونوع المدرسة.

وقد أوصى الباحث بمجموعة توصيات منها:

- عقد دورات مكثفة بمديري المدارس في مجال إدارة الوقت ومجال تنمية مهارات الإبداع الإداري.

- يجب استثمار الوقت استثمارا أمثل (الخطط التنظيمية) لدوره الفاعل في تنمية المهارات الإبداعية.

- توجيه العاملين في المدارس نحو الساوك الإبداعي.

لقد أفادت هذه الدراسة بشكل كبير البحث الحالي خاصة فيما يتعلق بأداة البحث حيث أعطت لمحة عن بعض الأبعاد التي يمكن أن نعتمد عليها في أداة التحليل، وتحديدًا بعد مضيعات الوقت.

8-1-9- دراسة سعيد ملحم 2010 :

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية -دولة فلسطين-"، هدف من خلالها صاحبها إلى محاولة التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة:

- ما واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية -فلسطين؟
- ما أهم معوقات إدارة وقت العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية -فلسطين؟
- هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص في الدراسة، الخبرة في العمل، العمر)؟
- هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين بالمؤسسات العامة مقارنة بالمؤسسات الخاصة؟
- هل توجد علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين؟

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات العامة والخاصة في محافظة قلقيلية، وبلغ حجم العينة التي تم إجراء التحليل الإحصائي لها (371) فردا منهم (148) فردا ممن يعملون في مؤسسات القطاع العام، و(223) فردا ممن يعملون في مؤسسات القطاع الخاص، (52) من القطاع التجاري، (68) فردا من القطاع الصناعي، و(103) من القطاع الخدمي.

وللوصول إلى المعلومات استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات حيث طور استبانة بما يتناسب مع عينة الدراسة وطبيعتها وقد تكونت الاستبانة من قسمين واحد خاص بالبيانات الخاصة، والثاني تكون من 73 بندا موزعة على ثلاثة أبعاد للتعرف على العلاقة بين إدارة الوقت والأداء وهذه الأبعاد هي: الأساليب الفعالة في إدارة الوقت، ومعوقات إدارة الوقت، وأخيرا إبراز الأساليب لقياس الأداء الجيد.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث اختبر الباحث 20 علاقة فرعية بينها، وأوضحت نتائج الاختبار معنوية العلاقة في 17 علاقة وعدم معنويتها في 03 علاقات.
 - وجود علاقة معنوية سالبة بين معيقات إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث اختبر الباحث 15 علاقة فرعية بينها، وأوضحت نتائج الاختبار معنوية العلاقة في 12 علاقة وعدم معنويتها في 03 علاقات.
 - عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
 - عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
 - عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها.
 - عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في كل من معيقات إدارة الوقت (الإدارية والتنظيمية والبيئية) وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها. في حين وجد هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في كل من معيقات إدارة الوقت (العامة والشخصية) وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها وذلك لصالح القطاع الخاص حيث اتضح تأثره بهذه القطاعات أكثر من القطاع العام.
- وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- تعميق مفهوم الوقت وأهميته لدى العاملين من خلال تحفيز الذات على إدارة الوقت.
 - الحد من المعوقات العامة والشخصية، بتخفيض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها للعاملين.
 - الحد من المعوقات الإدارية والتنظيمية والبيئية، والتي تشكل عائق أمام الاستغلال الأمثل لوقت العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص.

8-2- الدراسات التي تناولت مالك بن نبي :

8-2-1- دراسة أمنة تشيكو 1989 :

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "مفهوم الحضارة عند مالك بن نبي و أرنولد توينبي" وهي محاولة لمعرفة كيفية تحليل مالك بن نبي، وتوينبي لمشكلة الحضارة و المقارنة بين التحليلين لتبيان ما قد يكون بينهما من الالتقاء أو الاختلاف ، ذلك أن كل منهما ادخل الجانب الديني في تفسيره لأنه أحس أن أزمة العالم الحالية هي أزمة روحية، فلا بد من وسائل روحية للحد من شدتها.

وقد قامت الباحثة بعرض نظرية كل منهما على حدى وبينت مدى اهتمام كل منهما بالجانب الديني في نظريته ، ثم حاولت من خلال هذا البحث أن تبين إذا كان تفسير مالك بن نبي وأرنولد توينبي للحضارة يمكن أن يرتقي إلى مستوى النظرية، وقد اعتمدت الباحثة في ذلك التحليل والمقارنة فمرة تلجأ إلى عرض أفكار المفكرين ، ثم تحللها وتناقشها ، وتارة تسلك منهج المقارنة لاستخلاص السمات المشتركة أو الخاصة لدى المفكرين ومن بين النتائج التي توصلت إليها فيما يتعلق بمالك بن نبي :

-لاحظت الباحثة من خلال ما كتبه مالك بن نبي أنه اتبع منهجا تحليليا وقد يرجع ذلك لميدان تخصصه فهو مهندس كهربائي تعود على الأسلوب العلمي خلال تعليمه.

-أما تفسير مالك للحضارة فلم يخلو من النقد، وقد كان النقد منصبا بصفة خاصة على فكرة دور الدين في الحضارة، وقد ذكر مالك بن نبي نفسه في الملاحظة التي وجهت إليه ورغم التعديل الذي أضافه مالك بن نبي بقيت هذه الفكرة غامضة لدى البعض، وقد توصلت الباحثة إلى أن الانتقادات التي وجهت إلى مالك بن نبي ليست مما يدحض نظريته ، وأن ما كتبه مالك بن نبي حول الحضارة يمكن اعتباره نظرية لأن الأفكار التي أتى بها تبدو منسقة لا يوجد تناقض أو تراجع عن فكرة معينة قد قالها من قبل كما فعل توينبي في موقفه من الدين .

أفادتنا هذه الدراسة في نقطتين اثنتين أولهما حول منهج مالك بن نبي، وثانيها تناولها لموضوع الحضارة بالدراسة هذه الأخيرة التي ذكر فيها مالك بن نبي عنصر الوقت كأحد أطراف معادلة يشرح فيها هذا المفهوم وبالتالي فهي تساعدنا في تقريب الفهم في كيفية استخدام مالك لهذا المصطلح من جهة وفي تحليل النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة من ناحية أخرى.

8-2-2- دراسة أحمد السحمراني 1984 :

وهي عبارة عن رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الإمام الأوزاعي للدراسات الإسلامية في بيروت عن شخصية مالك بن نبي وأفكاره حملت عنوان "مالك بن نبي مفكرا إصلاحيا" ونشرت عام 1984 تناول فيها فكر مالك بن نبي بالتحليل مبتدئا بعرض تاريخي وفكري لتطور الأحداث، في الواقع الجزائري في ظل الاستعمار الفرنسي، حيث تكونت اللبنة الثورية الأولى في تفكيره، ومن ثم خصص باقي البحث لفكر مالك بن نبي متتبعا معه تحليله للواقع العربي والإسلامي كما فهمه وحلله، مشيرا إلى بذور الإمكان المتوفرة عند العرب والمسلمين، والتي يمكنها المساعدة في صنع النهضة، وبعدها عرض أسس وبنى المشروع المقترح في مجال إصلاح الإنسان والثقافة والتربية والاقتصاد، وفي عرضه وتحليله لذلك حاول أن يجمع ملامح وأفاق المشروع الإصلاحي عنده في خطوط منهجية تشكل إلى حد بعيد دليل عمل للثورة و أسلوب مواجهة للاستعمار.

أعطتنا هذه الدراسة لمحة عن المنهج الذي اتبعه مالك بن نبي في تحليله لمختلف القضايا التي اهتم بتناولها بما يسمح للطالبة بالحكم على مدى علمية منهجه.

8-2-3- دراسة زكي أحمد 1992:

لقد حاول زكي أحمد في دراسته هذه التي وضعها تحت عنوان: "مالك بن نبي ومشكلات الحضارة - دراسة تحليلية نقدية - التركيز على ثلاث محاور:

أولا : استقراء واستكشاف الآراء والنظريات حول فكر مالك بن نبي، والدخول معها في عملية نقد وتقويم من خلال تتبع كل ما ينشر وما يكتب عن فكر مالك بن نبي لمعرفة اتجاهات الرأي ولتكوين خريطة هذه الدراسة .

ثانيا : بلورة النظرية الفكرية ومعالمها الأساسية عند ابن نبي

ثالثا : نقد هذا الفكر في مكونات القوة وملاحظات السلب .

وقد تم توظيف هذه الدراسة لأهميتها الكبيرة التي تظهر في النقاط التالية:

- مناقشتها وتحليلها لفكر مالك بن نبي انطلاقاً من مجموعة كبيرة من الدراسات التي أنجزت حوله.
- التركيز على كل الدراسات دون استثناء سواء التي أثنت على مالك بن نبي أو تلك التي ركزت على بعض الجوانب السلبية في طريقة تناوله لبعض المواضيع مما يعطينا لمحة عن كافة وجهات النظر.

8-2-4- دراسة نورة خالد سعد 1997:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: " التغيير الاجتماعي في فكر مالك بن نبي - دراسة في بناء النظرية الاجتماعية-حيث قامت الباحثة في هذه الدراسة بقراءة كتابات وتحليلات مالك بن نبي في التغيير الاجتماعي وقضاياها التي صاغها من استقراء أحداث ووقائع المجتمعات في الحضارتين الإسلامية والمسيحية، لاستخلاص وتشكيل نظريته في التغيير الاجتماعي وفق أدوات التحليل في علم الاجتماع .

انطلقت الباحثة في هذه الدراسة من سؤال رئيسي هو: هل يمكن اعتبار آراء مالك بن نبي في التغيير الاجتماعي نظرية بالمعنى المتعارف عليه في علم الاجتماع؟

ومن خلال تحليل آراء مالك بن نبي حول التغيير الاجتماعي، ومقارنة تلك الآراء بآراء بعض المنظرين الاجتماعيين مثل: ابن خلدون، شبنجل، تيونبي وسوروكين وماكس فيبرو أيضاً من خلال تقييم تلك الآراء في نسقها البنائي في ضوء تقسيمات روبرت ميرتون - عالم الاجتماع - للنظرية الاجتماعية ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة ما يلي: (خالد سعد 1997، ص.284)

- تميزت نظرية التغيير الاجتماعي عند مالك بن نبي بتأكيداها على الدور الرئيسي لدين ودخول الدين في الجدلية النفسية والاجتماعية في ذات الفرد وبينه وبين المجتمع في الدورة الحضارية وأن الدين هو منشئ الحضارة وفق منطوق هذه النظرية.
- شرحت النظرية الخصائص النفسية والاجتماعية للإنسان في كل مرحلة يمر بها المجتمع في دورته الحضارية، ومدى علاقة كل مرحلة بتأثير الدين في أنساق المجتمع وفي صفات الإنسان بصفته صانعا للحضارة.

- تميزت هذه النظرية لدى مالك بإيجاد الحلول العلمية التطبيقية لإمكانية إحداث التغيير الاجتماعي، واهتمت بتوضيح الدور الوظيفي للإنسان في تغيير الواقع الاجتماعي المتخلف انطلاقاً من تغيير ذاتي نفسي يبدأ من هذا الإنسان إذا تمت صياغته وفق المنطلقات الدينية.
- أكدت النظرية الاجتماعية للتغيير الاجتماعي على الحالة الحركية .

وقد استنبطت الباحثة أن مشروع مالك الإصلاح النهضوي يمكن النظر إليه من خلال مستويين هما: **المستوى الأول:** تشخيص أمراض المجتمعات الإسلامية، وهو صارم في تشخيصه هذا، فهو يعين العلل ويدرس أوجهها المختلفة، ومكانها في ضوء معطيات العلوم الاجتماعية الحديثة. **المستوى الثاني:** يتناول فيه وسائل وآليات التحول التي تجعل الإسلام يقوم فيها بدور أساسي ومحوري.

تذكر الباحثة أنها تهدف إلى استخلاص وتشكيل التغيير الاجتماعي من خلال آراء وأفكار وكتابات مالك فإنها ستقوم باستعراض بناء النظرية الاجتماعية وتطبيقات مفهومها في علم الاجتماع، كي تتمكن من تحديد موقع تنظيرات مالك وآرائه حول التغيير الاجتماعي من هذه التطبيقات المختلفة في علم الاجتماع، وبعد ذلك استعرضت الباحثة بعض نظريات الدورة الحضارية التي ينطبق عليها بعض ما جاء في تطبيقات مفهوم النظرية الاجتماعية وتضرب مثلاً بـ "الاتجاهات الاجتماعية العامة" إذ تذكر أنها نظريات لابن خلدون، وشبنجلر وتوينبي وسوركين. وترى أن استعراضها مهماً كما تذكر وذلك لأن مالك بن نبي قد تأثر بها واستعرض بعضاً منها في مؤلفاته. فالفصل الرابع من هذه الأطروحة يبرز عن غيره من الفصول بأنه يتناول لب القضية وهي نظرية التغيير الاجتماعي عند مالك بن نبي وعليه سيكون البسط فيه بشكل أكبر فتذكر الباحثة أن مالك قد تبنى نظرية الدورة الحضارية متأثراً برواد هذه النظرية، إذ استخدم فكرة (الدورة) التي استنبطها ابن خلدون وطورها مالك فيما يخص الارتفاع بها إلى مستوى الحضارة بدلاً من الدولة واستخدمها في تأكيد الجانب الحركي في الحضارة.

- ما يمكن الاستفادة منه من خلال عرض هذه الدراسة هو:
- كون مالك بن نبي كمسلم عاش في بيئة تكتسي بالروح الإسلامية فإن تشكيل نظريته الاجتماعية

بالدين الإسلامي كان واضحا إلا أن ذلك لم يمنعه من التزام موقف موضوعي تجاه الحضارات المختلفة، والموضوعية هي أحد أهم خصائص البحث العلمي.

- أيضاً من الأفكار التي ينبغي الوقوف عندها فكرة أو مفهوم القابلية للاستعمار والتي كانت منصبية على المسلم فهو يرى أن هناك نوع من الاستسلام لدى المسلم فهو لا يفكر في استخدام ما تحت يده من وسائل استخداماً مؤثراً وفي بذل أقصى الجهد ليرفع من مستوى حياته وهو يتفق مع الدراسات التي تناولت إدارة الوقت في حكمها على الفرد العربي.

- تميزت نظرية التغيير الاجتماعي عند مالك بإيجاد الحلول العملية لعملية التغيير الاجتماعي وهذا نتيجة لانطلاقه في عملية التشخيص من هذا الواقع نفسه.

- نظرية التغيير الاجتماعي لدى مالك بن نبي تميزت بالترابط الوظيفي بين الإنسان والمجتمع وصولاً إلى الحضارة. وبالنسبة إليه الواقع الاجتماعي المتخلف يمكن تغييره عن طريق الإنسان وذلك بتغيير ذاتي يبدأ من هذا الإنسان، وهنا يؤكد على فكرة أن التغيير يبدأ من الفرد نفسه بالتالي فهو يعطي الفرد المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

8-2-5- دراسة الطيب برغوث 2004:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: " محورية البعد الثقافي في إستراتيجية التجديد الحضاري عند مالك بن نبي " و قد حاولت هذه الدراسة أن تقدم نموذجاً للقراءة المنهجية المتكاملة للمسألة الثقافية، وكيف ارتقى بها مالك بن نبي إلى مستوى النظرية من حيث الموضوع و من حيث الوظيفة و من حيث الترابط و التكامل الوظيفي الذاتي والتواصل. أي من حيث العلاقة ببقية دوائر ومستويات نظرية أو فلسفة التغيير الاجتماعي والحضاري بصفة عامة باعتبار الثقافة جزء من كل منهجي وفكري واجتماعي مترابط و متكامل. (برغوث، 2004، ص. 06).

وقد أكد الباحث في نهاية بحثه على مدى عمق أصالة ما طرحه مالك بن نبي من رؤى أو نظريات متكاملة، سواء في القضية الحضارية عامة، أو في المسألة الثقافية خاصة، فقد كان أصيلاً فيما طرح من أفكار وتصورات عميقة، جمعت بين معطيات ثابتة و أصول الهوية الثقافية والحضارية الذاتية للأمة من ناحية، وبين القدرة على التحليل الموضوعي لواقع الأمة وتشخيص نواقصه بعيداً عن منطق البوليتيك من ناحية أخرى. وبين شمولية وعمق وتكاملية ما اقترحه من أفكار لتحقيق النهوض

الحضاري والمطلوب من ناحية ثالثة، وبين تعاطيه مع رشد مع رشد الخبرة البشرية واستفادته منها، دون عقدة نقص واستلاب، أو غرور واستعلاء أجوف من ناحية رابعة.

فالدورة الإنجازية للفعل الثقافي تستوفي شروط أصالتها وفعاليتها و أطراديتها، وتتحوّل إلى فعل اجتماعي وحضاري مضاف، عندما يتمكن هذا الفعل أو منتج هذا الفعل الثقافي من الاستثمار الشمولي التكاملي المتوازن لكل المكونات الأساسية التي يحتاجها إنتاج هذا الفعل وهي:

المكون الأخلاقي الغائي، المكون الجمالي، مكون النزعة العلمية، مكون الفن التطبيقي. ويتوالى إنتاج الأفعال الثقافية المضافة التي ترفع من مستوى الفعالية في الأداء الحضاري، وتوفر لها المزيد من شروط الأمان الاجتماعي و الأمن الحضاري، فيؤديان رسالتها العالمية والإنسانية والكونية بكفاءة واقتدار وأناقة حضارية (برغوث، 2004، ص-ص 65، 66، 67).

أشار الباحث إلى أن منهج مالك بن نبي يتميز في تناوله لموضوعاته، بالتحليلية النقدية التركيبية المتكاملة، التي يحرص على تقصي عوامل تشكل الظاهرة و محاولة فهم ما فيها من نسق سنني مطرد ينبغي استخلاصه في نهاية التحليل النقدي لها ، وقد أعانه على هذا انفتاحه الواسع على مختلف حقول المعرفة الشرعية والإنسانية. وقد أفادنا هذا في الحكم على منهج مالك بن نبي، بالإضافة إلى أهمية النتيجة التي توصل إليها الباحث في كون طرح مالك بن نبي يتسم بالأصالة بالإضافة إلى أن أبحاثه ترقى إلى مستوى النظرية مما حفز الطالبة الباحثة لتناوله كمدونة للبحث.

8-2-6- دراسة موسى لحرش 2006:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: "إستراتيجية البناء الحضاري للعالم الإسلامي في فكر مالك بن نبي وهي دراسة تحليلية للمساهمة التي قدمها مالك بن نبي من أجل فهم سبل وحدة العالم الإسلامي وحركة الفعل الحضاري في الواقع الإنساني العالمي ولقد تضمنت هذه الدراسة ضمن المنهجية العامة التي ضبطتها مفهوم الحضارة عند مالك بن نبي بحسب ما يتضح من مجمل تقديماته المعرفية والمنهجية في هذا الإطار، وذلك ضمن رؤية شاملة ، تحرض على أن تجد للأجزاء مكانها في الكل .

تعرض النظرية الدورية الحضارية عند مالك بن نبي أي إلى وجهة نظرة في القوانين التي تحكم التطور الحضاري للمجتمعات (النشأة والارتقاء والأقول)، بناء على مرجعيته الفكرية الإسلامية في انفتاحها على تأكيد لسنن الله في المجتمع واطلاعه الواسع على روافد الفكر العالمي وعلى تجارب الحياة وتزيع

المجتمعات، الأمم السابقة والحاضرة في محاولة منه للمساهمة - مع غيره من المفكرين - في تقديم منهجية معرفية، لبناء فكر استئناف البناء الحضاري، وتحقيق الشعور الحضاري مرة أخرى وبخاصة في مجتمعات العالم الإسلامي.

كما ركز على الأهمية المحورية للأفكار في عملية البناء الحضاري عند " مالك بن نبي " وكذا الأزمة الفكرية في العالم الإسلامي من جانب بعض ملامحها والحلول الممكنة لها، وذلك ضمن رؤيته الإستراتيجية التي تنشأ التجديد أو الاستئناف الحضاري على قاعدة التأصيل الذي يعني في خطته النظرية والإجرائية - محاولة مطابقة الفكر والسلوك والأداء مع سنن الله في الأفاق والأنفس والهداية والتأييد .

وقد توصل الباحث في النهاية إلى استنتاج عام مفاده أن الخطاب المعرفي لـ " مالك بن نبي " يقوم أساساً على التصور الإجمالي التالي :

- أن أي بحث في مشكلة الإنسان بمفهومه الفردي والجماعي هو بالأساس بحث في مشكلة الحضارة.

- أن أي بحث في مشكلة الحضارة هو بالأساس بحث في مشكلة التربية .

- وأن أي بحث في مشكلة التربية هو بالأساس بحث في مشكلة المنهج.

لقد أعطتنا هذه الدراسة لمحة عن معيقات التغيير والنهضة في العالم العربي من وجهة نظر مالك بن نبي لا سيما تلك التي ترتبط بالفرد والتي تصنف ضمن معيقات إدارة الوقت الإبداعي.

8-2-7- دراسة الأخضر شريط 2006 :

قام الأخضر شريط 2006 بدراسة تحت عنوان : "فلسفة عالم الأشخاص والبناء الحضاري عند مالك بن نبي " وهي تهدف إلى إبراز مفهوم "عالم الأشخاص" المصطلح الذي استعمله مالك بن نبي في سلسلة مشكلات الحضارة بهدف الكشف عن دلالة هذا المفهوم، ولغرض توضيح استعمال هذا المصطلح في مؤلفاته، والتساؤلات التي طرحتها الدراسة :

- إذا كان عالم الأشخاص هو مجموع الأدميين الذين قاموا بالحركة التاريخية في البناء الحضاري وإذا كان هؤلاء موجودون على مدار التاريخ، فما يميز دورهم في حضارة ما عن غيره من الأدوار في حضارة أخرى؟

- وإذا كان عالم الأشخاص هو مجموع الروابط الاجتماعية فأي نوع منها منتج لهذا العالم، وهو العالم يقوم وحده؟ (شريط ، 2006، ص.137).

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي المقارن الذي توصل من خلاله إلى النتائج التالية: (شريط ، 2006، ص.ص. 153-154)

يمكن القول أن لعالم الأشخاص أهمية كبرى في تسيير الحركة التاريخية ومنه البناء الحضاري وذلك للأساسيات التي يعتمد عليها وهي على النحو التالي :

1- أن عالم الأشخاص هو العالم الذي نمت فيه البذرة الدينية حتى شكلت شخصا تاريخيا والذي من الممكن أن يكون قد تجسد في صورة إبراهيم الأمة " إن إبراهيم الأمة كان أمة".

2- أن عالم الأشخاص هو العالم الذي تم فيه تحول وتغير في صورة الفرد إلى صورة الشخص ومجموع الصور الأخيرة شكلت هذا العالم .

3- أن عالم الأشخاص هو العالم الذي تم فيه الربط للصلات الاجتماعية على أحسن الصور أي أن العلاقات الاجتماعية فيه تكون مترابطة بحيث تقدم الصورة المثلى والتي هي: "...كأنهم بنيان مرصوص".

4- أن عالم الأشخاص لا يقوم وحده بل هو بحاجة إلى عالم أفكار وعالم أشياء.

وثانيا أن أساس هذا العالم هو ذلك الجو الذي يوفر النشاط الثقافي انطلاقا من أن "الفعالية لا تكون إلا في الوسط الذي ينتج أقوى الدوافع و أنشط الحركات و أقوم التوجيهات" ومنه فإن قوة نمو هذا العالم هي رهن نمو يتم في العالم الثقافي لأي مجتمع، فالمجتمع الراكذ ينتج ثقافة راکدة، وأما المجتمع النشط فإنه ينتج ثقافة الحضارة ، ومن هنا كان علماء الاجتماع قد دونوا موسوعة المجتمعين معا.

والنتيجة الثالثة والأخيرة أن لعالم الأشخاص مكانة ودور سياسي: فهو الذي يوجه النشاط السياسي كما يوجه إيديولوجية مجتمع ما، ومن هنا كان عالم الأشخاص محور العلاقات الاجتماعية وهو محور العلاقات الثقافية والسياسية أيضا.

8-2-8- دراسة محمد شاويش 2007 :

حاول الباحث محمد شاويش في هذه الدراسة أن يستخرج من فكرة مالك بن نبي مشروعه النهضوي بناء على المعاني العميقة، فدرس معنى تغيير السلوك الحضاري للمجتمع من أجل مناعته، و تحدث عن طريقة تخلصه من (القابلية الاستعمارية) وهي العبارة التي أسىء فهمها.

كما عالج الباحث مفهوم القابلية الاستعمارية ودرسه دراسة نقدية تحليلية، كما عالج النقاط الثلاثة الأساسية المكونة للحضارة وشروط النهضة عند مالك بن نبي والدورة الحضارية، وعناصرها الثلاثة، وأثر الدين والمعادلة البيولوجية والاجتماعية للفرد والحقوق والواجبات، والمنطق العملي والتوجه الثقافي، والتوازن بين الأشخاص والأفكار والأشياء، ومفهوم مالك للسياسة، والطغيان المطلق للأفكار الإيديولوجية، وتأثيرها في المجتمع وأثر وثنية الأفكار، والأفكار الصادقة الفعالة والمختزلة والقائلة والمميتة للمجتمع والمعيقة لنهضته

كما تحدث الباحث عن منزلة مالك بن نبي في الفكر الإسلامي المعاصر وتعامله مع تيار الإصلاح والتحديث في الواقع الإسلامي بعد الاستعمار.

لقد تناولت هذه الدراسة أحد أهم مضيعات الوقت الذاتية وهو المرتبط بالفرد نفسه (تبعيته النفسية للآخر) والتي تعيقه عن التفكير واستخراج الحلول في ظل ما يتوفر له من معطيات واللجوء إلى تبني الحلول الجاهزة التي تكون في غالب الأحيان غير صالحة لذلك الواقع مما يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والفرص.

8-2-9- دراسة محمد لعطاف 2009 :

جاءت هذه الدراسة التي قام بها محمد العطاف سنة 2009 تحت عنوان "معوقات النهضة ومقوماتها في فكر مالك بن نبي" و قد تناولت الإشكاليات التالية :

- ما هي أسباب الكبوة الحضارية التي تعيشها الأمة العربية والإسلامية بالرغم من أن بداية محاولات النهوض قد تجاوزت قرنا من الزمن ؟
- ما هي المعوقات التي ظلت تقف حاجزا أمام مختلف المحاولات النهوضية التي قام بها الرواد الأوائل سواء من دعاة حركة الإصلاح الديني أم من تيار التحديث العلماني؟
- وهل هذه المعوقات نابعة من مكونات البنية الثقافية للفرد العربي و المسلم أم أنها مفروضة عليه من الخارج، خصوصا إذا علمنا أنه ظل يعاني لفترات طويلة من الاستعمار؟
- وما هي سبل تجاوز هذه المعوقات في نظر مالك بن نبي ؟ وهل هذا البديل الذي طرحه مالك بن نبي كفيل بأن يحدث نهضة عربية إسلامية تعيش عصرها من غير أن تنقطع عن مرجعيتها الذاتية التاريخية؟
- وللإجابة عن إشكالية البحث اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الإستنتاجي. وقد خرج الباحث في النهاية بالنتائج التالية :
- لقد تبين من خلال هذا البحث أن المشروع الفكري اللبناي لم يكن قائما على النزعة الانفعالية التي تتجاهل الحاضر تجاهلا تاما بسبب الانبهار بمنجزات الغير سواء من القدماء أو الغربيين.
- حاول مالك بن نبي أن يحدد الخصائص النفسية والفكرية والاجتماعية للإنسان ما بعد الموحدين و التي تمثل أهم المعوقات الذاتية التي وقفت في وجه المحاولات النهوضية ومنعتها من تحقيق أهدافها الحضارية، وتتلخص هذه المعوقات فيما يلي :
- الجهل المركب الذي يتميز به المثقف العربي يشكل مرضا مزمنًا و معديًا، ومتوارثًا بين الأجيال، لأن الجاهل الذي يقدم نفسه على أنه حامل للشهادة الأكاديمية، أو حامل لكتاب الله لا يدرك بأنه جاهل و يعتقد بأن الشهادة التي حصل عليها هي المقياس الوحيد لمكانته العلمية، ولوقوعه في أسرار الغرور وجنون العظمة، لا يعترف بأخطائه ولا يصححها.
- تمزق البناء الاجتماعي للأمة، وسيادة النزعة الفردية في المجتمع مما يؤدي إلى انعكاس معيار القيم، وتعارض مصالح الأفراد والجماعات فيما بينها، فيحدث الاصطدام الداخلي الذي يقضي على العمل التكاملي الجاد ويؤدي إلى إهدار الكثير من الطاقات الاجتماعية و صرفها فيما لا جدوى منه.

- أما الأفكار السائدة في العالم الإسلامي اليوم فما هي إلا مزيج من الأفكار التي تعيق التطور والنمو وتتمثل في الأفكار الميتة الأفكار القاتلة، ورغم اختلاف مصدرهما إلا أن كليهما يؤدي إلى الهدم لا البناء.
- يتميز تفكير إنسان ما بعد الموحدين بأنه تفكير نظري غير مرتبط بأهداف عملية، وأغلب من يسمون أنفسهم بدعاة التغيير يكثرون الكلام من دون أن يكون لذلك أي انعكاس إيجابي على الواقع.
- عدم استغلال الوقت والمال بعقلانية واعية لأهدافها ووسائلها و أموالها، و كذا سلبية المتقف العربي الذي لا يتفاعل مع هموم أمته، ويكتفي إما بالانطواء على ذاته طلباً للسلامة ، وإما هروباً إلى الخارج بحثاً عن المكاسب المادية، وإما بتحوله إلى أداة في أيدي مالكي سلطة القرار.
- لجوء المجتمع الإسلامي إلى التكديس بدل البناء، فطغيان الشينئية أعمى بصيرته وجعله يغفل عن البناء المرهلي التكاملية، ويبد له بتكديس منتجات الحضارة إلى جنب بعضها البعض معتقداً أن هذه المنتجات هي التي تضع الحضارة في حين أن العكس هو الصحيح بحيث أن الحضارة هي التي تلد منتجاتها، ويشتمل التكديس على الأشياء والأفكار والأشخاص.
- يرجع بن نبي أسباب كبوة المشاريع النهضوية إلى تلك الانطلاقة غير الموفقة التي لا تقوم على الرؤية التكاملية العميقة، والتي لا تدرك أهمية مختلف جوانب الحياة المادية منها والمعنوية وتأثيراتها المتبادلة فيما بينها، و إنما تقوم على رؤية سطحية نجزئ المشكلات، وتطرحها منفصلة عن بعضها، بل قد تتشغل بجزئية صغيرة وتراهن عليها لوحدها لتحقيق أهداف النهضة، ولعل هذه النظرية التي تفصل المشكلات عن بعضها هي سبب الفشل المتكرر لمحاولاتها النهضوية.
- يرى مالك بن نبي أن إنسان ما بعد الموحدين سواء ارتدى ثوب الإصلاح أو ثوب التحديث فهو يعاني من عقدة رفض النقد، الأمر الذي يجعله يتمادى في أخطائه من دون أن ينتبه إليها.
- العشوائية في العمل فالبرغم من وجود النية الخالصة في القيام بالتغيير إلا أنها ليست الشرط الوحيد، بل تحتاج إلى المعرفة الواسعة بسنن التغيير الاجتماعي وهو العنصر المفقود في الكثير من محاولاتنا النهضوية.

- اتفاق كل من دعاة الإصلاح والتحديث على تجاهل واقع أمتهم كنقطة أساسية لبناء مشروعيهما النهضويين.
- يقوم الاستعمار بين الفنية والأخرى باستنزاف الشعوب المستعمرة إلى حد الهيجان مما يدفع إلى السباحة في أمواج الغضب والانفعال والعشوائية في التصرف فتفرغ بذلك كامل طاقتها من دون أن تحقق أي هدف لصالحها.
- اهتمام الاستعمار بالبعثات الطلابية للانحراف بها عن طريق طلب العلم لتعود بالشهادة الأكاديمية ولكن دون زاد علمي ومعرفي، فتوظف كأداة لتكريس الرداءة والتشجيع عليها في أوساط النخبة المثقفة.
- تحطيم قدرات الإنسان المستعمر من خلال الانحراف بسلوكياته إلى ميدان الوقاحة والرذيلة وذلك من خلال محاربة القيم الأخلاقية بمختلف الطرق و تشجيع دعاة الانحلال بأسماء مختلفة.
- تشجيع التعصب للأنا سواء كأفراد وجماعة، لينقسم المجتمع إلى فريقين متناحرين فريق يتخذ من الاستعمار آلهة، والآخر يتخذ منه شيطانا، والواقع أن الفريقين من صنع مخابر الصراع .
- وبعد تشخيص الحالة المرضية للأمة من خلال أعراض مرحلة الانحطاط أو من خلال العلاقة غير المتوازنة مع الآخر، اقترح مالك بن نبي مشروعاً بديلاً لتجاوز هذه المعوقات، ويقوم هذا المشروع على مجموعة من الأسس أهمها:
- يجب على المجتمع أن يقوم بجهود تربية تغرس ذات الفرد النزوع إلى الجماعة والتخلص من النزعة الفر دانية ذات التأثير السلبي على الانسجام الاجتماعي .
- ضرورة مراجعتنا لتصوراتنا النظرية وسلوكياتنا العملية، اتجاه مسألتي الحق والواجب. بحيث يجب أن نؤسس فلسفة نهوضنا على أساس القيام بالواجب عن قناعة والمصحوبة بالشعور بروح المسؤولية.
- ضرورة العمل على رآب الصدع وتقليص الهوة بين الحاكم والمحكوم من خلال توجيه نشاطات كل منهما إلى اتجاه موحد تتجانس فيه جهودهما وتتكامل لأجل نجاح العمل السياسي وتحقيق غايته.

- يجب بناء الإنسان الجديد القوي بمعرفته لذاته ولغيره والمدرک لدوره والمؤمن بأهمية رسالته ولا يكون هذا إلا بالتركيز على التجديد والتغيير فيما يتعلق بالجانب النفسي للإنسان ما بعد الموحدين لأن معجزة التغيير مستوطنة في نفسية الفرد لا فيما يحيط به من وسائل مادية . وتغيير نفسية الفرد معناه تغيير طبيعة علاقاته بالمشكلات التي يواجهها وتخليصه من ذهان السهولة والاستحالة.
- يجب توظيف المعرفة العلمية كأداة للنهوض وتجاوز تلك المرحلة التي تكتفي بالعلم كمظهر أو وسيلة لكسب القوة، وفهم سنن الاجتماع هو الذي يجعلنا نتجاوز مرحلة التقليد المزودج من خلال إبداع حلول ناجحة تتوافق مع خصوصيات المجتمع الذي يحتاج إلى علاج.
- ضرورة السعي للبحث عن آليات لحماية المنجزات الحضارية ووقايتها من الأخطار الداخلية والخارجية معاً، و يقترح بن نبي تأسيس علم اجتماع خاص بمرحلة ما بعد الاستقلال ليكون أداة رقابة لممارسة النقد الدراسي من جهة، واستشراف المستقبل من جهة أخرى.
- دخولنا للمجتمع العالمي ضمان مكانة محترمة بين الأمم يفرض علينا أن نسلک طريق جديد لم يسلكه غيرنا. وأن نقدم للإنسانية بعض الحاجات التي افتقدتها في عصر العلم و المادة، رغم أنها في أمس الحاجة إليها.
- ربط العلم بأهداف علمية معبرة عن متطلبات الواقع، لأن الأفكار تستمد قيمتها من نجاحها في توجيه الحياة العامة.
- تحقيق الفعالية بالاعتماد على القدرات الذاتية والإمكانات المتاحة مهما كانت بساطتها لأن الحضارة في حد ذاتها ما هي إلا نتيجة ذلك التفاعل بين الإنسان والزمن والتراب، وتتحقق بتجاوز ذهاني السهولة والاستحالة، والاتجاه نحو طريق الواجبات، توظيف الأفكار الدافعة التي تنشئ توتراً على نفسية الفرد مما يدفعه إلى مضاعفة الجهد والإنتاج .
- إعادة فهم معنى التاريخ من خلال الربط بين أبعاد الزمن بحيث أن معالجة تحديات الواقع لا يمكن أن تتم على الوجه الصحيح إلا إذا تم ربطها ببعدين أساسيين هما الماضي والمستقبل.

- يجب أن ندرك أن كل فكرة تودع في التربة ستتحول إلى مشروع ثقافي مجسد في الميدان إن هي وجدت الأرضية الملائمة واللحظة التاريخية المناسبة.

لقد ساعدت هذه الدراسة في حصر مجموعة كبيرة من مضيعات إدارة الوقت الإبداعي التي استخلصتها من دراستها لفكر مالك بن نبي والتي يمكن أن يتم الاعتماد عليها في تحليل نتائج البحث الحالي.

8-3-3 - خلاصة الدراسات السابقة :

يمكن أن نخرج من الدراسات السابقة التي تم تناولها بمجموعة من النقاط التي يمكن إجمالها فيما يلي:

8-3-3-1 - الدراسات التي تناولت إدارة الوقت الإبداعي:

جدول رقم (01): ملخص الدراسات السابقة

اسم صاحب الدراسة	عنوانها	السنة	المكان	العينة	أساليب الدراسة
يوسف حمامي	دراسة مقارنة بين بعض المديرين في إدارة الوقت	1992	مجموعة مديرين من دول عربية مختلفة	لم يحدد الحجم	مقارنة مجموعة من الدراسات
زينب علي جبر	إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة	1998	الرياض	04 مديرات	الملاحظة
عبد العزيز عبد الله	عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية والمدارس	2002	الرياض	88 مدير مدرسة ابتدائية (25) بالمائة من مجتمع	استبيان يحتوي على 37 عاملا من العوامل المضيعة للوقت

العربي	الابتدائية من وجهة نظر مديرها		(البحث)	
رعد لفتة الشاوي	مدى توافر القدرة على التنظيم وإدارة الوقت لدى طلاب وطالبات جامعة اليرموك	2003	اليرموك	لم يحدد اعتمد على الاستبانة
رياض ستراك	إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية لدى عمداء كلية جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن	2003	الأردن	237 فردا منهم 35 عميد، 202 من شاغلي الوظائف الاشرافية مقياس لقياس إدارة الوقت ومقياس آخر لقياس القيادة الابداعية
رأفت حسين الهور	تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية	2006	فلسطين	126 عاملا أكاديميا وإداريا اعتمد على الاستبانة
دراسة المومني	فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين	2007	الأردن	167 فردا موزعة على: عمداء، نواب عمداء، رؤساء أقسام. اعتمد على الاستبانة
دراسة السلمي	ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر	2008	مكة المكرمة	حصر شامل لـ: - 20 مشرفا - 28 مديرا - 300 معلم من المرحلة الثانوية طبق الباحث الاستبانة

				مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة	
اعتمد على الاستبانة	148 فردا من القطاع العام، 223 فردا من القطاع الخاص، 52 فردا من القطاع التجاري، 68 فرد من القطاع الصناعي، 103 قطاع خدمي.	فلسطين	2010	دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية	دراسة سعيد ملحم

أوجه الاستفادة منها:

- معرفة مدى إدراك المدير والفرد العربي عموما لأهمية الوقت الإبداعي حيث أكدت أغلب الدراسات أن هناك سوء في استغلال الوقت لدى المدير والفرد العربي عموما وهذا ما أكدت عليه كل من دراسة يوسف حمامي 1992، ودراسة زينب علي جبر 1998 ودراسة عبد العزيز عبد الله العريني 2002، بالإضافة إلى دراسة رعد لفته الشاوي ونجلاء سعيد أبو سلاطنة 2003.
- اشتملت أدوات البحث الخاصة بدراسة رأفت حسين الهور 2006، المومني 2007، رياض ستراك 2003، على أبعاد لقياس إدارة الوقت الإبداعي مثل (مضيعات الوقت، الخطيطة، بيئة العمل.....) وهي أبعاد يمكن الاعتماد عليها في تصميم أداة التحليل.

8-3-2- الدراسات التي تناولت مالك بن نبي:

جدول رقم (02): ملخص الدراسات السابقة

اسم صاحب الدراسة	عنوانها	السنة	العينة	أساليب الدراسة
أمينة تشيكو	مفهوم الحضارة عند مالك بن نبي وأرنولد توينبي	1989	13 كتاب من مؤلفات مالك بن نبي	التحليل الكيفي
أحمد السحمراني	مالك بن نبي مفكرا إصلاحيا	1984	أغلب مؤلفات مالك بن نبي	التحليل الكيفي
أحمد زكي	مالك بن نبي ومشكلات الحضارة -دراسة تحليلية نقدية-	1992	11 كتاب من مؤلفات مالك بن نبي	التحليل الكيفي
نورة خالد السعد	التغيير الاجتماعي في فكر مالك بن نبي -دراسة في بنى النظرية الاجتماعية-	1997	أغلب مؤلفات مالك بن نبي	التحليل الكيفي
الطيب برغوث	محورية البعد الثقافي في استراتيجية التجديد الحضاري عند مالك بن نبي	2004	شروط النهضة، ميلاد مجتمع، وجهة العالم الاسلامي، مشكلة الأفكار، مشكلة الثقافة، بين الرشاد والنتيه، الظاهرة	التحليل الكيفي

	القرآنية			
التحليل الكيفي	مشكلة الأفكار، آفاق جزائرية، القضايا الكبرى، ميلاد مجتمع، حديث في البناء الجديد، تأملات	2006	استراتيجية البناء الحضاري للعالم الاسلامي في فكر مالك بن نبي	موسى لحرش
التحليل الكيفي	ميلاد مجتمع، شروط النهضة	2006	فلسفة عالم الأشخاص والبناء الحضاري عند مالك بن نبي	الأخضر شريط
التحليل الكيفي	13 مؤلف من مؤلفات مالك بن نبي	2009	معوقات النهضة ومقوماتها في فكر مالك بن نبي	دراسة محمد لعطاف

يمكن أن نستخلص من هذه الدراسات مايلي:

- تميزت آراء مالك بن نبي بإيجاد الحلول العلمية التطبيقية التي تسهل إحداث التغيير الاجتماعي أولاً بهدف البناء في جميع المجالات، واهتم بتوضيح الدور الوظيفي للإنسان في تغيير الواقع المتخلف انطلاقاً من إدارة الذات، وأبعبيره هو التغيير الذاتي النفسي.

- اتفاق كل الدراسات السابقة على أن أسلوب مالك بن نبي يتسم بـ:

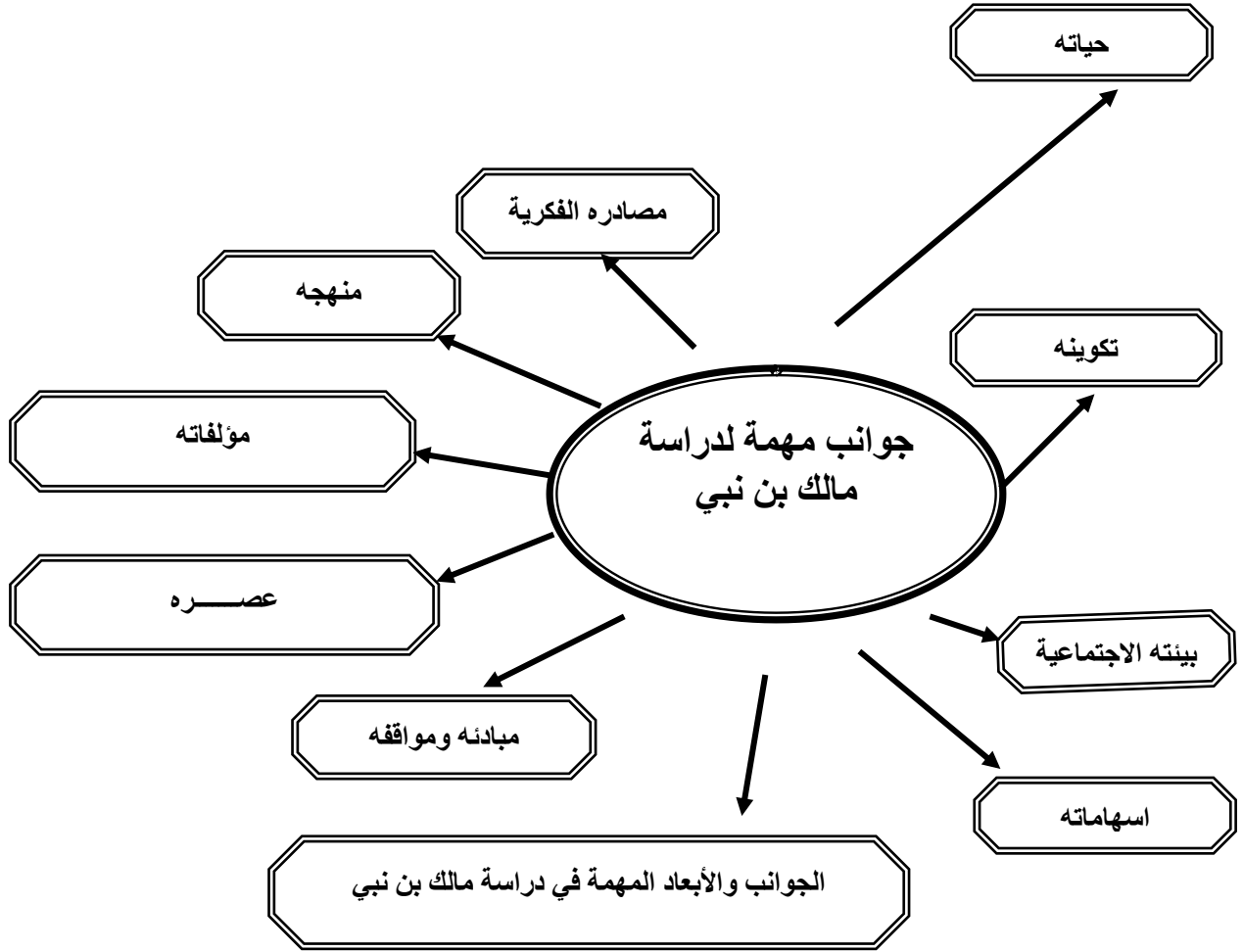
- العمق في تحديد المشكلة التي تواجه العالم الإسلامي.
- المنهجية في التحليل الفكري .

- التفتح على مختلف الثقافات خاصة الأوروبية، والإطلاع الواسع على العلوم والمعارف الاجتماعية والطبيعية. وهذا ما جعله قادرا على شرح الخصائص النفسية والاجتماعية في كل مرحلة يمر بها المجتمع المتخلف والمجتمع المتقدم
- لم يتبع بن نبي أو يقلد منهج أي كتاب أو مفكر، بل كان له منهجه الخاص به.
- لم يقم باختراع مفاهيم جديدة وإنما قام بتصحيح كثير من المفاهيم الخاطئة، وطالب الفرد المسلم بأن يستخدم ما تحت يده من وسائل استخداما مؤثرا وفعالا .
- اتبع مالك بن نبي المنهج العلمي باستخدام الاستقراء للقضايا التي درسها وفسرها، فقد كان ينطلق من الجزئيات (الأفراد) إلى الكليات كما استخدم الاستنباط حتى يصل إلى فهم الظواهر.
- مالك بن نبي يرى أن هناك فجوة بين النظرية والتطبيق، وبين الفكرة والسلوك، وبين الوقت الابداعي والوقت التشغيلي، فالتفكير في مشاكل دول العالم الثالث في جميع المجالات يستدعي مراجعة عالم الأفكار والوقت الابداعي.
- اشتركت هذه الدراسات في استخدام مجموعة من الكتب في تحليلها للقضايا التي اهتمت بدراستها عند مالك بن نبي وهي: شروط النهضة، ميلاد مجتمع، مشكلة الأفكار، وجهة العالم الاسلامي، تأملات وهي الكتب التي تهتم الطالبة الباحثة بدراستها وتحليلها لأنه من خلال الاطلاع على هذه الكتب وعلى الطريقة التي وظفت بها في هذه الدراسات لاحظت الطالبة أنها تطرقت إلى موضوع البحث. لأنه من خلال تعامل الباحثين مع المواضيع التي تستعين بتحليل المحتوى لاحظوا أن الدراسات التي تبحث في مضمون معين هي التي تحتاج أكثر إلى العينة القصدية.
- اعتماد كل الدراسات التي تناولت مالك بن نبي على التحليل دون تقنية تحليل موضوعي، ولقد يغيب عن بعض الباحثين أن عدم توافر أداة لتحليل المحتوى يسفر عن سلبيات كثيرة يجملها أحمد حسين الصاوي فيما يلي :
- اضطرار الباحث إلى بذل جهد مضاعف للوصول إلى بغيته.
- عدم تحقيق الغاية المطلوبة من البحث كاملة.

- الاعتماد على التكهون بدلا من الاستنتاج العلمي المنطقي.
- الركون إلى التعميم و الارتجال في إصدار الأحكام.
- إغفال بعض الجوانب الحيوية في البحث .
- اختيار موضوعات هامشية أو ذات دلالة عامة لبحثها.
- عدم التوصل إلى حصر كل ما يمكن أن يقيد البحث من مراجع.
- العجز عن استقاء كل متطلبات البحث واستكمال ما يحتاج إليه من أسانيد .

انطلاقا مما سبق ذكره استطاعت الدراسات السابقة ان تكشف لنا عن بعض ملامح مالك بن نبي كباحث ومفكر، ولكن لوضع الاطار الكلي لهذه الشخصية ارتأت الطالبة أن تحدد بشيء من التفصيل مالك بن نبي كظاهرة انسانية واجتماعية، لتفسير مواقفه وأهم مبادئه تفسيراً موضوعياً بعيداً عن التصورات الخاطئة أوالتفسيرات الارتجالية.

لذا خصصنا هذا الفصل التالي لتسليط الضوء على مسار حياة الرجل واهم محطاته الفكرية، وكذا اهم الظروف البيئية والاجتماعية التي احاطت به واستطاعت ان تترك البصمة "الاثر" على انتاجه الفكري وكذا مواقفه، والشكل التالي يوضح اهم الجوانب والابعاد التي ينبغي دراستها عند مالك بن نبي من أجل تحليل وتفسير أكثر دقة.



شكل رقم -1-: الجوانب والأبعاد المهمة في دراسة مالك بن نبي (إعداد الطالبة)

الفصل الثاني

شخصية مالك بن نبي ونتاجه الفكري

خطة الفصل الثاني

❖ تمهيد

1- عصر مالك بن نبي

1-1- فترة الاستعمار

1-1-1- مرحلة الثورات الشعبية

1-1-2- مرحلة المقاومة السياسية

1-1-3- مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية

1-1-4- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية

✓ حزب الشاب الجزائري

✓ حركة الجزائر الفتاة

✓ حزب نجم شمال إفريقيا

✓ فيديرالية نواب مسلمي الجزائر

جمعية العلماء المسلمين الجزائريين

حزب الشعب الجزائري

مجازر 08 ماي 1945

نتائج وآثار مجازر 08 ماي 1945

مرحلة ثورة التحرير

الآثار الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في فترة الاستعمار

1-2- فترة الاستقلال

1-2-1- المرحلة الأولى: 1926 - 1964

1-1-2-1- التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في هذه المرحلة

1-2-2-1- المرحلة الثانية: 1965 - 1978

1-2-2-1- التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في هذه المرحلة

2- حياة مالك و مصادره الفكرية و إنتاجه الفكري

1-2-1- حياة مالك بن نبي

2-2-2- المصادر الفكرية لمالك بن نبي

2-2-1- أثر أسرة مالك بن نبي على حياته الفكرية
2-2-2- أثر المدرسة والأساتذة
2-2-3- القراءات العربية والغربية
2-2-4- دور المناقشات في تكوين فكر مالك بن نبي
2-2-5- تأثير العلماء الجزائريين العائدين من الحجاز
2-3- الإنتاج الفكري لمالك بن نبي
❖ خلاصة الفصل

في البداية طالما البحث يتحدث عن أفكار شخص بعينه فإنه من سبيل الوجوب التحدث عن المحضن أو البيئة التي شكلت شخصيته وأثرت في فكره وهذا ما فعلته الطالبة الباحثة حيث في البداية عرجت على البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية التي عاش فيها مالك بن نبي كمرحلة أولى، ثم البيئة الأسرية، ومراحل تكوينه وعمله كمرحلة ثانية، ثم في النهاية عرض لأهم أعماله.

1. عصر مالك بن نبي :

مرت الجزائر في مسيرة حياتها منذ عام 1905 (تاريخ ميلاد مالك بن نبي) إلى غاية 1973 (تاريخ وفاته) بأربعة مراحل هي: مرحلة الثورات الشعبية، مرحلة المقاومة السياسية، ثورة التحرير، وفترة الاستقلال، ولكل مرحلة من هذه المراحل مظاهرها وانعكاساتها على جميع الأصعدة، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ... على الجزائريين، وهذه المراحل الأربعة المذكورة آنفا تقع ضمن فترتين: فترة الاستعمار وفترة الاستقلال.

1-1-1 الفترة الاستعمارية:

1-1-1-1 مرحلة الثورات الشعبية: 1905 - 1919:

لقد اندلع لهيب المقاومات الشعبية المسلحة منذ الوهلة الأولى التي وطئت فيها أقدام الاستعمار الفرنسي أرض الجزائر، فما إن انهار الحكم المركزي في مدينة الجزائر حتى أخذ شيوخ القبائل والزوايا من الأعيان والعلماء على عاتقهم مهمة تنظيم صفوف الشعب الجزائري وشحذ همهم للذود عن أرضه ودينه وعرضه، وكان لهذا التحرك مفعوله في تنظيم الكفاح، وعبر الشعب الجزائري عن رفضه للاستعمار بأشكاله المختلفة بالانتفاضات والثورات والجهاد... ولقد مست هذه الثورات والانتفاضات كل جهات الوطن، غير أن عدم التنسيق فيما بينها وتعدد القيادة قد أثر سلبا في تحقيق أهدافها العسكرية (مياسي، 2007، ص. 49)

وقد مرت الثورات الشعبية بمراحل و تطورات عديدة كان آخرها المرحلة التي ولد فيها مالك بن نبي، وتمتد هذه المرحلة من 1871 إلى آخر القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، حيث عرفت البلاد عدة ثورات وانتفاضات منها على الخصوص: ثورة واحد العامري بالغروس ناحية بسكرة وثورة الأوراس وثورة الشيخ بوعمامة ومقاومة أهل تيدكلت وغيرها (مياسي 2007، ص. 50)

1-1-2- مرحلة المقاومة السياسية :

بدأت بوادر العمل السياسي في الجزائر بعد اكتشاف حقيقة المستعمر الفرنسي ودحض إدعاءاته الكاذبة المتمثلة في تحضر الجزائريين وتخليصهم من قبضة العثمانيين، فقد أصبح ظاهرا للعيان لكل الجزائريين أن فرنسا لم تأتي لإنقاذ الجزائر وتخليصها من السيطرة العثمانية إنما جاءت من أجل الاحتلال الإستطاني ونهب الخيرات. كما بينت مدى ارتباط الجزائريين بأرضهم، وتمسكهم بوطنهم ودينهم، وذلك من خلال انصياعهم التام وطاعتهم المطلقة لقياداتهم الروحية التي قادت مختلف المقاومات الشعبية المسلحة، وأبرزت الاختلال الكبير الحاصل في ميزان القوى بين المقاومة الشعبية بوسائلها العسكرية البسيطة من جهة، والجيش الفرنسي بقوته العسكرية المتطورة من جهة أخرى. هذا الفارق العسكري هو الذي منح التفوق والانتصار للفرنسيين في كل المقاومات الشعبية المسلحة، كما أوضحت المقاومات الشعبية المسلحة تجارب وخبرات مختلفة استفاد منها المناضلون الجزائريون عندما قرروا العودة إلى الكفاح المسلح بداية من الفاتح نوفمبر 1954 كافة الأخطاء الاستراتيجية والثغرات الأمنية التي وقع فيها قادة المقاومات الشعبية المختلفة. وعموما فإنه بالرغم من فشل مختلف المقاومات الشعبية المسلحة في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية والسياسية المتمثلة في تحقيق الاستقلال الوطني وإخراج القوات الفرنسية الغازية من الجزائر، فإنها استطاعت أن تحافظ على مقومات الأمة الجزائرية وكيانها وألغت تماما الأطروحة الفرنسية القائلة غداة الاحتلال الفرنسي للجزائر. " أن فرنسا ستحتل الجزائر دون مقاومة مسلحة" (بن خليف ، 2009، ص-ص : 94-95)

الحركة الوطنية:

في بداية القرن العشرين، بلغت السيطرة الاستعمارية في الجزائر ذروتها رغم المقاومة الشعبية التي شملت كل أنحاء الوطن، وبدأ دوي المعارك يحف في الأرياف ليفتح المجال أمام أسلوب جديد من المقاومة التي انطلقت من المدن.

ويعود الفضل في ذلك إلى ظهور جيل من الشباب المثقف الذي يخرج من جوامع الزيتونة والأزهر والقرويين، ومراكز الحجاز، وعمل على نشر أفكار الإصلاح الاجتماعي والديني، كذا دفعات من الطلاب الجزائريين الذين تابعوا تعليمهم باللغة الفرنسية، واقتبسوا من الثقافة الغربية طرقا جديدة في التفكير. وقد حملت تلك النخبة من المثقفين على عاتقها مسؤولية قيادة النضال السياسي، وتميز

أسلوبها بميزتين رئيسيتين وهما: الأصالة والحداثة. مما أدى إلى بزوغ اتجاهين في صفوفها، أحدهما محافظ والثاني مجدد، نادى المحافظون بالاحتفاظ بقوانين المجتمع الجزائري والشريعة الإسلامية، وطالب الإصلاحيون بحق الشعب في الانتخابات البلدية والبرلمانية لتحسين ظروفه، وقد اعتمد كل من الاتجاهين أساليب جديدة في المقاومة تمثلت في الجمعيات والنوادي والصحف (الجزائرية، 2001)

من جهة أخرى نشطت الحركة الوطنية على الصعيد السياسي فاتحة المجال امام تكوين منظمات سياسية، تمثلت في ظهور تيارات وطنية شعبية، وتأسيس أحزاب سياسية كحزب الشعب الجزائري (1937)، وجمعية العلماء المسلمين الجزائريين (1931)، وقد عرفت مرحلتين هامتين:

✓ **مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية:** تميزت بمطالبة فرنسا بالتنازل عن الحقوق للجزائريين.

✓ **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:** اتجهت فيها الآراء إلى توحيد الجهود للمطالبة بالاستقلال، كما ظهرت في الثلاثينيات حركة الكشافة الإسلامية الجزائرية التي كانت بمثابة مدرسة تخرج منها العديد من قادة الثورة التحريرية.

ماهي الحركة الوطنية؟

يقصد بالحركة الوطنية الجزائرية مجموع المنظمات السياسية والإصلاحية التي ظهرت بعد الحرب العالمية الأولى وعملت على تربية وترقية الشعب، والدفاع عن مصالحه والنضال في سبيل افتكائه حقوقه المسلوبة وأهم عوامل ظهورها: (لونيس، بلاح، منور، دادوة، دت، ص: 235)

- الاحتلال العسكري الفرنسي، وما ترتب عنه من فقدان للسيادة الوطنية، وضياع كافة الحقوق السياسية وانتهاج سياسة البطش ضد شعبنا.
- فرض القوانين الاستثنائية والتجنيد الإجباري.
- هجرة الكثير من الجزائريين إلى الشرق الأدنى وفرنسا، أين عايشوا حركات الوعي الديني والقومي واحتكوا بالممارسة الحزبية ما حثهم على تدشين الكفاح السياسي.
- اشتراك الجزائريين في الحرب واكتسابهم أفكار وخبرات جديدة.

- محاولات القضاء على أركان الثقافة الجزائرية وفي مقدمتها الدين الإسلامي بعقائده وشرائعه وأخلاقه واللغة العربية وآدابها.
- حركة الإصلاح الديني والجامعة الإسلامية في الشرق الإسلامي بزعامة السيد جمال الدين الأفغاني وتلاميذه وكان لها تأثير حاد على الجزائريين.
- تدهور الوضع الإقتصادي فانخفضت المداخيل ومستويات المعيشة التي عدت الأدنى باعتراف العديد من الجهات الموثوقة.
- ومن بين الأحزاب التي كان لها دور في فترة ما بين 1912 إلى غاية حرب التحرير نذكر: (بن خليف، 2009)، (خالد سعد، د ت)، (مياسي، 2008، ص. 215)

✓ **حزب الشعب الجزائري:** والذي تأسس عام 1912 إثر صدور قانون التجنيد الإجباري للجزائريين في الجيش الفرنسي، والذي كان يفرض على الجزائريين القيام بواجبات المواطن الفرنسي دون التمتع بالحقوق التي يكفلها القانون للمواطنين، ولقد لقي هذا القانون معارضة شديدة من معظم قطاعات الشعب الجزائري ولكن الحكومة أصرت على فرضه، مما أدى إلى هجرة عدد كبير من الجزائريين إلى خارج الجزائر.

ولقد أوفدت النخبة من زعماء الطبقة المثقفة التي شكلت هذا الحزب وفدا لها إلى الحكومة العليا في باريس وفي يده بيان شامل فيه مطالب الشعب الجزائري عامة فيما يخص قانون التجنيد وغيره من الإصلاحات، ولكن الحكومة قاومت رجال هذا الحزب وشردتهم في البلاد.

✓ **حركة الجزائر الفتاة:** التي كونها الأمير خالد الجزائري حفيد الأمير عبد القادر ليظهر كرهه الشديد للاستعمار وخصومته الدفينة للمحتلين في إطار نشاطه ضمن هذه الحركة التي ظهرت على مسرح الأحداث السياسية بالجزائر في بداية القرن العشرين على أيدي الشبان الجزائريين المتخرجين من المدارس الفرنسية، والذين يعتقدون بجدوى الاندماج والمساواة بالفرنسيين مع فتح الباب امام المسلمين الجزائريين للمشاركة في انتخابات المجالس المحلية والدخول في أجهزة الإدارة كموظفين، لهذا كانت مسيرة هذه الحركة متناقضة مع نفسها ويظهر هذا التناقض حتى عند الأمير خالد في بعض الأحيان. وفي اواخر سنة 1913 قام الأمير خالد بجولة في باريس ليشرح للرأي العام الفرنسي الظروف السياسية والاجتماعية التي يعيشها المسلمون في الجزائر، ويطرح خلال محاضراته برنامج حركة

"الجزائر الفتاة" ومما قاله في هذا الشأن: "نحن أبناء عرق له أمجاد، وله عظمتة وهو ليس بالعرق الأدنى، غير أنه يعاني في هذه المرحلة". كما أوضح الأمير خالد حرمان المسلمين من فرص التعليم وقهرهم بالأنظمة الاستثنائية التي فرضت عليهم، وأنهى محاضراته بقوله: "افتحوا أمامنا أبواب العلم، واعملوا على مساعدتنا قدر ما تستطيعون في أيام السلم، وشاركونا في رفاكم وعدالتكم، وعندئذ سنقف إلى جانبكم في ساعات الخطر". وقد أخذت مطالب الأمير خالد بعدا ثوريا إلى غاية الثورة التحريرية، بدأت بإنشاء تنظيم مغاربي يدعى نجم شمال إفريقيا، الذي طالب بتحسين ظروف العمال المغاربة، وتم تعيينه رئيسا شرفيا لهذا التنظيم. ويمكن تلخيص برنامج الأمير خالد في النقاط التالية:

- ✓ إلغاء كافة القوانين الاستثنائية والعودة إلى القانون العام.
- ✓ تمثيل الأنديجان في الغرفتين البرلمانيتين.
- ✓ ضرورة تطبيق القوانين على الجزائريين والفرنسيين بالتساوي.
- ✓ تأسيس جامعة عربية.
- ✓ إلغاء المناطق العسكرية.
- ✓ منح الأنديجان صفة المواطنة الفرنسية.

✓ حزب نجم شمال إفريقيا:

أنشئ النجم في مارس 1926 في باريس على يد جماعة من أهالي إفريقيا الشمالية. وكان أكثرهم من الجزائر، وقد أعلن عن الأمير خالد رئيسا شرفيا له، ولكن شيئا فشيئا فقد النجم أعضاءه التونسيين والمغاربة وأصبح منظمة جزائرية خالصة وكان هدفه الصريح الدفاع عن المصالح المعنوية والمادية لأهل إفريقيا الشمالية وتنقيف أعضائه من العمال والجنود السابقين وطلبة إفريقيا الشمالية الذين كانوا يعيشون في فرنسا.

وحتى سنة 1930 كان اتصال النجم بالجماهير في الوطن محدودا جدا، وكان يتمتع بعطف اليساريين الفرنسيين والأوروبيين والمنظمات المعادية للاستعمار وكان الهدف الحقيقي للنجم هو تحقيق إفريقيا الشمالية كلها وكان أعضاؤه الجزائريون في الإدارة هم: محمد جفال، حاج علي عبد القادر، مصالي

الحاج، أحمد بغول، محمد بن الأكل، عمار إيماش، وكانت نشاطات النجم تتمثل في المنشورات والصحافة، والمؤتمرات وكانت طريقته ثورية ومباشرة. (سعد الله، 2009)

كما يجب الإشارة إلى أن الهجرة الجزائرية هي أول من أسس هذه الحركة الوطنية، حسب ما ينص عليه قانونها الأساسي تهدف إلى تدريب مسلمي الشمال الإفريقي على الحياة في فرنسا والتتديد بجميع المظالم أمام الرأي العام. (Kaddah , Guenache,2009)

الذي كان في بداية تأسيسه عبارة عن هيئة إغاثة للمغاربة في باريس ثم أصبح في شهر مارس عام 1926 حزبا سياسيا يعمل للدفاع عن الكيان المغرب العربي ويطالب بحقوقه، وأسس جريدة باللغة الفرنسية تحمل اسم "الأمة" ويعتبر هذا الحزب أول حركة سياسية جزائرية منظمة تنظيما حزبيا عصريا بجميع مؤهلاته، وقد بدأ برئاسة الأمير خالد الشرفية، ورئاسة الحاج علي عبد القادر الفعلية، ومصالي أحمد بن الحاج أمينا عاما للحزب، ثم ترأس مصالي الحزب في عام 1927 واستقل به جزائريا فقط.

كما أن تأسيس النجم يخضع لثلاث مستويات أوغطاءات ، يعني بروز النجم للوجود اكتنفته ثلاث أغطية: (إحدان، دت، ص.114)

- الغطاء الروحي يعني الأمير خالد.

- الغطاء التنظيمي يعني الحزب الشيوعي الفرنسي.

- الغطاء العملي يعني مصالي الحاج.

وقد تعرض مصالي الحاج إلى مضايقات من قبل السلطات الفرنسية أدت إلى إصدار قرار الحزب وذلك بتاريخ 26 جانفي سنة 1937 وهو ما دفع هذا الأخير إلى تأسيس حزب جديد هو حزب الشعب الجزائري. (Kaddah , Guenache,2009)

فيديرالية نواب مسلمي الجزائر:

تأسست يوم 18 جوان 1927 على يد مجموعة من المنتخبين الجزائريين المثقفين المعروفين بفكرة الدمج والفرنسة وتولى رئاستها ابن التهامي ومن أبرز رجالها الدكتور ابن جلول وفرحات عباس، فعلى

غرار المحافظين الذين كانوا يدافعون عن القيم الاسلامية للشعب الجزائري، تبنت هذه المجموعة منذ البداية أي قبل تأسيس الفدرالية أفكار غربية. (عمورة، دادوة، 2009، ص. 302)

ومن أهم الأفكار والمبادئ التي اعتنقها مناضلو الإتحادية وأنصارها والتي شكلت الإطار العام لمطالبها المتمثلة في:

- المطالبة بتمثيل الجزائريين في البرلمان الفرنسي.

- إلغاء القوانين الإستثنائية.

- المطالبة بإلغاء القرارات المجحفة.

- رفع عدد النواب المسلمين في المجالس المحلية المنتخبة.

- المساواة بين الجزائريين والفرنسيين.

والحق أن المتخصص لتركيبية هذه الاتحادية ومطالبها يرى على حد تعبير أحد الكتاب بأنها جماعة الطبقة المثقفة ثقافة فرنسية وتبنت الاندماج في إطار التطور الاجتماعي والمساواة والحقوق والواجبات للجزائريين مع الفرنسيين وإلغاء القوانين الاستثنائية وقانون الأهالي. (لونيس، بلاح، منور، دادوة ، دت، ص-ص. 236-237)

✓ جمعية العلماء المسلمين الجزائريين:

جاء ميلاد جمعية العلماء المسلمين الجزائريين عقب احتفال الفرنسيين بمرور مائة عام على مرور احتلالهم للجزائر وكان ذلك يوم 05 ماي 1931 بنادي الترقى بالجزائر العاصمة بناء على دعوة من اللجنة التأسيسية المؤلفة من جماعة فضلاء العاصمة التي كان يترأسها السيد عمر اسماعيل وقد تم في هذه الجلسة وضع القانون الأساسي للجمعية وكذلك تعيين أعضاء هيأتها الإدارية التي قامت بانتخاب الشيخ عبد الحميد بن باديس غيايبا رئيسا لها ومحمد البشير الإبراهيمي نائبا له. (لونيس، بشير بلاح، العربي منور، دادوة نبيل، دت، ص: 238)، ويعد البشير الإبراهيمي العامل الأساسي وراء ظهور الجمعية ما ترامى إلى القطر الجزائري من أفكار المجدد الإمام محمد عبده. (عشراتي ، 2010)

وقد تمحور القانون الأساسي للجمعية حول أربعة وعشرين فصلا تناول فيها التنمية وطبيعة الجمعية وهياكلها وأعضائها وطرق تسييرها. (لونيس، بلاح، منور، دادوة، دت، ص. 238)

كان الهدف من تأسيس جمعية العلماء المسلمين، باعتبارها حركة سياسية ذات قاعدة شعبية واسعة هو غرس مبادئ الروح الوطنية في قلوب الجزائريين، وإعادة الاعتبار للدين الإسلامي الذي تعرض للتشويه والتحريف، ومحاربة البدع، كما سعت إلى الاهتمام باللغة العربية من خلال تدريسها للشباب الجزائري.

وضعت جمعية العلماء منذ انشائها استراتيجية وطنية بعيدة المدى تعتمد في الأساس على بناء الشخصية الجزائرية في إطار العروبة والإسلام، فهي حركة سياسية اصلاحية، اجتماعية بدأت بنادي الترقى، الذي تأسس عام 1927، ثم تطور وأصبح يسمى عام 1931 جمعية العلماء المسلمين الجزائريين، كان اختيار تاريخ تأسيسها بمثابة رد فعل على مرور قرن على احتلال الجزائر. وتتمحور أهداف جمعية العلماء حول المحاور التالية: (عمامرة، 2009)

- ✓ تحطيم البدع والضلالات الدينية التي استغلها الاستعمار تحت ستار الطريقة (الطرق الصوفية المنحرفة)، حتى تمكنت من تطهير الدين من الخرافات والبدع والشعوذات.
- ✓ إحياء اللغة العربية تحت شعار: الإسلام ديننا، والعربية لغتنا، والجزائر وطننا.
- ✓ مقاومة نشاط رجال التبشير بالدين المسيحي.
- ✓ حرية فتح المدارس والتعليم باللغة العربية.

استطاعت جمعية العلماء أن تبني قاعدة شعبية لها بفضل الكتابات الصحفية لأعضائها وأنصارها في جرائد تتبنى الخط العربي الإسلامي وهي: المنتقد 1925، الشهاب 1926، صدى الصحراء 1926، الإصلاح 1927، والبصائر 1935 ومن أهم أعضائها: عبد الحميد بن باديس (الرئيس)، البشير الإبراهيمي (نائبه)، العربي التبسي، الفضيل الورتلاني، الطيب العقبي... وغيرهم.

وخلاصة القول أن الجمعية كانت عبارة عن تيار إصلاحى اجتماعى تربوي مركز على الدفاع عن شخصية الجزائر وعروبته وإسلامها والمحافظة على قيمها الروحية والتاريخية.

✓ حزب الشعب الجزائري:

في 11 مارس 1937 أسس حزب الشعب الجزائري في باريس ليكون نسخة منقحة من النجم وكانت هيئته العليا مكونة من عشرة أشخاص لا يوجد بينهم في قيادة النجم المكونة من عشرة أشخاص إلا اثنين فقط وهما: مصالي الحاج وبنون آكلي، كما أن حزب الشعب تخلى عن طموحاته حول الدفاع عن الشمال الإفريقي وكرس عمله على الجزائر. أما في الجانب التنظيمي فإنه لم يغير كثيرا من هيكله النجم فاحتفظ بأن المؤتمر السنوي هو الهيئة العليا، ثم اللجنة التنفيذية، ثم الهيئة الإدارية، ثم المكتب السياسي، تأتي بعد ذلك التنظيمات الإقليمية التي هي الفيدرالية ثم القسامات ولكل تنظيم حددت مهامه وصلاحياته. أما برنامجه السياسي والاجتماعي والاقتصادي فكان صورة من برنامج النجم غير أن البرنامج السياسي كان أكثر وضوحا من ذي قبل وجاء في نشرة مكتبه السياسي مايلي: لا اندماج ولا تقسيم ولكن تحرير. (مصطفى هشماوي، دت) وقد قام حزب الشعب الجزائري بنشاطات كبيرة ما بين 1937 و 1939 وإذا اعتبرنا فترة النجم بالجزائر فترة تركيز الفروع والفرديات الأولى، فإن فترة حزب الشعب كانت فترة تركيز الوعي السياسي الوطني في أغلبية المدن الجزائرية، كما شارك الحزب في هذه الفترة في بعض الانتخابات وخاصة في العاصمة لتقييم تأثيره في الأوساط الشعبية وفوزه في هذه الانتخابات كان بمثابة ميزان. (Kaddah , Guenache, sd)

مجازر 08 ماي 1945: قررت اللجنة المديرة لحزب الشعب الجزائري تنظيم تظاهرات ضخمة في الفاتح من ماي من أجل العلم الجزائري لمعرفة مدى استعداد الجماهير الشعبية على اتباع العمل المباشر والانتفاضة، وطلبت القيادة المحلية لحركة أحباب البيان والحرية الرخصة لتنظيم موكب استعراضي بمناسبة عيد العمال ينطلق من باب الوادي ليلتحق بموكب الكونفدرالية العامة للعمال والحزب الشيوعي الجزائري بالبريد المركزي. وصل الموكب المتكون من 20000 شخص إلى الشارع على الساعة 17.30 مساء وفجأة أطلق الجنود الفرنسيون نيران أسلحتهم على الأعلام المرفوعة وأطلقوا رصاصات قاتلة على محمد الحفاف وقتل على الفور ثلاثة مناضلين من حزب الشعب الجزائري. وفي اليوم الموالي وبينما كان حشد كبير يحضر مراسم دفن الحفاف علم بوقوع حوادث عنيفة وأحيانا دموية ميزت تظاهرات الفاتح ماي التي نظمت في وهران وبجاية وقالمه، ولما تيقنت اللجنة المديرة من أن السلطات الفرنسية تبدو مصرة كل الإصرار على استعمال جميع الوسائل للحيلولة دون رفع العلم الجزائري أثناء التظاهرات شرعت اللجنة المركزية المديرة في نقاش مطول

لمعرفة ما إذا كان من المناسب في تلك الظروف دفع أحباب البيان والحرية إلى تنظيم مظاهرات جديدة بمناسبة عيد النصر وأخيرا تم الاتفاق على ترك قيادة كل دائرة تتصرف بشكل مستقل وتقيم موازين القوى في الميدان من أجل معرفة مدى وجوب اتخاذ مثل هذه المبادرة أم لا. (تابليت، 2009)

أما في يوم الثامن من ماي 1945 فقد تميز بأحداث عنف بدأت في سطيف خاصة والذي صادف يومها الثلاثاء وهو يوم السوق الأسبوعي وانتشرت أحداث العنف من سطيف إلى مدن أخرى مجاورة وبعيدة.

وفي المظاهرات التي نظمت هناك والتي بدأت بالقرب من الجامع الكبير اشترك فيها ما بين 07 و08 آلاف شخص وكانت الكشافة تتقدم المظاهرات وكان أحد أطفال الكشافة يحمل العلم الوطني، وتقدمت المظاهرة نحو هدفها حتى وصلت إلى وسط المدينة وفجأة أطلقت رصاصة أصابت الطفل حامل العلم فأردته قتيلا فتقدم آخر حمل العلم ما أدى إلى اشتباكات بين المتظاهرين والفرنسيين. (سعد الله، 2009)

نتائج وآثار مجازر 08 ماي 1945:

- تعمق الأحقاد والكراهية ضد السلطات الاستعمارية.
- إن عدد الضحايا التي خلفتها تلك المذابح قد أحدثت شرخا كبيرا وجرحا من المستحيل علاجه وشكلت جدارا حديديا بين الشعب والسلطات الفرنسية.
- تعميق الوعي الثوري وولادة روح جديدة للنضال والكفاح المسلح. (لونيس، بلاح، منور، دادوة، دت، ص. 263)

ومن الثابت أن المظاهرات قد وقعت في مختلف أنحاء البلاد بالجزائر وبجاية وباتنة وخنشلة وبسكرة وعنابة وقالمة وخراطة ونواحيهم. وقد يتساءل المرء عن سبب انتشار العنف في سطيف ونواحيها بالذات والواقع أن شرق الجزائر كان قد شهد سنة 1871-1872 ثورة عارمة اشتركت فيها الآلاف وعندما ابتدأت النهضة الجزائرية في فاتح القرن الحالي كانت قسنطينة مركز اشعاع كبير بعد العاصمة فظهرت فيها الحركة الاصلاحية ونشطت فيها كتلة النواب وعرفت تطورا في الصحافة والنوادي والمدارس وكانت سطيف في مفترق الطرق بين قسنطينة والعاصمة. (لونيس، بلاح، منور، دادوة، دت، ص. 237)

وقد اختلفت التقارير حول عدد القتلى والجرحى نتيجة أحداث 08 ماي إلا أن أغلب المؤرخين اتفقوا على أن عدد القتلى بلغ 45 ألف شهيد حتى بعض المؤرخين الفرنسيين اعترفوا بذلك منهم ميشال روكار الاشتراكي ورئيس فرنسا سابقا والذي صرح ذلك اليوم قائلا: إن فلاسفة التنوير الذين يتغنى بهم الفرنسيون لا يلغي قائمة لأسماء جنرالات فرنسا أجزموا في حق الشعوب وفي مقدمة هذه الشعوب الشعب الجزائري من قتل وتعذيب وقصف... (بو زيان، 2009، ص. 25)

لقد أكدت مجازر 08 ماي 1945 أن الجريمة صفة مميزة للاستعمار الفرنسي بالجزائر، وهذا ما شكل فيما بعد قناعة لدى المناظرين الوطنيين الذين عملوا على الإعداد للثورة تطبيقا للمقولة الشهيرة: الحرية تؤخذ ولا تعطى. مما أدى إلى ظهور المنظمة الخاصة وقد برزت إلى العلن منذ أن ظهر النزاع في ديسمبر 1946 بين مصالي الحاج الذي فضل اعتماد فكرة النضال الشرعي، واعتبر الانتخابات وسيلة مقاومة سياسية، والمجالس أداة لإشهار مطالب حزب الشعب وكسب تأييد اليسار الفرنسي واليمين المعتدل.

1-1-2- مرحلة ثورة التحرير 1954-1962:

لقد كانت مجزرة 08 ماي 1945 طعنة مريرة بالنسبة للحركة الوطنية، أثبتت للشعب، وأكدت للمناضلين والمكافحين بأن حرية الجزائر لا يمكن أن تتحقق بوسائل "اللاعنف" أو "الثورة بالقانون" وأن الاستعمار لا يمكن أن يسلم بحق الشعب الجزائري في الحرية والاستقلال إلا بالقوة والعنف. (بوعزيز، 1980، ص. 293)

إن هذه الحقيقة كانت محل دراسة طويلة وعميقة من طرف حزب الشعب الجزائري، ومن بعده حزب حركة الانتصار للحريات الديمقراطية الذي ظهر بديلا له بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد أحداث ماي 1945 المؤلمة، وكان من نتيجة هذه الدراسة العميقة أن توقف هذا الحزب الأخير عام 1947 إلى اتخاذ قرار سري بتشكيل المنظمة الخاصة العسكرية، وعهد إليها بأمر الإعداد لثورة مسلحة مقبلة، رغم أن الظروف في ذلك الوقت لم تكن ملائمة لمثل تلك المغامرة الخطيرة..... فالحزب نفسه يعاني من ارهاب الاستعمار والتتكيل بأعضائه وأنظمتة الشرعية بصفة مستمرة، وبقية الأحزاب الأخرى لم تكن تؤمن بمنطق الثورة المسلحة بل أن البعض منها كان يعادي ويقاوم بشدة هذا الاتجاه الثوري وأصحابه، ومن أجل ذلك بقي أمر هذه المنظمة سرا محظورا في الخفاء.

ودخل حزب حركة الانتصار مع بقية الأحزاب الأخرى في تحالف ضعيف نتج عنه ظهور منظمة: الجبهة المشتركة للدفاع واحترام الحرية عام 1951 على أمل مواجهة الارهاب الاستعماري بجبهة قوية متينة، مترابطة، ولكن هذه الجبهة سرعان ما تحطمت على صخرة الواقع الوطني بسبب اختلاف اتجاه تلك الأحزاب التي تألفت منها، وتباين أهدافها ووسائلها وأفكارها، وجاء تصدع هذه الجبهة المشتركة بعيد ظهورها بشهور قليلة دليلا آخر للشعب على إفلاس الأحزاب السياسية وتعفن الأوضاع فيما بينها، وزاد في اعراض الشعب عنها وعدم اكتراثه بها، تحمسه للكفاح المسلح الذي كان يخوضه الشعب التونسي، وشعوب الهند الصينية آنذاك (بو عزيز، 1980، ص-ص. 293، 294).

هذا كله من الناحية السياسية، يضاف إليه حالة البؤس الاجتماعي الفضيع الذي أرغم الشعب على التمرغ فيه دن رحمة أو شفقة، ويتلخص في الكلمات الثلاثة التالية: الفقر المدقع، والجهل المطبق، والمرض القاتل، تلك هي جملة الأسباب العامة التي ساعدت على تعميق فكرة القيام بثورة مسلحة ضد الاستعمار في نفوس المناضلين والمكافحين، وبلورت القضية لدى الشعب بصفة عامة وهيأته نفسيا لتقبل تلك الفكرة والتحمس لها عندما يحين الأوان (بو عزيز، 1980، ص.294)

بوادر ميلاد جبهة التحرير الوطني: اجتمع 22 والمتكون من السادة: العربي بن مهدي، عبد الحفيظ بو صوف، رمضان بن عبد المالك، رابح بيطاط، سويداني بوجمعة، أحمد بو شعايب، الزوبرير بو عجاج، مصطفى بن بو العيد، باجي مختار، محمد بوضياف، الأخضر بن طوبال، مصطفى بن عودة، مشاطي محمد، ملاح رشيد، زيغود يوسف، حبشي عبد السلام، مشاطي محمد، ملاح رشيد، سعيد بوعلي، العمودي عبد القادر، ديدوش مراد، مرزوقي محمد، بلوزداد عثمان، ولم يحضر الاجتماع خليفه عبد القادر. (زيدان، 2009، ص. 79) وكان جدول الأعمال كالتالي:

1- اتخاذ قرار إعلان الثورة.

2- كيفية إعلان الثورة

3- الأحداث التي ترمي إليها

وقد ترأس هذا الاجتماع بالفعل الشهيد مصطفى بن بوالعيد العضو الأكبر سنا وكان عمره 32 سنة وقد اختارت المجموعة مصطفى بن بوالعيد نفسه لتشكيل لجنة التحضير للثورة وكونها من خمسة أفراد هم: مصطفى بن بوالعيد، ديدويش مراد، العربي بن مهدي، رابح بيطاط، محمد بوضياف، ثم انظم

إليهم كريم بلقاسم ليصبحوا 06 أعضاء، ثم أضيف لها أعضاء الوفد الخارجي لحركة انتصار الحريات في مصر وهم: أحمد بن بلة، محمد خيضر وآيت أحمد (زيدان، 2009، ص. 79) ولقد تم التحضير للثورة التحريرية، ووضع اللمسات الأخيرة لها في اجتماعي 10 و 24 أكتوبر 1954 بالجزائر من طرف لجنة الستة. ناقش المجتمعون قضايا هامة هي:

- إعطاء تسمية للتنظيم الذي كانوا بصدد الإعلان عنه ليحل محل اللجنة الثورية للوحدة والعمل وقد اتفقوا على انشاء جبهة التحرير الوطني. وتهدف المهمة الأولى للجبهة في الإتصال بجميع التيارات السياسية المكونة للحركة الوطنية قصد حثها على الالتحاق بمسيرة الثورة وتجنيد الجماهير للمعركة الحاسمة ضد المستعمر الفرنسي (لونيس، بلاح، منور، دادوة، دت، ص. 69)

- لاحظ أعضاء لجنة الستة أن السلاح فعال في كل ثورة وهم لا يملكونه ولا يتوفر في الجزائر حتى يمكنهم شراؤه، ولاحظوا بصفة خاصة أن لا سلاح بمنطقة وهران وكذلك منطقة الجزائر وليس السلاح وحده مفقودا، بل المال كذلك، فلو توفر المال لأمكن طرق أبواب عديدة معروفة بتجارة الأسلحة، ورغم ذلك قرروا إعلان الثورة وتفجيرها ولو بالسلاح في منطقتي الأوراس والقبائل. وفعلا في صيف 1954 أعطت اللجنة الأمر باستخراج السلاح من المطامر لتنظيفه وإصلاحه وتم توزيعه ابتداء من يوم 08 أكتوبر 1954 من قرية الحجاج بالأوراس (سعيد، 2009، ص. 23) وقد تم تحديد خريطة المناطق وتعيين قادتها بشكل نهائي ووضع اللمسات الأخيرة لخريطة المخطط الهجومي في ليلة أول نوفمبر:

- المنطقة الأولى: الأوراس: مصطفى بن بو العيد.
- المنطقة الثانية: الشمال القسنطيني: ديدوش مراد.
- المنطقة الثالثة: القبائل: كريم بلقاسم.
- المنطقة الرابعة: الوسط: رابح بيطاط.
- المنطقة الخامسة: الغرب الوهراني: العربي بن مهدي.

- وقد تم تحديد كلمة السر لليلة أول نوفمبر 1954: خالد وعقبة.. (لونيس، بلاح، منور، دادوة، دت، ص. 272)

فوجئت السلطات الاستعمارية وبوغت العالم كله بوقوع سلسلة من الهجمات المسلحة التي شنها المجاهدون الجزائريون على المنشآت والمراكز العسكرية الفريسية في كامل أنحاء الجزائر، وعلى الأخص في جبال الأوراس والشمال القسنطيني، والقبائل الكبرى ونواحي الجزائر وتلمسان، وكان ذلك إيذانا ببداية حرب طويلة الأمد والتي استغرقت سبع سنوات ونصف (العسيلي، 2010، ص. 16) وتلقت القوات الفرنسية دعما عسكريا لمتابعة الأعمال التي أطلقت عليها اسم إجراءات الأمن

كانت المشكلة الأولى بالنسبة للثورة خلال مرحلة انطلاقها: هي مشكلة التنظيم والتجهيز فبعد الهجمات الأولى أقام جيش التحرير قواعده في الكهوف والمغارات الجبلية في قبيلة الأوراس وشمال قسنطينة وهي أماكن رائعة وتصلح لحرب العصابات، وركز الفرنسيون هجومهم المضاد في الأوراس حيث استخدموا الطائرات والدبابات وعملوا على عزل جيش الثورة عن المواطنين بواسطة تجميع القرى المالية لهم أو إبادة القرى الأخرى التي يشكون بولائها لهم. وبعد استشهاد عدد من القادة العسكريين المحليين على التعاقب. وخلال فترة قصيرة لم يعد من السهل على قائد واحد أن يتولى السلطة الكاملة وقد استمر ذلك حتى سنة 1954 ولكن على الرغم من ضعف التنسيق الداخلي في هذه المنطقة، فقد ظل عدد أفراد جيش التحرير في ارتفاع مستمر. (العسيلي، 2010، ص. 126) ولرفع فعالية الثورة على الصعيد الداخلي والدولي وتوحيد الصفوف والتنظيم والتنظير. قامت جبهة التحرير الوطني بتنظيم أول مؤتمر لها بوادي الصومام ببجاية وذلك يوم 20 أوت 1956 حضره كل من مندوبي الولاية الثانية والثالثة والرابعة، وظروف الحرب غاب مندوبو الأولى وقادة الخارج، ورغم الانتقادات التي وجهت لهذا المؤتمر من بعض القادة وعلى رأسهم بن بلة إلا أنه عرف نجاحا كبيرا، فقد حقق قفزة نوعية أعطت للثورة الجزائرية دفعا جديدا. (عمورة، دادوة، 2009، ص. 340)

كان تأثير الثورة قد فعل فعلته في نفسية الفريسيين ففي فبراير 1956 تسقط حكومة مندوس فرانس ويأتي قي مولي بحكومته الجديدة ويعين روبر لاكوست في منصب وزير مقبم بالجزائر، لم يفلح لاكوست أوغيره في خنق الثورة بل إن تساقط الحكومات الفرنسية يستمر كلما استمر اتساع الثورة وازداد نشاطها، منذ سقوط حكومة مندوراس فرانس 1955-1954، إلى سقوط حكومة إدغارفور 1956-1955، إلى سقوط حكومة قي مولي 1956-1957، إلى حكومة موريس بورجيس مونوري

من 1957/06/12 إلى 1957/09/30 إلى حكومة فيليكس غيار من 1957/11/05 إلى 1958/04/15، إلى حكومة بيار فليمان من 1958/05/12 إلى 1958/05/28، ثم وصول ديغول إلى رئاسة الحكومة في 1958/06/01 إلى 1959/01/08، وبعد قيام الجمهورية الخامسة برئاسة ديغول في 1959/12/21 تتعقب الحكومات المتساقطة ومنها حكومة دوبري ميشال 1959-1962، حكومة جورج بومبيدو في 1962/04/14 إلى جويلية 1962. (المحامي، 2009، ص. 100)

1-1-2- الآثار الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي خلفتها فترة الاستعمار:

دخل الفرنسيون الجزائر قصد إلحاقها بالسلطة الفرنسية، وذلك باستخدام القهر والإبادة وسياسة الأرض المحروقة. فقد كانت نظرة الاستعمار الفرنسي منذ البداية أن تصبح الجزائر ولاية تابعة لفرنسا ضمن حدودها الجنوبية، وعليه اتسمت هذه الاستراتيجية بالعمل العدواني الذي يهدف إلى اغتصاب حقوق السكان الأصليين، فبعد أن فرض الاستعمار الفرنسي وجوده على أرض الجزائر عمل على دعم تواجده بتشجيع هجرات الأوربيين زاستغلال ثورات البلاد لحسابها واستنزاف الموارد الطبيعية والبشرية استنزافا مدروسا ضد مصالح الجزائريين واحتياجاتهم الحيوية. فلقد أعلن في سنة 1848 أن الجزائر جزء لا يتجزء من الأرض الفرنسية بحيث توضع تحت نظام قوانين الأم -فرنسا- (السحمراني، 1984، ص. 32-34)

لهذا فقد حاول الاستعمار الفرنسي منذ دخوله في سنة 1830 أن يعمل بكل الوسائل على تمزيق شمل الوحدة الوطنية والقومية للشعب الجزائري عن طريق سياسة "فرق تسد"، وبالتالي ضرب مقومات الشخصية الجزائرية المتمثلة في الوحدة الوطنية واللغة العربية والدين الاسلامي بالاعتماد على وضع سياسة مضادة تهدف إلى تفكيك بنية المجتمع الجزائري والإدماج عن طريق محاولة التصير والفرنسة والتجهيل والتفجير كأسس للسياسة الاستعمارية للتمن من السيطرة (السحمراني، 1984، ص. 35)

ارتكزت السياسة الاستعمارية على تشجيع الفرنسيين والأوروبيين عموما على الاستيطان في الجزائر، وذلك بمنحهم تسهيلات لتملك الأراضي الفلاحية الخصبة وإقامة مستوطنات لهم تحت حماية الجيش. (شنيطي، 2005، ص. 105) فمن النتائج المباشرة للاحتلال الفرنسي للجزائر، انخفاض مستوى الدخل والمعيشة للغالبية العظمى من الجزائريين، حيث أن أعداد ضخمة منهم حرمت من التمتع بالخدمات العامة كالصحة والتعليم التي كانت تتوفر للوافدين المستوطنين بشكل لم يكن يتوفر لسكان فرنسا

نفسها، والواقع أن كل اهتمام الإدارة كان يقتصر على توفير الخدمات للفرنسيين المستوطنين حتى ولو أدى الأمر إلى إهمال التعليم الوطني للجزائريين دافعي الضرائب. (مياسي، 2007، ص. 155)

كما عملت السلطات الفرنسية على تفشي الأمية بين الجزائريين من خلال التضييق على المؤسسات العلمية والتربوية كالمساجد والزوايا، وذلك بمصادرة أملاك الوقف وإحاقها بالأملاك العمومية (الدومين)، ثم سعت إلى عرقلة التعليم الحر بالعربية في الجزائر إلى أن صدر مرسوم سنة 1938 بمنعه. ثم أن الإدارة الاستعمارية لم توفر مدارس رسمية لجميع الجزائريين فلم يتمكن من التمدن سوى القليل النادر، بالإضافة إلى عزل الجزائريين عن العالم العربي الإسلامي، قصد القضاء على مقوماتهم الثقافية والدينية وانتمائهم الحضاري. وقد واكب ذلك حركة نشيطة لنشر المسيحية في الجزائر بتشجيع من الإدارة الاستعمارية. (شنيتي، 2005، ص. 150).

لقد عمل الاستعمار الفرنسي في الجزائر على محاولة محو مقومات الشخصية الوطنية المتمثلة في اللغة العربية والدين الإسلامي وحدة التراب الوطني، وبالتالي فقد سعى إلى تعزيز الغزو العسكري بغزو ثقافي وفكري، وكل ذلك بهدف محاولة تحطيم هذه الشخصية الوطنية للشعب الجزائري حتى يجرده من أهم وسائل المقاومة المعنوية والتصدي للاحتلال، وعليه فقد حارب الاستعمار الفرنسي الثقافة وماتحويه من عناصر مادية ومعنوية مما أدى إلى تفشي الأمية بين الجزائريين، فبلغت بعد قرن وتلث القرن من الاحتلال 93.9% لدى الرجال و 98.4% بين النساء، أما القلة التي أتيح لها التعليم والثقافة فلم تتجاوز نسبتها 5.1% من الرجال، و 1.6% بين النساء. وفي هذا الصدد يذهب أحمد طالب الإبراهيمي إلى القول "إن فرنسا لم تكتفي بتجريد الإنسان الجزائري من أرضه ومسوخ شخصيته، بل عملت كذلك على إفساد الأقدرة والعقول، وقد تجلّى عملها التخريبي في إغلاق المساجد والمدارس التي كانت تعلم العربية، وفي هدم الزوايا لأنها كانت مركزا لتنقيف الشباب، وغرس روح المقاومة في نفوسهم (خروف. دت)

وبلاحظ أن موقف الاحتلال الفرنسي من اللغة العربية والثقافة الجزائرية أنه كان يهدف إلى القضاء عليها تماشيا وسياسة الفرنسة والإدماج. فقد عمل الاستعمار على تلقين الإنسان الجزائري في المدرسة الفرنسية عادات جديدة في التفكير والسلوك، حتى أن أحدهم من ذوي النظريات الخاصة في التعليم الاستعماري يقول: "إن أحسن وسيلة لتقييد الشعوب البدائية في مستعمراتها وجعلهم أكثر ولاء، وأخلص في خدمتهم لمشاريعنا، هو أن نقوم بتنشئة أبناء الأهالي منذ الطفولة وأن نتيح لهم الفرصة لمعاشرتنا

باستمرار، وبذلك يتأثرون بعاداتنا وتقاليدنا. فالمقصود باختصار هو أن نفتح لهم بعض المدارس لكي تتكيف عقولهم وحسبما نريد." ومن هذا المنطلق عمل الاستعمار الفرنسي على تكوين نخبة مزيفة من المثقفين، مقطوعة عن الجماهير الشعبية من حيث التتر للتقاليد والاحتذاء بالأجنبي وتقمص شخصيته (خروف. دت)

وضمن هذا السياق يرى "مصطفى الأشرف" إلى أنه من بين الآثار السلبية المترتبة عن عملية الاحتلال والغزو الثقافي وجود شخصية الفرد الأصلي في حالة عدم توازن، ذلك أن هذا الفرد لا يستطيع التوفيق بين التراث الثقافي الذي استلمه من الماضي والممارسات التي تفرضها عليه السيطرة الاستعمارية في الحاضر، ويلاحظ أن هذه السيطرة لا تتم عادة إلا عن طريق المدرسة التي تعلم الفرد قيم المستعمر، ولهذا فإن الاستعمار يعمل بالدرجة الأولى على إدخال تغييرات واسعة في كل المجالات، ولعل أولها هي إبعاد اللغة عن مكانتها الحقيقية، وجعل لغته تحل محلها (خروف. دت)

1-1- فترة الاستقلال:

تسود المجتمعات السائرة في النمو ومن بينها الجزائر، رابطة نفسية مشتركة تتمثل في تطلعها للتجديد ومحاولة بلوغ التقدم، أي الرغبة الملحة في تحقيق أكبر قدر من التنمية في كل المجالات، وذلك تعويضاً لها عما تعرضت له من تخلف تمثل في تشويه البنية الاقتصادية واختلال العناصر الثقافية طوال مدة من الزمن كانت قد عاشتها تحت السيطرة الاستعمارية. وقد كان التحرر السياسي الفرصة المناسبة لشعوب هذه الدول وقيادتها السياسية كي تسعى إلى بناء مجتمعاتها والارتقاء إلى المكانة اللاتقة بها بين الدول. وإذا كانت التنمية تعتبر غاية أساسية من غايات هذه الشعوب فكيف يمكن تحقيقها؟ أي بمعنى آخر ماهي الإيديولوجية التي يمكن أن تعتمد عليها القيادة السياسية في بلوغ هذه الغاية؟ (خروف. دت)

لقد كان اختيار معظم بلدان العالم الثالث المستقلة حديثاً الطريق للرأسمالي لتنميتها الاقتصادية والاجتماعية، وهذا الاختيار أملتة جملة من المعطيات الموضوعية، لعل أبرزها: (خروف. دت)

• الارتباط الوثيق بين النظام الرأسمالي وبين الاستعمار الغربي الذي عانت من ويلاته هذه البلدان، وما آل إليه من تخلف فيها.

• ما أبداه الاختيار الاشتراكي -في نظر هذه البلدان- من قدرة على توفير أجوبة أكثر قناعة

• حاجة هذه البلدان إلى تجربة رائدة تسترشد بها، ووتبني عليها تصوراتها المستقلة في إعادة بناء نفسها، ولقد كانت الجزائر من بين الدول المستقلة حديثا التي واجهت مشكلة الاختيار الايديولوجي لبناء مجتمع متوازن، ذلك أن الاقتصاد هو نشاط مرتبط بالسياسة المنتهجة من قبل الدولة توجيهها أو تنظيمها أو تطبيقها، وعليه تكمن السياسة الاقتصادية كاستراتيجية والتنمية كعملية اجرائية. وقد كان لاستعادة الجزائر سيادتها السياسية في سنة 1962 أن توفر الشرط الأساسي لضمان المجتمع حرية القرار السياسي، إلا أن هذا الشرط وحده غير كاف لوضع أرضية إنمائية تتطرق منها لتطبيق سياسة شاملة في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية، وبالتالي فإنه من الصعب الحكم على أن الاستقلال السياسي قد حول المجتمع الجزائري مباشرة من حالة "تنمية"، ذل أن الإرادة السياسية ينبغي أن تقترن بالإرادة الاقتصادية، وهذه الأخيرة بدورها لا يمكن أن تصبح حقيقة إلا إذا توافرت شروط اقتصادية وفنية.

لقد طرحت مسألة الاختيار بين بدائل السياسة التنموية المتباينة في محتواها والمختلفة في منطلقاتها الايديولوجية، وطرحت معها كذلك مشكلة بناء الانسان الجزائري، إلا أن هذه القضية ليست وليدة الاستقلال، بل تعود بجذورها إلى ما قبل الحرب التحريرية: فالسياسيون من قادة الحركة الوطنية يرون أن تغيير المجتمع غير ممكن في ظل السلطة الاستعمارية الفرنسية لأنها هي التي تمتلك وسائل التغيير حسب مبتغاعان ومهما يكن من أمر فإن السؤال الرئيسي الذي يبرز كإشكالية هو هل يتم تغيير الانسان أولا لجعله قادرا على تغيير محيطه أم يتم البدء باللجوء إلى تغيير محيطه وبالتالي يتغير الانسان تلقائيا نتيجة تأثره بتغيير هذا المحيط؟

طرحت هذه المسألة كقضية أساسية تشكل الإجابة عنها منطلق الاختيار، وضمن هذا السياق تبنت الجزائر الاختيار الاشتراكي كأسلوب لبناء المجتمع الجزائري في المجالات المتعددة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وعموما تضم فترة الاستقلال هي الأخرى مرحلتين تزامنتا وحياة مالك بن نبي نوجزها في:

1-2-1- المرحلة الأولى: 1962-1964:

وهي مرحلة حكم بن بلة، وأبرز أحداثها على الصعيد الداخلي: (لوني، بلاح، منور، دادوة، دت، ج2، ص. 57)

✓ محاولات التصدي للمشاكل الموروثة عن الاستعمار وحرب التحرير، لكن أعوزتها التصورات، والخطط السليمة والرجال الوطنيون الثوريون، حيث عاد الاستعمار عبر بوابتي "التعاون" وخرجي الإدارة السليمة الاستعمارية، فوجد في بدايات الاستقلال أكثر من 13000 موظف فرنسي "متعاون" ونحو 22000 إطار جزائري من خرجي الإدارة الاستعمارية، مقابل 34000 إطار متخرج من مدرسة جبهة التحرير الوطني

✓ تفجر النزاع مع المغرب حول الصحراء في أكتوبر 1963.

✓ محاولة ضبط معالم النظام الجمهوري بإصدار دستور 1963، وميثاق مارس 1964، وانعقاد مؤتمر وطني لحزب جبهة التحرير في 16 أبريل الموالي، وكرس ثلاثتها الخيار الاشتراكي، ومبدأ الحزب الواحد.

✓ بداية الخلاف بين الرئيس بن بلة ووزير الدفاع بومدين، بسبب خشية الرئيس من نفوذ بومدين وقوته، فعمل على تحجيمه عبر عدة قرارات، أهمها تعيين العقيد الطاهر زيبيري قائدا للأركان على كره من بومدين لضرب الرجلين ببعضهما وتكوين مليشيا للدفاع الشعبي، ثم دعم قوة ونفوذ الحزب لافتكاك السلطة الفعلية بواسطته من الجيش.

لكن تلك الإجراءات لم تنقذ بن بلة، ولعل أكبر خطأ سياسي ارتكبه بن بلة في صراعه مع بومدين هو إعدامه قائد الناصية العسكرية الرابعة: العقيد الشاب محمد شعباني خريج مدارس جمعية العلماء المسلمين الجزائريين، الذي كان بقاءه كفيلا بتحقيق التوازن بين الطرفين إلى حد ما.

✓ قيام فرنسا بنحو عشر تجارب نووية بصحرائنا بعد الاستقلال، ختمتها بتجربة بقاعدة "عين اكر" بولاية تمنراست يوم 16 فبراير 1966، شارك في بعضها خبراء صهاينة، ولم يحرك النظام ساكنا لإيقاف هذه الجرائم الفرنسية ضد سيادة الجزائر وبيئتها، وقد أطلقت فرنسا أول أقمارها الصناعية من قاعدة حماهير في 26 نوفمبر 1965.

✓ اكتمال جلاء القوات الفرنسية من شمال البلاد باستثناء المرسى الكبير في 15 جويلية 1964 وانتهت هذه المرحلة بانقلاب عام 1965.

أما على المستوى الخارجي فانتسمت بالآتي:

✓ انضمام الجزائر إلى هيئة الأمم المتحدة، والجامعة العربية، وحركة عدم الانحياز عام 1962، ومساهمتها في تأسيس منظمة الوحدة الإفريقية سنة 1963، ومنظمة المؤتمر الإسلامي في 1969.

1-2-2- التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في هذه المرحلة:

حاولت الحكومة مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة في هذا المجال بوضع مشروع تنمية اشتراكي عاجل للبلاد هدف إلى تطير العاملين، وإدماج اللاجئين والمجاهدين وإخراج البلاد من تبعيتها وتخلفها الاقتصادي والاجتماعي، فاتخذت الاجراءات الرئيسية التالية:

✓ تأميم الأراضي التي تركها المستوطنون (2.4 مليون هكتار) منذ أكتوبر 1962، وتحويلها إلى تعاونيات مسيرة ذاتيا بموجب مرسوم مارس 1963.

✓ سكك الدينار الجزائري في يناير 1963.

✓ انشاء شركات وطنية لاستثمار الموارد وتطوير الصناعات، مثل الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سونطراك) في 31 ديسمبر 1963، والشركة الوطنية للحديد والصلب في 03 سبتمبر 1964.

✓ الحد من سيطرة الشركات الأجنبية على الثروات الوطنية، بشراء أسهمها والاشتراك فيها.

✓ بداية تأميم المطاحن والصناعات الغذائية في أبريل 1964.

✓ التعاون مع الدول الشقيقة والصديقة في مجالات كالتعليم والصحة.

لكن الحكومة تهاونت في تأكيد وترسيخ هوية المجتمع الجزائري العربية الاسلامية، ويرى بعض المؤرخين أنها ارتكبت بعض الأخطاء في هذا المجال، منها:

✓ التضييق على رجال جمعية العلماء، كالشيخ البشير الابراهيمي الذي فرضت عليه الإقامة الجبرية غداة البيان الذي أصدره عشية ذكرى وفاة العلامة الشيخ ابن باديس - التي صادفت المؤتمر الأول لحزب جبهة التحرير الوطني في 16 أبريل 1964 وجاء فيه "... إن وطننا يتدحرج نحو حرب أهلية طاحنة ويتخبط في أزمة روحية لا نظير لها، ويواجه مشاكل اقتصادية عسيرة الحل " وإهمال بعض المفكرين في مقدمتهم مالك بن نبي.

✓ التغاضي عن تسرب بعض القيم المادية الوافدة كبعض الفنون والعادات الغربية وانتشار تعاطي الخمر والتدخين وغيرها.

1-2-2- المرحلة الثانية: 1965 - 1978:

هي مرحلة حكم أحمد بوخروبة المعروف بهواري بومدين. تبدأ من يوم أطاح وزير الدفاع هواري بومدين بالرئيس بن بلة في 19 يونيو 1965 بانقلاب عسكري، فغدا رئيسا للجمهورية ولمجلس الوزراء ومجلس الثورة، ووزيرا للدفاع، وأهم معالم هذه المرحلة في الداخل: (لونيسى، بلاح، منور، دادوة ، دت، ج2، ص: 57)

✓ بسط القبضة الحديدية على المؤسسات اعتمادا على الجيش والأمن العسكري.

✓ إنشاء مجلس الثورة، وهو هيئة القيادة العليا في البلاد من 26 عضو (نقص إلى 08 أعضاء عام 1977).

✓ إخلاء الفرنسيين لقاعدتي رقان وبشار في جوان 1967، والمرسى الكبير في 01 أوت 1968.

✓ إنشاء المجالس القاعدية، وهي المجالس البلدية في فيفري 1967، والولائية في ماي 1969، ثم المجلس الشعبي الوطني في ديسمبر 1977، وكانت تنتخب من ضمن قوائم الحزب الواحد آنذاك.

✓ ظهور حركات معارضة داخلية لبومدين حاولت أطاحته دون جدوى، كان أخطرها حركة رئيس أركان الجيش الطاهر زبيري وغيره من أعضاء المكتب السياسي من غير "جماعة وجدة".

✓ وضع ميثاق ودستور جديدين سنتي 1976 و 1977 على التوالي المشحونين بالإيديولوجية الاشتراكية، والمكرسين لنظام الحزب الواحد.

✓ "انتخاب" بومدين رئيسا للجمهورية عام 1977، وكان الموافقون عليه كما على الميثاق والدستور 99% واغتيل في عهده بعض كبار المعارضين، في مقدمتهم محمد خيضر بمدريد يوم 30 جانفي 1967، وكريم بلقاسم بدوسلدوف/ألمانيا في 20 أكتوبر 1970، واختلف مع قايد أحمد (أحد كبار قادة الحزب) لاعتراض الأخير على الثورة الزراعية ومحاولته تحويل الحزب إلى أداة يستقوي بها على بومدين، فعزله سنة 1972. ثم اختلف مع وزير داخلية أحمد مدغري بسبب حرص الأخير على التمتع بصلاحيات واسعة، ويقال بسبب معارضته للتعريب أيضا، وانتهى الأمر بموته في ظروف غامضة يوم 10 ديسمبر 1973. أما خارجيا، فقد كانت الدبلوماسية الجزائرية من أنشط الدبلوماسية وأنجحها لرصيد الجزائر الثوري الهام، وظهورها كدولة سريعة النمو، وشدة تعاطف قادتها مع حركات التحرر، ورغبتهم في تحقيق الأمجاد، ولعب أدوار عالمية وقد أعانها على ذلك تمتع الجزائر بدخل معتبر من عائدات البترول والغاز، وكانت أبرز مظاهر السياسة الخارجية الجزائرية.

✓ استمرار دعم الجزائر لقضايا التحرر، وعلى رأسها القضية الفلسطينية، فقطعت علاقتها الدبلوماسية بالولايات المتحدة لدعمها الصهاينة في 24 أوت 1964، ومع النظام الأردني عام 1970 لقمعه الثورة الفلسطينية، وحرقت الدول الإفريقية على قطع علاقاتها بالكيان الصهيوني بعد حرب 1967. كما أيدت كفاح الشعب الصحراوي منذ 1976 ضد النظام المغربي المعتدي، وسلحت ومولت حركات تحرير أخرى، ودربت إطاراتها.

✓ مشاركتها في حرب 1967، وفي حرب الاستنزاف (1969-1970)، وحرب 1973 ضد اليهود.

✓ تزايد دور أهمية دور الجزائر الدولي خاصة داخل حركة عدم الانحياز، فاحتضنت مؤتمرها الرابع عام 1973 الذي دعت فيه إلى إقامة نظام اقتصادي دولي جديد، وشاركت بفعالية في منظمة الأوبك، واحتضنت القمة الطارئة الناجحة لهذه المنظمة عام 1975، ولعبت دور الوسيط الناجح في بعض القضايا كالخلاف بين العراق وإيران عام 1975.

1-2-3- التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في هذه المرحلة:

وضعت خلال هذه المرحلة ثلاث مخططات هي: المخطط الثلاثي (1967-1969)، والمخطط الرباعي الأول (1970-1973)، والمخطط الرباعي الثاني (1974-1977)، ركز ثلاثتها على

الصناعات الثقيلة، وهي الحديد والصلب، والصناعة الميكانيكية، والكيمائية الثقيلة. وقد حققت هذه المخططات إنجازات معتبرة تركزت حول المحاور التالية

✓ التأميمات.

✓ بناء القاعدة الصناعية للبلاد بالتركيز على الصناعات الثقيلة.

ومما يعاب على هذه السياسة أنها اعطت الأولوية للصناعات الثقيلة على حساب الصناعات الخفيفة والزراعة والتنمية الاجتماعية، فأحدثت هياكل ضخمة سرعان ما اعترى الصدأ معظمها وأهملت. وذلك لأن المجتمع الجزائري كان يعيش أزمة روحية وأخلاقية، وأزمة هوية خانقة، عمقها الخيار الاشتراكي، ما كانت تسمح له أن يحسن استخدام مثل تلك الوسائل الكبيرة، فضلا عما كانت تعانيه تلك الهياكل من سوء التسيير والإهمال، إلى جانب التبذير الكبير، والغش والمحسوبية، والبيروقراطية الطاغية

2- حياة مالك ومصادره الفكرية ونتاجه الفكري:

2-1- حياة مالك بن نبي:

مالك بن نبي (مالك بن الحاج عمر بن لخضر بن مصطفى بن نبي) ولد في مدينة تبسة التابعة سابقا- لولاية قسنطينة بالجزائر في يناير عام 1905، من عائلة محافظة فقيرة، إذ كان أبوه يشتغل وظيفة خوجة لدى الإدارة المحلية بمدينة تبسة، وكانت أمه تقوم في بيتها بالخياطة قصد مساعدة زوجها في توفير ضرورات الحياة لأفراد العائلة. (حسن، 2004، ص. 08)

وقد كانت حالة أسرته المادية جد متدهورة حيث قال في مذكراته "ققد بقي والدي ردحا من الزمن في تبسة دون مورد يعيش منه، ودون عمل، لقد كانت هذه الفترة من حياة عائلتي شديدة العسر، إذ مات عمي الأكبر في قسنطينة، وكان قد تبناني منذ أمد بعيد، مما جعل زوجه تعيدني إلى أهلي في تبسة، على الرغم مما خلف ذلك من أسى في نفسها وفي نفسي، لقد فعلت ذلك لأن مواردها لم تعد تسمح لها بإعالتني" (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009، ص. 18) وبعدها رجع مالك بن نبي إلى بيت والديه دخل كتابا قرانيا ليتعلم فيه، وكان يدفع مقابل ذلك أجرا شهريا يوفره أهله بصعوبة، ويروي أنه في آخر أحد الأشهر لم يحضر المبلغ المطلوب لصاحب الكتاب فرهنت والدته سريرها لتأمين ذلك. (السحمراني، 1984: ص. 13) استمر تردد مالك على الكتاب أربع سنوات، إلى غاية انتسابه إلى إحدى المدارس

الفرنسية، ورغم هذا فقد بقي محافظا على علاقته بأقرانه، وبمحيطه خاصة الحلقات التي كانت محورها المساجد. (ضيف الله، 2004، ص. 21) إذ في تبسة ترعرع مالك حيث كان جمهور التبسيين ينقسم إلى تيارين: (السحمراني، 1984، ص. 14)

✓ جماعة يمكثون في المسجد بعد صلاة العشاء لسماع دروس الإمام.

✓ وآخرون يقصدون المقاهي الأهلية حيث القصاصون يقصون بعض الحكايات: ألف ليلة وليلة، وبني هلال....

في تبسة أقام مالك حتى 1918 حيث أنهى دراسة إعدادية تؤهله لدخول المرحلة الثانوية فعاد إلى قسنطينة لإتمام دراسته، التي كانت في اتجاهين، عند الأستاذ مارتن في المدرسة الفرنسية، وعند الشيخ عبد المجيد (في الصباح) في الجامع الكبير حيث كان يدرس العربية. (السحمراني، 1984، ص. 14)

وفي عام 1920 تقدم لامتحانات الدخول إلى المدرسة الثانوية ونجح فيها وأصبح في القسم الداخلي، وكان العام الدراسي الأول في هذه المدرسة (1921/1922)، وكان دخوله غير سهل بسبب تقدمه في السن قياسا مع الصف الذي سيدخله في هذه السنة، كانت الحلقة الذهبية الثانية في تكوينه، فلقد تعرف على بعض تلامذة الشيخ عبد الحميد بن باديس. فشرع انهم وإياه ينتمون إلى الخط الفكري عينه، وفي هذه الحقبة الدراسية كان يذهب لقضاء العطلة الصيفية عند والديه في "تبسة" (السحمراني، 1984، ص. 14). بعد أن حصل بن نبي على الشهادة الثانوية من المدرسة الفرنسية في الجزائر بدأ يفكر في مستقبله المهني فسافر مع صديقه "قاواو" إلى فرنسا سنة 1925 بحثا عن العمل إلا أنهما لم يحظيا بعمل مناسب، فعاد إلى الجزائر ليحصل على منصب كاتب محكمة "بأفلو" ولاية الأغواط حاليا، ثم تم نقله إلى شلغوم العيد إلا أنه استقال بسبب حدوث خلاف بينه وبين كاتب محكمة الصلح الكورسيكي.

وعاد بن نبي إلى تبسة حيث اشترك مع زوج أخته الكبرى ورجل ثالث في تأسيس مطحنة بتبسة، غير أن الحظ لم يحالف هذه الشركة، إذ داهمتها الأزمة الاقتصادية سنة 1929، مما اضطر مالك وصهره إلى ترك المطحنة للشريك الثالث. (حسين، 2004، ص. 09) فلم يجد مالك بدا من السفر

إلى باريس ثانية لإكمال دراسته، وقد تأثر في قراره للسفر من كتاب قرأه بعنوان "السفر ضرب من الموت" ولم ينطلق من دوافع سلبية كما يوحي عنوان الكتاب وإنما مشعور بقدر المصلحة المستقبلية، ومن إحساس في التغلب على المصاعب والتحديات. (أحمد، 1992، ص. 42) وعن شعوره حين وصل إلى فرنسا يقول "لم تكن أفكاري قد استقت بعد وضعي الجديد. منذ نزلت في صبيحة يوم من شهر أيلول (سبتمبر) عام 1930 بمحطة ليون بباريس ولم تكن الأمور تفررت نهائياً في نفسي منذ فارقت قبل أسبوع أهلي، وودعت الأقران بتبسة، وإنما الشيء الوحيد الذي قررته هو أنني لا أعود هذه المرة إلى الوراثة مثلما عدت المرة الأخيرة، بعد النكسة التي أصابتنني مع رفيقي قاواو في صيف 1952. عزمتم على ألا أترجع، وهذا العزم هو الشيء الوحيد الذي كان واضحاً لدي". (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009، ص. 203)

إذن سافر مالك بن نبي إلى فرنسا وحل بها في شهر سبتمبر سنة 1930، وسجل في امتحان القبول بمعهد الدراسات الشرقية ولكنه لم ينجح، لأن النجاح - كما ذكر - بالنسبة إلى مسلم جزائري لا يخضع لمقاييس علمية وإنما لمقاييس سياسية

قال: "ونودي علينا فدخلنا ولم تبد لي أية صعوبة في الاختبارات، ولكن النتيجة كانت خيبة أمل: لم أنجح؟" (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009، ص. 216)

وفي هذه الفترة انضم إلى الوحدة المسيحية "للشبان البارسيين" ولأصبح عضواً مسلماً فيها، كما تعرف على رسام زيتي اسمه "رونيه" اقترح عليه تغيير اختصاصه والانتساب إلى مدرسة اللاسلكي فرع هندسة الكهرباء، وبهذا انتظمت حياته من ناحية الدراسة.

وفي سنة 1931 هداه الله إلى زوجته الفرنسية، وهداها هي إلى نور الإسلام فتزوجها وأسلمت وأصبح اسمها "خديجة" فكانت سنداً له، وملاذاً مهماً في أهم مرحلة من حياته وذلك سنة 1931. (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009). وبعد تخرجه عام 1935 مهندساً كهربائياً عاوده السؤال الذي كان يطرحه من قبل: ما العمل؟ ومن أجل الحصول على عمل قصد قسم هندسة المدفعية بوزارة الدفاع الفرنسية لاجراء امتحان خاص باختيار أساتذة لتدريس الرياضيات في هذا القسم فجاءه الجواب بعد أيام قليلة "إنكم لم تستوفوا بشروط الامتحان"، وطرق باب المستشار الفرنسي ماسينيوس فأجابته "إنك تطلب شيئاً هاماً" وبلغه أن الإدارة بتونس قد شرعت في فتح طريق بالجنوب التونسي، وأنها تطلب

تقنيين من أجل انجازه، غير أنه على الرغم من تدخل ممثل الجمهورية الفرنسية الثالثة لتأييد طلب مالك بن نبي للعمل فقد جاءه هذا الرد السلبي: إننا لا نستطيع التصديق على هذا الطلب لأن الطريق المشروع في انجازه طريق عسكري." وحاول السفر إلى الحجاز، ومصر، وأفغانستان، وألبانيا وإيطاليا فباعت محاولاته بالفشل. (حسين، 2004، ص. 10)

وفي سنة 1936 تعرف على بعثات أزهريّة في فرنسا بينها الشيخ محمد عبد الله دراز، وقابل في العام نفسه مع بعض زملائه الوفد الجزائري، الذي أتى باريس يطالب السلطات الفرنسية بالمشاركة البرلمانية، وكان في الوفد الشيخ عبد الحميد بن باديس، والشيخ البشير الابراهيمي وغيرهما. (السحمراني، 1984، ص. 17)

وخلال سنتي 1938، 1939 أسس بعض الاخوان بمرسيليا نادي المؤتمر الجزائري الاسلامي من أجل تثقيف العمال الجزائريين هناك، فعرض على مالك بن نبي إدارة هذا النادي والتدريس فيه، فوجد في هذا العرض سفينة النجاة وسافر إلى مرسيليا حيث استلم وظيفته ونجح فعلا في مهمته على حد كبير، ولكن الإدارة المختصة وقد علمت بنشاطاته وما في دروسه ومحاضراته من خطورة على الاستعمار، استدعته ومنعته من مواصلة التدريس في النادي بدعوى أنه ليس له شهادة تصوغ له التدريس، بالإضافة إلى أن المكان نفسه لا يصلح لهذا الغرض بسبب نقص في التهوية. (حسين، 2004، ص: 12). وبعد هذه التجربة قصد بن نبي تبسة ولكن ما لبث أن بدأت الحرب العالمية الثانية، وضافت سبل العيش فعاد إلى فرنسا مع زوجته في 22 سبتمبر 1939 ليبقى فيها حتى مجيئه إلى القاهرة حوالي سنة 1956. وبعد هذا التاريخ انقطعت علاقته مع فرنسا ولم يزرها قط، وبقيت له علاقة بالمراسلة مع زوجته الفرنسية، ويرسل لها بعض المساعدات المالية وفي القاهرة اتصل بالرئيس جمال عبد الناصر، وخصصت له الحكومة المصرية راتبا شهريا مما ساعده على التفرغ للعمل الفكري. (السحمراني، 1984، ص. 17)

في القاهرة تمكن مالك بن نبي من امتلاك زمام اللغة العربية وبدأ يحاضر ويكتب بها، وأصبح بيته بمثابة مركز ثقافي يقصده الطلبة للاستماع إليه، والاستفادة من أفكاره في الإصلاح والحضارة، وقضايا العالم الاسلامي، وأثناء وجوده في القاهرة زار أكثر من مرة سوريا ولبنان لإلقاء الندوات والمحاضرات حول الإصلاح والثورة وكيفية مواجهة الاستعمار. (حمامي، 2004، ص. 18)

كان مالك أحد مستشاري المؤتمر الاسلامي في القاهرة، وفيها كانت أغنى مراحل عطائه الفكري. في أواخر الخمسينيات تزوج ثانية من قريبة له، لأن زوجته خديجة بقيت في فرنسا. ومن زوجته الثانية أنجب سنة 1961 توأم بنات سماهما إيمان ونعمت. (السحمراني، 1984، ص. 18)

حققت الثورة الجزائرية استقلالها الوطني عام 1962، ولأنه كانت له بعض التحفظات النقدية على المسارات الاجتماعية والاقتصادية التي انتهجتها حكومة الاستقلال برئاسة "أحمد بن بلة" فقد اجل ذهابه إلى موطنه حتى سنة 1963، وحين وصوله إلى الجزائر سنة 1963 بعد سنوات طويلة من رحلة الاغتراب، تنقل في عدة مناصب حكومية جميعها كانت في حقل التربية والتعليم حيث عين مستشارا للتعليم العلي، ثم مديرا لجامعة الجزائر، وبعد ذلك مدير التعليم العالي. (أحمد، 1992، ص. 49) ولقناعاته الراسخة وإحساسه العميق بأهمية وفعالية العمل الفكري، استقال في عام 1967 من منصبه ليتفرغ للعمل الفكري، بادئا هذه المرحلة بكتابة مذكراته بعنوان عام "مذكرات شاهد القرن" كما قام بتنظيم العديد من الندوات الفكرية في أكثر من بلد اسلامي، وهو صاحب فكرة الملتقيات الاسلامية التي دامت أكثر من عشرين سنة.

وفي عام 1972 قام بأداء فريضة الحج وفي طريقه توقف في دمشق وحاضر فيها. وكانت محاضراته لها وقع متميز في نفوس الحاضرين، وحملت هذه المحاضرة عنوان: "دور المسلم ورسالته في الثلث الأخير من القرن العشرين". وقد اعتبر البعض هذه المحاضرة على أنها وصيته الأخيرة. (أحمد، 1992، ص. 05) تعرض إلى اعتداء سنة 1973 حيث تعرض له اثنين أو ثلاثة فضربوه قرب منزله حتى أغمي عليه، وتركوه مرميا في الطريق دامي الوجه فاقد الوعي، لولا رحمة الله به أن جاء بعض الناس وذهبوا به إلى المستشفى وبعد هذا الاعتداء الغادر نظمت مداومة في بيته من أجل حمايته فكان الطلبة يتناوبون على حراسته في بيته. (لونيس، دادوة، 2010، ص. 106)

وبعد مرض أصابه بالآلام في عينيه وصداع في رأسه تحول إلى سرطان، ورغم علاجه خارج الوطن بقي متأثرا بهذه الحادثة، فتوفي رحمه الله يوم الأربعاء 04 شوال 1393 هـ الموافق لـ 31 أكتوبر 1973 بمنزله، وتبعه عدد غفير من المسلمين إلى مقبرة سيدي محمد. كتب عنه الأستاذ رشيد بن عيسى كلمات تأبينية نشرت في العدد العاشر من المجلة يقول فيها: "كان لمالك بن نبي إيمان الغزالي، والاتساع الثقافي لابن خلدون، والتوتر البروميتي لجمال الدين الأفغاني، وعزم حسن البناء،

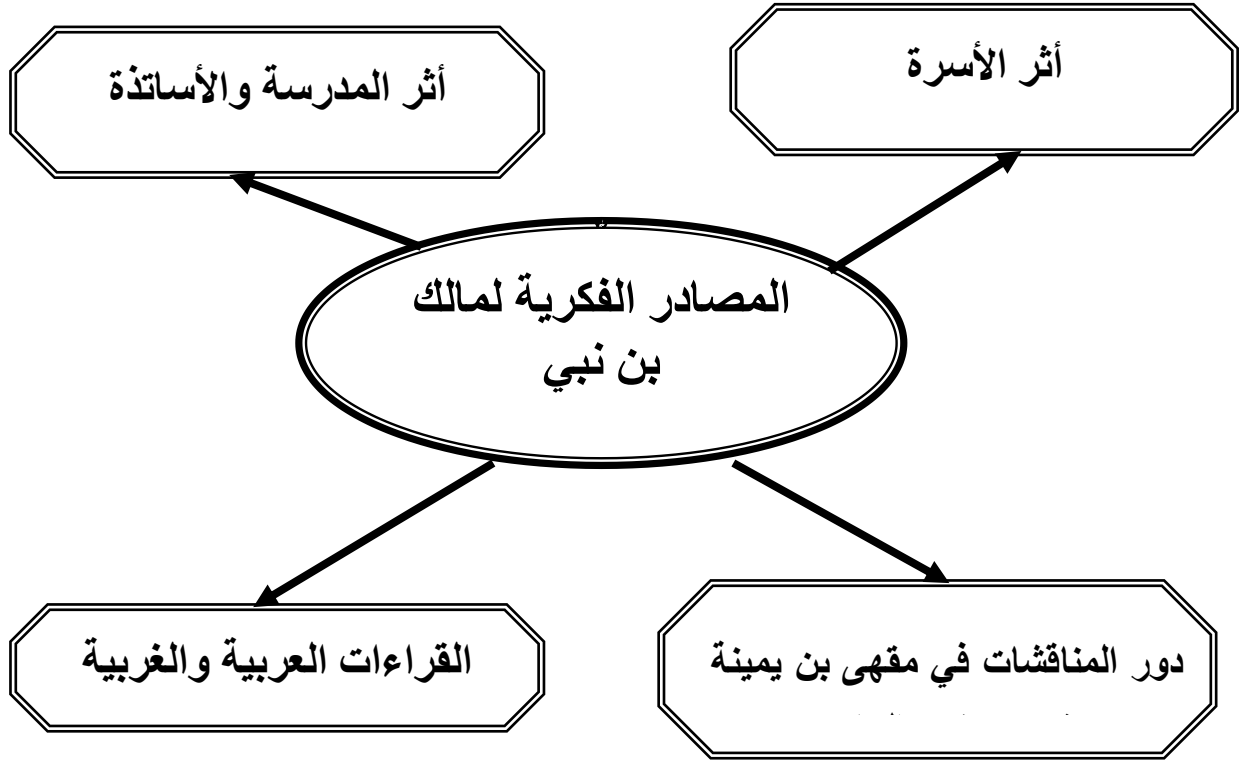
ينتمي مالك إلى سلسلة المفكرين والمجددين مثل: رشيد رضا، ومحمد إقبال، وابن باديس، حيث كان تلميذهم وموصلا مجدهم، ووجدت في يوميات مالك بن نبي الشخصية كلمات كتبها قبيل وفاته".
(لونيس، دادوة، 2010، ص. 106)

2-2- المصادر الفكرية لمالك بن نبي:

لا تتشكل معارف وثقافات وأفكار الأفراد من فراغ، إنما هي حصيلة خبرات حياتية ومعرفية يجمعها الفرد من محيطه الذي عاش فيه سواء تعلق الأمر بالمؤثرات الداخلية كالأسرة أم بالمؤثرات الخارجية كالمدرسة مثلاً.

وإذا أردنا الاطلاع على فكر مالك بن نبي فلا بد من الاطلاع والإحاطة أولاً بالعوامل التي كان لها دور في بلورة هذا الفكر.

لقد وضح مالك بن نبي في العديد من مؤلفاته وفي مذكراته التي أطلق عليها عنوان "مذكرات شاهد القرن" أن هناك مواقف صادفته في طفولته وشبابه سواء في المنزل أو الشارع أو المدرسة كان لها تأثير عميق في حياته، وعموماً يمكن اجمال هذه المؤثرات في النقاط التالية:



شكل رقم 02: يوضح المصادر الفكرية لمالك بن نبي.

2-2-1- أثر أسرة مالك بن نبي على حياته الفكرية:

إن أولى القيم التربوية قد استقاها بن نبي من جدته لأمه والمسماة "زليخة" التي عمرت طويلا حيث جوزت سن المائة، فقد كان يقول عنها بأنها كانت امرأة بارعة في قص الحكايات، إذ كانت تشدنا إليها ونحن متعلقون حولها، كانت هذه مدرستي الأولى فيها تكونت "مداركي" ومعها أيضا تعرف على الأخلاق الفاضلة إذ يقول: "سمعت الكثير من أقاصيصها وحكاياتها التي كان محورها العمل الصالح زما يليه من ثواب وعمل السوء وما يتبعه من عقاب" (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009)

وكان مالك يعتبر تحلقهم حولها وتعلقهم بسردها للحكايات حلقة تعليمية مؤكدا أن ضميره قد تشكل خاصة في هذه المدرسة وعن طريقها ارتسمت في وجدانه تفاصيل أهوال الاستعمار والهجرة القسرية من الوطن، وهو نفس الأثر الذي تركه فيه جده لأبيه الذي أبي أن يعيش في الجزائر المستعمرة فاستقر بطرابلس بلبيبا، ومما يدل على رفض مالك بن نبي للاستعمار هو رجوعه مباشرة إلى الجزائر بعد تعرض ليبيا للاحتلال الإيطالي، وقد أثرت فيه شخصية جده الناقمة على الوضع العام للمجتمع

لاسيما وأن هذا الأخير كان من المؤيدين "صالح مهنا" أحد رواد رجال الإصلاح في الجزائر في نهاية القرن 19.

كما كان لوالدته تأثير عميق في نفسه من خلال غرسها لمعاني الحب والإيثار، ويظهر ذلك من خلال حديثه عنها وذكره لاضطرارها ذات مرة إلى تقديم سريرها الخشبي للفقير مقابل رسوم الكتاب نتيجة لعدم قدرتها على دفع الرسوم وحرصها على إرسال ابنها إلى الكتاب. أما والده فيعود له الفضل في تشجيع ابنه على الدراسة في فرنسا وتزويده بالمال لعدة سنوات مع ظروفه الصعبة. أما دور زوجته الفرنسية المسلمة خديجة، فإن مالك يؤكد عليه إذ أنها أخذت بيده إلى عمق الحضارة الأوروبية، معايشة، وواقعا، وفكرا وذوقا وجمالا وفي مثل هذا المناخ داخل المنزل وخارجه كان مالك ينفر من الأشياء التي تخالف الذوق الجمالي وهو يفسر ذلك بقوله: "إن الاستعدادات التي تدفعني إلى هذا الموقف كانت أصلية في نفسي، وإنما وجودي بفرنسا ومعايشتي لزوجتي طور هذه الاستعدادات الوراثية إلى أفكار اجتماعية واضحة". (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009)

ويقول في مقام آخر يؤكد فيه على دور زوجته "مضت زوجتي تتفنن من أجل توفير جميع وسائل الراحة لي داخل البيت وحتى من الناحية الفكرية، إذ كانت تأتي على الأشياء التي أشاهدها في عالمنا الجديد، بشهادة من يعرفها من داخلها، لقد كنت أرى في تلك الأشياء القيم الحضارية التي أصبحت الشغل الشاغل بالنسبة لي من الناحية النظرية ولكن زوجتي ألبستها لباسها وصيرتها ملموسة أمامي، لقد أصبحت في الحقيقة أعيش في الورشة المختصة بالجانب التطبيقي لملاحظاتي عن البيئة الجديدة وبصياغة توقعي واستطلاعي الشخصي تجاهها، سواء من حيث الفكر والسلوك أو من حيث ما أزكي من فضائلها وما أرفض من رذائلها" (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009)

2-2-2- أثر المدرسة والأساتذة:

لقد بدأ مالك بن نبي دروسه في مدرسة لتعلم القرآن الكريم قبل دخوله إلى المدارس الفرنسية، وفي رحلته الدراسية هذه تأثر بمجموعة من الأساتذة سواء المثقفين ثقافة عربية أو المثقفين ثقافة غربية، ومن بينهم الشيخ عبد المجيد الذي ترك أثرا في نفسه وفكره بما كان يتميز به من نظرات نقدية للواقع الجزائري، إذ كان ينتقد الطرفين، ويهاجم ممارسات السلطة الاستعمارية في البلاد، بالإضافة إلى الشيخ بن العابد، وهو أستاذ الشريعة الإسلامية في معهد تكوين المعلمين إذ يقر مالك

بفضله عليه بقوله أنه كان "مذكرا قويا يعود بروحي إلى الطريق الصحيح". (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009، ص. 66)

أما أستاذه مارتان Martin فقد قال بشأنه: " أنه كان يثري تلاميذه بالمفردات، ويطلع في نفوسهم الذوق وفن الكتابة، وكان يقرأ لنا أحيانا القطع الجيدة التي كتبها من هم أكبر منا والذين قضوا في مدرسته أكثر من سنة، لقد طبع في نفسي هذا الأستاذ تذوق القراءة، ففي مساء كل سبت كان يعير الكتب للتلاميذ، وقد أتاح لي ذلك أن أقرأ كل الكتب حول قيرن Jules verne وبعض من روايات الرداء والسيف". (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، ص. 48)

وقد برع أستاذه في توجيهه نحو القراءة الحرة التي فتحت له آفاقا جديدة في الأدب والفكر، وقد استفاد في أثناء ذلك من المنهجية الغربية بما فيها من تمحيص علمي وأسلوب تحليلي وتفكير نقدي. (بريون، 2010، ص. 107)

كما كان لدراسة مالك العلوم التطبيقية في فرنسا أثرها في كتاباته فأصبحت دقيقة الأفكار، محددة الألفاظ والصيغ، وافية المعاني والدلالات، إذ أنه كان يحلل كل موضوع يدرسه إلى عناصره الأولى ثم يعود فيركب العناصر من جديد، وكان كثير الاستخدام للصيغ والمعادلات الرياضية في توضيحه لبعض القضايا الفكرية والاجتماعية، كما كان لمالك قاموسه الخاص في تعريف بعض الظواهر أو تحليلها (السعد، 1997، ص. 103).

2-2-3 - القراءات العربية والغربية:

يعتبر التراث العربي و الإسلامي ومنابعه الأولى خاصة القرآن الكريم الباعث الروحي الذي يمثل الأساس الأول في تكوين مالك، وقد وضع في القرآن أول مؤلف له وهو "الظاهرة القرآنية". (السعد، 1997، ص. 31)

كما أن هناك العديد من الأعمال الفكرية التي تركت أثرها على فكر مالك حيث كان غزير القراءة منذ صغره، وفي مجالات متعددة "ومن المؤلفات التي أثرت في مالك تأثيرا عميقا مقدمة ابن خلدون حيث استمد منها نظريته عن دورة الحضارة، وعن التغيير الاجتماعي من دورة الدولة عن ابن خلدون وان اختلف عنه، كما قرأ لجون ديوي كتابه "كيف نفكر؟"، وتأثر به كثيرا واطلع على كتابات المستشرقين عن الاسلام مثل كتاب أوجين يونغ "الإسلام بين الحوت والدب"، وكتاب أيزابيل هارت

"تحت ظلال الإسلام الدافئة"، كما قرأ لأوزوالد اشبنجلر مؤلفه الضخم "تدهور الحضارة الغربية"، وكان له ولأرنولد توينبي في مؤلفه عن "دراسات التاريخ" تأثيران كبيران في فكر مالك وفي تحليلاته عن الحضارة وقد تعرض لنظرية اشبنجلر في كتابه: "شروط النهضة" وذكر الفكرة التي قالها اشبنجلر إلى المذاهب التاريخية، أما توينبي فقد أخذ عنه مالك فكرة "التحدي" لميلاد الحضارة ولكن صاغها مالك صياغة جديدة في ضوء القرآن الكريم في كتابه "ميلاد مجتمع"، كما أخذ عن هارمان دي كيسرلنج فكرة البدايات الدينية لكل الحضارات التي عرفتها الإنسانية وذلك في كتاب مالك "شروط النهضة" كما تعرض لهيغل في كتابه ميلاد مجتمع بصفته مفسرا للحركة التاريخية، وهناك من يرى أن مالك تأثر نوعا ما بفكرة التعارض عند هيغل وذلك من خلال قوله "أن القرآن قد وضع الضمير المسلم بين حدين هما الوعد والوعيد، ومعنى ذلك أنه قد وضع في أنسب الظروف التي يتسنى له فيها أن يجيب على تحد روجي في أساسه. كما تأثر مالك بعدد آخر من الفلاسفة والمفكرين الغربيين مثل نيتشة وكان قد قرأ كتابه "هكذا تكلم زرادشت" وقد شغله فكريا كما يقول، وقرأ ل "كانت" حيث تأثر به كثيرا، ويظهر ذلك من خلال فكرة مالك عن "الواجب والحق" التي احتلت مكانة بارزة في كتاباته". (السعد، 1997، ص-ص: 31-32).

2-2-4 دور المناقشات في تكوين فكر مالك بن نبي:

إذا أضفنا إلى ما سبق بعدا آخر في تكوين مالك بن نبي الفكري بالإضافة إلى قراءاته الغزيرة وأسرته ومدرسته فإننا نجد تأثيره الشديد بمختلف النقاشات التي كان يخوضها مع أصدقائه وزملائه على غرار النقاشات التي كان يخوضها في مقهى بن يمينة ومع صديقه حمودة بن الساعي...

✓ **النقاشات في مقهى بن يمينة:** خارج المسجد والمدرسة كان بن نبي يقضي بعض وقته في مقهى بن يمينة الكائن بالقرب من مكتب الشيخ عبد الحميد بن باديس والذي اعتاد أن يلتقي فيه مع أصدقائه للحديث عن مختلف القضايا، وما لبث أن أصبح هذا المقهى حلقة تثقيفية جمعت بين بعض الطلاب (تيار المجددين) وتلاميذ الشيخ عبد الحميد بن باديس (المحافظين)، وقد قال مالك في هذا الصدد: "كنا نلقي بما نقرأه في أتون تلك المناقشات الحادة المثيرة التي اعتدنا أن نجريها في مقهى "بن يمينة" يغذيها من ناحية التاريخ الفكري الباديسي، ومن ناحية أخرى تيار المدرسة الفكري". (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009، ص. 96)

✓ **النقاشات مع صديقه حمودة بن الساعي:** من الذين كان لهم تأثير كبير في فكر مالك بن نبي كذلك، صديقه حمودة بن الساعي منذ تعرفه عليه في قسنطينة أثناء دراسته في "المدرسة الرسمية" وفي هذا الصدد يقول "... فابن الساعي الذي كان يكبرني لم يكن مخلصا ذكيا ومثقفا بالعربية والفرنسية فحسب بل هو شخص مثال وقدوة ففي نزهاتنا معه أنا و "فضلي" بين غابات الصنوبر كنت أستمع إلى طريقته في توجيه الآيات القرآنية لتتخذ تفسيراً اجتماعياً لحالة المجتمع الإسلامي الحاضرة وكان ذلك يؤثر في نفسي كثيراً". (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، ص. 67).

2-2-5- تأثير العلماء الجزائريين العائدين من الحجاز:

ونقصد بالعلماء الجزائريين هنا اثنين فقط ذكرهما مالك بن نبي في مذكراته وهما الشيخ الطيب العقبي ومحمد الطاهر العنيزي.

✓ **الشيخ العقبي:** وقد قال عنه بن نبي: " كان الشيخ العقبي يبدو في ناظري بدوياً، بينما يبدو الشيخ عبد الحميد بن باديس بلدياً، وحين بدأت فيما بعد حركة الإصلاح، وكنت أحد المشتركين فيها، بقيت أحمل في أعماقي شيئاً من التحفظ تجاه بن باديس وبعض الأسى لكون الشيخ العقبي لا يقود تلك الحركة ولا يرأس جمعية العلماء" (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009) وقد غير مالك رأيه عن بن باديس فيما بعد أما تأثيره بالعقبي فكان من خلال حضوره بعض النشاطات الثقافية التي كان ينظمها نادي الترقى الذي كان يشرف عليه الشيخ في العاصمة الجزائرية. (عويمر، 2007، ص. 38)

✓ **محمد الطاهر العنيزي:** وقال عنه مالك بن نبي "كان يتحدث بلهجة البدوي القادم من الجزيرة العربية، لقد كانت ثقافته عربية، ويضع على رأسه بصورة دائمة الكوفية والعقال، ولذلك كله أضحي مقبولاً في وسطنا لقد كان ثائراً على كل شيء ولم أره يوماً يمدح أحد أو شيء من الأشياء ووضع الكثير من القضايا موضع بحث وتدقيق، هكذا كان نسق ثورته، يضع قشا على الجمرة المشتعلة في النفوس، وفصاحته في العربية كانت تمارس تأثيرها في العقول التي تفكر أو تتكلم الفرنسية". (بن نبي، مذكرات شاهد للقرن، 2009، ص. 152)

3- الانتاج الفكري لمالك بن نبي:

ترك مالك بن نبي كثيرا من الكتب والمخطوطات طبع جزء منها في الجزائر، مصر، سوريا، لبنان، كتب معظمها باللغة الفرنسية وقليل منها بالعربية، يمكن تقسيم هذه الكتب إلى ثلاثة أنواع، كتب أصلية (الظاهرة القرآنية، شروط النهضة، لبيك، وجهة العالم الاسلامي، مشكلة الثقافة، فكرة الافريقية الآسيوية، المسلم في عال الاقتصاد، مشكلة الأفكار في العالم الاسلامي، الصراع الفكري في البلاد المستعمرة، ميلاد مجتمع، مذكرات شاهد للقرن، فكرة كمنولث اسلامي.....)، كتب هذه التصانيف باللغة الفرنسية وترجمها إلى العربية عبد الصبور شاهين، وعمر كامل مسقاوي ومروان القنواطي والطيب الشريف....

قام مالك بن نبي في حياته بجمع مقالاته ونشرها ككتب وكثيرا منها صدرت بعد وفاته " في مهيب المعركة، بين الرشاد والنتيه، تأملات، من أجل التغيير....."، كتب بن نبي معظم هذه المقالات في الصحف الجزائرية مثل جريدة الجمهورية الجزائرية في الأربعينيات، جريدة الشباب المسلم في الخمسينيات، ومجلة الثورة الافريقية في الستينيات. (عويمر، 2007، ص. 30). وقد قام كذلك مالك بن نبي ومن بعده عمر كامل مسقاوي وصيه الشرعي بجمع، ترجمة ونشر محاضراته في كتب "آفاق جزائرية، القضايا الكبرى، دور المسلم ورسالته في الثلث الأخير من القرن العشرين.....".

ترجمت بعض المؤلفات كالظاهرة القرآنية وشروط النهضة، وجهة العالم الاسلامي إلى عدة لغات عالمية. وفيما يلي محاولة لحصر انتاج مالك بن نبي الفكري، مرتب حسب تاريخ صدوره:

✓ **الظاهرة القرآنية:** صدر هذا الكتاب سنة 1946 وهو يتحدث عن الظاهرة الدينية ويوضح المذهبين المادي والغيبي في تفسيرها معتمدا على المنهج التحليلي.

✓ **لبيك:** وهي رواية فلسفية صدرت سنة 1947.

✓ **شروط النهضة:** و صدر هذا الكتاب سنة 1948 فهو يتحدث عن عناصر الحضارة (الانسان، التراب، الزمن) وعن أثر الفكرة الدينية في تكوين الحضارة، وكيفية النهضة في العالم الاسلامي.

✓ **وجهة العالم الاسلامي:** صدر سنة 1954 عرض فيه نظرية القابلية للاستعمار، والدورة التاريخية لحركة الأمم والحضارات كما انتقد الحركات الاصلاحية في الأمة.

✓ **الفكرة الإفريقية الآسيوية:** صدر سنة 1956 بالقاهرة بمناسبة انعقاد مؤتمر باندونغ في اندونيسيا سنة 1955 حيث تأثر مالك بن نبي كثيرا بفكرة هذا المؤتمر واعتبره منهج الحل لمشاكل العالم الثالث.

✓ **مشكلة الثقافة:** صدر سنة 1959 بالقاهرة، وهو تطوير لما كتبه مالك بن نبي عن الثقافة في كتابيه "شروط النهضة" و"فكرة الإفريقية الآسيوية" وعرضها في صورة تحليلية تحفز الفكر العربي والاسلامي.

✓ **فكرة كمنولث اسلامي 1960:** وقد استمد هذا الكتاب مسوغاته كما جاء عن عمر مسقاوي في تقديمه لهذا الكتاب من الخريطة السياسية والحضارية التي نشرت رقعتها على الكرة الأرضية، حيث تركزت القوة في محور واشنطن/موسكو، واستتبع ذلك وحدات جغرافية وسياسية كمنطقة الحلف الأطلسي والمنطقة السوفييتية ومنطقة الصين الشعبية، ومنطقة الوحدة الهندية وقد بدى العالم الاسلامي في إطار الجغرافيا السياسية في نهاية الخمسينيات خارج الألوان التي تميز كل وحدة عن سواها على خريطة العالم، وقد لاحظ بن نبي أن المسلم المنتمي إلى رقعته الجغرافية يستبطن هامشيته على خريطة العالم وهذا يدفعه إلى أحد الاحتمالين:

✓ فإما أن يقوم بثورة تستجيب للعوامل النفسية والاجتماعية الخاصة به.

✓ و إما أن يستجيب لثورة تأتيه من الخارج في غياب قيادة حكيمة ترسم له خطة سيره.

كانت هذه أفكار ورؤى تشغل فكر مالك بن نبي ذلك الزمن، لقد كان كتابه هذا إشارات ضباب ذلك الزمن. (بن نبي، 2006، ص. 08)

- **الصراع الفكري في البلاد المستعمرة 1957:** وهو تطبيق علمي لعلم النفس الاجتماعي في مجال الدراسات السياسية وتحليل الصراع الفكري. (عبادة، 1984، ص: 38).

- **في مهب المعركة:** صدر سنة 1961 وهو عبارة عن مقالات كتبها ونشرها مالك بن نبي في باريس في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات في صحيفتين جزائريتين ناطقتين باللغة الفرنسية هما: الشاب

المسلم والجمهورية الجزائرية. وحين حل بالقاهرة سنة 1956 ترجمت هذه المقالات إلى اللغة العربية فكانت الطبعة الأولى عام 1961 تحت عنوان: في مهب المعركة. (حسين، 2004، ص.21)

- **تأملات:** كان قد صدر قاسم منه سنة 1960 تحت عنوان "حديث في البناء الجديد" وقسمه الآخر صدر سنة 1961 تحت عنوان "تأملات في المجتمع العربي" وهو حصيلة لما أحاط بمالك بن نبي في الخمسينيات وبداية الستينات. (بن نبي، 1991، ص. 07)

- **ميلاد مجتمع 1962:** وقد قال فيه مالك بن نبي: "هذه الدراسة جزء من العمل الذي نقوم بنشره تحت العنوان العام ميلاد مجتمع ولكن لها بالنسبة لهذا العمل صفة خاصة، حذت لدينا نشرها منفصلة تحت عنوان فرعي هو "شبكة العلاقات الاجتماعية" وهي تشمل في الواقع بمقتضى هذا العنوان، وبصورة منهجية المفهوم النظرية التي ترجع إليها العناصر التاريخية الخاصة ب ميلاد مجتمع. (بن نبي، 2006، ص. 07)

- **آفاق جزائرية:** صدر سنة 1964 في الجزائر وهو يتضمن ثلاث محاضرات الأولى تحت عنوان "مشكلة الحضارة" وألقيت بالفرنسية في الجزائر العاصمة بتاريخ 09 جانفي 1964. والثانية بعنوان "مشكلة الثقافة" وألقيت في الجزائر العاصمة باللغة الفرنسية بتاريخ 15 جانفي 1964 وباللغة العربية في مدينة قسنطينة بتاريخ 30 جانفي 1964 والثالثة تحت عنوان مشكلة المفهومية" وألقيت باللغة الفرنسية في الجزائر بتاريخ 24 فيفري 1964 ونشرت كاملة بجريدة "الشعب" الفرنسية في فيفري 1964. (حسين، 2004، ص: 23)

- **مذكرات شاهد للقرن:** وهي سيرة ذاتية أصدر مالك بن نبي الجزء الأول منها في عام 1966 بعنوان "مذكرات شاهد للقرن: الطفل" تتضمن الكتاب طفولة الكاتب وقام بترجمته للعربية مروان قنواني. (بركة، 2009) وفي بداية السبعينيات ألف مالك بن نبي الجزء الثاني مباشرة باللغة العربية. وخصه لمرحلة دراسته في باريس.

رسمت لنا المذكرات صورة واضحة للحياة السياسية والاجتماعية والعلمية في الجزائر في الثلاثينيات، وامتد وصف بن نبي إلى فرنسا التي تعيش فيها الجالية الجزائرية والعربية، وبين أيضا العوامل التي أثرت على تكوين شخصيته وعبر عن همومه وطموحاته بعد اتمام دراسته العليا. (بركة، 2009)

- إنتاج المستشرقين وأثره في الفكر الإسلامي الحديث 1910: صدر بالقاهرة وفيه بين مالك بن نبي أن الانتاج الاستشراقي بكلا نوعيه (في صورة المديح والإطراء أو في صورة التفتيد والإقلال) كان شرا على المجتمع الإسلامي.
- مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي 1970: وقد قال مال في هذا الكتاب: " هذا كتاب شرعت في تأليفه منذ 10 أعوام وكنت أقيم في القاهرة، وما ان استجمعت له في نفسي ومن حولي العناصر الضرورية لإتمامه حتى أوقفني ظرف مفاجئ [...] إنه ظرف يتصل بالصرع الفكري وإنه اضطرني إلى تغيير برنامج عملي حين ألزمني بتأليف كتاب آخر لأواجه بالذات ذلك الظرف في سنة 1970، أكمل مالك كتابة هذا الكتاب الذي يهدف إلى تبيان الصعوبات التي يتخبط فيها العالم الإسلامي في مواجهة مشاكله الحاضرة في كلا الميدانين: الميدان الأخلاقي، وميدان الأفكار الفعالة فتناول بالتحليل أصل الصعوبات التي تتداخل فيها الأفكار المتناقضة وعندما حركنا هنا -يقول مالك بن نبي- مشكلة الأفكار أردنا أن نبين مدى وزنها في التاريخ، في مصائر البشرية. (بن نبي، 2002، ص.15)
- المسلم في عالم الاقتصاد 1972: وقد قال مالك فيه: "وهذه الدراسة بالذات هي مجرد محاولة تصفية لموضوع الاقتصاد في الأذهان من الجوانب الإضافية التي تطرأ عليه صورة فنية تنشأ في الطريق أو كضرورة سياسية تتسلط عليه لرقابة عمليتي الانتاج والتوزيع طبقا لمبادئ ومسلمات مذهبية معينة. (بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد، 2009، ص. 11)
- بين الرشاد والتهيه 1972: وهو عبارة عن مجموعة مقالات نشرت في جريدة الثورة الإفريقية ترجمها وجمعها وبوبها هو بنفسه وطبعت بعد وفاته ببلنات طرابلس سنة 1978. (عبادة، 1984، ص. 39)
- النجدة الشعب الجزائري يباد: وهو كتيب عن الإبادة التي تعرض إليها الشعب الجزائري من طرف الاستعمار الفرنسي الوحشي، وظهر سنة 1956 في القاهرة. (حسين، 2004، ص. 30)
- الاستعمار يلجأ إلى الاغتيال بوسائل العلم: والدافع إلى إصدار هذا الكتيب هو محاولة الاغتيال التي تعرض لها مالك بن نبي في القاهرة سنة 1960 من طرف عصابة من عملاء الاستعمار وذلك باتباعهم أساليب علمية مدروسة لإثارة أعصابه. (حسين، 2004، ص: 30)
- مجالس دمشق: وهي محاضرات ألقاها مالك عندما توقف في دمشق بعد أدائه لفريضة الحج في عام 1972 وهي تدور حول دور المسلم و رسالته في الثلث الأخير من القرن العشرين.

أما آثاره المخطوطة و المسجلة في أشرطة فهي:

- خطاب مفتوح لخروتشوف وايزنهاور.
- دولة مجتمع إسلامي.
- العلاقات الاجتماعية وأثر الدين فيها.
- العفن.
- اليهودية أم النصرانية.
- المشكلة اليهودية.
- دراسة حول النصرانية.
- نموذج المنهج الثوري.

كما نشر لمالك بن نبي حديثا باللغة الفرنسية:

1-Malek Bennabi.les grands thèmes, préface et annotation par Nour-Eddine Boukoug, copyright Omar Benaissa, 1976.

2-Malek Bennabi, pour changer l'Algérie, préface par Nour-Addine, Boukoug, société d'édition et de communication-W. Tipaza- S.D.J

خلاصة الفصل:

لقد عانى مالك بن نبي من الاستعمار الفرنسي، كما عانى بعد الاستقلال، فكتب عن "الصراع الفكري في البلاد المستعمرة"، وطور نظرية "القابلية للاستعمار"، حتى صارت على ما هي عليه.

ففي غالب سنوات عمره كانت الجزائر تحت الاحتلال الفرنسي الذي كان يهدف إلى تفكيك بنية المجتمع الجزائري. الذي عانى بشدة من ممارسات الاحتلال ضده (إفقار، تجهيل، محاولات الفرنسة والإدماج والتنصير...) إلا أنه تمكن بمدينة قسنطينة أن يتعلم من كتابها ومدارسها الشيء الكثير. ففي مرحلة الدراسة الثانوية ازداد شغفه بالإطلاع والثقافة كما أثر في شخصيته عدد من المعلمين الذين أسهموا في تكوينه الفكري وغرس حاسة النقد والتحليل لديه. أيضا من التأثيرات الهامة في حياة مالك

بن نبي هي سفره إلى فرنسا ودراسته هناك للكهرباء التي جعلت أثرها واضحا في تفكيره بعد ذلك. ولاشك أن قراءته الغزيرة سواء في فرنسا وإطلاعه على حقيقة الحضارة الغربية أو أيام وجوده في الجزائر كانت لها الأثر الأكبر في تكوين شخصيته واتجاهاته الفكرية كما لا يمكن إغفال فترة بقائه في مصر كذلك. أي أنه استفاد من: التقلبات التي عاشها من مجتمع لآخر ومن حضارة لأخرى، ومن التيارات الفكرية المتفاعلة أحيانا، والمتناقضة أحيانا أخرى ومن القراءات النقدية لإنتاج عصره الأدبي والفكري، ومن التخصص الذي درسه ولذلك جاءت شخصية مالك فعالة وطامحة إلى إحداث التغيير المطلوب في بنية الذهنية الإسلامية، ومن هذه المقدمات نستطيع أن نقول أن مسار مالك الفكري اتجه إلى البحث عن أسباب التخلف في العالم الإسلامي، وكيفية الخروج من مأزق التخلف.

الفصل الثالث

إدارة الوقت الإبداعي

خطة الفصل الثالث

❖ تمهيد

1- مفهوم إدارة الوقت

1-1- تعريف الوقت

1-2- أهمية الوقت في الإسلام

1-3- أنواع الوقت

1-4- خطوات دراسة الوقت

1-5- مضيعات الوقت

1-6- تعريف إدارة الوقت

1-7- أهمية إدارة الوقت

1-8- تكنولوجيا إدارة الوقت وإضاعته

2- مفهوم الابداع

2-1- أبعاد الإبداع

2-2- علاقة التفكير الإبداعي ببعض المصطلحات

2-3- مكونات التفكير الإبداعي

2-4- مستويات الإبداع

2-5- النظريات المفسرة للتفكير الإبداعي

3- إدارة الوقت الإبداعي

3-1- تعريف الوقت الإبداعي

3-2- تعريف إدارة الوقت الإبداعي

3-3- العوامل المؤثرة على إدارة الوقت الإبداعي

3-3-1- العوامل الثقافية

3-3-2- العوامل الاجتماعية

3-3-3- العوامل التنظيمية

3-4- مقومات الإدارة الفعالة للوقت الإبداعي

3-4-1- المرونة

3-4-2- السرعة

3-4-3- تخصيص وقت للتفكير

3-4-3- المشاركة الحقيقية
3-5-3- التسامح أثناء الإخفاق
3-5- طرق الاستثمار الأفضل للوقت الإبداعي
2-6-1-3- أهداف التخطيط للوقت
2-6-1-4- الوسائل المستخدمة في تخطيط الوقت
2-6-1-5- وقت الإبداع الجماعي
2-6-1-6- طرق تجسيد الإبداع الجماعي أثناء عملية التخطيط للوقت
❖ العصف الذهني
❖ المجموعات الاسمية
❖ أسلوب دلفي
2-6-1-7- معوقات التخطيط للوقت
2-6-1-8- آليات تخطيط الوقت
2-6-2- مهارة اتخاذ القرارات
2-6-3- مهارة التنظيم
2-6-4- مهارة الرقابة
❖ خلاصة الفصل

تحتل الإدارة موضع العقل من الجسد بالنسبة لجميع الهيئات في المجتمع، ولا يوجد بديل آخر لها، فمن الثابت أنه يتم اختراع من وقت لآخر العديد من الوسائل والأجهزة التي تساعد الإدارة في أداء مهامها، ولكن مهما تعددت هذه الوسائل، فإنها تبقى في نطاق العامل المساعد للإدارة، ولا يمكن أن تكون بديلاً لها، بل أن تعدد هذه الوسائل إنما يزيد الحاجة إلى الإدارة.

والإدارة تتحدد في مجموعة من الوظائف ولكي يتم تفعيل هذه الوظائف تفعيلًا حسنًا لا بد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث تجعله في خدمة هذه الوظائف أي القيام بموازنة للوقت مما يلزم المدير الفاعل على أن يستخدم مهاراته وقدراته وخبراته في تطبيق الأسس العلمية لإدارة الوقت من أجل تحقيق التوازن بين مسؤولياته المختلفة أي يكون مبدعاً في إدارته للوقت من أجل إيجاد الوقت للإبداع "الوقت الإبداعي"، هذا الأخير الذي نهتم بدراسته في هذا الفصل وذلك من خلال الإجابة على السؤالين:

- ما هو الوقت الإبداعي؟

- ماهي إدارة الوقت الإبداعي؟

مع الإشارة إلى أن هذا الفصل سيبدأ بمدخل عام يتم التطرق فيه إلى مفهوم كل من الوقت وإدارة الوقت والإبداع على اعتبار أنها مفاهيم متضمنة داخل عنوان هذا الفصل وللتمكن في النهاية من أخذ تصور عن مفهوم الوقت الإبداعي.

1- مفهوم الوقت:

1-1- تعريف الوقت:

يصعب تقديم تعريف دقيق للوقت، لأن توضيح الواضحات من أشكال المشكلات، ولكن بالإمكان إدراك وذكر بعض خصائصه لأهميتها في الإدارة والادوار التي يقوم بها الأفراد في حياتهم، وهي كما وردت عن (الصفار، 2006، العجمي، 2000، جابر، 2000، الراشد، عمران وأخرون، 2001):

- إن الوقت ليس إلا الماضي والحاضر والمستقبل.

- الوقت دائم السريان لا يتوقف ولا ينتظر ولا يسرع ولا يبطئ، وإنما ينساب باستمرار وفق وحدات متساوية ومتتابعة في دائرة قوامها (24) ساعة في اليوم، كل ساعة بها ستون دقيقة وكل دقيقة بها ستون ثانية، والوقت مستمر باستمرار الحياة.

- هو خارج حدود السيطرة البشرية، أي لا يستطيع أحد إطالته أو تقصيره أو إيقاف ساعة الزمن، وكل الأفراد يمتلكون نفس الوحدة من الزمن على مدار اليوم.

- إذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي إلى الابد.
- إنه ثروة ، فإذا استغل الوقت الاستغلال الأمثل حقق الفرد والمجتمع من وراء ذلك عائدا كبيرا.
- إنه التزام، فإننا ملتزمون بعم إضاعة الوقت في أمور غير مفيدة.
- إنه مسؤولية، فنحن كأفراد مسؤولون أمام أنفسنا، وأمام مجتمعنا وأمام خالقنا، بالتزامنا بالوقت ومواعيد العمل.
- إنه قابل للهدر، فلا بد من التخطيط السليم لحسن استغلاله، فتضييع فرصة من العمل يعني تضييع فرصة من النجاح.
- الوقت مقياس عالمي يمكن تطبيقه على أي من مدخلات المؤسسة، حيث تتمثل قيمة الوقت بالنسبة للأجهزة والمعدات في الانجاز، وقيمة الوقت للطاقة الكهربائية هي كيلوات/ساعة، وتقاس قيمة الوقت للأموال وللأشياء المادية بحجم الفائدة وكذلك تقدر قيمة وقت العمل بعامل/ساعة، ومشابها لذلك يتم تقييم المخرجات بعدد الوحدات لكل دقيقة أو ساعة أو أسبوع أو شهر أو سنة.
- إذن هذه هي أهم خصائص الوقت والذي نقصد به في هذه الدراسة مختلف الفرص أو الانشطة التي تواجه الفرد في حياته.

وحيث أن وقت المديرين في العمل محدد بساعات معينة ،و أنهم مهما حاولوا تنظيم وقتهم واستغلاله فإن عوامل أخرى وأشخاصا آخرين (الزملاء، المرؤوسين...) يتحكمون في جزء من هذا الوقت، مما يؤدي إلى وجود تضييع أو هدر فيه، وبناء عليه يقسم الوقت إلى قسمين: الوقت الفعال (القابل للتحكم)، وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه المدير و يتصرف كما يشاء بملء إرادته وحرية (العجمي، 2000، ص171).

الوقت غير الفعال (غير القابل للتحكم أو الوقت المتبخر)، وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم المدير ورقابته، ويسرف أحيانا في اعمال أو أمور قليلة الفائدة بالنسبة للمنظمة كاستقبال الزائرين، ومقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية، وهو الذي يمكن تخفيضه أو التخلص منه لأجل كسب فرص أكبر لانجاز المهمات (الصفار، 2006).

1-2- قيمة الوقت في الإسلام:

قال تعالى: (إن عدة الشهور عند الله اثنا عشر شهرا في كتاب الله، يوم خلق السموات والأرض منها أربعة حرم، وذلك الدين القيم، فلا تظلموا فيهن أنفسكم)، يخبرنا الله عز وجل في هذه الآية الكريمة أن السنة ولدت يوم خلق الله السموات والأرض، فخلق الزمن كان ملازما لخلق المكان.

والآية دليل على أن الشهور هي نتيجة للحركة، قال تعالى: (هو الذي جعل الشمس ضياء والقمر نورا، وقدره منازل لتعلموا عدد السنين والحساب) (يونس 05) يفهم من الآيتين أن الله تعالى خلق الزمان يوم خلق المكان، ثم ان عدة الشهور نتيجة لحركة الشمس في الشهور الشمسية، ولحركة القمر في الشهور القمرية، والحساب نتيجة للحركة. (بابا عمي، 2007). وعليه يعتبر الوقت في المنظور الإسلامي من أهم عناصر الحياة، و أنفس معاونها، فهو وعاء لكل عمل ولكل إنتاج وهو من النعم التي أنعم الله بها على الإنسان، فمن أحسن استثمارها فهو المحظوظ ومن ضيعها فهو المجنون، ولقد أشار القرآن الكريم إلى الوقت و أهميته في كثير من السور إما بمعنى الدهر أو الحين أو الساعة أو المواقيت أو العصر. (الأغبري، 2000، ص. 428).

كما وجاءت العديد من الآيات الدالة على الوقت سواء أوقات الليل والنهار والأيام والشهور والسنين متضمنة في معظم سور القرآن الكريم. كما جاء البعض من هذه الأوقات في صيغة القسم ومن المعروف لدى المفسرين، وفي حسن المسلمين: أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه، فذلك ليلفت أنظارهم إليه، وينبههم على جليل منفعتة و آثاره. (القرضاوي، 1985، ص. 05).

حيث أقسم الله تعالى في مطالع سور عديدة من القرآن بأجزاء معينة من الوقت مثل: الليل والنهار والفجر والضحى والعصر، وسميت بعض السور بأسماء هذه الأجزاء، كما في قوله تعالى: (و الليل إذا يغشى والنهار إذا تجلى) (الليل: 1-2)، وقال تعالى: (والفجر وليال عشر) (الفجر: 1-2)، وقال تعالى: (والضحى و الليل إذا سجد) (الضحى: 1-2)، وقال تعالى: (والعصر إن الإنسان لفي خسر) (العصر: 1-2)، وقال تعالى: (والشمس و ضحاها، والقمر إذا تلاها، والنهار إذا جلاها، والليل إذا يغشاها) (سورة الشمس: 1-4).

ولقد جاءت الفرائض الإسلامية لتعبر عن قيمة الوقت وحقيقته، إذ أن من شروط صحتها، أدائها في وقتها المحدد لها، حيث وقت الله الكثير من العبادات و الفرائض بمواقيت محددة، لا يجوز التقدم عليها، ولا التأخر عنها، ليعلمنا بذلك أن الشيء لا يقبل قبل أوانه، و لا بعد أوانه. (يوسف القرضاوي، 1985، ص: 06). قال تعالى في شأن الصلاة: (ان الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا)(النساء: 103)، وقال تعالى في الصوم: (فمن شهد منكم الشهر فليصمه) (البقرة: 185)، وقال تعالى في الحج: (الحج أشهر معلومات) (البقرة: 197)، وقال تعالى في الزكاة: (وآتوا حقه يوم حصاده) (الأنعام: 141).

إن كل شيء في خلق الله موقوت بوقته الذي قدره له خالقه ومديره، قال تعالى: (وكل شيء عنده بمقدار) (الرعد:08)، مولد الإنسان وموته وبعثه ونشوره إلى قدر معلوم دون تأخير أو تقديم، قال تعالى: (إن يوم الفصل كان ميقاتا) (النبا:17)، ويوم عرضه للحساب والجزاء إنه مؤقت بأجل معدود لا يزداد عليه ولا ينقص منه، رزقه الذي يرزقه في الدنيا مقدار عليه في كفه وكيفيه ووقته الذي يأتيه فيه، قال تعالى: (الله يبسط الرزق لمن يشاء من عباده ويقدر له) (العنكبوت:62)، وهكذا فإن الإنسان في حياته كلها منذ بدايتها وحتى نهايتها يتحرك وفقا لمعايير مبنية محددة.

وأوضح الجرجيسي أيضا في معرضه لقصة يوسف عليه السلام مع عزيز مصر وتأويل رؤياه، من أن ما فعله يوسف في تفسيره لرؤية الملك هو وضع خطة زمنية بإلهام من الله عز وجل لكسب الوقت في سنوات الرخاء بمضاعفة الإنتاج وتخزينه بأسلوب علمي للاستفادة منه في سنوات الجذب، أما تحديد الأهداف فيقول الله عز وجل (أفمن يمشي مكبا على وجهه أهدى من يمشي سويا على صراط مستقيم)، فهنا تبرز أهمية تجديد الهدف، والتنظيم الهرمي، وتوزيع المهام، فقد أشار إليها القرآن، قال الله تعالى: (ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا)، أي ليكون مسخر لخدمة الآخر في ما يخصه. (فرج، 2008، ص:10).

وقد دلت آيات كثيرة من القرآن الكريم على قيمة الوقت وأهميته منها:

قوله تعالى: (قدرهم يخوضوا ويلعبوا حتى يلاقوا يومهم الذي يوعدون) (المعارج: 42).

وقوله: (وسخر لكم الشمس والقمر دائبين، وسخر لكم الليل والنهار، وآتاكم من كل ما سألتموه وأن تعدوا نعم الله لا تحصوها، إن الإنسان لظلم كفار) (إبراهيم: 33.34).

وقوله تعالى: (الشمس والقمر بحسبان) (الرحمن:05).

وقوله تعالى: (يسألونك عن الأهلّة، قل هي مواقيت للناس و الحج) (البقرة:189).

وقوله تعالى: (كل نفس ذائقة الموت) (آل عمران:185).

وقوله تعالى: (فإذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة ولا يستقدمون) (الأعراف: 34).

وقد وضح (عوض، 2009، ص:35-36) معجما لأسماء الزمن الواردة في القرآن الكريم مرتبة ترتيبا أبجديا، ثم قسمها إلى مجموعات دلالية كل اسم في مجموعته على حدة.

جدول رقم 03: أسماء الزمن الواردة في القرآن الكريم

الاسم	العدد	الاسم	العدد	الإسم	العدد
أبد	28	سنة	19	قروء	01
أجل	52	ساعة	08	كل	04
إذ	166	شتاء	01	كلما	17
إذا	195	إشراق	01	كم	03
أجل	07	شهر	21	لما	29
أمد	04	صبح	05	ليل	92
أمس	04	صباح	01	متى	09
أمة	02	إصباح	01	مدة	01
أنفا	01	صريم	01	مع	02
آناء	03	صيف	01	نهار	57
آن	08	ضحى	06	أحقابا	02
أيان	06	أطوار	01	حول	02
بضع	02	ظهيرة	01	حين	36
بعض	03	عدة	04	دهر	02
بعد	198	عشاء	02	زلفة	02
إبكار	02	غد	05	عشي	10
بكرة	07	غدو	04	عشية	01
بين	01	غداة	02	عصر	01
تارة	02	غسق	05	عمير	07
جمعة	01	فجر	06	معاء	01
سبت	06	فلق	01	عام	09
سحر	03	قبل	242	معاش	01
موعد	05	وقت	03	يوم	474

08	مِيقَات	03	مِيعَاد
----	---------	----	---------

المجموعات الدلالية لأسماء الزمن الواردة في القرآن الكريم: (عوض، 2009، ص. 36-37)

- 1- أسماء الزمن الممتد: أبد، أحقابا، الدهر، العصر.
 - 2- أسماء الزمن المحدود: أجل، أمد، أمة، حين، ساعة، مدة، وقت، مِيقَات، موعد، مِيعَاد.
 - 3- أسماء السنة وأجزائها: حول، سنة، عام، شهر، يوم.
 - 4- أسماء فصول السنة: شتاء، صيف.
 - 5- أسماء اليوم الزمنية: أمس، اليوم، غد.
 - 6- أسماء أيام الأسبوع: جمعة، سبت.
 - 7- أسماء أجزاء اليوم: أصيل، إبارك، بكرة، سهر، إشراف، شفق، إصباح، صباح، صبح، صريم، ضحى، ظهيرة، عشاء، عشي، غداة، غدو، غسق الفجر، فلق، ليل، نهار.
 - 8- أسماء أجزاء الليل: آناء، زلف.
 - 9- أسماء الزمن المقارب والزمن المصاحب للحدث: آنفا، الآن.
 - 10- أسماء الزمن المتجدد: تارة، أطوار.
 - 11- أسماء الزمن الحياتية: العمر، معاش.
 - 12- أسماء الزمن الخاصة بالمرأة: عدة، قروء.
 - 13- أسماء الزمن الظرفية الشرطية و الاستفهامية: أيان، إذا، كلما، لما، متى، كم.
 - 14- الظروف المتزامنة بإضافتها إلى ما بعدها: إذ، بضع، بعد، بعض، بين، قبل، كل، مع.
- كما جاءت السنة النبوية لتؤكد على أهمية الوقت و قيمته وتحت على استغلاله، ومن تلك الأحاديث النبوية:
- قوله صلى الله عليه و سلم: " اغتتم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك"، فهذا الحديث يوضح أن الوقت غنيمة حاضرة وجاهزة يمتلكها كل إنسان غير أن اغتنامها والاستفادة منها يحتاج إلى: مسارعة، ومجاهدة و حكمة.
- فالمسارعة تحمل على استغلال الفراغ قبل الانشغال، والمجاهدة تحمل على تكلف الأعمال وتحمل مشاقها، وعواقبها في أوقات العمر، والحكمة تحمل على جعل العمل المناسب في الوقت المناسب.
- (العجمي، 2000، ص. 173).

وقوله صلى الله عليه و سلم: "من فتح له باب الخير فلينتهزه فإنه لا يدري متى يغلق عنه" و في هذا إشارة إلى أن الوقت ماهو إلا فرص تواجه الإنسان في حياته، فعليه أن يحسن استغلالها لأنها قد لا تعود.

وقد أورد رسولنا عليه الصلاة و السلام تقسيما رابعا للوقت حيث يقول صلى الله عليه و سلم: "على العاقل -ما لم يكن مغلوبا من أمره- أن تكون له ساعات، ساعة يناجي فيها ربه، وساعة يحاسب فيها نفسه، وساعة يتفكر فيها في صنع الله، وساعة يخلو فيها لحاجته من المطعم والمشرب" (فرج، 2008، ص. 09).

ومن مداخل الإعجاز الزمني للرسول صلى الله عليه و سلم، ما يعرف اليوم في مجال الإدارة ب' إدارة الوقت' وهو بأدق عبارة وأبلغ معنى ما سمي "بالبرمجة الزمنية"، للرسول صلى الله عليه وسلم، حيث تم التوصل إلى أنه عليه الصلاة و السلام بنى برنامجه اليومي على مبادئ و قواعد يعتمد عليها في برمجه، واتخذها منطلقا ليومه ومرجعا، ومن أبرز هذه القواعد:

1-قاعدة المداومة.

2-قاعدة التسديد و المقاربة.

3-قاعدة "إذا فرغت فانصب".

4-قاعدة الموازنة بين الحقوق.

5-قاعدة العمل في وقته.

6-قاعدة الخلفة. (بابا عمي، 2007).

والرسول عليه الصلاة والسلام قد بين التفويض حينما أرسل معاذ بن جبل إلى اليمن داعيا وأسامة بن زيد قائدا في غزوة مؤتة.

لقد تجلت وظائف الإدارة في سنة النبي - صلى الله عليه وسلم - القولية والفعلية، وسنذكر أهم وظائف الإدارة وتحليلها في ضوء نصوص من السنة المطهرة، وفي إطار إدارة الوقت: (عباس2012) **أولاً: التخطيط:** في العهد المكي كان هناك نوعان للتخطيط، بعيد المدى، وقصير المدى، أمّا في العهد المدني فقد تجلت معالم التخطيط وعناصره التي سنلتمس بعضها في السنة النبوية ذات العلاقة بإدارة الوقت، ومن أهمها:

1- تحديد الأهداف وترتيب الأولويات: وهذا يتضح جليا في وصية النبي - صلى الله عليه وسلم - لمعاذ بن جبل، فقد قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - له حين بعثه إلى اليمن: **(إنك ستأتي**

قوما أهل كتاب، فإذا جئتهم فادعهم إلى أن يشهدوا أن لا إله إلا الله وأن محمدا رسول الله، فإن هم أطاعوا لك بذلك، فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم خمس صلوات في كل يوم وليلة، فإن هم أطاعوا لك بذلك فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم فترد على فقرائهم، فإن هم أطاعوا لك بذلك فأياك وكرائم أموالهم، واتق دعوة المظلوم؛ فإنه ليس بينه وبين الله حجاب)، رواه البخاري. فقد رتب النبي - صلى الله عليه وسلم - الأهداف ترتيبا منطقيًا حسب أهميتها وأولويتها.

2- التفكير والاعتبار: فالمؤمن كما قال النبي - صلى الله عليه وسلم -: (لا يلدغ من جحر مرتين)، ويأخذ دائما بمبدأ الحذر والحيطه.

3- بذل الأسباب والوسائل المشروعة: وهو ما حدثنا عليه النبي - صلى الله عليه وسلم - في قوله: (المؤمن القوى خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير، احرص على ما ينفعك، واستعن بالله ولا تعجز، وإن أصابك شيء فلا تقل: لو أني فعلت كان كذا وكذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل؛ فإن "لو" تفتح عمل الشيطان)، رواه مسلم. فالمسلم يحرص على كل ما ينفعه في دينه ودنياه، ولا يعجز أو يتكاسل، ففي ذلك إهدار للوقت.

4- تعليق النتائج بمشيئة الله - تعالى -: فالمؤمن يأخذ بالأسباب ويتوكل على الله، وقد قال النبي - صلى الله عليه وسلم - للرجل: (اعقلها وتوكل)، ونهى - عليه السلام - عن التحسر على ما فات، وعلى المسلم التسليم لقضاء الله، وذلك في قوله - صلى الله عليه وسلم -: (وإن أصابك شيء فلا تقل: لو أني فعلت كان كذا وكذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل؛ فإن "لو" تفتح عمل الشيطان)؛ رواه مسلم، فالمؤمن يعلم أن كل شيء بقضاء وقدر، وهو يؤمن بالقضاء والقدر خيره وشره من الله - تعالى.

ثانياً: التنظيم: ومن أهم سماته:

- التنظيم الهرمي للوظائف: فقد كان - عليه السلام - يطبق التنظيم والتسلسل الهرمي في العمل الوظيفي، وكانت الوظائف التي يكلف بها الصحابة تأخذ شكل الهيكل الإداري.

- التفويض: فالإنسان لا يستطيع أن يقوم بالأعمال كافة مهما أوتي من قوة، ومن هنا كان لا بد من التفويض، وهذا منهج النبي - صلى الله عليه وسلم - فهو يقول: (بلغوا عني ولو آية)؛ ، وقد مارس التفويض ممارسة عملية في حياته الدعوية، وكثيرون هم الصحابة الذين أرسلهم إلى شتى ممالك الأرض معلمين ومبلغين.

- **تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات:** وذلك بإسناد الأعمال لأهل الخبرة والدراية بها، فإسناد الأمر إلى غير صاحبه من علامات الساعة، وأثبت النبي - صلى الله عليه وسلم - الخيانة لمن حابى في تولية من ليس أهلاً للولاية، فقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: (من استعمل رجلاً من عصابة وفي تلك العصابة من هو أرضى لله منه، فقد خان الله وخان رسوله، وخان المؤمنين)؛ وأما قوله - عليه الصلاة والسلام -: (أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقروهم أبي بن كعب، ولكل أمة أمين، وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح).

ففي هذا الحديث إشارة واضحة إلى عظيم علمه - صلى الله عليه وسلم - بأهمية التخصص في الأعمال، وإسناد العمل إلى المختص به هو من الأسباب المهمة في إنجاح هذا العمل وإتقانه، ونبينا - صلى الله عليه وسلم - يقول: (إن الله - تبارك وتعالى - يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

- **مراعاة حال العامل المكلف:** فالإسلام أوصى المسلم بالرفق بمن تحت يده من الناس، فالرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه، وكان النبي - عليه الصلاة والسلام - يقول: (إخوانكم حولكم، جعلهم الله تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يأكل، وليلبسه مما يلبس، ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم) فهو يؤكد على عدم تكليف الناس من الأعمال بما لا يطيقون.

ثالثاً: التوجيه: فالإرشاد والتوجيه من أفضل الأعمال في دين الله - تعالى - فالدين النصيحة كما قال - عليه الصلاة والسلام -: (الدين النصيحة)، قلنا: لمن؟ قال: (الله وليكتابه ورسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم)، والنبي يحث الصحابة قائلاً: (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان)

وحتى يكون التوجيه فعالاً، فإنه يتعين أن يكون على فترات وبلا إطالة، حتى لا تدخل السامة على النفوس، ولموضوع الحوافز حيز كبير في توجيهاته - صلى الله عليه وسلم - فهو الذي يقول: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)

رابعاً: الرقابة: وهي نوعان: ذاتية وإدارية:

فالرقابة الذاتية: ظهرت في كثير من الأحاديث، منها قوله - عليه الصلاة والسلام -: (الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت، والعاجز من أتبع نفسه هواها وتمنى على الله)؛ ومن القواعد الكلية في ذلك قوله - صلى الله عليه وسلم -: (كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، الإمام راع ومسؤول عن

رعيته، والرجل راع في أهله وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته)، قال: وحسبت أن قد قال: (والرجل راع في مال أبيه ومسؤول عن رعيته، وكلكم راع ومسؤول عن رعيتهم)

وأما الرقابة الإدارية: فظهرت جلية عندما حاسب النبي - صلى الله عليه وسلم - ابن اللببية، الذي قال: "هذا لكم وهذا أهدي إلي"، عندما أرسله النبي - صلى الله عليه وسلم - لجباية أموال الزكاة فقال - عليه الصلاة والسلام -: (فهلا جلس في بيت أبيه أو بيت أمه، فينظر يهدى له أم لا، والذي نفسي بيده لا يأخذ أحد منه شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبتهم، إن كان بعيراً له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة تيعر - ثم رفع بيده، حتى رأينا عفرة إبطيه - اللهم هل بلغت؟ اللهم هل بلغت؟) ثلاثاً.

كما أكد على ضرورة التنبيه على أخطاء المسؤولين، لذلك عزل العلاء بن الحضرمي (عامله على البحرين) حينما اشتكاه وفد عبدقيس.

خامساً: اتخاذ القرارات: فالتردد في إصدار القرار يؤدي إلى إضاعة الجهد والوقت، فالإنسان يتأني في التفكير، ثم يصدر قراره وينفذه متوكلاً على الله، والتأني محمود، لقول النبي - صلى الله عليه وسلم - لأشج عبدالقيس: (إن فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله: الحلم، والأناة)؛ فالإداري الناجح يتأني، ويستفيد من كل الإمكانيات المتاحة، ولا ينفرد برأيه دون الآخرين.

ولقد أدرك الخلفاء الراشدون حقيقة الوقت وأهميته في إنجاز الأعمال وتحقيق العدل والكفاية، فذلك الصديق أبو بكر يوصي عمر ابن الخطاب عندما استخلفه بقوله: "إن الله عليك حقاً في الليل لا يقبله في النهار، وحقاً في النهار لا يقبله في الليل"، من وصية أبي بكر الصديق رضي الله عنه كذلك إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما حضرته الوفاة قوله: "إني أوصيك بوصية إن أنت قبلتها عني، إن الله عز وجل لا يقبل النافلة حتى تؤدى الفريضة". وأما عمر بن الخطاب رضي الله عنه فهو صاحب القول المشهور: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزنوا" (السلمي، 2008، ص. 22، 21):

ويوصي عمر بن الخطاب عماله وأمرأه بقوله: "إن القوة على العمل ألا تؤخروا عمل اليوم لغد، فإنكم إن فعلتم ذلك تداكت -تكاثرت- عليكم الأعمال، فلا تدرن بأياها تبدون ولا بأياها تأخذون"، ويوصي علي ابن أبي طالب عامله على مصر بقوله: "وإياك والعجلة بالأمور قبل أوانها، أوالتسقط فيها عند إمكانها، أواللجاجة فيها إذا تنكرت، أو الوهن عنها إذا استوضحت فضع كل أمر موضعه وأوقع كل

عمل موقعه". ورحم الله عمر بن عبد العزيز يوم أن قال له بعض إخوته: يا أمير المؤمنين لو ركبت وتروت، قال: ومن يجزى عني عمل ذلك اليوم؟ قالوا تجزيه من الغد، قال: فدحني عمل يوم واحد، فكيف إذا اجتمع علي عمل يومين.

ولقد كان السلف أحرص ما يكونون على أوقاتهم، لأنهم كانوا أعرف الناس بقيمتها: يقول الحسن البصري: أدركت أقواما كانوا على أوقاتهم أشد منكم حرصاً على دراهمكم ودنانيركم! وقال ابن مسعود: ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي"، وينقل "الماوردي" عن أحد الحكماء قوله: من أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاءه أو فرض أداه أو مجد أثله -قواه ودعمه- أو حمد حصله أو خير أسسه أو علم اقتبسه، فقد عق يومه وظلم نفسه.

ولقد وردت آثار عظيمة وأقوال ثمينة للصحابة والتابعين تدل على حرصهم على الوقت والمحافظة عليه وعمارته بالعمل النافع، وفيها إشارة واضحة إلى عدم التفريط فيه ومنها ما ذكرها (السلمي، 2008، ص. 21، 22):

يقول ابن مسعود رضي الله عنه: "إني لأمقت الرجل أراه فارغاً ليس في شيء من عمل الدنيا ولا الآخرة"

ومن التابعين الذين شهد له الناس بالخير والصلاح وحب المداومة على العمل والاشتغال في الطاعات الحسن البصري -رحمه الله- وهو يحث على اغتنام الوقت في أيام العمر والحرص على الاستفادة منه بقوله: "ابن آدم إنما أنت أيام، كلما ذهب يوم، ذهب بعضك".

ويقول ابن الجوزي رحمه الله تعالى: "ينبغي للإنسان أن يعرف شرف زمانه، وقدر وقته، فلا يضيع منه لحظة من غير قرية".

ويقول الإمام حسن البنا رحمه الله تعالى عن أناس أضاعوا أوقاتهم: "ومادري هذا المسكين أن من يقتل وقته إنما يقتل نفسه، فإنما الوقت هو الحياة".

وعليه يتضح أن الوقت والمحافظة عليه عند السلف الصالح كان أحد همومهم، وشغلهم الشاغل. وعندما أدركوا أهميته عكفوا عليه وسخروه لصالحهم وبما ينفعهم ويفيدهم في الحياة الدنيا وفي الآخرة.

إن الوقت في الإسلام هو رأس المال الحقيقي للإنسان الذي يفوق رأس المال المادي، لأن المال إذا ضاع قد يعوض، فالمال يذهب ويأتي، أما الوقت إذا ضاع فلا عوض له، ولا إتيان لغيره. وإذا كانت الحكمة في الغرب تقول بأن الوقت هو المال "time is money" (حجى، ص. 265)، فإن

الحقيقة في الإسلام أن الوقت من حيث استثماره وتوظيفه الصحيح هو الحياة والمحدد لقيمة وطبيعة حال آخرة الإنسان، فالوقت في حياة المسلم هو الحياة حالاً ومآلاً.

والوقت في حياة المسلم هو معيار صحة أعماله وجودة أدائه، فالعبادات لا تقبل إلا في أوقاتها ولا تحصل على أعلى الدرجات إلا على وقتها المحدد، "وهذا يترادف معه مبدأ الجودة الياباني **just in time** افعلها على وقتها، أي في الوقت المحدد بالضبط" فأداء الأعمال عند وقتها شرط من شروط جودة العمل في الإسلام، لأن الشيء إذا وقع في وقته الذي هو أليق بوقوعه فيه: كان أحسن وأنفع وأجدى، "وفي إدارة الجودة الشاملة فإن إدارة الوقت تمثل أحد الأساليب الهامة لتحقيق الجودة".

وفي مجال التربية، فإن علماء التربية المسلمين أعطوا للوقت وزنه المضبوط، سواء في عملية التعليم نفسها، أو في عملية التعلم، حيث يرون أن أوقات التعليم والتعلم لها تأثير واضح على جودة الحفظ أو ضعفه، وعلى جودة الفهم والتحصيل. كما اهتم علماء التربية المسلمون بأهمية المبادرة إلى التعلم في وقت الفراغ قبل أن تتكاثر الشواغل والعوارض وفي السن المبكرة حيث صفاء الذهن وخلو البال من الفكر، يقول "الخطيب البغدادي": "ينبغي لمن اتسع وقته وأصح الله جسمه وحبب إليه الخروج عن طبقة الجاهلين وألقى في قلبه العزيمة على التقه في الدين أن يغتنم المبادرة إلى ذلك خوفاً من حدوث ما يقطع عنه وتجدد حال تمنعه منه" (حجي، دت، ص. 266)

ويقول "ابن جماعة": "على المتعلم أن يبادر شبابه وأوقات عمره إلى التحصيل، ولا يغتر بخدع التسويف والتأويل، فإن كان ساعة تمضي من عمره لا بدل لها ولا عوض عنها، ويقطع ما يقدر عليه من العلائق الشاغلة، والعوائق المانعة عن تمام الطلب وبذل الاجتهاد وقوة الجد في التحصيل، فإنها كقواطع الطريق".

ويقول "ابن جماعة" أيضاً: "ولا يؤخر المتعلم تحصيل فائدة تمكن منها أو يشغله الأمل والتسويف عنها، فإن للتأخير آفات، ولأنه إذا حصلها في الزمن الحاضر حصل في الزمان الثاني غيرها، ويغتنم وقت فراغه ونشاطه وزمن عافيته وشرح شبابه ونباهة خاطره وقلة شواغله، قبل عوارض البطالة أو موانع الرياسة". (حجي، دت، ص. 266)

واهتم علماء التربية المسلمون بوقت الدرس وضرورة الانضباط في حضور الدروس على أوقاتها، يقول "الخطيب البغدادي": "ينبغي لمن أراد سماع الإماء البكور خوفاً من فوات المجلس بتأخير

الحضور، وأن يتعذر عليه مع ذلك إعادته من قبل الشيخ لعل التمتع عادته"، ولقد بارك الرسول لأمتيه بكورها فقال: (اللهم بارك لأمتي في بكورها).

وفي حلقات الدرس اهتم علماء التربية المسلمون بوقت الدرس وبضرورة أن يكون متوازناً دون تطويل أو تقصير وأن تأتي الموضوعات في أوقاتها المضبوطة دون تأخير أو تقديم يقول ابن جماعة: "وينبغي أن لا يطيل الدرس تطويلاً يمل، ولا يقصره تقصيراً يخل ويراعي في ذلك مصلحة الحاضرين في الفائدة والتطويل، ولا يبحث في مقام أو يتكلم على فائدة إلا في موضع ذلك، فلا يقدمه عليه ولا يؤخره عنه إلا لمصلحة تقتضي ذلك وترجحه.

وراعى كذلك علماء التربية المسلمون أوقات الحفظ والبحث، وحددوا الأوقات التي تصح فيها المذاكرة ويتم فيها البحث والمطالعة، يقول ابن جماعة: "على المتعلم أن يقسم أوقات ليله ونهاره ويغتنم ما بقى من عمره، فإن بقية العمر لا قيمة له. وأجود الأوقات للحفظ الأسحار، وللبحث الإبكار، وللكتابة وسط النهار، وللمطالعة والمذاكرة الليل"، ويقول الخطيب البغدادي: "اعلم أن للحفظ ساعات ينبغي لمن أراد الحفظ أن يراعيها، أجود الأوقات الأسحار ثم بعدها وقت انتصاف النهار، وبعدها الغدوات دون العشيات، وحفظ الليل أصلح من حفظ النهار".

وعلى هذا يتضح أن للوقت قيمته المعروفة في المنهج الإسلامي بكليته، في أداء العبادات وفي المعاملات، وأن أداء الأعمال على وقتها في الإسلام معياراً لتفضيلها، وأن من الأعمال ما يفقد صحته إن تخلف عن وقته المضبوط، ومنها ما تقل جودته كلما بعد الفاصل بين الأداء وزمن الأداء المحدد له. ويتضح أن للوقت في التربية الإسلامية قيمته الكبيرة حيث اهتم علماء التربية المسلمون بوقت تعلم المتعلم وعمره زمن التعلم، ووقت التحصيل الجيد وزمن الدرس وتوقيت كل جزئية فيه بحيث تأتي الأجزاء المختلفة من الدرس في وقتها الملائم الذي يحقق التعلم الجيد دون تأخير أو تقديم. (السلمي، 2008)

1-3- أنواع الوقت:

يمكن تصنيف الوقت تبعاً لمجموعة من المعايير وانطلاقاً من مفاهيم الوقت التي تختلف عن بعضها اختلافاً جوهرياً تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم فقد قسم العلماء الظواهر في الكون إلى عدة مستويات حسب درجة تعقيد كل ظاهرة، تبدأ من الظواهر المادية ثم الظواهر النباتية،

فالحبوانية، فالإنسانية، فالمؤسسية، إلى الظواهر الميتافيزيقية. ووفق هذا التصنيف يمكن عرض عدة أنواع للوقت كما يلي: (الخطيب، معاينة. 2009. ص. 147)

- **الوقت المادي الميكانيكي:** وهو مقياس لحرارة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ووحدات هذا القسم، الثانية والدقيقة، والساعة واليوم.
 - **الوقت البيولوجي:** وهو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها، ووحدته هي الجسم نفسه، فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد كتسع سنوات مثلا، لكن أحدهما أكثر نضجا من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه.
 - **الوقت النفسي:** وهو نوع آخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيدا أو سيئا، أو خطرا أو مهما، فتبدو الدقائق في الحدث السيئ كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.
 - **الوقت الاجتماعي:** وهو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية، ولذا نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان أو فلان.
- ويقسم (ريستوهازي. 1973. ص. 8) مفهوم الوقت الاجتماعي إلى خمسة ابعاد كما يلي:
- ✓ **التوقيت:** أي الكيفية التي ترتب بها ضروب النشاط في علاقتها بعضها ببعض، أو الكيفية التي بها يقيم المنظمون الاجتماعيون الذين يتعين عليهم أن يعملوا معا أو بالتناوب الاتصال فيما بينهم، والكيفية التي تتوافق بها مختلف المتتابعات الزمنية مع بعضها البعض والتي ترصد نبض الحياة الاجتماعية.
 - ✓ **ترتيب الوقت:** أي الكيفية التي يوزع بها الأفراد والجماعات أوجه نشاطهم ويرتبون أفعالهم في مجموعات، وحين تواجههم مهمة أو مهام فورية يؤدونها بتقسيمها إلى مراحل متعاقبة، ووجهة النظر هنا في الأداء في أقصر وقت ممكن.
 - ✓ **التنبؤ:** يعني القدرة على تخيل الأحداث في المستقبل، وعلى أن نضع لأنفسنا أهدافا أبعد وعلى أن تشكل نشاطا طبقا لأحداث مستقبلية مرغوب فيها، ونحن هنا معنيون بالمستقبل المتوسط المدى أو الطويل المدى.

- ✓ **الزمن التاريخي:** يعني رؤية مسار الحوادث البارزة في التاريخ الإنساني، هل يسير التاريخ في دوران من الارتفاع والانحدار؟ وهل هو ارتداد عن عصر ذهبي مفقود؟ أم هو على العكس تقدم، أي أنه رغم الظروف والتقلبات يؤدي في النهاية إلى عالم أفضل؟
- ✓ **الوقت من حيث هو قيمة:** أي كيفية تقدير الأفراد للوقت المتاح لهم، واستخدامهم إياه، والوقت يمكن تنظيمه والسيطرة عليه بدرجات مختلفة طبقا لما يعطى له من قيمة، وقيمة الوقت يعبر عنها ما يعطي الأفضلية الاجتماعية في أوجه النشاط وأوقات الفراغ.
- ✓ كما يمكن تصنيف الوقت بناء على معيار آخر وهو مدى دخول الأنشطة التي يقوم بها الفرد في إطار عمله الرسمي من عدمه إلى: (الصوري. 2008. ص. 19)
- **الوقت الرسمي:** وهو المدة الزمنية المتاحة للشخص أثناء الدوام الرسمي للعمل، ومن المفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال الامكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وينقسم الوقت الرسمي إلى قسمين رئيسيين هما:
 - ✓ **الوقت القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه الإداري، أو الموظف، ويتصرف فيه، كما يشاء بمحض إرادته وحريته.
 - ✓ **الوقت غير القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الإداري أو الموظف لرقباته، ويصرف أحيانا في أمور وأعمال قليلة الإنتاجية، وقليلة الفائدة على المنظمة، كاستقبال الزائرين، ومقابلة المراجعين، والاتصالات الهاتفية، والاجتماعات الطويلة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية.
 - **الوقت الخاص:** ويقصد به تلك المدة الزمنية المتاحة للشخص أو الإداري بعد انتهاء العمل اليومي الرسمي والتي يستطيع خلالها أن يقوم بأنشطة متنوعة كما يشاء دون أية ضوابط، أو تعليمات رقابية أو تنظيمية قد تفرض عليه نمطا سلوكيا معينان ويفترض أن يأخذ الشخص في الحسبان الضوابط والقيم، والعادات الاجتماعية والإنسانية التي توجه السلوكات الشخصية ضمن الإطار العام المقبول، أو المسموح به في المجتمع الذي يعيش فيه.
- بصفة عامة يقسم وقت العمل الرسمي إلى أربعة أنواع رئيسية هي: (محمد، 2001، ص-ص 207-208)
- **الوقت الإبداعي (creative time):** يخص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيطي المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل و تقويم مستوى الانجاز، ويلاحظ أن كثيرا من النشاطات الإدارية يمارس في هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه

وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الادارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فعالية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها وهو النوع المعني بالدرسة في هذا البحث.

• **الوقت التحضيري: (preparatory time)** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التحضيرية التي ستسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة، أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل، ويفترض أن يعطي الاداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تتجم عن عدم توفر المدخلات الاساسية للعمل.

• **الوقت الانتاجي (productive time)** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الابداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الاداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الانتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والابداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فإذا تبين أن كثيرا من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المؤسسة فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما، ومن هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان استغلال أمثل لكافة المورد المتاحة بما فيها عنصر الوقت.

ويقسم الوقت الانتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

❖ وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ أو المبرمج

❖ وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير المبرمج.

• **الوقت غير المباشر أو العام overhead time :**

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الاداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة.

1-4- خطوات دراسة الوقت:

- دراسة الوقت (وتسمى أيضا قياس العمل (Work Measurement) وهو تطبيق الاساليب والتقنيات المصممة، لتحديد الوقت اللازم لعامل مؤهل لتنفيذ احدى المهام عند معدل معين من العمل. أسلوب فني لقياس العمل من خلال تسجيل أوقات العمليات ومعدلاتها ودراستها وتحليلها من أجل التوصل بأسلوب علمي دقيق إلى تحديد الأوقات المعيارية لأداء هذه العمليات. (نجم، 2012، ص. 49)

وتكمن أهمية دراسة الوقت كما حددها (علي، 1987، ص. 52) في:

- ❖ تحديد محتويات العمل من العناصر التي يتم إنتاجها -تكلفة العمل-
 - ❖ تحديد حاجة المنظمة من الأفراد والآلات لتنفيذ البرنامج الانتاجي.
 - ❖ تحديد تكاليف الانتاج قبل البدء في العملية الانتاجية
 - ❖ تحديد الأسس أو القواعد التي تركز عليها خطط الحوافز والأجر اللازم لكل العمال المباشرين وغير المباشرين وكفاءة العاملين وكفاءة عملية الاشراف.
 - ❖ تساعد في تخطيط ووضع جداول للعمليات الانتاجية وفي إعداد الميزانية التقديرية.
 - ❖ تعد أساسا في عملية مراقبة تكاليف العمل بصفة عامة، وتساعد في تحديد التكاليف النمطية وتحديد درجة صلاحية الآلات.
 - ❖ تعد أساسا في وضع الجداول اللازمة للتنسيق بين خطوط التجميع المختلفة.
- قبل البدء في دراسة الوقت، هناك مجموعة من المحددات التي تأخذ شكل قرارات مبدئية للدراسة وهذه القرارات تتمثل في:

- تقرير ما إذا كانت الدراسة تستهدف العمل النموذجي أو العمل المتوسط.

إختيار الساعة الميقاتية التي ستتخذ أساس لتقرير الوقت الذي هو أساسا سوف يتقرر من تعديل لنظام العمل وطرق الأداء وترتيب الحركات. **وتحديد طريقة القياس** للوقت الذي يستغرقه العامل في اتمام عملية معينة، ويكون ذلك باحدى الطرق التالية:

- طريقة القياس المتقطع

• طريقة القياس المستمر

ووفقا لطريقة القياس المتقطع يتم تشغيل ساعة القياس عند بدء اول كل حركة، او كل جزء من حركات او اجزاء العملية، وايقاف الساعة مباشرة بمجرد انتهاء العامل من اداء الحركة، وبعدها يتم تدوين الوقت الذي تشير اليه الساعة، وبعد ذلك يعاد عقرب الساعة إلى الصفر، ويعاد قياس الحركة التي تليها، وهكذا إلى ان يتم قياس كل حركات العمل او العملية قيد الدرس.

اما طريقة القياس المستمرة فتعني تشغيل ساعة القياس من بدء العملية ودون ايقافها، وقراءة ما تشير اليه الساعة من وقت انتهاء العامل من اداء كل حركة او جزء من العملية، وهكذا إلى ان ينتهي العامل من اداء كامل العملية، وبعد ذلك يتم قراءة ما تشير اليه الساعة، وهو ما يسمى بالوقت المتجمع.

- هل طريقة الإنتاج أو أداء العامل المتبعة حاليا هي طريقة مثلى (ممتازة ، جيدة ، متوسطة) (عباس ، 2004 ص- ص . 62 - 67 - 68)

- وقد حدد **BUFFA 1975** الخطوات الضرورية التي لا تخلو أية دراسة للوقت منها، والتي قد يزداد عليها خطوات قلت أو كثرة لكنها لا تختزل من اية دراسة وهي: (عباس، 2004، ص، ص. 69، 70، أبو شيخة، 1997)

- جمع المعلومات عن العملية محل الدراسة وتسجيلها، مع الأخذ في الاعتبار المعلومات عن القائمين بإدارة العمل والمشرفين عليه مع تقسيم العملية بعناصرها.

- تحديد عدد الدورات بقصد معرفة أوقاتها بدقة ومراعاة أن تكون كافية للدراسة.

- قياس معدل سرعة أداء القائمين بالعمل.

تحديد هامش المسموحات في الأداء، والتي تمثل الوقت الذي يضيع من العامل لمقابلة احتياجاته الخاصة، او للتغلب على التعب والاجهاد، او لاسباب اخرى خارجة عن ارادته، فقد جرت العادة على تقدير وقت المسموحات كنسبة مئوية من وقت الاداء العادي، وعلى اساس ذلك يكون:

وقت الأداء النمطي = وقت الاداء العادي \times (1- النسبة المئوية للمسموحات).

- الوصول إلى تحديد تقريب للوقت النموذجي المستهدف.

*هذه الخطوات الست يعتبرها بوجفا BUFFA أساسية في دراسة للوقت، فهي تشمل الخطوات الأساسية لأية دراسة. ولكي تبدأ هذه الأخيرة يجب توافر معلومات عن محل الدراسة وتحليل هذه المعلومات وتسجيلها في ظل الوقت المتاح والمستهدف، وبملاحظة أداء العامل المستهدف لعمله يمكن تحديد معدل سرعة أدائه وتحديد هامش المسموحات، و ما زاد عن هذه المسموحات، يمكن تقرير إن كان إهدار للوقت أو غير إرادي، وبذلك يمكن الوصول إلى الوقت النموذجي.

1-6- مضيعات الوقت:

كلنا يضيع الوقت وهذا من طبيعة البشر، وإضاعة الوقت قد تكون مفيدة إذا ساعدنا ذلك على الاسترخاء والتخلص من القلق، ولكننا نصاب بالاحباط إذا قمنا بأعمال تافهة بأعمال تافهة، أو قضينا وقتنا في أمور تافهة، مع ان لدينا اعمالا هامة لايد من انجازها، والسؤال الذي يطرح نفسه: ماهي مضيعات وقت المدير؟ وماهي الاسباب التي يمكن ان تجعلنا نبتعد عن انجاز اعمال لاتستحق الاداء.

بالنسبة للسؤال الأول يمكن تصنيف مضيعات وقت مدير المؤسسة التربوية الى ثلاث مجموعات

✓ مضيعات الوقت في العملية الادارية

✓ مضيعات وقت ذاتية

✓ مضيعات وقت بيئية

1-6-1 - مضيعات الوقت في العمليات الادارية :

يمكن أن تظهر إضاعة الوقت لدى مدير المؤسسة التربوية في جميع العمليات الإدارية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات، أو الأنشطة الخاطئة، والتي حددها كل من (الاغبري ص 435) altrad p. 50، 2000)، (العجمي، 2000، ص.184) في النقاط التالية :

أولا : مضيعات في التخطيط :

- عدم وجود اهداف محددة

- عدم وجود مواعيد محددة لانجاز المهام

- محاولة القيام بأعمال عدة في الوقت نفسه

- البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها، والاهتمام بالمسائل الروتينية

ثانيا :مضيعات الوقت في وظيفة اتخاذ القرارات:

- اتخاذ قرارات متسرعة

- التردد في اتخاذ القرارات

- التسويف والتأجيل في اتخاذ القرارات

ثالثا : مضيعات الوقت في وظيفة التنظيم :

- تضخم عدد العاملين حيث تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب الى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع البعض ويتبادلوا الزيارات والاحاديث، أو قلة عدد الموظفين من جانب آخر.
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، إذ أن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، وبالتالي يجب على المدير ان يحرص على التقليل عدد الاجتماعات الى الحد الادنى، كما عليه الا يدعو للمشاركة فيها الا اشخاص المعنين فقط ، فضلا عن ان يتعلم فن ادارة الاجتماعات.
- الاجتماعات والزيارات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الاخطاء، والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الاوليات، وللمقاطعات اثناء العمل والمجالات، والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.
- كثرة الاعمال الورقية والتقيد بالروتين.
- القيام بالاعمال نفسها بصورة مكررة .
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات لدى المرؤسين.
- وجود موظفين غير مؤهلين او غير مدربين .
- وجود موظفين يثيرون المشكلات والصعوبات.
- التفويض غير الفعال.
- الافتقار الى التنسيق.

رابعاً : اضاءة الوقت في وظيفة التوجيه :

- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد.
- عدم كفاية المعلومات وانظمة الاتصال، اذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير، وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة تأخر وصول المعلومات او نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.
- وجود نزعة تسلطية لدى المدير، والرغبة في الانجاز بصورة منفردة.
- ضعف روح الفريق بين الموظفين و ضعف حافزيتهم للعمل .
- عدم وضوح نظام الاتصال وفعاليتة .
- سوء الفهم والافتقار الى الاصغاء الجيد .
- الرغبة في اقامة علاقات اجتماعية مع الاخرين بقصد التسلط .

خامساً: اضاءة الوقت في وظيفة الرقابة :

- كثرة الزوار او المكالمات الهاتفية.
- نقص المعلومات او كونها خاطئة في حالة وفرتها.
- التسلط والرقابة المفرطة.
- عدم القدرة على مواجهة الاداء الضعيف.

1-6-2- مضيعات الوقت الذاتية :

أولاً: الفوضى : يعد عدم التنظيم العدو الاول للوقت ، ومن اهم العناصر التي تضيع الوقت ومكان العمل هو اول ما يدل على عدم التنظيم (هايتز، 2000 ص. 63) فإذا كان المدير يضيع الوقت في البحث عن شيء معين او ان هناك امورا غير مجدولة تظهر اثناء اعمال اخرى ، فهذا يدل على عدم التنظيم ، وعليه ينبغي اعادة النظر في مكان العمل وبيئته ، وعليه كما قال (هايتز، 2000، ص. 63) أن ينظر:

- هل يساعد مكان العمل على تأدية المهام بفعالية ؟
- هل هو منظم بحيث يقلل المجهود المبذول ؟
- هل تناسب الامور وتتحرك بسهولة ؟
- هل المعدات اللازمة لتسيير العمل مثل الهاتف والكمبيوتر متوفرة ؟

• هل المواد التي يحتاج اليها المدير تصل بسهولة وانتظام ؟ وهل تستطيع بسهولة الوصول الى الملفات الحية

• هل المكتب غير منظم؟ وكم من الوقت يقضيه بحثا عن شيء وهو متأكد من انه موجود في المكتب أو عليه؟ ومتى اخر مرة استعمل بعض معدات المتكدسة فوق طاولته؟ وهل يحتاج اليها جميعا؟

عندما يقوم المدير بنهئة مكان عمله بما يناسبه، وأيضا وتيرة عمله، يصبح من السهل عليه ادارة وقته، كما يصبح من السهل ان يبقى في المسار الصحيح يكون لديه كجزء من مكان عمله نظام بسيط للاعمال الورقية يحدد له ماذا يحفظ، واين يحفظ، وكيف يحفظ (روستش، 1996، ص، ص:77)

ثانيا: التسوية: يعتبر التكاثر والتأجيل من اشد معوقات تنظيم الوقت (المهيري، 2005) حيث تقول الحكمة "لا تؤجل عمل اليوم الى الغد" وهو المعنى نفسه الذي أصبح مشاعا في الغرب « don't put off till tomorrow what You Can do Today » (الاغبري، 2000، ص . 430)

- **عدم القدرة على قول لا:** في بعض الاحيان لا يوجد الوقت الكافي لانجاز كل المهام، و في انجازها، وهنا تظهر الحاجة الى قول كلمة (لا)، لانه اذا تعهدنا بإنجاز مهام فوق طاقتنا فإن مستوى الاداء لا بد ان يتدنى (هاينز، 2000، ص.68)

- الحرص المبالغ فيه على الكمال، مما يؤدي الى هدر الوقت سواء في اعادة الامور، أو التفكير في اشياء جديدة لمدة طويلة، بإمكان الفرد ان يأمل في الكثير، أحيانا يكون القليل مناسبا، يقول هيربرت سيمون في سيرة حياته " يمكن للافضل ان يكون عدو للجيد، يمكن ان تبعد الكثير من الوقت والجهد، وانت تحلم بالكمال، بحيث لايتوفر لك الوقت" (جرسيان، 2000، ص. 202)

1-6-3 - مضيعات الوقت المرتبطة بالبيئة:

والمقصود بها العوامل الخارجية التي يمكن ان تؤثر على تنظيم المدير لوقته، ومن أكثر هذه العوامل شيوعا: الزائرون، الرسائل البريدية، الانتظار (كانتظار المواعيد، الاجتماعات) الازمات

- **الاجتماعات :** ان من الاسباب التي الاجتماعات احد مضيعات الوقت كونها غير ضرورية اطلاقا، اضافة الي عدم التحضير الجيد والمنسق لها، كما يؤدي الاختلاف في الاراء الى تجاوز الوقت المخصص للاجتماعات على حساب الوظائف الاخرى، بمعنى ان غياب التخطيط والدراسة

المسبقة للاجتماع من حيث موضوعها، وقتها، مكانها، والمدعون لها سيؤثر سلبيا على حساب نشاطات اخرى.

- **الوثائق:** متمثلة في البريد الصادر والوارد، الاعلانات، التقارير، والتعليمات اذا تطلبت قراءتها وفحصها وقت طويلا يعيق عن أداء مهام اخرى

- **المقاطعات:** كالهاتف، الزائرين، او الازمات (المهام الطارئة) فالهاتف مثلا يكون مضيعا للوقت اذ كانت الاتصالات التي يجريها أو يتلقاها المدير كثيرة وطويلة، وبإمكان شخص آخر (altrad p : 50) كالكسكربتير مثلا ان يقوم بها، أما الزائرون فيؤدي وجودهم بدون مواعيد مسبقة الى انقطاع أو تأجيل للعمل الذي يكون المدير بصدد القيام به او الذي يقوم به، وكذا انعدام التركيز في العمل،

كما أن الازمات أو المهام المفاجئة تؤدي أيضا الي تغيير في الخطة الموضوعية والاولويات المحددة، وإلى تأجيل أو الغاء مهام اخرى.

ومن الامور التي من الممكن ان تجعلنا نبتعد عن انجاز اعمال لا تستحق الاداء أربعة حدها (جريسمان ، 2000، ص : 191) في :

- يمكن للأشياء التي لا تستحق الاداء ان تهيء للمدير انه انجز شيئا فعلا، فربما يشعر بالكبرياء، ويهنيئ نفسه على انجاز لا فائدة منه

- الأشياء التي لا تستحق الاداء تحول الوقت والطاقة عن الأشياء التي تستحق الاداء، جزء كبير من الحياة هو لعبة محصلتها الصفر، ان المجهودات المتخصصة لنشاط معين مأخوذة من نشاط اخر، كل ما ينفق على عمل غير مستحق للاداء يمكن انفاقه على شيء نافع.

- تتخذ الامور غير مستحقة الاداء حياة خاصة بها، لقد لاحظ العالم الانجليزي ماكس ويبر ان مجرد انتظام نشاط ما يعطيه صفة الضرورة تدريجيا، ان العديد من المنظمات والمنشورات والانشطة ما كان يجب ان تبدأ اصلا، لكنها تستمر لان التناس قد اعتادوا عليها اويستقون جزءا من هوياتهم منها، ويشعرون بالذنب ان تركوها تموت

- الامور التي لا تستحق تجنب أو تتولد عنها امور اخرى، فعندما يعمل المدير شيئاً لا يستحق الاداء، سرعان ما يصبح بحاجة الى تشكيل لجنة للاشراف عليه، وفي النهاية سيصبح بحاجة الى لجان فرعية وموظفين، وكراسات، وانظمة عمل، اضافة الى خلوات سنوية، ليعلم كيف يحسن اداء الاعمال التي لا تستحق الاداء .

1-2- تعريف إدارة الوقت:

عرف (العجمي،2002، ص.171) إدارة الوقت بأنها إدارة الأنشطة والاعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الامثل للوقت وللاُمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق اهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

كما عرفها (الصفار،2006) بأنها العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة، بهدف انجازها في الوقت الملائم أو المحدد.

وعرفها (الخضيري،2000، ص17) بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة.

وقد عرف (عباس،2004) إدارة الوقت بأنها دراسة الحركة والزمن التي تمكن من تحديد الوقت اللازم لأداء الجزئية من العملية الواحدة دون فقد في الزمن، مما يتيح زمناً آخر الانجاز جزئيات أو عمليات تالية ومكاملة، مما يضمن انجاز الاعمال في الوقت المناسب وبفعالية عالية.

من خلال ما عرفت به إدارة الوقت يمكن الخروج بالنقاط التالية:

- إدارة الوقت تعني إدارة الفرص أو الأنشطة المتاحة واستثمارها، وتكون هذه الادارة عن طريق مجموعة من العمليات.

- ما نلاحظه في هذه التعاريف هو تأكيدها وإجماعها على مفهوم الفعالية في إدارة الوقت والتي تعني عمل الاشياء الصحيحة، وعليه فالفعالية لا تنصرف إلى سرعة تنفيذ المهام، بل إلى أدائها بطريقة صحيحة.

- حتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل، علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر وعملية التخطيط تعني السيطرة الشبه الكاملة على كل شيء، على أساس أن إدارة الوقت هي إدارة أندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته، فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر.

1-2-1 - أهمية إدارة الوقت:

لم يعد الوقت كالذهب لان قيمة الذهب تتراجع وتتضاءل أمام قيمة القرارات الرشيدة التي يغير بها الأفراد مسار الأمم والمؤسسات، فإدارة الوقت إدارة شديدة الذكاء، تساعد وتعمل على تحقيق مناخ جيد وفعال، مناخ صحي يسمح بالتفاعل الايجابي للقوى العاملة، وهذا ما أكد عليه (الحضيري، 2000، صص-20-25) بتحديد أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية:

- تحديد جيد وسليم للاختصاصات، أي منع كل تضارب وتعارض ومنع التدخل في أعمال الآخرين، أو الظلم في توزيع المهام والأعمال ويمنع الازدواج في الأعمال، كما ينظم الأولويات ويرتبها بالشكل الذي يساعد المشروع على:

- ✓ تعظيم الاستفادة من كامل الموارد .

- ✓ رفع معدلات الانجاز لأعلى معدلاتها.

- ✓ معالجة أي عاطل أو ممهّد أو غير مستغل .

- ✓ اكتساب مزايا تنافسية فائقة عن المنافسين الآخرين

- ✓ قدرة أكبر على التواصل والاستمرارية

- تعميق وع ومدرک للشعور بالمسؤولية الايجابية اتجاه النجاح العام للمؤسسة .

- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين بالمؤسسة بأنهم شركاء وليسو منافسين، وتوطيد علاقة التعاون والاعتماد المتبادل وليس تطاحنا وظيفيا، ما يساعد في تكوين فريق عمل أو ما تسمى علاقات الجودة

- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الوقت، ومدى بارتباط هذا بـصور ورؤية مستقبلية واقعية قابلة للتنفيذ.

- سلامة التخطيط المدرك لقيمة التنظيم المرن للمتغيرات والمستجدات. ولطموحات الأفراد في الارتقاء الوظيفي المهاري، وما يستوعبه ذلك من تنظيم سليم ايجابي للوظائف.
- دافعية التحفيز، أي مدى وفرة الدوافع والبواعث الذاتية والخارجية لتقديم الأفضل.
- المتابعة المكانية الزمانية والمكانية للأنشطة وتعميق الإحساس بالأمان بالتوجيه الايجابي الى أفضل السبل وأقلها جهداً، لتحقيق الانجاز المطلوب وليس بالسلطة.
- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللابداعات الشخصية، وللتعبير عن المواهب والمهارات، لتحقيق الابتكارات والاختراعات.
- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين بالمؤسسة ككل، ومن ثم تحسن قدرتها على المنافسة.
- تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب والفاقد والهدر والضائع في العمليات الإنتاجية، وبالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة، وتحسين صورة المؤسسة، وامتلاكها لمزايا تنافسية أكبر تساعد على غزو الأسواق بفعالية.

1-2-2-2- تكنولوجيا توفير الوقت وإدارته:

ليست هناك طريقة للهروب من التكنولوجيا كأداة متطورة على الدوام لتحسين مهارات إدارة الوقت، وفي كل عام تتطور هذه التكنولوجيا بسرعة مذهلة، وتقدم إلي الأمام على هذا المسار السريع، بحيث أن التخلف أو التأخر في غرفة الانتظار في رحلة لأرض التكنولوجيا العالية سيخرج المدير عن المسار الصحيح في استخدام الأدوات الالكترونية التي تعمل على توفير الوقت وتساعد في استثماره (روستش، 1996، ص. 101) ومن بين الأدوات:

1-2-2-1- الكمبيوتر :

يعتبر الكمبيوتر من الأدوات التي تساعد في توفير الوقت خاصة عندما يمتلك المدير مهارة استخدامه، حيث يمكن استعماله في تسجيل الأنشطة اليومية، وفي أداء بعض المهام والأعمال المتطلبه كما يمكن ان تظهر فائدة استخدامه في عملية التخطيط للوقت من خلال:

- السرعة التي تؤدي بها عملية التخطيط .
- كثرة المعلومات التي يمكن حفظها في الكمبيوتر لحين استخدامها .

- سرعة الاتصال بالآخرين من خلال بريد الكمبيوتر.

- سرعة القيام ببعض العمليات: تحليل، تصنيف، تركيب، عمليات حسابية، تصويب..... الخ (عمران وآخرون، 2001، ص 124).

1-2-2-2- الماسحات الضوئية:

الماسحات الضوئية جزء من الأجهزة الطرفية التي توصل بالحاسوب، حيث يسمح بإدخال المواد والصور المطبوعة على الورق في الحاسوب من خلال برنامج التمييز البصري، عندما يريد المدير مكتبا بلا اوراق، أو عندما يعمل في مشروع يتطلب صرف وقت طويل في اعادة طبع واستنساخ الفاكسات والمقالات، والبحوث، فإن هذا الجهاز هو الذي سيوفر وقته (روستش، 1996، ص-ص. 114-115)

1-2-2-3- الهاتف :

يمكن للهاتف أن يكون جزءا قيما من إستراتيجية المدير لتوفير الوقت، فعليه أن يفكر في الهاتف على انه الجني في الزجاج، هناك دعاية جديدة لشركة "جي تي اي" هي صورة لجهاز هاتف معها رسالة تقول: "إذا كان الوقت هو المال فهذا بنك"، ومع قدوم التقنية العالية القوة مثل البريد الالكتروني الموسع، تخزين المعلومات الالكتروني، إدماج الصوت مع بث المعلومات، سيصبح الهاتف أكثر روعة من ذي قبل (جريسما، ص.379).

1-2-2-4- أجهزة الفاكس أوالمودم:

المودم هو جهاز يربط بين الحاسوب وخط الهاتف،ويمكن أن يكون وحدة منفصلة ترتبط مع الحاسوب بسلك خارجي، أو مبنيا مباشرة من داخل الحاسوب الداخلي (روستش، 1996، ص.109) (هاينز، 2000) وكلا النوعين يمكن من عمل الآتي:

- الاتصال مع الآخرين .

- الحصول على خدمة المعلومات المباشرة والبحث في آلاف قواعد البيانات واستقبال معلومات غير محدودة .

- إرسال واستلام بريد الكتروني وملفات الحاسوب.

- إرسال واستلام الفاكسات.

وكلما زادت ذبذبات المودم في الثانية ، يكون أسرع في إرسال واستلام المعلومات، ونظرا لأهمية توفير الوقت فإن سرعة المودم يجب أن تكون معيارا مهما عند شراء هذا الجهاز (روستش، 1996، ص.109).

أما الفاكسات فهناك طريقتين لإرسالها: بواسطة الفاكس المستقل، أو بواسطة المودم المرتبط بالحاسوب (هايتز، 2000 ، ص.90) يعتبر هذا الأخير هو الأفضل في توفير الوقت لمجموعة من الأسباب حددتها (سوتش ، 1996 ، ص. 110) في النقاط التالية:

- ليس على المدير ان يبذر الوقت في إنشاء وطبع النسخ الحاسوبية من اجل إرسالها.
- لا حاجة لربط الحاسوب المكتب بجهاز الفاكس طالما أن الحاسوب سيرسل الوثيقة التي أعدها المدير مباشرة.
- يمكن استلام الفاكسات مباشرة على المكتب والحاسوب بدلا من تكديسها في جهاز الفاكس.
- إضافة إلي ذلك، يكون مسئول فاكس الحاسوب مستعدا لإرسال واستلام الرسائل من على الشاشة في أي وقت من اليوم.

1-2-2-5- أجهزة تنظيم الوقت الالكترونية (المفكرات الآلية):

صغيرة جدا لإدخالها في الجيب أو داخل المحفظة، وهذه الأجهزة تتابع جدول المدير وتحفظ أرقام الهواتف والعناوين، والتواريخ الهامة، وتشمل الكثير منها أيضا على آلة حاسبة داخلية وساعة وذاكرة لحفظ المعلومات، وبعض هذه المفكرات الآلية توفر خدمات الترجمة وتضم قواميس وتقاويم....الخ. (هايتز، 2000، ص. 91)

2- مفهوم الإبداع:

لا يوجد تعريف جامع يتفق عليه الباحثون لمفهوم الإبداع وبدل ذلك على تعقد هذا المفهوم من جهة واختلاف اتجاهات الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية من جهة أخرى تبعا لتعدد وجوه أو أبعاد الإبداع.

فلقد سارت الابحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع، فمرة تظهر أبعاد جديدة، ومرة تأتي أخرى لتحل محلها ولكنها أكثر جدة ولهذا يبدو ومن الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف أهمية على هذا البعد، وبعضها يؤكد على بعد آخر، وفيما يلي أبعاد الإبداع والتعاريف المتضمنة في كل بعد.

2-1- أبعاد الإبداع:

إن الإبداع متعدد الأوجه والجوانب ويمكن النظر إليه من خلال أربعة مناح هي:
مفهوم الإبداع بناء على الشخص المبدع، مفهوم الإبداع على أساس الإنتاج، ومفهوم الإبداع على أساس أنه عملية، ومفهوم الإبداع بناء على البيئة.

البعد الأول: مفهوم الإبداع بناء على الشخص المبدع **creative person**:

يعرف سمبسون **sempson** الإبداع على أساس الشخص المبدع فيقول: "أنه المبادأة الي يديها الفرد في قدرته على التخلص في النسق العادي للتفكير باتباعه نمطا جديدا من للتفكير، ويقول أننا يجب أن نهتم في بحثنا عن المبدعين بنمط العقول التي تبحث وتركب وتؤلف، واعتبر مصطلحات: حب الاستطلاع وخيال، الاكتشاف والاختراع، مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الابتكار وتفسيره". وكذلك أشار جيلفورد **guilford** إلى تعريف الإبداع في هذا المنحنى فقال: إنه تفكير في نسق مفتوح يتميز الانتاج فيه بخاصية فريدة هي تنوع الاجابات المنتجة التي لا تحددها المعلومات المعطاة، ويلاحظ على هذا النوع من التعريفات أنه يتضمن بعض السمات التي تفسر لا الإبداع من خلال دراسة السمات العقلية لإبراز الفروق الفردية. (الطيبي، 2001، ص. 61).

كما عرفه (عائل، 1979، ص. 20) بقوله: إن الإبداع بمعناه الضيق يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين، إن القدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة، ويتوقف إظهار الفرد المالك للقدرات الإبداعية نتائج ابداعية أو عدم إظهاره هذه النتائج بالفعل، يتوقف على صفاته الاثارية والطبيعية، إن مشكلة عالم النفس هي شخصية الإبداعية.

البعد الثاني: مفهوم الإبداع على أساس الانتاج: **(Product)** :

يقع ضمن هذا المفهوم تعريف روجز **Rogers** الذي وصف الإبداع بأنه ظهور للإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكسبه من خبرات، تعريف بيرس **piers** الذي يقول بأنه "قدرة الفرد علة تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو إنتاج غير شائع يمكن تحقيقه أو تنفيذه" (الطيبي، 2001، ص. 62) ويمكن للنتاج أن يظهر بأشكال عديدة ومتنوعة، وذلك وفق وظيفة هذا النشاط أو ذاك ووفق وطبيعته ودرجته، ومستواه في الأصالة والقيمة والفائدة من أجل المجتمع وهذا النوع في النتاج يمكن أن يندرج في صنفين من النتاجات، النتاج المحسوس الواقعي

المنفصل نسبيا عن مبدعه (مثل العمل الادبي، القطعة المنحوتة، اختراع جهاز....) والنتاج الذي ينفصل عن مبدعه بل يتصلب به مباشرة مثل أبداع الممثل الذي يقوم بدور ما أو قائد أركسترا أو راقصة الباليه.... ولكن حتى هذا النتاج الاخير يمكن تحديده وضبطه في الوقت الحاضر بواسطة الاجهزة البصرية والصوتية ويمكن رؤيته أو سماعه كعمل مستقل عن منتجه وبالتالي يمكن أن يقوم كالنتاج المحسوس الواقعي حتى لو كان صاحب هذا النتاج قد فارق الحياة. (روشكا، ترجمة أبو فخر، 1989، ص 83)

كما ينتمي لهذا البعد تعريف "كالفن تايلر C.Taylor 1965" الذي وضع خمسة مستويات للتفكير الابداعي: (نقلا عن انشراح ابراهيم، دت، ص. 14)

- مستوى الابداع التعبيري **Expressive creativity**: و تتمثل في الرسوم التلقائية وفي التعبير المستقل دون حاجة إلى مهارة أو اصالة أو نوعية الانتاج.

- مستوى الابداع الانتاجي **productive creativity**: وفيه يتم تقيد النشاط الحر التلقائي وضبطه وتحسين أسلوب الاداء في ضوء قواعد معينة.

- مستوى الإبداع الأختراعي **Interne creativity**: وأهم ما يميز هذا المستوى الاختراع والاكتشاف اللذان يضمن مرونة في إدراك علاقات جديدة وغير عادية بين مجموعات أجزاء كانت منفصلة من قبل.

- مستوى الإبداع الانبثاقي **Emergentive creativity**: ويمكن الاستدلال على هذا النوع من الابداع بظهور نظرية جديدة أو قانون علمي تزدهر حوله مدرسة فكرية جديدة.

- مستوى الإبداع التجديدي **Innovation creativity**: ويستدل على هذا النوع من الابداع بقدرة الفرد على التطوير والتجديد الذي يتضمن استخدام المهارات الصورية الفردية.

البعد الثالث: مفهوم الابداع على أساس أنه عملية **pocess** :

تحاول التعاريف التي تقع تحت هذا البعد التأكيد على المراحل التي تمر بها العملية الابداعية التي ينتج عنها ناتج جديد ابداعي، كما تحاول وصف نوع العملية ومراحلها للخلاف بين الباحثين. (الطيبي، 2001، ص-ص 62-63) ومن بين هذه التعاريف تعريف ميرشتاين للإبداع بأنه: "عملية تتضمن معرفة دقيقة بالمجال وما يحتويه من معلومات أساسية، ووضع الفروض، واختبار صحة هذه الفروض وايصال النتائج إلى الاخرين" (عبد الغفار، 1977، ص-ص 131-132).

بالإضافة إلى التعريف الذي يرى أن الابداع قدرة على التفكير في نسق مفتوح وعلى إعادة تشكيل عناصر الخبرة في اشكال جديدة، هي قدرة عامة تنقسم إلى قدرات فرعية أو لها القدرة على الإحساس بوجود مشكلة أو موقف غامض يحتاج إلى إيضاح أو حل وثانيها القدرة على انتخاب أواختيار الحلول الملائمة للمشكلة من بين إمكانيات لا متناهية للحل وثالثها القدرة على وضع تصورات وصياغات جديدة تثبت فعاليتها أو كفاءتها، ورابعا القدرة على متابعة الجهة الفعلي عبر كل المشتتات والمعوقات. (جلبي،2005. ص. 22).

ويرى أليكسندر روشكا 1989 بأن عملية الابداع مظهر نفسي داخلي للنشاط الابداعي الذي يضمن اللحظات والآليات والديناميات النفسية بدءا من ولادة المشكلة أو صياغة الافتراضات الاولية، وانتهاء بتحقيق النتائج الابداعي. (روشكا، ترجمة ابو فخر، 1989، ص.37).

ويرى تورانس (Torrance) بأن الابداع هو عملية تجعل الفرد حساسا مدركا للثغرات والاختلال في المعلومات و العناصر المفقودة ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف فيما لدى الفرد من معلومات، ووضع الفروض حول هذه الثغرات وفحصها، والربط بين النتائج وإجراء التعديلات، وإعادة اختبار الفروض. (الطيبي،2001،ص.62).

وأشهر هذه التقسيمات وأقدمها هو تقسيم "جراهام والاس" 1926G.Wallas الذي وضع العملية الابداعية بأنها تتم في مراحل متباينة تتولد خلالها الفكرة الجديدة من خلال أربع مراحل هي: (نقلا عن انشراح ابراهيم، دت، ص. 38).

- مرحلة الاعداد **préparation**: التي تتضمن دراسة المشكلة بالطلاع و التجربة والخبرة
- مرحلة الكمون أو الاختمار **Incubation**: التي تتضمن الاستيعاب لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة و هضمها أو تمثيلها عقليا.
- مرحلة الاشراف أو الكشف أو الوميض **Illumination**: التي تتضمن انبثاق شرارة الابداع، و هي اللحظة التي تنبثق فيها الفكرة الجديدة.
- مرحلة التحقق: **vérification**: التي تتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة وتقييمها.

البعد الرابع: مفهوم الابداع بناء على البيئة: **Environnement**:

يستعمل مصطلح المناخ الابداعي في الادبيات المتخصصة بتسميات عديدة مثل: المناخ الاجتماعي الابداعي، الوضع الابداعي، الوسط أو العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية للإبداع (متضمنا العوامل التربوية)، وهذه المصطلحات ليست متطابقة تطابقا تاما، فهي تختلف في تأثيرها في

المجالات البسيطة حتى المجالات الاجتماعية الواسعة، ومن التأثيرات العفوية المباشرة إلى التأثيرات التربوية الموجهة... إلخ (روشكا، ترجمة أبو فخر، 1989، ص. 83).

فالمناخ الإبداعي في معناه الواسع يعني الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية النفسية والاقتصادية والثقافية و التربوية.

وهناك بعض الباحثين يستخدمون مصطلح "الوضع الإبداعي" مثل ماكينون (DW.Mackinon) ويفهم حسب رأيه من هذا المفهوم كل ما يحيط بالفرد من أمور اجتماعية، وتأثير العمل والثقافة حيث يمكن لها أن تسهل أو تحبط التفكير والافعال الإبداعية، ويفهم ضمناً من مصطلح "ماكينون" أن ما نسميه أبداعاً ليس خاصة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف وأوضاع الحياة التي تساعده على النمو و الازدهار أو الذبول والموت (روشكا، ترجمة أبو فخر، 1989، ص. 83).

• انطلاقاً من الأبعاد التي سبق ذكرها للإبداع نجد أنه لا يوجد له تعريف جامع مانع كما هو الحال في حالة تعريف المفاهيم الرياضية والفيزيائية وغيرها مما يطلق عليها العلوم الصلبة حيث المعرف والتعريف طرفان في متساوية كل منها يؤدي إلى الآخر تبادلياً بحيث تحقق خاصة الشرط التبادلي (إذا وفقط إذا) في النطق إلا أن كون الإبداع غير معرف لا يعني أنه مجهول.

والمقصود بالإبداع في هذا البحث القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، وإيجاد حلول لها ومخارج منها باعتماد أساليب علمية تستند على أفكار عميقة مبتكرة يتمخض عنها اكتشافات جديدة وأعمال مميزة تحدث تطوراً وتحسيناً في المجتمع، وهو بالتالي قدرات ومواصفات خاصة تمكن الإنسان المبدع من الاستفادة من المعطيات العلمية المعروفة لإحداث إضافات جديدة ابتكارات نافعة بناءً تساهم في تسهيل الحياة وجعلها أكثر امتعاً، وتساعد في أحداث تغييرات مرغوبة في سلوك الناس وفي طرائق تفكيرهم، ولا يمكن أن يكون الإنسان مبدعاً إلا إذا كان قادراً على التفكير الإبداعي (طافش، 2004، ص. 18).

2-2- مكونات التفكير الإبداعي:

صنف جيلفورد Guilford مكونات التفكير الإبداعي تحت ثلاث فئات حسب ترتيب حدوثها

في عملية الإبداع على النحو التالي: (مسنى، 1991، ص. 241)

أولاً: مكونات تشير إلى منطقة القدرات المعرفية: وتشمل الاحساس بالمشكلات وإعادة التنظيم والتجديد.

ثانياً: مكونات تشير إلى منطقة القدرات الانتاجية: وتشمل الطلاقة والاصالة والمرونة.

ثالثاً: مكونات تشير إلى منطقة القدرات التقييمية: وتشمل عامل التقييم بفروعه.

• **الاصالة:** تعتبر من اهم القدرات اللازمة للإنتاج الإبداعي وتعني السير في انتاج الجديد غير مكرر كما يقصد بها الابتعاد عن المألوف والشائع وانتاج الافكار.

• **الطلاقة:** وتعني القدرة على انتاج أكبر عدد من الافكار المرتبطة بموقف، وفي فترة زمنية محددة، وتعتمد الطلاقة على الانتاج الوفير للأفكار وهناك اربعة عوامل للطلاقة هي: (اللميع، العجمي، 2003، ص. 54).

- **الطلاقة اللفظية:** لإنتاج أكبر عدد من الالفاظ تتوفر فيها خصائص معينة (مثلا ذكر الاسماء أو الاماكن التي تبدأ بحرف ع).

- **طلاقة التداعي:** أي تداعي الافكار المرتبطة بفكر ما.

- **الطلاقة الفكرية** (ذكر أكبر عدد من الافكار في زمن معين) كالقدرة على تقديم تفاصيل منظمة لحظة ما أو لموقف ما.

- **الطلاقة التعبيرية:** أي انتاج أكبر عدد من الجمل ويشار إليها بالقدرة على التفكير السريع وصياغة الافكار في عبارة مفيدة.

- **المرونة:** يرى محمود المسني 1991 نقلا عن (محمد 2005، ص. 50) أن المرونة هي "قدرة على تغيير الحالة الفعلية بتغيير الموقف". و المرونة عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها المواقف المتنوعة. هناك عاملان للمرونة هما: (اللميع، العجمي، 2003، ص. 55).

- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن أن ننظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن (من حيث التكيف العقلي) مضاد للشخص المتصلب عقلياً.

-المرونة التلقائية: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار التي ترتبط بموقف معين يحدده الاختبار على أن تكون الأفكار الخاصة بهذا الموقف متنوعة، ويتم قياس هذه القدرة باختبار الاستخدامات غير المعتادة لشيء معين مثل استخدام الصحيفة في آلاف الأشياء غير مجرد قراءتها.

2-3- مستويات الإبداع:

إن الإبداع يظهر على مستويات مختلفة ومن الضروري التمييز بين هذه المستويات، ويمكن تصور الإبداع في مستويات ثلاثة كما أوردها (السلمي، 2008، ص-ص. 69، 70):

2-3-1- التصنيف الأول:

❖ مستوى الإبداع الفردي:

ويعتبر المستوى الأول للإبداع أو القاعدة الأساس، ويبدأ في المراحل الأولى من العمر، وفيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي المجاوز، كرسوم الأطفال أو محاولات الطلاب إيجاد حلول غير مطروقة لمسائل أو مشكلات ما تعترضهم في مسيرتهم الحياتية.

❖ ثانياً: مستوى الإبداع الناقد:

وهذا المستوى يقوم على أساس التفكير الذي يجاوز التبصير الحر، حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء ويسوق حججا مضادة تستند إلى المنطق في رفضه، فهذا المستوى بمثابة جسر يعبر من خلاله نحو ابداع أكثر نضجا وتميزا.

❖ مستوى الإبداع الخلاق:

وهو أعلى مستويات الإبداع وأكثرها نضجا وأصاله، فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة، بل يسعى للانطلاق منها أو من النظم البديلة التي لا يتصورها المنطق في المستقبل، فيتبع سبيلا لم يطره أحد من قبل، ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وكل ما يتوقعه الناس.

2-3-2- التصنيف الثاني:

كما أورد (السلمي، 2008، ص-ص. 70، 71) تقسيما آخر لمستويات الإبداع تتكون من ثلاث مستويات كالتالي:

❖ الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع وتميزه عن غيره: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل.

❖ الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة أكثر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها. وتوصل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

❖ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتيح حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

❖ أن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

❖ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

❖ أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بينها انسجام.

❖ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

❖ أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

❖ الإبداع على مستوى المنظمة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية:

❖ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب والتمرين رغم الفشل.

❖ قوة الاتصال.

- ❖ وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- ❖ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- ❖ الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة، وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- ❖ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ❖ الشدة واللين معا.

2-4- النظريات المفسرة للتفكير الإبداعي:

عالجت مختلف المدارس و الاتجاهات في علم النفس مشكلة الابداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطلقاتها، لذا فقد تركت هذه المعالجة بصماتها النظرية والمنهجية على دراسة الابداع، ونعرض فيما يلي الخطوط العامة لكل نظرية من هذه النظريات:

• نظرية التحليل النفسي: فرويد، يونغ، كريبس

تفسر هذه النظرية الابداع وفقا لمفهوم التسامي أو الاعلاء، كما تؤكد على ربط الابداع مع مجموعة الدوافع التي يحركها اللاشعور، فالإبداع طبقا لذلك يمثل شكل صحي من اشكال التعويض، و ذلك باستخدام الدوافع اللاشعورية التي لم يمكن اشباعها في أهداف انتاجية.

تقييم النظرية: افتقدت هذه النظرية للمنطق وبالغت في تفسيراتها للإبداع ذو الجانب الواحد ولكن رغم ذلك فقد نبهت إلى ضرورة تهيئة الصحية المناسبة والمشجعة على الانغماس في التخيل الابداعي.

• النظرية الارتباطية: مالتزان J.Maltzman، ميدنيك Mednick سكينر

ترى هذه النظرية في الابداع تنظيميا للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقنضيات الخاصة، أو تمثيلا لمنفعة ما. وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدا الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعا، إن معيار التقويم في هذا التركيب هو الأصالة، والتوتر الإحصائي الترابطات، ولذلك يعتبر ممثلو هذا الإتجاه بأنهم أسهموا في بحث الابداع و مثال

على ذلك البحث المعنون بـ "اختبار الترابطات المتباعدة remote Association لميديك. (روشكا، 1989، ص22)

تقييم النظرية: تبدو هذه النظرية ميكانيكية ومتجاهلة لدور عوامل الشخصية ومكوناتها في عملية التدريب. ومن أهم ما يمكن ان يستفاد من هذه النظرية هو أهمية تدريب المعلمات على اداءات كفايات تعمل على توفير فرص للأطفال تتطلب فهم تجميع عناصر ارتباطية بطريقة تركيبية جديدة أو مبتكرة، وتعزيز تلك الاستجابات الجديدة (محمد، 2003، ص.60).

• النظرية الجشطالتيّة: فرتايمر Wertheimer:

ترى أن التفكير المبدع يبدأ عادة مع مشكلة ما على وجه التحديد تلك التي تمثل خاصة أو جانب غير مكتمل - ناقصا بشكل أو بآخر - وعند فحصها ضمن اطار الكل ويميز فرتايمر بين تلك الحلول التي تأتي صدفة أو القائمة على اساس التعلم. وبين تلك التي تتطلب الحدس وفهم المشكلة، والحلول الابداعية هي تلك الاخيرة فالفكرة الجديدة هي التي تظهر فجأة على أساس من الحدس، لا على أساس من السير المنطقي. وتتطوي هذه النظرية على جملة من الصعوبات والعقبات أهمها: أن الحدس لا يشكل أكثر من وجه من وجوه عملية الابداع فهو الاشارة التي تسبق الحل حيث يكون مبهما محتفظا بطابع شبه غامض لغزي (روشكا، ترجمة ابو فخر، 1989، ص23).

تقييم النظرية: لم تقدم أي تفسيرات لما يحدث داخل الكل المتكامل من الاجزاء و كيفية تفاعل تلك الاجزاء مع بعضها البعض. كما انها مبهمة وعاجزة عن وصف عملية الابداع بشكل واضح، أما اسهاماتها فتمثلت في مراعاة تهيئة الفرص المناسبة للأطفال للنظر إلى مكونات النشاط المراد تعليمه ككل، ادراك العلاقات بينه مع توفير فترات للتأمل والاسترخاء (محمد، 2003، ص. 61)

• النظرية الانسانية: ماسلو، روجرز، فروم:

يشترك الابداع في هذه النظرية من الصحة النفسية السليمة والجوهرية للإنسان، فالإبداع يمثل محصلة التطور العقلي الكامل. والابداع ليس مقصورا على العباقرة والنابعين فقط بل يظهر كذلك لدى الاشخاص العاديين (محمد، 2003، ص. 61) ويعرف هذا الاتجاه في علم النفس تحت تسمية الشخصية وهو جاء كردة فعل تجاه السلوكية وتجاه التحليل النفسي ولهذا السبب يدعى "القوة الثالثة" حيث يقف ضد السلوكية بكونها آلية لم تطرح شخصية الفرد في نظريتها وضد التحليل النفسي الذي

يرى نظامه على الشخص المريض ويؤكد هذا الاتجاه على احترام الانسان واعتباره قيمة القيم بأهدافه وحب اطلاعه وهذا ما يسم الاتجاه الانساني بالمظهر الايجابي (روشكا، ترجمة ابو فخر، 1989، ص.27)

• النظرية العاملية: جيلفورد:

عاجت هذه النظرية الابداع على أنه خاصية فردية خالصة، ونظرت إلى الانجاز الابداعي باعتباره نوعا من الاستجابة الفردية لمجموعة من المتغيرات تبعا للفروق الفردية، وعنيت بالكشف على العلاقة بين توزيع الافراد المبدعين أوالعناصر الابداعية ووجود أوغياب واحد أو اكثر من العوامل الاجتماعية. (حلي، 2005، ص.30)

لقد ميز جيلفورد الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي وهي: الطلاقة والمرونة والاصالة أو الحساسية تجاه المشكلات وإعادة بناء المشكلات ولقد صنفت العوامل الاستعدادية للتفكير المبدع (الانتاجي) حسب وجهة نظر جيلفورد في مجموعة الاستعدادات الافتراقية المبدعة (روشكا، ترجمة ابو فخر، 1989، ص.26)

تقييم النظرية: يؤخذ على النظرية العالمية اغفالها للعلاقات البنائية التي تربط بين العوامل الاجتماعية والتي تحفز على الانجاز الابداعي حيث توقفت عند العوامل العقلية للإبداع على الرغم من أن تحليل بنية الابداع (بالواقع بنية العقل) كان تحليلا رائعا بالقياس "إلى النظريات الاخرى. (حلي، 2005، ص.30، محمد، 2003، ص. 62، روشكا، ترجمة ابو فخر، 1989، ص.26).

تقييم النظرية الانسانية:

لقد اهتمت هذه النظرية بجانب واحد فقط وهو الجانب الانساني و اهملت الجوانب الاخرى ولكن رغم ذلك تعتبر مساهمتها التي تتمثل في ضرورة اكتشاف مجال ابداع كل فرد، مع اتاحة الفرص الملائمة و المناسبة له لكي ينمو ويبدع وفق امكاناته واستعداداته جد مهمة.

3- إدارة الوقت الابداعي:

3-1- تعريف إدارة الوقت الإبداعي:

تعرف إدارة الوقت الابداعي على انها: "الكفاءة في استثمار الوقت الذي يحتاج إليه المبتكرون والمبدعون في خلق عملياتهم الابتكارية والابداعية، أو في حل الازمات التي تعرقل التقدم" (الصفار، 2005).

3-2- العوامل المؤثرة على إدارة الوقت الإبداعي:

تتفاوت أهمية الوقت الإبداعي بتفاوت مستوى حضارة المجتمعات، فالمجتمعات المتقدمة بما فيها من أجهزة وآلات تكون وحدة الزمن فيها هي الساعات والايام ومما لا شك فيه أن الظروف المحيطة بالمؤسسة والعوامل التي تخضع لها تؤثر تأثيرا مباشرا في اسلوب إدارة الوقت ومن هذا المنطلق يمكن القول أن هناك عدة عوامل تتعرض لها المؤسسات وتؤثر في كيفية استخدامها للوقت ومن بين هذه العوامل:

3-2-1- العوامل الثقافية:

إن العامل الثاني يظهر مهما في تبرير الفوارق بين المجتمعات في استغلال الوقت، إذ لكل مجتمع مرجعية ثقافية تبرر نظريته للوقت فتخصيص فترات لراحة العمال والعطل والاجازات مرتبط بالعامل الثقافي، فالمجتمع الجزائري مثلا يعطي عطلا مدفوعة الأجر في الايام الوطنية والأعياد الدينية، كذلك في العطل المرضية أو عطل الزواج أو الامومة كل هذا يعكس تأثير الثقافة على إدارة الوقت وارتباطه بها.

3-2-2- العوامل الاجتماعية:

إن تأثير الظروف الاجتماعية يظهر في عدة جوانب كبعد مكان العمل، فمن الممكن أن يجد العامل المقيم بعيدا عن اهله صعوبة في التوفيق بين عمله وأموره الشخصية مما يضطره إلى تأخير أحد الأمرين وسوء تخطيط وقته.

3-2-3- العوامل التنظيمية:

يظهر في مدى اهتمام المنظمة (خاصة المدراء) بإدارة الوقت وتخصيص وقت للتخطيط وتحديد المهام والوظائف الواجب تنفيذها من خلال خطة اسبوعية، شهرية أو سنوية للعمل، وتخصيص وقت محدد لبرمجة هذه الأعمال، كما يظهر تأثير المنظمة على إدارة الوقت من خلال تقسيم وقت العمل على أساس الوظائف والمسؤوليات.

إن الخيال والتفكير المبدع عن قوة الرؤية بالمستقبل والقدرة الفكرية والذهبية على حل المشكلات وذلك من خلال إيجاد الترابط والاتصال بين اجزائها المختلفة، وإن ملكة الخيال المبدع تمثل موهبة رؤية الذات والغير بشكل مختلف، وبشكل أفضل مما هو عليه الآن، وإن هذه الملكة تمكنا من وضع مهمة للذات أو هدف أو تخطيط وهي القدرة على رؤية الذات، وهي تؤدي رسالتها حتى في أصعب الظروف، وتمثل القدرة على تطبيق المبادئ بطريقة التطوير الذاتي تعترف بالملكات أو المواهب

أوالقدرات، وهذه الدراسات تعمل على توفير الوقت من خلال تجزئة هذه القرات إلى اجزاء وتعالج كل جزء من هذه الاجزاء على حدى، ويمكن لهذه الدراسات ايضا أن توفر في شكل مجموعة من المناهج هي: (آر.بيتل، 1991).

- رؤية الذات: وتمثل جوهر عملية التحليل والعلاج النفسي.
- الضمير: ويمثل جوهر عملية التدبير من حيث القيم ومكارم الأخلاق والجوانب المتعلقة بالحياة والمجتمع.
- الإرادة المستقلة: و تمثل قوة الارادة، وهي منهج الشخص العادي في مصارعة الحياة للحصول على ما يريد.
- الخيال المبدع: ويمثل مركز الرؤية وقوة العقل المتمثلة في التفكير الايجابي والتأثير النفسي، والايحاء، ولغة الجاذبية.

إن تطوير أي من الملكات القدرات الأربع يمثل جوهر القيادة الذاتية، وهذا ما يدفعنا للقول بأنه يمكننا أن نفحص الطرائق التي تعمل بها، وما يترتب عليها من نتائج لعملية الابتكار والابداع وتوفير للأوقات، ويمكننا أيضا أن نستخدم الوعي الذاتي للبحث عن طرائق جديدة تتفق مع المبادئ والقدرات المنفردة المنتجة الجديدة، واستعمال الارادة في الاختيار لأحداث التغيير والتجديد والابتكار في الحياة واستعمال الخيال والتفكير المبدع للوصول إلى بدائل جديدة.

3-3- مقومات الادارة الفعالة للوقت الابداعي:

إن المؤسسات التي أدركت القيمة التنافسية للوقت ومنتجاته "المرونة والسرعة" معروفة الان بمسميات عديدة منها مثلا، "المنافسين بسلاح الوقت"، و"مؤسسات الدورة السريعة" ومؤسسات الموجة الثالثة" (مجلة التدريب والتنمية، 1997)

3-3-1- المرونة:

إن الاستخدام المبدع والفعال لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن ينجز هذا الناتج المرغوب جدا للوقت ألا وهو المرونة، وهنا يمكننا إعادة صياغة حقيقة لا جدال حولها مفادها أنه في عالم الاقتصاديات والأسواق سريعة التغيير والاستجابة بسرعة، أما المؤسسات الاخرى فلن يكون لها مكان، حيث أصبح التغيير هو أحد السمات الراسخة للأعمال في الوقت الحاضر وأصبحت القدرة على

استخدام المعلومات كقيمة مضافة للتمكن من الاستجابة السريعة في مكان ووقت حدوث التغيير هي مفتاح النجاح.

إذا لم تكن المؤسسة في وضع يسمح لها "باللعب" ولا يعرف أي فرد بالتأكيد الان ماذا ستكون عليه البيئة التنافسية فلن تكون تلك المؤسسة من بين المنافسين، ويعني "اللعب" في الاقتصاد العالمي في الوقت الحاضر توقع التغيير وسرعة الاستجابة.

3-3-2- السرعة:

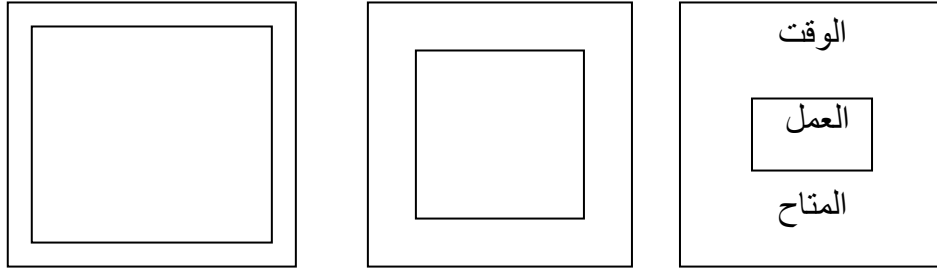
يبرز استخدام الوقت كميزة تنافسية باعتباره عاملا حاسما في الحدود الحالية للمشروعات، حيث أصبح الدافع لتقديم مخرجات جيدة لديها القدرة على الاستجابة لسوق متغير في أقل وقت ممكن هو الهاجس المتزايد للإدارات في جميع أنحاء العالم في عصر العولمة، ويشكل التطبيق الفعال للسرعة السلاح التنافسي النهائي في التطوير والتكوين. فسرعة الاداء تحدد الفائز وعدم الحفاظ على وتيرة التقدم يحدد خاسرين معينين.

فالمؤسسات التي نفهم القيمة التنافسية للوقت ولديها المرونة التنظيمية لاستخدام الوقت لصالحها لديها أيضا أفضل فرصة للفوز، في واقع الأمر تستطيع المؤسسات التي تستخدم السرعة كتكتيك لقتل المنافسة الحفاظ على موقع الصدارة، وان تتجنب تلك المعارف الكلفة تماما.

ويمكن ضمان مبدأ السرعة من خلال الحذر من قانون المؤرخ البريطاني سينورثكوت باركنسون الذي يقول: "يتمدد العمل لكي يملأ الوقت المتاح لا تمامه" (جرسيان ،دت، ص. 164).

ويشرح قانون باركنسون لماذا تصبح المؤسسات أكبر مما هي بحاجة إليه، لكنه أيضا يشرح سببا واحدا يجعل الأشخاص يصبحون غير اكفاء، وهو أنهم يخصصون وقتا أكثر مما يلزم للمشروع المقترح.

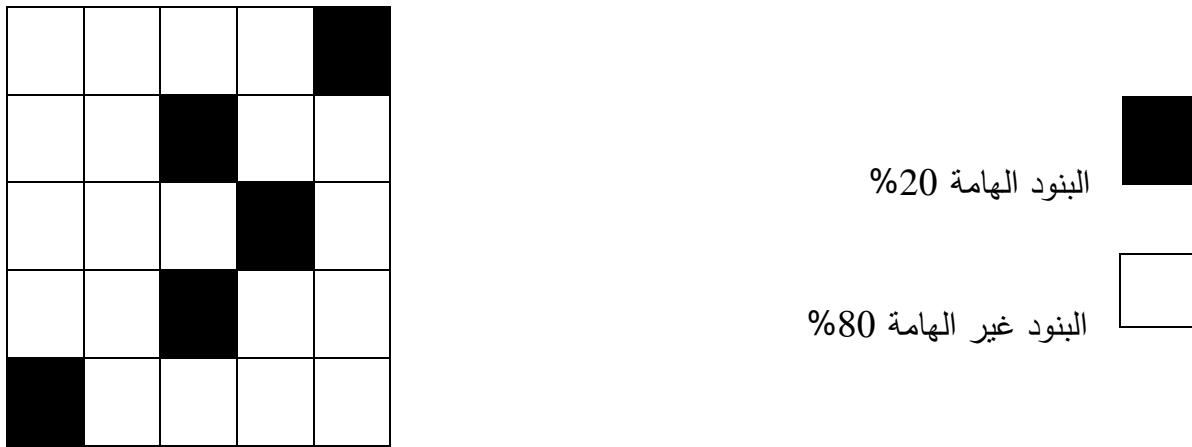
بمعنى أنه للقضاء على الوقت المتبخر (غير الفعال) في الحالة الاولى يجب توزيع العمل على الوقت المتاح كما في الشكل:



شكل رقم 03: كيفية توزيع العمل على الوقت المتاح.

و في المقابل لضمان السرعة، يجب الاقتصاد في الوقت المخصص للقيام بعمل معين. بالإضافة إلى الحذر من قانون باركنسون، يمكن في المقابل الاعتماد على مبدأ باريتو لتوزيع الوقت و الذي يعرف بقاعدة 20/80 أي البنود الهامة الأساسية في مجموعة ما تشكل جزءا صغيرا نسبيا من إجمالي البنود في المجموعة (الطالب، 1995، ص. 201).

إن هذا ليس قانونا عمليا لكنها طريقة لاتخاذ القرارات بسرعة و بفعالية، عما إذا كان واجب معين يستحق أهمية عالية أم أنه حتى لا يستحق القيام به. و يمكن تمثيل هذا المبدأ في الشكل التالي:



شكل رقم 04: مبدأ باريتو.

3-3-3- تخصيص وقت مناسب للتفكير:

قد تجعل العديد من المنظمات وقت التفكير نوعا من سياسة مكتوبة، بحيث يعتبر ضمن السياسة والخطة التي تنتهجها المنظمة، لذلك فإن أغلب المنظمات تشجع أفرادها للاستفادة من أوقات الفراغ وسواء أتيح الوقت بشكل رسمي أو غير رسمي فإنه يعتبر عاملا أساسيا في الحث على ابتكار أفكار جديدة.

3-3-4- المشاركة الحقيقية:

تظهر الكثير من الدراسات والبحوث أن الافراد في المنظمات الابتكارية يعتبرون أنفسهم بمثابة أجزاء مهمة من نظام متكامل، فهم يعرفون بان افكارهم ستؤخذ بصورة جدية.

3-3-5- التسامح أثناء الاخفاق:

إن مدراء الشركات والمنظمات الابتكارية يجب أن يفهموا أو يقدرُوا أنهم إذا وضعوا علامة واحدة للفشل فإن الافراد سوف يترددون في السعي والبحث لاكتشاف الفرص.

و بالرغم من الطرائق الثلاث السابقة، إلا أن رحلة توجيه وإدارة عمليات الابتكار والابداع لم تنته بعد، لأن هناك الكثير الذي يمكن أن يقدم بعد ذلك، ولا يدري أي فرد أو شخص مهما كانت وظيفته إلى اين ستأخذه الرحلة إذ أنه يجهل الظروف التي تصادفه في طريقه، وهذه الظروف دائمة التغيير وتتطلب منه أن يكيف نفسه معها، ولكن يمكنه في هذه الرحلة أن يستخدم كل ما لديه من المعارف والخبرات لكي يتيح لنفسه اختيارات أكثر وفرصاً أفضل، إذ أنه لم توجد طريقة واحدة للتعامل مع الابتكار والتغيير بحيث يكون بمقدورها أن تتناسب مع كل ظرف ومع كل الأفراد والاشخاص الموجودين، فكلما زاد الالمام بالطرائق المختلفة لمساعدة الافراد على تقبل الابتكار والتغيير.

ومن الطرائق التي تساعد على ذلك ما يلي: (الصفار، 2006، مجلة التدريب والتنمية، 1997)

- فهم الحاضر: لأن الفرص السانحة للابتكار لا تتوفر إلا في الوقت الحاضر، والانسان لطموح إبن يومه لأن ماضيه لا يشكل إلا مدرسة الاختيار والتجارب، ومستقبله طموح وآمال لم يحن حينها بعد، فمن لم يستثمر يومه لن يحقق شيئاً مما يريد.

إذن فهم الحاضر هو أول خطوة باتجاه الاستثمار الخلاق، وهذا يعني أن أفضل وأهم الاشياء التي ينبغي التوجه إليها هي قبول الموقف المعاش وتفهم ظروفه وما يتطلبه من آراء وأعمال وبذلك يكون الشرط الاول من أجل تحقيق ابتكار فعال وتربية رجال مبتكرين هو رؤية وبوضوح مكان التواجد الان وكيفية العمل.

- عدم اجترار الماضي: إن الشرط الثاني للابتكار والابداع المستمر هو التعامل مع الماضي على أنه مدرسة حيث أن التفكير بالماضي والاهتمام بأحداثه والتحسر على ما ضاع منه والاستئناس بما اغتتمنا فيه طبيعة كل انسان، وهو أمر قد يكون نافعا في بعض الاحيان ولكنه، وسيكون أنفع إذا اتخذناه محطاً لاكتشاف جوهر الاشياء واكتشاف الخفايا لأجل التعلم والتدريب.

- الاستعداد للمستقبل: بمعنى التفكير والتخطيط المدروس لأجل التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وحصد ثماره، ولكن ينبغي أن يحسب الفرد للمتغيرات حسابها أيضاً، كما يحسب للفشل والنجاح النسبي حسابها أيضاً لكي لا يصطدم في المستقبل وتعود عليه الخسارة بالإحباط.

إذن لكي يحقق الفرد ابتكاراً وتغييراً مثيرين فإنه يحتاج لأن يترك مساحة للمجهول المشكوك فيه، كما يحتاج إلى قدر من الصراحة والثقة بالمستقبل والماضي على حد سواء، وذلك بإدارة الوقت.

3-4- طرق الاستثمار الأفضل للوقت الإبداعي:

لكي يكون الفرد قادراً على الاستثمار الأفضل للوقت عليه اتباع الطرق التي تساعد على التحضير للأفكار الخلاقة ومن هذه الطرق ما يلي:

❖ إعداد الأفكار المتعلقة بمجال العمل أو المشروع المراد انجازه من مختلف مصادر المعلومات لأجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب.

❖ تحديد ما هو غير متوقع من نتائج لأن البحث عما هو متوقع والعمل لأجل كسبه أمر جيد إلا أن الإبداع يكمن في البحث عن النتائج المفاجئة والاحداث غير المتوقعة ورسم الحلول والمعالجات لها.

❖ تجزئة الهدف وتقسيمه: من الواضح أن الأهداف الكبرى لا تتحقق دفعة ولا مفاجئة لاستحالة الصدفة والطفرة في الوجود، بل لا بد أن تطور مراحل عديدة حتى تكتمل وتتضح، لذلك عندما تجزأ المشاكل الكبيرة إلى صغيرة وتقسم الأهداف على مراحل الزمن والعمل فإن الحلول ستكون أسهل والوصول إلى النتائج سيكون أضمن.

❖ ليس من الضرورة اكتمال الحل حتى يبدأ العمل لأنه في الكثير من الأحيان تستعصي بعض الامور لسبب أو آخر، و عليه فينبغي بداية العمل إذا ضمن النجاح في الغالب لا الدائم، لأن الكثير من المستعصيات تبدو صعبة في بادئ الامر، و لكن إذا تم تجاوزها و السيطرة على غيرها في الحل فإنها ستحل من تلقاء نفسها.

❖ التحرر العقلي: فإنه مضافاً إلى تجميع الأفكار وخزن التجارب لا بد من إطلاق الحرية للعقل في أن يفكر ويستخلص ويستنتج دون الخوف أو الحذر من الانتقال من فكرة إلى أخرى مادامت الضوابط والثوابت معلومة، إذا لا تطوير بلا حرية فكر وتحرير العقول، وكما تساهم اللياقة البدنية في الشعور بالمتعة في أي نشاط جسدي فإن هناك درجة من اللياقة الذهنية التي ينبغي أن نتوافر عليها حتى نشعر بالمتعة في أداء الوظائف بنجاح.

3-5- مهارات إدارة الوقت الإبداعي:

إن الوقت -بالإضافة إلى ندرته- مورد هام للنجاح والتقدم، فوقت المدير لا يجوز قياسه بقسمة المرتب على عدد ساعات عمله، ولكن يجب أن يقاس بحجم الموارد المادية والبشرية الكائنة تحت قيادته مضافا إليها الفرص المتاحة أو التي يمكن أتاحتها (العجمي، 2000، ص. 168)

مما سبق يتضح أن المشكلة هنا ليست في مقدار الوقت المتوافر للمديرين فهم جميعا متساوون من هذه الناحية، ولكن في إدارة توظيف الوقت المتوافر لديهم، وهل يستخدمونه بشكل فعال ومفيد أم يهدرونه ويضيعون في أمور قليلة الفائدة، وفيما يلي عرض لأهم مهارات إدارة الوقت الإبداعي:

3-5-1- مهارة التخطيط للوقت:

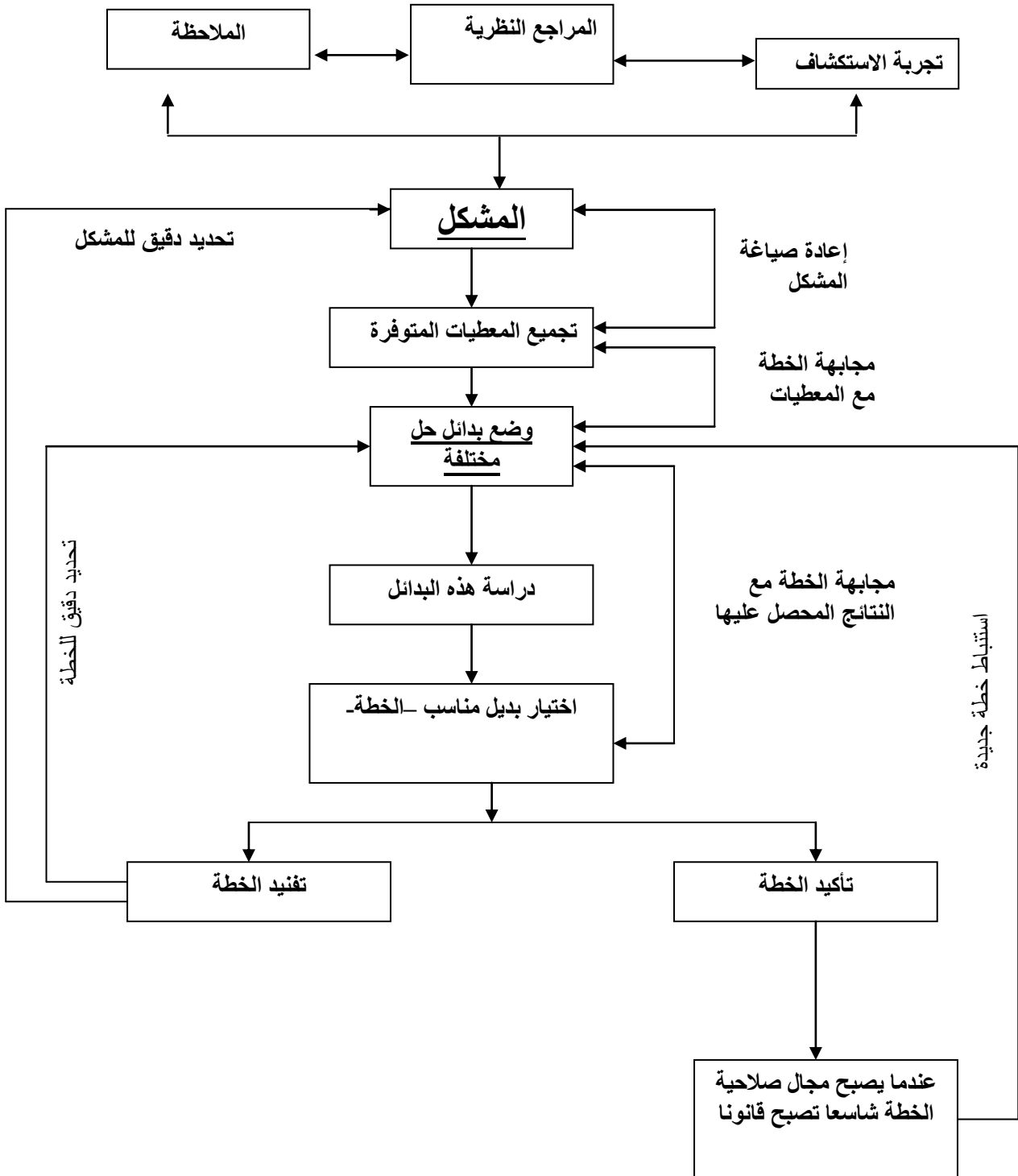
ظاهرة التغيير حقيقة واقعة في كل المجتمعات مهما اختلفت وان بدت لنا هذه الظاهرة متباينة في الشكل والمضمون، فهو اختلاف في الدرجة وليس في النوع.

وقد كان للتطور التكنولوجي، وتعدد وسائل الاتصال الأثر الكبير في إحداث هذه الثغرات وليس على مستوى مجتمع بعينه، فحسب بل امتد ليشمل المجتمع الإنساني برمته "وقد تطور الفكر الانساني وانتقل من مستوى إلى مستوى آخر حتى وصل إلى المستوى الاخير الذي يعيش عصرنا فيه وهو التفكير في مستوى التخطيط" (غيث، محمد، 1986) تزداد أهمية الوقت كلما صعدنا في السلم الاداري فالمدير في أي مستوى إداي لا يستطيع تحقيق الاهداف بدون تخطيط، فالناس الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون ويشير جاك فيمر jack femer أن كل دقيقة تنفق في التخطيط، توفر ثلاث إلى أربع دقائق في التنفيذ.

فالوقت بالنسبة للمدير ليس مسألة دقائق أو ساعات، بل هو نتائج واهداف محددة، ينبغي إنجازها في إطار ذلك الوقت المحدد لها، فالمدير الفعال هو الذي يدرك أنه لا يستطيع عمل كل شيء في آن واحد، ولكنه يعمل وفق الاولويات: أهم، فمهم، فأقل أهمية حتى يستطيع تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في إطار الوقت المتاح. (الاغبري، 2000، ص. 432)

إن التخطيط يتطلب في مرحلته الاولى تحليل كيفية توزيع المدير لوقته الحالي وبالتالي إعادة النظر بهذا التوزيع لزيادة كفاءة استغلال الوقت من عملية التخطيط له، وهذا يتطلب الاعتماد على جدول أعمال يومي يتم من خلال التوزيع المسبق لوقت العمل على النشاطات المختلفة بشكل يساعد المدير على تحليل النشاطات الرئيسية التي يصرف فيها أغلب وقته وأهمية هذه النشاطات، وبالتالي تقليل الوقت المخصص للنشاطات الأقل أهمية، إن ذلك يساعد على تنظيم وقته والاستفادة القصوى

من الوقت المتاح للنشاطات ذات العلاقة بالعمل، وتقليص الاعمال الطارئة إلى أدنى حد ممكن (حمامي، 1992، ص. 254)



شكل رقم (05): آلية التخطيط للوقت

3-6-1-1- خصائص التخطيط للوقت:

- لتخطيط الوقت مجموعة من الخصائص التي يجب مراعاتها عند ممارستها له نذكر منها:
- أن التخطيط للوقت يعني دراسة الحلول البديلة التي يتم الاختيار من بينها في المستقبل
- تتطلب فعالية التخطيط للوقت الالتزام بتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات والعلاقات التي سيتم الاعتماد عليها لوضع الفرضيات عن المستقبل ووضع الخطة الزمنية.
- لا يقوم على اعتبارات وصفية وعاطفية بل على اعتبارات قياسية.
- يساهم التخطيط للوقت من تقليل احتمالات الاستخدام العشوائي وغير الدقيق لموارد المؤسسة لأن الخطة الجيدة تحدد الوقت على كل من الامكانيات والفرص والمشكلات والقيود المتاحة في البيئة.
- تتحدد فعالية نظام التخطيط للوقت بفعالية عملية متابعته.

3-5-2-2- أهمية التخطيط للوقت:

- مواجهة التغيير وعدم اليقين الذي يتصف به المستقبل وبالتالي فإنه من الضروري الاستعداد لمواجهة الطوارئ.
- يساعد التخطيط للوقت على تحقيق الرشد -الاقتصاد في الاداء- بتركيزه على كفاءة العمل والتوافق في الجهد فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة بالأنشطة غير المتوازنة المنفصلة والتدفق المتعامل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تملئها الضرورة (الشرقاوي، 2002، ص. 174)
- تسهيل الرقابة، فالمدير لا يمكنه التأكد من انجازات بقية الاطراف ما لم تكن لديه أهداف مخططة.
- يعتبر التخطيط للوقت وسيلة للوصول إلى النتائج باعتبار هذه النتائج هي محور تركيزه.
- إذا كانت نقطة البدء في انجاز أي نشاط هي تحديد اهدافه، فإن مهمة تخطيط الوقت الاساسية ليست فقط تحديد هذه الأهداف، بل أيضا تحديد طرق تحقيقها وتوجيه كافة الجهود نحوها (أبو قحف، 2002)

انطلاقا من تحديد الاهداف يمكن للمؤسسة توفير الموارد المتاحة واللازمة لبلوغ الأهداف وفي حالة عدم توفر هذه الامكانيات يصبح من السهل على الادارة تحديد كمية ونوعية وزمن الحصول على هذه الموارد اللازمة للاستفادة منها لاحقا.

- القضاء على جوانب النقص في المؤسسة ومواجهة التحديات والاحطار
- التركيز على جوانب القوة في المؤسسة ومحاولة استغلالها.

3-5-1-3- أهداف تخطيط الوقت:

التخطيط يعني توفير الوقت، إذ تظهر التجربة في العمل بأن الجهد الأكثر المكرس لتخطيط الوقت يجعلنا نحتاج إلى وقت أقل ضرورة للتنفيذ كما أننا نوفر الوقت.

وقت التخطيط	الوقت اللازم للتنفيذ
-------------	----------------------

الوقت و الجهد الكلي

وقت التخطيط	الوقت اللازم للتنفيذ	الوقت المدخر (الموفر)
-------------	----------------------	-----------------------

استثمار الوقت ضروري لاقتناص الخلل



كل ثماني دقائق في التحضير لكل يوم عمل و المتابعة الثابتة

لهذا التخطيط يمكن أن ينتج ساعة إضافية كل يوم لأشياء أساسية أكثر

شكل رقم (06): دور التخطيط في توفير الوقت (ستيوارت، 1989، ص. 24)

- تحقيق الأهداف المهنية بشكل أسرع و بثقة أكبر
- استمرار التعقب والمتابعة لكل المشاريع والواجبات والنشاطات
- تقليل الضغط (التوتر) اليومي وجعل المدير أكثر قدرة للتنبؤ بالروتين اليومي (ستيوارت، 1989، ص. 24).

- تطوير وتحسين أداء المؤسسة.
- تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة.
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة.
- التعامل مع المشكلات وإدارة الازمات التي تواجهها المؤسسة من خلال تدعيم قدرتها على التعامل مع المشكلات، وتوفير مجموعة من السبل الأمنية لديها، وهذا لمواجهة أي تغيير طارئ وغير مرغوب قد يحدث مستقبلاً، هذا بالإضافة إلى وجود نظام تحذيري يساعد المؤسسة على الاحساس بأي أزمة متوقعة.

3-5-1-4- وقت الإبداع الجماعي:

الاجتماع عبارة عن اتقاء عدة أفرادهم أعضاء الاجتماع، بينهم مصالح مشتركة للاتفاق على سياسة ما، أو للتوصل إلى حل مشكلة ما عن طريق إثارة النقاش، طرح الاسئلة وجمع المعلومات، وتقصي الحقائق، ومن ثم وضع السياسات والقرارات والنتائج بناء على موافقة الاعضاء (مصطفى، 2001، ص. 183)

وقد بينت بعض الدراسات أن العديد من المديرين يقضون جزءا كبيرا من وقتهم في حضور الاجتماعات (8-15%) وغالبا ما يخرجون منها هم غير مقنعون بضرورتها نتائجها (جير، 1998، ص. 36) ولزيادة فاعلية الاجتماعية لابد من اعتماد الأسس التالية: (حمامي، 1992، ص. 225، بدر، 1985، ص. 70-71)

- تحديد الهدف من الاجتماع.
- تحديد المشاركين في الاجتماع أي تحديد من يشارك في الاجتماع وما هي اهتماماتهم وخبرتهم وماهي مساهمتهم المتوقعة.
- التهيئة للاجتماع وتشمل موعد عقد الاجتماع ومكانه و المدة التي يتطلبها، وماهي الأسس العادة للمناقشات التي ستجرى فيه ما هو منهاج الاجتماع (المواضيع التي ستطرح) والوقت المخصص لكل فقرة في المنهاج.
- قيادة الاجتماع وتشمل اختيار رئيس للاجتماع و ضرورة التأكد من إعطاء المجال لكل عضو لطرح أفكاره ومساهماته وكيفية خلق الاجواء الملائمة لتفاعل الآراء المختلفة وصولا إلى الحلول المنشودة، ويستطيع القائد القيام من خلال توزيع الأدوار للأعضاء المشاركين اثناء الاجتماع وذلك تفاديا لتضييع الوقت، والنقاشات الجانبية وغيرها من الأمور السلبية كالتالي.

- **دور تحريك النقاش:** ويتمثل في مساعدة المجموعة على بداية النقاش، تعريف المشكلة تناولها من جانب جديد وإعداد ما تم انجازه في المجموعة.
- **دور الباحث عن المعلومات:** ويتمثل في الاستيضاح عن بعض الاقتراحات المقدمة وطلب معلومات إضافية يمكن أن تساعد في الحل.
- **دور الباحث عن الآراء:** مساعدة الآخرين في استخراج آرائهم وأفكارهم والاستيضاح عن أفكار قدمت بالفعل.
- **عاطي المعلومات:** يعطي معلومات وحقائق عن المشكلة.

- **عاطي آراء:** يعطي الفرد رأيه في اقتراحات قدمت.
- **دور التطوير:** و يتمثل في إضافة معلومات لفكرة قدمت بقصد استكمالها أو تعديلها.
- **دور التنسيق:** ويتمثل في محاولة الربط بين الاقتراحات المقدمة وإظهار تكاملها والعلاقات بينها.
- **دور المختصر:** يربط الأفكار والاقتراحات ويقدها بشكل ملخص وقريب.
- **دور مختبر واقعية التطبيق:** و يتمثل في أن يحاول العضو أيضا مدى امكانية تطبيق الاقتراح أو الفكرة.
- **دور المشجع:** حيث ينصت ويهتم بآراء الآخرين ويشجعهم على اكمال أفكارهم.
- **دور التعبير عن شعور الجماعة:** حيث يقوم بعرض شعور الجماعة أمام الاعضاء بعد أن أحسه وربما يكون هذا الإحساس نتيجة لمجموعة من السلوكات التي قام بها الافراد.
- **دور الموفق:** يتمثل في محاولة التوفيق في حالة الخلافات.
- **دور حارس البوابة:** حيث يعمل على استمرار المناقشة ومشاركة الأعضاء فيها، و احيانا إعادة ترتيب اسلوب المناقشة.
- **تسجيل وتقييم النتائج:** وتتضمن ماهية القرارات المتخذة والاجراءات المطلوبة للتنفيذ ومن يقوم بذلك وكيفية المتبعة.

هذه العناصر الخمسة يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند التخطيط لأي اجتماع مهم مع ضرورة وجود بعض الاختلافات في متطلبات الاجتماعات المختلفة إلا أن اعتماد برمجة الاجتماعات وذلك من خلال تحديد منهاج الاجتماع الذي تتضمن المواضيع التي ستجرى مناقشتها والوقت التخصيص لكل موضوع والالتزام به خلال الاجتماع مع ضرورة التأكد من الأعضاء الذين يحضرون الاجتماع بأن لهم علاقة مباشرة واهتمام بموضوع الاجتماع، ويمكنهم أن يساهموا بشكل فعال به. (حمامي، 1992) لا بد وأن تؤدي بالتالي إلى تحقيق النتائج المطلوبة من الاجتماع.

وفيما يلي مخطط يمثل مقارنة مختصرة بين الاجتماعات الفعالة وغير الفعالة:

إعادة المناقشات لمن تأخروا في الحضور	بداية الاجتماع	وصول الجميع في الوقت المحدد
السماح بالمقاطعات غير المنظمة	السماح بابداء الآراء	الجميع لديهم فرصة للتحدث
الحد العقيم و المشاجرات العنيفة	مناقشة الآراء	قبول الشتوية والتفاهم
إعادة مناقشة المسائل مرة أخرى	الوصول إلى النتائج	نتائج مختصرة وبلغة
إعادة مناقشة المسائل مرة أخرى	تحديد ما يجب عمله	تحديد الأنشطة وانجازها
التنازع وعدم الموقفة على القرارات	التلخيص و الانتهاء	متابعة تنفيذ الأنشطة

شكل رقم (07): مقارنة بين الاجتماعات الفعالة و غير الفعالة (حمودة، 2003، ص.60)

3-5-1-5- طرق تجسيد الابداع الجماعي:

أي تشجيع الافراد على طرح أفكارهم و ابداء آرائهم فيما يخص مختلف القضايا انطلاقا من تبتني فكرة أن المقدره على إظهار سعة الخيال والخلق والابداع في مواجهة المشاكل ليست قاصرة على انسان دون سواه ومن أهم الطرق التي يمكن من خلالها تجسد إدارة الوقت الابداعي للجماعة هي:

❖ العصف الذهني (التوليد الذهني):

يعتبر من اكثر الاساليب استخداما للحصول على الأفكار الابداعية ويكمن أساس التوليد الذهني في مدخل التفكير الجانبي **Laterazte thinking approach** مدخل دراسة سلسلة من الافكار

التي تبدو غير واردة للوهلة الأولى، الذي جاء به مفكرون مثل إدوارد دي بونو. (الطيبي، 2001، ص.165، راي، 1997، ص. 75) حيث يتم تنظيم اجتماع بهدف الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الأفكار لكن دون تقويمها في ذلك الوقت لضمان عدم كبح حرية التفكير ولأن الفكرة التي قد تبدو مستحيلة قد يتضح في الواقع أنها قابلة للتطبيق تماما.

يقوم قائد الجماعة بتقديم موضوع العصف الذهني ثم يطلب أفكارا، وتتولد هذه الافكار ببطء في البداية ثم تزداد سرعتها عندما يندمج اعضاء المجموعة فيما بينهم، والافكار التي تظهر في البداية عادة ما تكون تقليدية لكنها تصبح اكثر تطرفا وفعالية عندما تبدأ المجموعة في التفكير بالطريقة الجانبية بدلا من التفكير المنطقي، والعقلاني فقط، وقد يزدادون تطرفا عند اقترابهم من نهاية الاجتماع، عندما يشعرون أنهم يطرحون الافكار لمجرد زيادة عددها وفي الغالب فإن هذه الافكار التي تتولد أخيرا هي التي تصبح أكثر أهمية وربما ليس بالشكل الذي تطرح به ولكن مع تعديلات.

❖ المجموعات الاسمية:

تعتبر هذه الطريقة امتداد للطريقة الأولى، لكنها تسمح للأفراد بأن يقدموا الأفكار بشكل مستقل، وتتلخص خطوات اتباع هذه الطريقة كما حددها (المرسي، ادريس، 2002، ص. 663) فيما يلي:

- تحديد الاعضاء الذين سوف يشتركون في حل المشكلة.
 - قيام الافراد بالاتفاق على الهدف المشترك من الاجتماع.
 - يقوم كل عنصر بشكل مستقل بتنمية الافكار الخاصة به (بمعزل عن الاخرين) وذلك حول بدائل مشكلة معينة.
 - يتم تبادل الافكار التي توصل إليها كل عضو مع باقي اعضاء الجماعة ثم مناقشتها وتعديلها في ضوء آراء وأفكار الاخرين.
 - استمرار مناقشة الافكار الفردية حتى يتم التوصل إلى اتفاق جماعي حولها.
- ومن مزايا هذه الطريقة انها تؤدي انتاج أفكار بناءة، وتوصيات عملية، كما أنها تقلل من حدوث النقد والنزعات الشخصية بين الاعضاء والتي من الممكن أن نجدها في جلسات التوليد الذهني، كما أن التعاون والافتناع والافتناع يمثلون يمثلون. السمات الرئيسية لهذه الطريقة.

❖ أسلوب دلفي:

هو أحد الطرق التي تعتمد على الاستقصاء الموجه لمجموعة من الخبراء والمتخصصين المختارين لحل مشكلة ما، وفي هذه الطريقة لا يجلس الافراد مع بعضهم وجها لوجه، ويجب أن يكونوا غير معروفين لبعضهم البعض، وذلك لتشجيعهم على الاستجابة دون أي ضغوط نفسية أو غيرها، ويمر هذا الاسلوب بالخطوات التالية: (العديلي، 1995، ص-ص. 487-488).

- تحديد المشكلة: ويعني ذلك أن تكون المشكلة معروفة مسبقا.
 - تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
 - تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل وحلول المشكلة وتأثير بدائل الحل فيها، ثم ترسل القائمة إلى الخبراء كل على حدى في شكل تقرير مختصر.
 - تحليل الاجابة واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
 - ارسال التقرير المختصر إلى الخبراء مرة ثانية لمعرفة رد فعلهم بالنسبة إلى توقعاتهم عن الحلول وعن المشكلة.
 - تحليل الاجابات مرة ثانية، وكذلك أخذ رأي الخبراء مرة أخرى.
 - تجميع الحلول النهائية، و ترفع في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة النهائي.
- وبذلك يعتبر هذا الاسلوب من الاساليب الفاعلة في حل المشكلات التي تتسم بالحساسية وفي الموقف التي تتصف بعدم التأكد (المرسى ، ادريس، 2002، ص. 664).

3-5-1-6- معوقات التخطيط للوقت:

- ومن الأمور التي تعيق التخطيط للوقت ما ذكره كل من (الاغبري، 2000، ص. 435، عمران وآخرون، 2001، ص. 116، العجمي، 2000، ص. 168) في النقاط التالية:
- محاولة أداء العديد من الأنشطة مع صعوبة ترتيب المهام في ضوء أهميتها في ضوء الوقت المحدد للانتهاء منها، وفي ضوء الزمن المرصود لأدائها.
 - صعوبة الانتهاء من المهام والأنشطة في الوقت المناسب نتيجة لعدم إدراك الوقت اللازم لأدائها.
 - تأجيل أداء الاعمال (والمهام) لآخر وقت ثم الاضطرار لانجازها على عجلة ودون اتقان، مما يسبب شعورا بالضغط والتوتر مع رجاء أن يطول الوقت ليسمح بإتمام المطلوب.
 - كثرة المهام المتطلب أدائها في الوقت قصير نتيجة لعدم الواقعية في تصور الوقت اللازم لكل منها.

- التركيز على الاولويات بصورة خاطئة حيث يرتبط عدم وضوح الاولويات ارتباطا مباشرا بعدم وضوح الاهداف الاساسية للمنظمة، وكذلك الاهداف الفرعية النابعة من الغايات الواجب تحقيقها.
- الاستغراق في أحلام اليقظة.

و فيما يلي بعض الوسائل المستخدمة في تخطيط الوقت:

3-5-1-7- آليات تخطيط الوقت:

أولا: التحليل الموقفي:

وهي مجموعة من الخطوات التي يستخدمها المدير عندما يخطط لفترة طويلة نسبيا أو متوسطة وتكون بتحليل الموقف المتعلق بالنشاط المراد تخطيطه في مجال زمني معين، وفي ظل ظروف البيئة الداخلية للمؤسسة والامكانيات المتاحة لها ويتضمن التحليل الموقفي الخطوات التالية:

- تجميع الانشطة المراد تخطيطها ثم تفسيرها وتلخيصها.
- دراسة الاحداث الماضية للوقوف على مدى امتداد تأثيرها على الحاضر.
- فحص واختبار الظروف الحالية المحيطة بالشيء موضع التخطيط
- محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية (طه، 2001، ص. 304)

وانطلاقا من هذه الخطوات يمكن تحديد الشيء المراد تخطيطه بدقة، ومعرفة الظروف المحيطة به، وصياغة الافتراضات الزمنية العملية التخطيطية.

ثانيا: تنمية بدائل الأهداف والخطط:

وهي الحلول التي تسمح بتقليل الفارق بين ما نريده وما نتوقه مع الاقتصاد في الوقت وذلك بإحدى الطرق الآتية:

- تقليد حل سبقته تجربته من طرف الغير.
- تكرار حل سبقته تجربته من طرف المؤسسة نفسها.
- ابتكار حل انطلاقا من عملية التشخيص (قارة، 2001)

ثالثا: تقييم الأهداف والخطط:

بعد جمع الحلول المقترحة تأتي مرحلة تقييمها التي تؤدي بالضرورة إلى الاختيار فأحيانا يسهل تفضيل حلول على أخرى، وأحيانا يصعب هذا التفضيل عندما تبدو قيمتها متساوية، وهنا يمكن أن يهدر الوقت وفي هذه الحالة يجب إجراء مقارنة بينها على أساس المخاطرة، الاقتصاد والتوقيت.

- تحديد نتائج كل منها بصفة مسبقة، وكمية الوقت الذي سيستغل أوسيهدر نتيجة تطبيقها.

• محاولة صياغتها كميًا، حتى يتسنى اختيار انسبها في الخطوة اللاحقة (طه، 2002، ص.305).

رابعاً: انتقاء الهدف والخطة :

أي قيام المخطط بانتقاء البديل الأكثر ملائمة للمؤسسة من حيث الوقت، بمعنى اختيار الهدف المناسب للمؤسسة واختيار الخطة المثلى (طه، 2002، ص.305)، ويجب أن تصاغ الاهداف والمراحل الزمنية أوالتوزيع الزمني بصورة واضحة حتى يلتزم العاملون بتحقيقها (ستيوارت، 1989، ص.383)، وبالتالي توفير وقت من الممكن أن يهدر في الاخطاء أو التأخر.

خامساً: تطبيق الخطة:

بعد المصادقة على الخطة تتخذ الاجراءات لوضعها موضع التنفيذ "حيث يقوم جهاز التخطيط بالاشتراك مع جهاز التنفيذ، بإعداد الصورة الرقمية التفصيلية على جمع المستويات وتوصل هذه الصورة إلى كل عامل حتى تكون مسؤولية كل فرد والازدواج في المهام الذي يؤدي إلى هدر الكثير من الوقت.

سادساً: المتابعة والرقابة :

لا يقصد بعملية المتابعة مراقبة التنفيذ للتأكد من انجاز مراحل العمل إلى تعديل الخطة أو أجزاء منها (المليجي، 1997، ص. 308) يفضل أن تكون هذه المتابعة مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل اكتشاف الاخطاء والانحرافات قبل استفحالها، هذه الاخيرة التي تنشأ في العادة نتيجة لعدم معرفة العاملين بكيفية تنفيذ العمل، أوعدم وجود حوافز معينة لانجاز العمل، أوعدم توفير بيئة العمل المناسبة (كينغ، 1986، ص.360)

3-5-2- مهارة اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات و حل المشكلات يمثلان الجزء الاكبر من اهتمام المدير، ويشغلان حيزا كبيرا من نشاطه الأكثر من ذلك أن كل تصرف من تصرفات المدير يتضمن قرار أو أكثر والفرق بين إدارة ناجحة وإدارة أقل نجاحا يكمن في مدى ودرجة فاعلية صنع القرار، والقرارات الفاعلة مطلوبة سواء مع وفرة الموارد أو ندرتها (الأزهري، 1993).

ويمر المدير في اتخاذه القرار بمجموعة من المراحل بدءا من تحديد المشكلة ثم حصر البدائل، دراسة كل بديل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، تقييم النتائج (عوض وآخرون، 1986، ص. 23) وأثناء اختيار البديل الأفضل بعد تقييم جميع البدائل في مرحلة سابقة يقوم المدير باستبعاد الكثير

منها، أما البدائل القليلة الباقية فلا بد أنها تحتوي نقاط قوة ونقاط ضعف وعليه أن يحدد أي هذه البدائل يقدم حلاً أفضل للمشكلة المطروحة أو الفرصة المقدمة ومن بين أهم المعايير التي تساعد عند اختيار أفضل البدائل هو: التوقيت فعندما يكون من الضروري الاقتصاد في الوقت فإن أفضل البدائل هو الذي يضع القرار موضع التنفيذ بسرعة وأما إذا كان من الضروري بذل الجهود لفترة طويلة فقد يكون من الأفضل عدم الاندفاع (الشرقاوي، دت، ص.124) وفي التنفيذ لا بد من وضع جدول زمني للمهام، فقد يكون عامل الزمن عنصراً مهماً للقرار، وقد يفقد القرار تأثيره إذا ما نفذ قبل وقته أو بعده، أو إذا كان التنفيذ يتم على مراحل متسلسلة، فالجميع يعلم مدى الانطباع السيئ الذي يسببه تأخر وصول خطاب ما عن الموعد المقرر للرد عليه (الطالب، 1995، ص-ص.97-98).

إننا نخسر الوقت ونكسب التوتر عندما نؤجل اتخاذ القرار لفترات طويلة ونادراً ما يكون التأجيل مفيداً في تحسين نوعية القرارات، كما لا يمكن إزالة الأخطار بتأجيل القرارات لأنه ليست هناك قرارات تخلو من المجازفة بشكل كلي إنه من الطبيعي التمهّل وأخذ الوقت الكافي للتفكير في القضايا تستوقفنا العراقيين لتحرفنا عن مسارنا، ومن بين هذه العراقيين (روستش، 1996، ص-ص.125-126).

- ✓ الخوف من ارتكاب الخطأ
- ✓ الاعتقاد بأن هناك حاجة لمعلومات أكثر لاتخاذ القرار المناسب.
- ✓ عدم الامتثال من التطبيق
- ✓ القلق من النتائج كونها تؤذي شخصاً أو تؤلب شخصاً ضده.
- وعليه ينبغي معرفة أن الامتناع عن اتخاذ القرار ثم جمع حقائق عنه هو أكبر كضيعة للوقت، ويقف عائقاً أمام خطوات مستقبلية يجب القيام بها في النهاية (روستش، 1996، ص-ص.127-128)
- في النقاط التالية:

- ✓ تحديد المواعيد النهائية لاتخاذ القرارات.
- ✓ حديد وسرعة الخيارات الضعيفة دون التأثير على أي منها أو تكبد معاناة هائلة فيها.
- ✓ تجنب المماطلة في القرارات الكبيرة باتخاذ قرار جزئي حول مشروع أو قضية شاملة فهذا يجعلنا نبدأ بدلاً من التوقف للتفكير بكل التفاصيل.
- ✓ الثقة بالحكم الخاص وتنفيذ القرار بمجرد الوصول لأفضل قرار مناسب.
- ✓ التأكد من أنه حتى لو تم اتخاذ القرار الصحيح فليس كاملاً، لكن على الأقل ثم حسم الأمر وبدأ التقدم.

- وفي جانب آخر تنصف القرارات على أساس معيار الزمن حسب (مرعي، 1997) إلى:
 - ✓ قرارات قصيرة الأجل: وتتعلق بالقرارات التي تنتج ثمارها على المدى القصير وخلال فترة زمنية وجيزة.
 - ✓ قرارات طويلة الأجل: وتكون نتائج هذا النوع من القرارات على فترات طويلة كافية لتحقيق وانجاز الغايات، والأهداف بشكل نهائي.
 - ✓ قرارات متوسطة الأجل: تكون هذه القرارات وسطا بين القرارات القصيرة والقرارات طويلة الأجل، حيث تمتد آثارها لما يزيد عن فترة الاستغلال ولا يصل إلى حد تحقيق الأهداف النهائية.

3-5-3- مهارة التنظيم:

يعتبر التنظيم مهارة من مهارات إدارة الوقت، وتتمثل أهميته في أنه يستعمل مع بقية المهارات الأخرى، لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يشكل عاملا أساسيا في تنسيق وترتيب الجهود البشرية والموارد المادية اللازمة لانجاز المهام كذلك يوفر التكامل والانسجام في مسيرة الأعمال التي يقوم به البشر ومن مبادئ التنظيم:

❖ مبدأ التفويض:

يمثل التفويض أحد المبادئ القديمة والأساسية في علم الإدارة وقد حظي هذا المبدأ بمناقشات كثيرة في التراث الإداري إلا أنه كان ولا يزال يمثل أقل المبادئ تطبيقا وبالأخص في المنظمات العربية (حمامي، 1992، ص. 257) إذ يشعر أغلب الإداريين بأنهم الأقدر على أداء الأعمال أفضل من أي شخص آخر. أو تبينهم ظاهرة: من الأسهل أن تؤدي العمل النفسي، أو يريدون فعل كل شيء بأنفسهم أو يخشون فقدان السيطرة في حالة إيكال العمل للآخرين وخشية أن ينالوا المكانة التي يريدونها هم لأنفسهم (روستش، 1996، ص. 129، ستيوارت، 1989، ص. 59)

إن المدير الذي يسعى للاستفادة من وقته بشكل جيد يمكن أن تحقق ذلك من خلال عملية التفويض التي تمكن المدير من الاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة لديه، وذلك انطلاقا من أن عملية التفويض تحقق للمدير فوائد متعددة حددها كل من (حمامي، 1992، فلية، عبد المجيد، 2005، ص. 354) في النقاط التالية:

- ✓ التفويض من استراتيجيات إدارة الوقت داخل المدرسة أو المؤسسة التربوية.

- ✓ يعتبر التفويض خطوة هامة للاستفادة القصوى من الوقت كما يساعد المدير في تنظيم وتخطيط يومه وتوزيع الأعمال والاستفادة من وقته إلى أقصى درجة ممكنة، فهو يقلل من الأعمال الروتينية للمدير، ويوفر وقتا أكبر لممارسة الأعمال الأكثر أهمية.
- ✓ يقلل من التأخير في عملية اتخاذ القرارات نتيجة لتفويض ذلك إلى العاملين في المواقع التنفيذية.
- ✓ يساعد على اتخاذ القرارات في لمواقع التي تتضمن تفاصيل أكثر عن موضوع القرار يقوم التفويض على تحليل المشكلات وتنمية والمساعدين الأكفاء مع الفاعلية في استخدام البيانات والمعلومات وتوصيفها في وضع القرار، وهذا يعد استثمارا للوقت فيما هو مفيد ومجدي.
- ✓ يوفر وسيلة أساسية لتدريب العاملين على عملية اتخاذ القرارات.
- وبناء عليه يعتبر التفويض من أساليب إدارة الوقت الهامة، فهو ضروري لكافة المستويات داخل المؤسسة (فليه، عبد المجيد، 2005، ص. 354).
- إلا أن هناك مجموعة من النقاط التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار أثناء التفويض لشخص معين وهي: (روستش، 1996، ص. 130، لعبيدي، 1997)
- ✓ المقارنة والموفقة بين توقعات المفوض وإمكانية مساعدته.
- ✓ إعطائهم توجيهها محددًا بما يتوقعه منهم.
- ✓ توضيح أنه يعتمد عليهم في تنفيذ العمل بطريقتهم الخاصة باستثناء ما يسألونه عنه.
- ✓ أن يطلب منهم تجميع الأسئلة التي تبرز خلال العمل وأن يأتيه بأسئلتهم في مجموعات بدلا من استفاد وقت كل شخص بأسئلة متلاحقة واحدا بعد الآخر.
- ✓ تحديد وقت للعمل المفوض وتسجيل ذلك في المفكرة.
- ✓ مراقبة الأعمال التي يتم إيكالها للآخرين والتدقيق مع المساعدين بشكل دوري كيفية انجازها، وفي الوقت نفسه تركهم يكملون العمل دون التدخل في كل جزئية طالما فهموا واجبه.
- ✓ متابعة العمل الذي تم تفويضه حتى لا يهدر الوقت في إعادته إذا ما حدث شيء للشخص الذي تم تفويضه.
- ✓ تقييم العمل عند الانتهاء ومكافأة القائم عليه إذا كان العمل يستحق المكافأة.
- لأجل تنظيم إدارة الوقت في منظمة لابد من اعتماد اختبار الوقت .

اختبار الوقت هو مجموعة من التمارين والتدريبات الذاتية تمكنك من تجربة تقنيات مختارة لتوفير الوقت، واختبار كفاءتك فيها، وهي تستخدم في تخطيط مسار العمل. ولو نظرنا إلى كتب إدارة الوقت لوجدنا الكثير من الاختبارات، والتي كلها تشخص على أنها اختبار للوقت، والواقع أنها وإن اختلفت في ظاهرها، إلا أنها ترمي لهدف واحد في النهاية، وهو التعرف على مكامن الوقت الضائع، وكيفية استغلاله، وتجاوز معوقاته. وفي الغالب تتخذ اختبارات الوقت الصور التالية: (الجديلي، 2010، ص. 11)

❖ اختبار الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة: وتشمل ثلاثة اختبارات:

- اختبار الاستغلال: أي تحديد حجم الأنشطة التي يتم ممارستها، وتنفيذها، في المدى الزمني، وتحديد مدى استغلال عنصر الوقت في المشروع.
- اختبار الفائض: ويقصد به الوقت الفائض عن حاجة المشروع والذي يمكن استغلاله في القيام بتنفيذ عمل إضافي آخر.
- اختبار الفاقد: وينظر إلى وقت كل مرحلة من مراحل الإنتاج على حدة، ويحدد الوقت الفائض في كل مرحلة.

من خلال هذه الاختبارات يمكن لمتخذ القرار أن يقوم بسد الفجوات القائمة في المشروع.

❖ اختبارات المهام والملاءمة والفاعلية: ومن أمثلتها:

- اختبار الضرورة: ضرورة المهمة للمشروع.
- اختبار الملاءمة: اختيار الشخص المناسب لأدائها.
- اختبار الكفاءة: الأسلوب الأمثل لتنفيذ تلك المهام.

❖ اختبار تشخيص إدارة الوقت لتحديد مستوى إدارتك لوقتك.

3-5-4- مهارة الرقابة:

تنطوي الرقابة على التحقق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة أما غايتها فهو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبيق على كل شيء: الأشياء، الناس، الأفعال (بلفريعات، 1982، ص. 41). هذا التعريف يركز على جانب مهم في الرقابة وأهدافها إذ أن الرقابة تبحث عن الانحراف ونقاط الضعف في التخطيط للأهداف، وذلك لأجل تقويم الانحراف أو تجنب الضعف حتى تسير العملية في الاتجاه المخطط لها، وترتكز الرقابة على الأشياء المتأكد من أنها تستخدم بغرض تحقيق

الأهداف وهل هي كافية وملائمة، وكذلك الأفراد ومدى مطابقتها أعمالهم لمقاييس الأداء الموضوعة لذلك، بالإضافة إلى رقابة الأفعال وهي تبذل من أجل تحقيق الأهداف والتأكد من عدم تشتيتها. إلا أن التعريف قاصر لعدم شموله على عامل الزمن، لأن تبذير الوقت يعني ضياع الجهد والمال، زيادة على أن التخطيط محدد بعامل الزمن ومن هنا تتجلى أهمية رقابة الوقت. (الهواري، 1976، ص.383) ولهذا يمكن أن نقول أن الرقابة تنصب على: الأشياء، الفعال، الوقت. وعليه ينبغي معرفة الهدف من الرقابة هو إعادة الفعالية للوقت وليس التسلط وذلك لأنها تقيس:

- ✓ نسبة الوقت المخصص لكل مهمة.
 - ✓ الأنشطة المقبولة خلال مرحلة معينة.
 - ✓ المشاكل الني من المحتمل التعرض لها.
 - ✓ تدعيم التفويض للسلطة.
 - و للقيام بإجراءات مراقبة ينبغي: (ابوشيخة، 2002).
 - ✓ وضع معيار توجيهي لعملية تحسين وقت ما.
 - ✓ وضع أداة قياس لكشف الانحراف وتحليله (معرفة الفرق بين الهدف المسيطر والنتائج المحققة).
 - ✓ القيام بإجراءات تصحيحية لإحداث إعادة الهيكلة.
 - ✓ ملاحظة الاستعمال المتوقع للوقت بالنسبة للاستعمال الفعلي للوقت.
- ويمكن الإبداع في اختيار الأساليب الرقابية المناسبة التي توفر الوقت.

خلاصة الفصل:

إن بعض المدراء يبذلون أوقاتا صعبة من أجل تطوير العمليات الإبداعية التي هي الأخرى تحتاج إلى الكثير من الوقت، إلا أن الأمر في نهايته قد لا يوصلهم إلى المطلوب أو المتوقع، والسبب في ذلك يعود لافتقارهم إلى المهارات الضرورية لاستثمار الوقت والاستفادة منه بالشكل الأفضل في تحقيق النتائج. وبذلك يمكننا القول أن الإبداع أمر لا بد منه لكل مؤسسة تسعى للريادة والخطوة بمكانة كبيرة في المجتمع، والوقت هو المفتاح الرئيس لهذا الهدف، إذ أن الوقت هو الثروة الوحيدة التي يتمتع بها الجميع بلا تفاوت، ولو استثمرناه بالشكل المطلوب لوجدناه لا يقل أهمية عن سائر الموارد و الثروات الأخرى التي تنمو بها الأعمال وتتطور، لذلك يجب التفكير والتخطيط لاستثماره بمقدار ما نفكر ونخطط لاستثمار رؤوس الأموال إن لم يكن أكثر، وذلك لأن الوصول إلى خطط جيدة لاستثمار

الوقت يوصلنا إلى سائر أهدافنا الأخرى بوقت أقل و أرباح أكبر أو مع خسائر أقل، كما نضمن التحكم و السيطرة على الأمور بما يحقق للجميع طموحاته. هذا و قبل أن يحاول المبدعون استغلال أوقاتهم بأسلوب أكثر كفاءة، يجب أن يرتبوا مهامهم حسب أولوياتها ليضمنوا فوائد حقيقية في حياتهم. كلمة وقت عبارة عن مصدر -ليست فعل- إذا أضفنا لها كلمة -إبداعي- أصبح لزاما التأكيد على أن هناك فاعلا هو الفرد الذي يقوم بالإبداع في هذا الوقت الإبداعي، وعليه فإننا نقول إدارة الوقت الإبداعي فإننا بالضرورة نتكلم عن الوقت الذي يقوم فيه شخص ما بعملية إبداعية من خلال التخطيط لها مسبقا.

وبالتالي يعتبر الفرد أول ركائز إدارة الوقت الإبداعي باعتباره هو من يقوم بالفعل وهو من يقوم بعملية الإدارة هذه للوقت من خلال مجموعة من القدرات والاستعدادات التي يتمتع بها. وبما أن هذا الفعل هو أمر مدبر ومخطط لانجازه على مراحل زمنية باستخدام مجموعة من المهارات كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتي تكفل إنجازه بطريقة ممنهجة، وعليه يكون مدى التحكم في مهارات إدارة الوقت ركيزة هو الآخر من ركائز إدارة الوقت الإبداعي.

وهذا الوقت الذي تتم إدارته يعتبر جزء من وقت عام -شخصي، اجتماعي.....- خاص بالفرد أو خاص بمن يحيطون به، وهو في تداخل مستمر معه وبالتالي تتأثر عملية التخطيط والتدبير هذه بهذا التدخل وعليه كانت البيئة هي البعد الآخر من أبعاد إدارة الوقت الإبداعي، والأکید أن كل فعل يسعى إلى تحقيق نتيجة معينة هي تعبر عن نتائج هذا الفعل وانعكاساته أو ما يعرف بمنتج الوقت الإبداعي.

وبالرجوع إلى نظريات إدارة الوقت التي تم إدراجها في الفصل التالي نجد أنها ركزت على بعض هذه الجوانب أوكلها، فالنظريات الكلاسيكية -الإدارة العلمية، والعمليات الإدارية- أغفلت دور البيئة الخارجية كمكون له دور في تحفيز الإبداع لدى الأفراد من جهة أو إضاعة وقتهم من جهة أخرى. بالإضافة إلى أنها ركزت على بعد واحد فقط وهو البعد المادي -الحوافز المادية- لتحفيز الأفراد على الإنتاج مع الاختصار في الوقت. ووجدت الإنسان من قدرته على التفكير عندما جعلت التخطيط كله بيد الإدارة والتنفيذ فقط للعمال دون القيام بعملية التفكير -مرونة تكيفية، مرونة تلقائية....- وهذا ماراعته مدرسة العلاقات الانسانية فيما بعد ثم المدرسة السلوكية، لكنها أغفلت هي الأخرى دور البيئة لتأتي النظريات الحديثة وتؤكد عليه كنظرية النظم، والنظرية الموقفية. وإذا رجعنا إلى مصطلح الإبداع

في حد ذاته نجد أن الباحثين حاولوا تفسيره من وجهات نظر أربعة: الفرد، البيئة، المنتج، وآلية الإبداع.

وإذا حاولنا أن نعطي مفهوم شامل لإدارة الوقت الإبداعي إنطلاقاً مما تم عرضه في هذا الفصل نجد أن له أبعاداً خمسة كما هي موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم 04: أبعاد إدارة الوقت الإبداعي

العدد الفرعي	العدد الرئيسي	مستويات العدد رقم العدد
3- الدافعية 4- مرونة التفكير 5- الاستعداد	الفرد	01
6- التخطيط للوقت 7- تنظيم الوقت 8- رقابة الوقت	المهارات	02
.....	البيئة	03
9- المرتبطة بالبيئة 10- المرتبطة بالفرد - ذاتية	مضيعات الوقت	04
11- الجودة - الأصالة 12- الفعالية 13- الأخلاقية	المنتج	05

الفصل الرابع

إدارة الوقت الإبداعي في الفكر الإداري

خطة الفصل الرابع

❖ تمهيد

1- المدخل الكلاسيكي

1-1- مدرسة الإدارة العلمية

1-1-1- فردريك تايلور

1-1-2- فرانك وليليان جيلبرت

1-1-3- هنري جانث

1-1-4- إدارة الوقت الإبداعي وفق مدرسة الإدارة العلمية

1-2- مدرسة العمليات الإدارية

1-2-1- هنري فايول

1-2-2- إدارة الوقت الإبداعي في مدرسة الإدارة العلمية

1-3- النموذج البيروقراطي

1-3-1- إدارة الوقت الإبداعي وفق النموذج البيروقراطي

2- مدخل العلاقات الإنسانية

1-2- جورج إلتون مايو

2-2- إدارة الوقت الإبداعي وفق مدخل الإنسانية

3- المدخل السلوكي

1-3- نظريتي x و y

2-3- أبراهام ماسلو

3-3- دافيد ماكيلاند

3-4- كلينتن ألدرفر

3-5- فردريك هيرزبيرغ

3-6- إدارة الوقت الإبداعي وفق المدخل السلوكي

4- المدخل الحديث

1-4- نظرية النظم

2-4- النظرية الموقفية

4-3- مدرسة عملية التسيير

4-4- إدارة الوقت الإبداعي وفق المدخل الحديث

5- مدخل متكامل لإدارة الوقت

❖ خلاصة الفصل

برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة -بشكل واضح- في أوائل هذا القرن، وظهر الاهتمام بالوقت من جانب علماء الإدارة على هامش البحث في الجدوى الاقتصادية للمشاريع والمؤسسات والتنظيمات، واتضح لهؤلاء أن عنصر الوقت يعتبر من أهم وأبرز العناصر والمكونات، والتي تستند إليها العملية الإدارية ووظائفها.

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة إلا أن جذوره تمتد إلى جهود العرب الأوائل فهم أول من اهتم بالوقت بوجه العموم وحضارة وادي الرافدين بالخصوص، إذ نظمت مسلة حمورابي (1727-1686) ق.م اشارات هامة للعمل وكيفية التخطيط له، والرقابة عليه، وتحديد وقت بداية العمل ونهايته مما يدل على أن التعامل مع الوقت كان متمثلاً بوسائل التنظيم والإدارة المنتجة في ذلك الوقت. (الراوي، 200، ص. 79)

ويعد أفلاطون أول من ناقش مفهوم الوقت وذلك من خلال الأحداث التي تقع فيها والتي تكون على شكل صور متحركة وهذه الصور الأزلية هي التي تكشف عن نفسها في عالم تحكمه دورات التغيير المستمر. (Eclmund, 1964, p.17) إن أرسطو يعتقد أن الوقت حساب للحركة، وأنها تأخذ أشكالاً ثلاثة هي نوعية وكمية وموضوعية. (صالح، 1993، ص.14) بينما ينظر الكندي 1950 وهو أول فلاسفة الإسلام إلى الزمن على أنه عدد من حركات الفلك. (الكندي، 1950، ص. 220)

وتعاقبت النظريات الإدارية في العصر الحديث وظهر اهتمامها بالوقت بشكل واضح وذلك من خلال جملة الاقتراحات التي قدمتها كل نظرية على حدى من أجل الإستثمار والإدارة الأمثل للأنشطة التي تنجز من خلاله، ومن أهم هذه النظريات نذكر:

1- المدخل الكلاسيكي:

1-1- حركة الإدارة العلمية:

على أثر قيام الثورة الصناعية في أوروبا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر احدث تحول في العمليات الصناعية بسبب ظهور الماكينات لتحل محل القوة العضلية للإنسان، ولكن ظلت مفاهيم وعلاقات العمل بسيطة، وزاد اهتمام أصحاب المصانع بتعظيم الأرباح وتغطية التكاليف الباهظة للماكينات من خلال استغلال العمال، كما كانت الوظائف يتم تخصيصها على العمال بطريقة عشوائية، وكان العمال يعملون ساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية، ولقد حدث في تطور بسيط في أساليب العمل **Spécialisation** عندما ابتكر آدم سميث عام 1776 مفهوم التخصص حيث

حاول إثبات أنه يمكن زيادة الإنتاج من خلال تقسيم العمل على العمال وتخصص كل عامل في جزء واحد فقط من العمل بدلا من القيام به ككل.

ومنذ بداية القرن التاسع عشر، زاد الاهتمام نحو الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية وتنظيم المصانع وعلاقات العمل، كما بدأ الاهتمام في النصف الثاني من القرن التاسع عشر يتجه نحو الإدارة، وضرورة وجود أساليب علمية لمواجهة المشكلات الإدارية والإنتاجية آنذاك (بري ، 2007). ومن هنا ظهرت حركة الإدارة العلمية التي قادها مجموعة من الرواد الأوائل في الإدارة، حيث ساهم كل منهم بمجموعة من الأعمال التي ساعدت في النهاية على بلورة نظرية علمية للإدارة لأول مرة في التاريخ.

ومن هنا ظهرت حركة الإدارة العلمية التي قادها مجموعة من الرواد الأوائل في الإدارة، حيث ساهم كل منهم بمجموعة من الأعمال التي ساعدت في النهاية على بلورة نظرية علمية للإدارة لأول مرة في التاريخ.

ما هي الإدارة العملية؟

هي عملية استخدام المبادئ أو الأسس العلمية لأداء أي واجب باستخدام الأسلوب العلمي لتحليل الواجبات إلى حركات أو أجزاء، أو عناصر يمكن قياسها مع تسجيل الوقت اللازم لأداء كل حركة على حدى. ويطلق عليها دراسة الحركة والوقت التي تهدف إلى تطوير أساليب أكثر كفاءة لأداء الواجبات عن طريق تحليل وتصنيف الواجبات المطلوبة إلى الحركات التفصيلية ومعرفة مقدار الوقت الذي يستغرقه أداء كل واجب أو حركة على حدى (السماع، حمود، 2000، ص.44).

كما عرفها تايلور بأنها " التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بكفاءة وبأحسن الطرق " (السماع، حمود، 2000، ص.44).
ومن أبرز رواد هذه الحركة:

1-1-1- فريدريك تايلور (1856-1915): Fredrick Taylor

يعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تايلور Fredrick Taylor منشئ الإدارة العلمية الحديثة حيث بدأ حياته بشركة ميدفيل Medvile لصناعة الصلب في عام 1978 حتى وصل إلى وظيفة كبير مهندسين، وقد أتاحت الحياة العملية التي عاشها تايلور أن يتعرف على الثغرات العديدة لإدارة المصنع، حيث اتضح له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية ادارة وتوجيه العمل، كما

لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وأن قرارات الإدارة كانت تعتمد على طريقة التجربة والخطأ، ولم يكن هناك دراسة لطرق العمل وأقوالهم، وأن العمال يكفون اعتباطاً بأداء أعمال قد لا يستطيعون أدائها أو ليس لديهم الدافع لذلك مما ترتب على ذلك نزاعاً مستمراً بين الإدارة والعمال (الصحن، 2000، ص.49).

وفي سبيل ذلك قام تايلور بسلسلة من الدراسات والتي تهدف إلى:

- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

- توفير الوسائل العملية لإدارة العمل.

- وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل (الصحن، 2000، ص. 49).

من مبادئه الإدارية أوضح أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي الذي نشاهده يسبب هدر الكثير من الوقت و الجهد والمواد، وقال أن هذا الأسلوب وغيره ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد، وكل تلك المشكلة اقترح تايلور ما يلي:

1-وضع معايير لقياس أداء العاملين وتحديد كفاءة كل منهم.

2-تقسيم العمل بين الأفراد العاملين و التخصص في أجزائه.

3-التخلص من الحركات والجهد والأنشطة غير الضرورية التي يقوم بها العامل.

4-جعل التدريب من المهام الرئيسية للإدارة (عباس، 2009، ص.47).

وفي مجال التطبيق قام تايلور بعدد من الدراسات حول موضوعي الحركة والزمن باعتبارهما من وجهة نظره أهم ركيزتين في إنتاجية العامل وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمدة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل، واعتبر أن كل جزء يتكون من مجموعة من الحركات المتتالية التي تشكل في مجموعها الوقت الكلي لإنجاز النشاط مثل إنجاز وحدة سلعية أو جزء منها حسب طبيعة تركيبها (عباس، 2009، ص. 47).

وفي موضوع التعويضات ركز تايلور على الحوافز المادية، وفي هذا المجال وضع نظاماً للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع التي ينتجها العامل خلال نصف الفترة يتم رفع أجره جميع القطع التي أنتجها (عباس، 2009، ص. 47-48).

مثال: إذا كان المطلوب من العامل إنتاج 06 قطع خلال وقت العمل اليومي (08 ساعات عمل) بأجر 30 دينار لكل قطعة فإن الأجر الذي يتقاضاه في نهاية يوم العمل هو: 06 قطع * 30 دينار = 180 دينار.

أما إذا أنجز العامل 09 قطع أي زيادة ثلاث قطع خلال نفس العمل اليومي فإنه يتقاضى زيادة في أجر القطعة مثلا 40 دينار.

09*40=360 دينار وهو حافز جد كبير كان سببا في تعرض نظام تايلور للحوافز للكثير من الانتقادات من طرف أرباب العمل، وكذلك من طرف العمال وذلك للأسباب التالية: (عباس، 2009، ص.48-49).

- زادت إصابات العمل والحوادث الناتجة عن شدة المنافسة بين العمال مما أدل إلى تحمل الشركات تكاليف إضافية.

- زادت أعطال الآلات بصورة ملحوظة، مما أدى إلى زيادة أوقات توقفها نتيجة أعمال الصيانة المتكررة بسبب تحميل الآلات من جانب العمال أعباء تفوق قدرتها على التحمل مما أدى إلى زيادة التكاليف.

- الزيادة في وقت العمل المهودور نتيجة ارتفاع معدلات الغياب والاجازات المرضية وأوقات الصيانة مما رفع من كلفة التشغيل.

أن نظام الحوافز والأجور الذي وضعه تايلور أدى إلى عدم رضى العمال، وظهر ذلك من خلال تكرار الإضرابات عن العمل، قائلين أن تايلور ينظر للفرد العامل وكأنه آلة لا يأخذ في اعتبار من البشر ونحتاج إلى الرعاية الإنسانية والاجتماعية.

إن محاولات تايلر وأتباعه لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، إذ كانت تركز على هدف رئيس يتعلق بزيادة الإنتاج ثم الأرباح، من خلال الإلحاح على فعالية الإدارة التنفيذية وبخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، وبذلك هدفت الإدارة العلمية من إدارة الوقت إلى زيادة قدرة المنظمات على التنفيذ والمتابعة، لئلا يهدر الوقت في أعمال ارتجالية لا ترتبط بحركات قياسية تم تحديد كل حركة منها.

1-1-2- فرانك جيلبرت Frank Gilberth 1868-1924 :

و ليليان جيلبرت 1878-1972 Lillian Gilberth :

عمل فرانك جيلبرت جنبا إلى جنب مع زوجته ليليان (Lillian) في دراسة وتحليل أفكار نظرية الإدارة العلمية، وقد لفت انتباههما أهمية البحث في دراسات الحركة والزمن، ويعود الفضل لهما في إبراز أهمية وقيمة هذه الدراسات التي أطلق عليها فيما بعد " دراسات الحركة والزمن " **Time and Motion** لما في ذلك من تبسيط لإجراءات العمل واستخدام المعايير (Standards) الدقيقة.

وكان الهدف الذي يطمح إلى تحقيقه هو التوصل إلى الطرق والأساليب العلمية التي تمكن العامل من إنجاز أكبر كمية ممكنة في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة، وحول هذه الدراسات والمفاهيم قسم جيلبرت الأعمال إلى أنشطة رئيسية تتابعيه، وقسم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية، وهكذا استمر في التقسيم حتى وصل إلى أصغر حركة. يمكن مشاهدة زمن بدايتها ونهايتها بالعين المجردة، حيث سمي هذه الحركة أو الحركات باسم ثيربلج **Therbleg**. وهي عبارة عن اسم جيلبرت معكوسا، واستطاع أن يحدد لكل حركة زمنا معياريا لأدائها، وبعد أن استبعد جيلبرت الحركات الزائدة استطاع أن يحسب الزمن المعياري اللازم لكل نشاط، وقام بتدريب العمال عليها، بهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل وقد طبق جيلبرت مفاهيمه هذه في الحركة والزمن على العمال الذين يعملون في بناء الطوب حيث استطاع تخفيض الحركات اللازمة في بناء الطوب من 18 حركة إلى 4.5 حركة، وهكذا ازدادت انتاجية العامل من بناء 120 طوبة إلى 350 طوبة في الساعة أي بزيادة 200% عن السابق (عباس، 2009، ص. 55) وقد استطاع التوصل إلى هذه النتائج من خلال قيامه بالأعمال التالية: (طه، 2002)

أولاً: استخدم مع زوجته آلة فوتوغرافية لتصوير وتحليل الحركات

ثانياً: ابتكر ساعة دقيقة لضبط الوقت تمكن من تحديد الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء كل حركة.

ثالثاً: قام بتقسيم حركات اليد إلى 17 حركة أساسية مثل: البحث، الاختيار، العمل، القبض... واختار لكل حركة منها رمزا يعبر عنها، كما سبقت الإشارة إليها.

لقد تزامنت أبحاث وتجارب الزوجين فرانك و ليليان جيلبرت مع دراسات تايلور، لقد عمل الزوج فرانك بناء طابوق، بينما زوجته تحمل درجة الدكتوراه في علم النفس والإدارة، وقد كونا فريقا هندسيا

وأسهما بفاعلية في الإدارة العلمية، وكان تركيزهما على الكفاءة والإنتاجية، واستخدما في أبحاثهما وتجاربهما أفلام الصور المتحركة لتحليل وتحسين حركة العامل في أداء عمله، وقاما باختراع ساعة قادرة على تسجيل الوقت حتى 2000/1 من الثانية، لقد قام الزوجان بدراسة وممارسة تحسين الكفاءة، وكانا يعتقدان أنه بالإمكان تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيزها لتسهم بكفاءة في المنظمات، وكانت الأولوية لديها هي تطبيق وممارسة البحث والدراسة والتحليل العلمي في دراسة وتحليل الحركة والوقت وتبسيط الإجراءات، لا تزال تتال اهتمام كبريات المنظمات الناجحة مثل فورد، ونستله، فولفو، سوميتومو، وغيرها. التي يقوم بها العمال بهدف تحسينها (حريم، 2009، ص. 54).

وبعد وفاة الزوج، اهتمت الزوجة بالجانب الإنساني في الهندسة الصناعية، وقامت بتبني فكرة أيام العمل المعيارية، وجدولة فترات الراحة، وتحديد فترة غذاء طبيعية (حريم، 2009، ص. 54) إن فرانك جيلبرت وزوجته ليليان كانا أكثر فهما للعامل، فبدل التركيز على قدرات العامل، استطاعا أن يحددا أنسب وضع للعمل ولأدوات العمل مما وفر كثير من الحركات وأدى إلى رفع إنتاجية العامل البناء من 120 طوب في الساعة إلى 350 قالب طوب.

1-1-3- هنري جانت (Henry Gannt) (1861-1919) :

زامن هنري جانت فريدريك تايلور في العمل بشركة ميدفيل Medvile وشركة بيت لحم لفترة، كان اهتمام جانت ينصب أساسا على الطريقة والأسلوب التي يمكن من خلالها زيادة الكفاءة الإنتاجية في المصانع والورش الصغيرة، وقد اتفق مع تايلور في العديد من الأفكار الإدارية، إلا أنه اختلف معه في نظرتة غير الإنسانية للعمال، وثبت فيما بعد أن جانت كلن أكثر عطا على العمال وتفهما لمطالبهم ومشاعرهم. ونتيجة لأفكاره المتقدمة حول أهمية العنصر البشري قدم فكرة "المهمة والعلاوة" (Tosk and Bonus) وقد عارض جانت فيها طريقة تايلور في احتساب الأجور والحوافز، أما نظام جانت في احتساب أجور وحوافز العمال فقد قامت أساسا على فكرته "المهمة و العلاوة" والتي اعتبرت أن احتساب الوقت اللازم لإنجاز العمل يجب أن يتم على أساس ظروف العمل المعيارية، وعلى أساس إنجاز العمل بأحسن طريقة، وكان جانت هو أول من قال يجب أن يحصل العامل على أجره اليومي الأساسي سواء تمكن من إنجاز عدد الوحدات المطلوبة منه إنجازها في اليوم أم لا دون أن يقع عليه العقاب، أما إذا أنجز وحدات إضافية زيادة عن مستوى إنجازه اليومي فإنه يستحق أجرا إضافيا (عباس، 2009، ص. 54).

وهو الفرق بين نظام تايلور ونظام هنري جانت حيث أن تايلور أراد دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة خلال يوم العمل، فإذا زادت إنتاجيته عن الوحدات القياسية المحددة فإنه يدفع له أجراً إضافياً، أما جانت فكانت فلسفة لهذا الموضوع تقوم على أساس تحديد أجر يومي بغض النظر عن عدد القطع التي ينتجها (الأجر الأساسي)، فإذا زادت إنتاجيته عن عدد الوحدات القياسية المطلوب إنتاجها فإن العامل يتقاضى تعويضاً أكبر للقطعة الواحدة مضروباً بعدد القطع الإضافية.

خرائط جانت Gantt's charts :

خريطة جانت هي عبارة عن عرض مرئي Visual display يوضح العلاقة بين الأنشطة المخططة والمنجزة متمثلة على المحور الأفقي، والوقت المنقضي في إنجاز تلك الأنشطة على المحور الرأسي، وبالتالي أمكن الوقوف على التقدم المتوقع لكل نشاط مخطط عند أكثر من نقطة زمنية (ظه، 2002، ص. 126).

مثال على خريطة جانت:

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة، فخرائط جانت تبدو كما يلي :

جدول رقم (05): مثال عن إحدى خرائط جانت

يناير	فبراير	مارس	إبريل	
				قطع الأشجار
				نقل الأخشاب
				تقطيع الأخشاب
				صنع الكراسي

وهذه تعني أن قطع الأشجار يبدأ من أول يناير وينتهي في فبراير ، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير .

ومن بين أهم الخرائط المنجزة:

- خريطة التصميم وهي تبين سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها وذلك لمتابعة العمليات التي تتأخر عن موعدها..

- خريطة سجل الآلة التي توضح كمية العمل التي تؤديه كل من الآلات في المصنع وتبين الوقت الضائع دون استخدامه.

واستخدمت خرائط جاننت كأداة من أدوات التخطيط و الرقابة في العديد من منظمات الأعمال الصناعية ولفترات زمنية طويلة (البعض لا يزال يستخدمها حتى الآن) حيث أتاحت للإدارة الوقوف على مدى تنفيذ الخطط الموضوعة على نحو يسهم في إنجاز الأعمال وفقا لما هو مقدر لها سلفا. لذا تعد خريطة جاننت بمثابة محاولة إدارية مبكرة لما يعرف حاليا في الفكر المعاصر بالجدولة الزمنية للمشروعات **Project Scheduling** (طارق طه، 2002، ص. 126)

1-1-4- إدارة الوقت الإبداعي وفق مدرسة الإدارة العلمية:

نلاحظ أن محاولات تايلور وأتباعه لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، إذ كانت تلح على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الانتاج ثم الأرباح من خلال الإلحاح على فعالية الإدارة التنفيذية وبخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، وبذلك هدفت الإدارة العلمية من إدارة الوقت إلى زيادة قدرة المنظمات على التنفيذ والمتابعة، لئلا يهدر الوقت في أعمال ارتجالية لا ترتبط بحركات قياسية، ثم تحديد زمن كل حركة منها.

فقد تحدث فردريك تايلور أكثر عن الوقت التشغيلي ولم يركز على الوقت الإبداعي لأنه يرى أن هذا الأخير من اختصاص الإدارة في حين أن العامل يعمل وفقا لخطوات روتينية متكررة لها وقت محدد ينبغي مراعاته، وهذه الخطوات الروتينية تقتل روح المبادرة والابتكار والطموح، إلا أن أبرز مساهمة له تتمثل في إمكانية دراسة الوقت دراسة علمية مما يساعد على التحكم فيه، لقد كان تايلور يهتم في المقام الأول بدراسة الزمن اللازم الذي تستغرقه أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل بقصد تحديد أجر العامل بناء عليه، أما جيلبرت فكان يهتم في المقام الأول بدراسة الحركات اللازمة لأداء العمل على أبسط وجه وأسرع وأقله اتعابا للعامل أي اهتم بدراسة الحركات كعناصر تؤثر في فعالية العمل، وحسب توصياته فإن الفعالية تعتمد بالدرجة الأولى على أسلوب تنفيذ الحركات وليس فقط على سرعة تنفيذها، وهو من المبادئ الأساسية في إدارة الوقت، ومفهوم يعبر عن إدارة الوقت في التراث النظري المتعلق بالوقت. ولقد فتح جيلبرت وزوجته مجالا واسعا للاهتمام بالحركة ومبادئ ترشيد واقتصاد الحركة، ويمكن تلخيص فوائد دراسة الزمن التي قام بها كل من تايلور وجيلبرت في: (عبد القادر، د، ص. 113، 114)

- جعل الوقت الذي يستغرقه عامل معين لغرض إنجاز عملية إنتاجية معينة مرتبط بنظام عادل للحوافز.
 - تحديد الوقت وبالتالي التكاليف اللازمة لأمر تشغيل جديد.
 - الوصول إلى مستوى مرتفع من الكفاءة بالنسبة للعمال، وتحسين التخطيط العام للوحدة الانتاجية
 - الدراسة العلمية للوقت تساعد في تحليل طرق العمل.
- أما خرائط جانت ورغم أنها لا تظهر تداخل العلاقات بين النشاطات وخاصة في المشاريع الكبيرة والضخمة والتي يتطلب الإعداد لها وتنفيذها تداخل في النشاطات، كما في المعلومات العائدة للسير بالمشاريع إلى حيث يجب أن تنتهي وتنفذ إلا أنها تعد بمثابة محاولة إدارية مبكرة لما يعرف حالياً في الفكر المعاصر بالجدولة الزمنية للمشروعات **Project Scheduling** (طارق طه، 2002، ص. 126) أي أنه كانت لها ميزات متعددة لإدارة الوقت الإبداعي، فقد أصبحت جاهزة على برامج الكمبيوتر وأصبح يمكن الاستعانة بها في التخطيط وجدولة بعض المشاريع، وهي سهلة الفهم، والرسم، والتعديل، والتغيير.

1-2-2-1 مدرسة العمليات الإدارية :

1-2-2-1-1 هنري فايول (1841-1925) Henri Fayol :

هو مهندس فرنسي ولد لعائلة غنية وساهم في تقدم التعدين في فرنسا، حيث انتخب (1888) مديراً عاماً للشركة التي كان يعمل فيها وكانت على وشك الإفلاس وما أن جاء موعد تقاعده (1918) حتى كانت الشركة من أقوى الشركات الفرنسية مالياً، وقد عزى فايول هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي استخدمه وهو حصد وتحليل الأفكار والأسس الإدارية، ورغم أن فايول كغيره من الرواد كان يهتم برفع الكفاية الإنتاجية إلا أنه اختلف عن أقرانه (تايلور وجانت ، وجلبيرت) في تركيزه على الأعمال الإدارية بدلا من الأعمال في الورشة، فبينما اهتم تايلور وأقرانه بتحليل عوامل الحركة والزمن، كانت أفكار فايول تدور حول الإدارة كنظرية يمكن للشخص تعلمها وتتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة، فقد رأى فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية سواء كان ذلك في البيت أو المصنع أو المؤسسة الخيرية أو المؤسسة الدينية أو الدوائر الحكومية، ولاحظ فايول أن جميع هذه النشاطات تتطلب بدرجات متفاوتة القيام بالوظائف الخمسة المذكورة وأن معرفتها

تعود بالمنفعة على الفرد و المؤسسة ولذلك يجب تدريسها في المعاهد والجامعات (المغربي، 2007، ص.104).

ومن أهم مساهماته في مجال الإدارة تصنيفه للنشاطات الإدارية والصناعية إلى ست مجموعات كما يلي: (الجيوسي ، جاد الله ، ص.39).

1- نشاطات فنية: للإنتاج و الصناعة **Technical artificier**

2- نشاطات تجارية: شراء وبيع و مبادلات **Commercial activities**

3- نشاطات مالية: المثالية في استخدام رأس المال **Financial activities**

4- نشاطات الضمان والحرية: للممتلكات و الأشخاص **Security activities**

5- نشاطات محاسبية: الحسابات والميزانيات **Accounting activities**

6- نشاطات إدارية: تخطيط وتنظيم **Management activities**

ولفت فايول الإنتباه إلى أن نظريته مرنة بطبيعتها ،مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة الظروف و المواقف التي تمر بها المنشأة، والمبادئ الأربعة عشر لفايول هي كما يلي: (عباس، 2009، ص. 51-52)

- **تقسيم العمل والتخصص في أجزائه Devison of Labor**: ويقصد بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات، والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، ويشمل التقسيم كل من العمل الإداري والفني.

- **السلطة و المسؤولية Acuthority and responsibility**: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والمذكرات والقرارات، وإلزام المرؤوسين بتنفيذها، أما المسؤولية فهي مرتبطة ونابعة من السلطة، وتعني محاسبة المقصرين و المهملين لعملهم ومكافأة المهتمين والمنتجين...الخ.

- **النظام Regulation**: ويقصد بذلك احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك المرؤوسين والرؤساء، ويتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية.

- **وحدة الأمر Unity of Command**: ويعني ذلك أن لا يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من غير رئيسه المباشر منعا للإرباك والازدواجية في إصدار الأوامر، وهنا نلاحظ الاختلاف بين فكر تايلور الذي سمح بأن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس، في حين رفض فايول هذا المبدأ ،وحدد إصدار الأوامر لكل مرؤوس من الرئيس المباشر فقط.

- وحدة التوجيه **Unity of Direction**: تتعلق بالتنظيم أي أن هذا المبدأ يطبق على الوحدات الإدارية، حيث تخضع كل وحدة إدارية لخطة واحدة ورئيس واحد.
- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Subordination of Individua**: ويقصد بذلك وضع الأولوية للمصلحة العامة فإذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة، أو المنشأة، فلا بد من الأخذ بالمصلحة العامة للجماعة و المنشأة.
- **المكافأة والتعويض Remoneration and componsation**: يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته، ومستوياته المعيشية السائدة، وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق الرضا للعامل، ويشكل حافزا قويا لزيادة إنتاجيته بالنوع والكم المطلوبين.
- **المركزية Centralization** إن رأي فايول بخصوص هذا المبدأ هو أن يحتفظ المدير بالقرار النهائي وتفويض السلطة إلى المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم، ولتساعدهم على تنفيذ ما يطلب منهم من مهام استثنائية.
- **الترتيب**: يؤكد هنري فايول على ضرورة وضع ترتيب ملائم للأشياء (الأدوات، الآلات،...) وللأفراد العاملين، فالترتيب نوعان:
- الأول**: ترتيب مادي يشمل وضع الأجهزة، والمواد والآلات في أماكن معروفة وثابتة حتى يسهل الاستدلال عليها فورا.
- الثاني**: ترتيب اجتماعي ويشمل أن يكون لكل موظف مكان ثابت ومعروف لزملائه في العمل.
- **المساواة Equity** : أي على المدراء والرؤساء الإداريين ومشرفي العمل أن يكسبوا ولاء المرؤوسين، وعدم تحيز المديرين والرؤساء عند التعامل معهم، فالمساواة في المعاملة تعتبر شرطا لتحقيق الرضا عندهم.
- **الاستقرار في العمل Staff Stability**: ويقصد فايول بهذا المبدأ أن على المنشأة المحافظة على الأفراد ذوي الإنتاجية العالية وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم.
- **المبادرة Initiative**: إن على المدير أن يشجع مرؤوسيه على التفكير الإيجابي وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات، وأن على المدراء مناقشة هذه المبادرات والأفكار مع المرؤوسين.

-التعاون Co-operation : دعى فايول إلى التعاون بين العاملين أنفسهم، وتعاون العاملين مع رؤسائهم، كما دعا إلى العمل الجماعي وتنمية روح الفريق ففي التعاون قوة للتنظيم والمنظمة.

1-2-2- إدارة الوقت الإبداعي وفق مدرسة العمليات الإدارية:

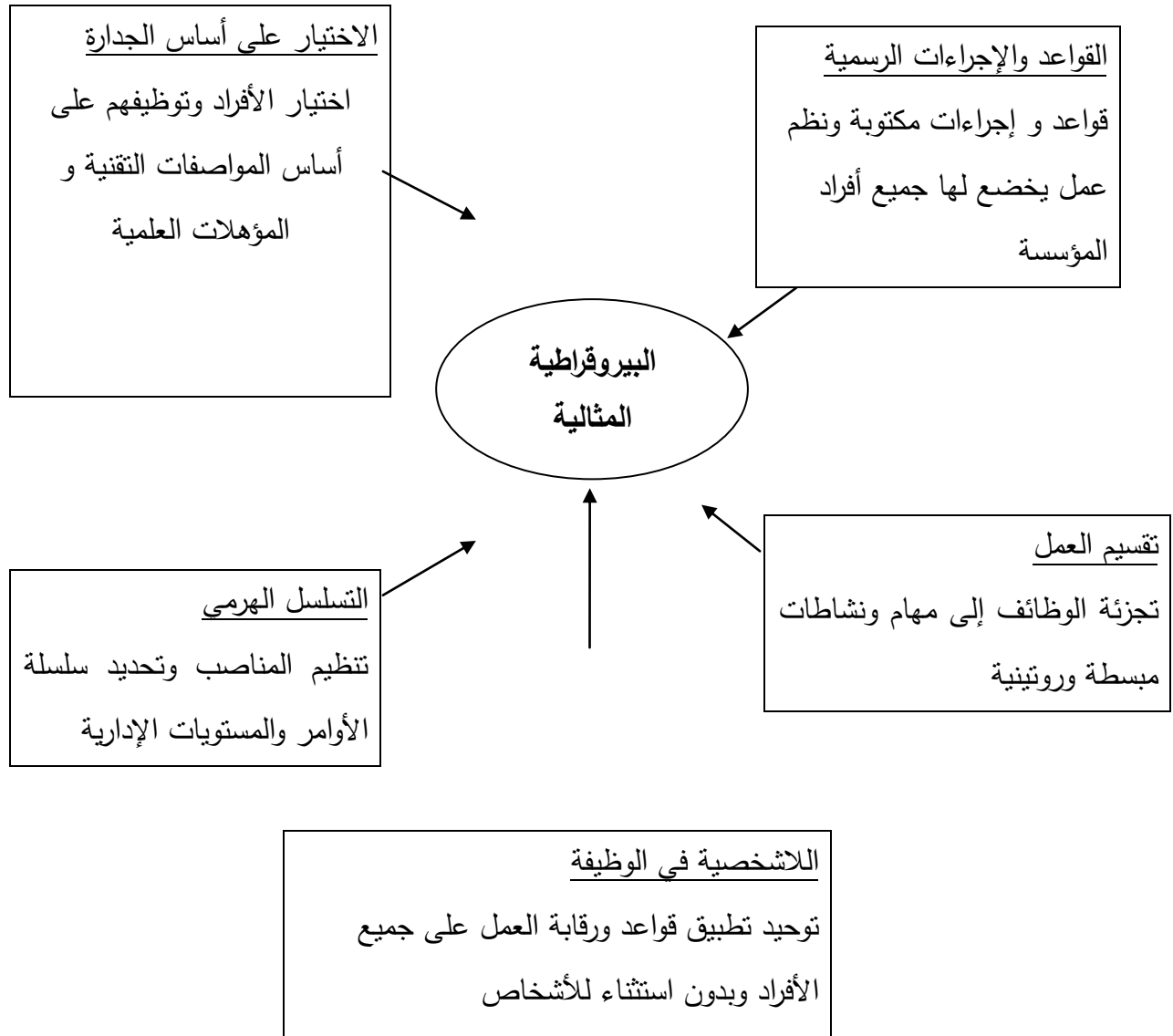
اهتم هنري فايول برفع مستوى الأداء للمنظمة على وجه شامل، فوضع القواعد والمبادئ الإدارية التي يجب أن تتمشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة، ومع الإنتاج ذي الكفاءة العالية، وبأقل التكاليف، وبأقصر وقت ممكن، وكل ذلك يتطلب رصدًا وتسجيلًا للإمكانيات المتاحة، ووضعها في المكان المناسب في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي إلى تقصير الوقت والسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. (الهوري، دت. ص.)

1-3- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) (1864 - 1920):

من أبرز العلماء الذين قرنت أسمائهم بالبيروقراطية هو العالم ماكس فيبر الألماني الذي ولد سنة 1864م ومات سنة 1920م عن عمر قارب 56 سنة، تعلم الحقوق والذي أسهم في مجالات العلوم الاجتماعية وعلى رأسها علم الاجتماع sociology ولا يبدو أنه قد اطلع على أعمال وأفكار فايول، لكنه يبدو أنه اطلع على أعمال تايلور التي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية، ولكن بقيت أعمال تايلور على مستوى الوحدة الاقتصادية (الجزئي) micro level بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي (Miner, Singleton, Luchsinger, 1985, p.63)

وقد عرف ماكس فيبر البيروقراطية على النحو التالي : "عبارة عن مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة المنظمة الى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الاهداف ويعود معنى البيروقراطية الى سلطة الحكم المكتني (الجيوسي، جاد الله 2008 ص. 39).

لقد طور ماكس فيبر الإدارة البيروقراطية Theory of bureaucratic management والتي شددت على حاجة الإدارة الى هيكلية ت-سلسلية تحكمها القواعد والاصول الادارية وخطوط الصلاحيات والسلطة وأكد أن المؤس-سة المثالية هي المؤسسة البيروقراطية التي تعمل بموجب أهداف ونشاطات ومغلقة وبموجب تقسيمات واضحة للأعمال. من هنا أطلق "البيروقراطية المثالية ideal bureaucracy ذات الخصائص التي يظهرها الشكل: (بلوط، 2005، ص. 85)



شكل رقم (08): خصائص البيروقراطية المثالية، كما رآها ماكس فيبر (بلوط 2005، ص. 85)

- **تقسيم العمل و التخصص و التنميط :** ان البيروقراطية لا تعمل بشكل مثالي كما أرادها وبيبر الا في ظل توافر حالة من التقسيم العمل والتخصص والتنميط، بمعنى ضرورة تحليل الأعمال الى عناصر ووضع معايير لتقدير مدى انجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال إليها وفعاليتها دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل، وهنا يتم الابتعاد عن التأثيرات الشخصية لان التركيز ينصب على الوظيفة وليس على الموظف .

- القواعد و الإجراءات الرسمية : من شروط البيروقراطية الالتزام الحرفي بنصوص القوانين واللوائح والتشريعات والقواعد دون اي اجتهاد يذكر، فالجانب الشخصي مرفوض في التعامل البيروقراطي على اعتبار ان خدمة المتعاملين مع المنظمة هي الهدف الاساسي للمنظمة (علاق، 2008، ص 72)
- التسلسل الهرمي **hierarchy**: ان التنظيم الهرمي هو مضمون والمفهوم الاساسي للبيروقراطية، وهو ترتيب الأفراد على أساس القوة الإدارية أي السلطة، وعندما يوظف فردا في المنشأة، فسوف تحدد له مركزا معيناً، سوف يكون هناك رئيسا مباشرا يعلو هذا الموظف، وان هذا الرئيس له حق اصدار الأوامر والتعليمات التي يجب قبولها أو تنفيذها بواسطته... والتنظيم الهرمي يخلق عددا محددًا من المراكز الوظيفية أو الوظائف الرئاسية التي يستطيع كل فرد ان يترقى اليها، وان يحصل على اجور اعلى، وأن يتحمل سلطات ومسؤوليات اكبر، وهذه الإثباتات تعتبر عناصر محفزة، وهذه بدرها تولد درجة اعلى من الكفاءة والالتزام من جانب اعضاء المنشأة (حسان، العجمي 2007 ص، ص. 67 68)
- الاختيار على اساس الجدارة: اختيار الافراد وتوظيفهم على اساس المواصفات والتقنية والمؤهلات العلمية اي استخدام الخبراء والأكفاء والإطارات المؤهلة.
- اللاشخصية في الوظيفة: توحيد تطبيق قواعد ورقابة العمل على جميع الأفراد وبدون استثناء للأشخاص، الوحدة وعدم التباين والانسجام في اداء الاعمال النمطية وعدم التحيز في المعاملة.
- وجود نظام خدمة: تتمتع المنظمات البيروقراطية بخاصية امتلاكها لنظام للخدمة يؤسس على القوانين والتشريعات النافذة، ويكون النظام في الغالب كاملا وواقيا من حيث سلم الرواتب والأجور والمكافآت والتعيين والتدريب، وتهدف مثل هذه الأنظمة إلى تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك المنشأة، ولهذا فالنظام يوفر حالة من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي للعاملين.

1-3-1- إدارة الوقت الإبداعي وفق النظرية البيروقراطية:

مما سبق نجد ان البيروقراطية هي نوع من تصميم المنظمات يستند الى التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل محدد للسلطة وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة في اختيار الافراد وترقيتهم،

وقد اعتبر ويبر ان النموذج البيروقراطي اكثر انواع التنظيمات كفاءة وعقلانية، فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح، الاستمرارية، والوحدة، والاتصياح الصارم من قبل المرؤوسين. **Ivancevich et al.1999.p.39**

ولا تقر البيروقراطية إلا بما هو مكتوب ومدون ومختوم ومصادق عليه حسب الأصول، ويتم الاحتفاظ بالأوراق والمعاملات والمستندات في أرشيف خاص لاجال للتلاعب فيه او يتجاوزه تحت اي ظرف. كما ان طابع السرية والكتمان هو النمط السائد في المنسلت البيروقراطية، وغالبا ما نجد الوظائف المهمة في منشآت النظام البيروقراطي (القيوتي، 2000، ص. 123)

إن اعتماد النظام البيروقراطي كأسلوب لإدارة الوقت يبدو جيدا بالنظر إلى مبادئه التي تبدو فاعلة في تحقيق ما تتمناه المنظمات عموما، لكن الممارسة الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية هي التي تجعل معظم الناس يطالبون بالاستغناء عنها على الرغم من أن الخطأ يعود إلى سلوك وتصرفات منفذي هذا النظام، ومن بين السلوكات الخاطئة التي تبرز عند تطبيق هذا النظام في الواقع العملي مايلي: (علاق، 2008، ص-ص.73-74)

- **الوسائل تصبح غايات:** عندما ينغمس الموظف في تنفيذ الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات والتوجيهات بحد ذاتها وبحرفيتها دون النظر إلى جوهرها أو الهدف المنشود من وضعها، فإنها تصبح مع مرور الزمن غاية الموظف وليس الوسيلة لتحقيق الهدف، أي تصبح هي الهدف بحد ذاتها وهنا ترتبك الأمور وتتعالى الأصوات المطالبة بالقضاء عليها لأنها آفة في حين لو التزم الموظف بالقواعد المرعية والقوانين وغيرها كسبيل لتحقيق الهدف، لتحقيق الهدف دون شكوى المواطنين.
- **الجمود وعدم المرونة:** إن التغيرات الحاصلة في عالم اليوم وهي كثيرة وعاصفة تتطلب ضرورات التعديل والشطب والإضافة في القوانين والتشريعات والقواعد، وإلا تحولت هذه الوسائل إلى قوالب جامدة بروحية بعيدة تماما عن روحية عصر المتغيرات، فالموظف غير قادر على الاجتهاد أو إبداء الرأي في النصوص الموضوعية، والموظف يتوق إلى المرونة في التعامل معه، وهكذا يحصل نوع من التصادم بين المنشأة البيروقراطية والمواطن الذي ينبغي أن تركز المنشأة كافة إمكانياتها لخدمته والسهر عليه.
- **الروتين /الرتابة:** ويعني سير العمل المتكرر في المشروع أو الواجبات الرسمية الأخرى، وقد يقصد بالروتين أو الرتابة الإجراء أو الأسلوب الكتابي.

ما يلاحظ عموماً على هذه النظرية هو تركيزها على مهارات الإدارة دون تركيزها على الفرد أو البيئة التي يتعامل معها هذا الفرد. بالإضافة إلى أن البيئة الداخلية للمنظمة في إطار هذا النموذج لا تحفز الفرد على الإبداع والابتكار، فأكبر الانتقادات الموجهة إليها كما سبق الإشارة إليه يتمثل في الجمود وعدم المرونة هذه الأخيرة التي تعتبر من مكونات التفكير الإبداعي.

لقد وضعت النظرية البيروقراطية مجموعة من القواعد الأساسية التي لا يزال معمولاً بها حتى الآن مثل أهمية خطوات العمل النمطية في تسهيل العمل، كما أن النموذج التسييري الخاص بها يتسم بالرشد والعقلانية، حيث ينظر إلى كل الأنشطة والوظائف الخاصة بالمنظمة على أنها أنشطة واعية ورشيدة تسير وفق القواعد المحددة آنفاً، لكن بالرغم مما قدمته النظرية من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد والتنظيم من أجل تحقيق الكفاية الانتاجية، يبقى أنها تجرد الإنسان من مكوناته النفسية حين يؤدي واجبات معينة بطريقة محددة تم تدريبه عليها فقط، بالإضافة إلى أنها أهملت متغيرات البيئة الخارجية على التنظيم، في حين أن الإدارة الفعالة للوقت الإبداعي هي التي تأخذ جميع الظروف أثناء الأزمات بعين الاعتبار سواء كانت داخلية أو خارجية.

2- مدخل العلاقات الإنسانية :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل تجاه الإدارة العلمية، والعمليات الإدارية اللتان ركزتاً على الإنتاج وأغفلتا الجوانب الاجتماعية والانسانية التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، وتقوم نظرية العلاقات الإنسانية على جملة من المبادئ أهمها:

- ✓ أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
- ✓ أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بظغوط اجتماعية مستمرة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة و تفرضها على أعضائها.
- ✓ أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، موازاة مع عملها على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب من التنظيم الرسمي والغير الرسمي.

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

2-1- جورج إلتون مايو:

كان للتجارب والأبحاث التي أجريت خلال الفترة الممتدة من 1927-1392 التي استهدفت العوامل المتعلقة بمحيط العمل والمتحكمة في زيادة الإنتاج الأثر الكبير في تحول الممارسين والباحثين من النظرة الميكانيكية للإنسان. وهذه النظرية برزت كرد فعل للنظريات الخاصة بالمدرسة الكلاسيكية رائدها هو جورج التون مايو (George Elton mayo 1880 _1949) استرالي الأصل أمريكي الجنسية، وهو رجل الفكر الإداري الذي ارتبطت هذه المدرسة باسمه. (العجمي، 2007).

أول دراسة قام بها مايو عندما عهد إليه بدراسة ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل في المصنع للغزل والنسيج في فيلاديلفيا، فقد شعرت الإدارة بأن معدل دوران العمل كان مرتفعا جدا في قسم الغزل بينما كان منخفضا في الأقسام الأخرى .

وكان احد المكاتب الاستشارية قد درست هذه المشكلة وأوصت باستخدام خطة للحوافز المالية وكذلك على افتراض ان الفرد حيوان اقتصادي وبالتالي فانه يمكنه من الحصول على المكافآت المحددة، أي أن اللحظة لم ينجح في تحسين الحالة ويبقى معدل دوران العمل المنخفض كما هو دون تغيير. (الصحن، 2002. ص ص 70، 71)

والمشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين به، وذلك نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها، فقد كان العمال يعملون (5 ايام) في الاسبوع بمعدل (10 ساعات) يوميا يتخللها راحة قدرها 45 دقيقة. لتناول الغداء في نهاية الخمس ساعات الاولى من العمل، وكان يتعين على العامل أن يعمل طول الوقت دون راحة، وهو واقف على قدميه ، وقد ادى هذا الى الاعتقاد بان الاجتهاد يلعب دور هاما في خلق الشعور بالتوتر والالام لدى هؤلاء العمال.

وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما تم مناقشة المشكلة مع كل عمل هذا القسم، ونتيجة لهذا شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج .

وبالإضافة إلى ذلك كان العمال شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائدا لعدد منهم اثناء الحرب العالمية الاولى، كما كان العمال على ثقة بأنه اذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة (1/3 مجموع العمل) فان هذا النظام سيتم تعميمه بالنسبة لجميع العمال. وقد ظهرت نتائج هذه التجربة سريعا، ليس فقط للجماعة محل الدراسة، ولكن بالنسبة لباقي العمال رغم انهم لم يحصلوا على فترات للراحة، ولكنهم فقط اشتركوا في مناقشة البرامج، فالأول مرة بعد التجربة حصل العمال في صميم الغزل على مكافآت الإنتاج نتيجة لزيادة إنتاجهم، ولقد استمر هذا الوضع لمدة (04 اشهر ونصف) الى ان أوقفت فترات الراحة، وبعد سبعة ايام فقط من إيقافها عاد العمال الى حالتهم السابقة وانخفض الانتاج الى ادنى مستوى له، وهنا اثير التساؤل بين الباحثين عنا حدث وادى الى هذه النتيجة .

وقد اتضح ان السبب الرئيسي هو الزيادة المفاجئة على الطلب على منتجات الغزل، الامر الذي دعى المشرف على اتخاذ قرار بإلغاء كل فترات الراحة، وقد كان لهذا أثره البالغ في تدهور الإنتاج وهنا تدخل المدير الذي يثق فيه العمال، فأمر بإعادة فترات الراحة مرة اخرى مع ضمان حصول كل عامل على 04 فترات راحة بأخذ فترتين راحة كل منها 10 دقائق في الصباح، ومثلهما بعد الظهر، وقد تشكل المسؤولون -ماعدا المدير- فيما اذا كانت الخسائر الناتجة من فترات الراحة وقدرها 40 دقيقة لكل عامل يمكن تعويضها بطريقة أخرى.

وقد اتضح ان المدير كان على صواب في القرار الذي اتخذه، فخلال الشهر الذي أعيدت فيه فترات الراحة، تمكن العمال عن الشهر السابق و % من تحقيق مستوى إنتاجي يسمح لهم بالحصول على الحافز وارتفاع معدل الإنتاج بنسبة 85. وبالإضافة الى العمل بنظام فترات الراحة قام المدير بإشراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، مما أعطاهم الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزء من الشركة الامر الذي انعكس على معنوياتهم وإنتاجهم. وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الانسانية عن طريق تقديم فترات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة. (الصحن، السيد، سلطان، 2001، 2002. ص 72).

2-2- إدارة الوقت الإبداعي وفق مدخل العلاقات الإنسانية:

يرى أصحاب هذا المدخل أن الأفراد لهم تكوين نفسي اجتماعي، وأن الزيادة في الانتاجية والاقتصاد في الوقت لا يحكمه الأجر وغيره من العوامل المادية ولكن بزيادة الاهتمام والاعتراف والتقدير من

جانب المشرفين، ويجب على الإدارة تحسين العلاقات والاتصالات الاجتماعية والمكافآت المعنوية لأنها عناصر مهمة في زيادة الدافعية للعمل. وتظهر أهمية الوقت وملاحظه في هذه النظرية في النقاط التالية:

- ✓ الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فعندما يبدأ العامل عمله في المنظمة يكون في مرحلة نشاط وحيوية، وقوة جسمانية قادرة على العمل، وبعد ذلك يسعى إلى جماعة يركز عليها في أعماله، ويتأثر بها تدريجياً عبر الزمن.
- ✓ أن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة مما يؤثر على قدرات المديرين والأفراد.
- ✓ أن الوقت يؤدي إلى تطوير أساليب العمل لهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والانجاز.

3- المدخل السلوكي :

بدأت مدرسة العلوم السلوكية وتطورت منذ بداية الخمسينات وحتى يومنا هذا، وقد كانت هذه المدرسة في حد ذاتها امتداداً وتطوراً لمدرسة العلاقات الانسانية حيث كانت أفكار إلتون مايو هي نقطة الإنطلاق بالنسبة لها، ولقد ظهرت كرد فعل للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته وأدائه وطرحت توجهها المبني أساساً على دراسة السلوك الإنساني ورغباته ودوافعه، رافضة بذلك مبدأ الرجل الاقتصادي الذي جاء به تايلور كأساس للحوافز والانتاجية وكذلك مبدأ الرجل الاجتماعي لالتون مايو، حيث يرى روادها أنه من الواجب دراسة الانسان كفرد وجماعة ودراسة العمل وظروفه والحدود والمدى الذي يغذي فيها العمل قدرات الانسان ويساعده على استيفاء حاجياته وتحقيق رغباته في استخدام مهاراته وقدراته وبالرغم من ان بعض المبادئ التي توصل اليها هنري فايول كانت تتعلق بالسلوك والقيادة إلا انه لم يكن من بين اصحاب النظريات البارزة التي ساهمت في البناء المدخل السلوكي في الادارة، ولقد نشأ المدخل السلوكي عن طريق البحوث و الدراسات التي قام بها فريق من الباحثين الذين كان السلوك الانساني هو المجال الرئيسي لاهتماماتهم البحثية، وكان هؤلاء من علماء الاجتماع وعلم النفس وعلم الانثروبولوجيا، حيث استهدفت ابحاثهم اكتشافات طرق جديدة يمكن ان تؤدي الى التحسين فعالية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة (عبد الحليم 2007).

وبالرغم من اتساع وتنوع مساهماتها هذا المدخل في تطوير الفكر الإداري الا انه يمكن التميز بين ثلاثة مجالات رئيسية للمفاهيم والمساهمات السلوكية التي ساهمت في ظهوره، وهي حركة العلاقات الإنسانية، والحاجات الإنسانية والدافعية، وأخيرا المفاهيم المتكاملة لإشباع حاجات الافراد وزيادة الإنتاجية .

1-2-2- نظريتي y و x :

يعتبر دوجلاس ماك جريجور أحد المهتمين بدراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة، ويتجلى ذلك في كتابه المشهور "الجانب الانساني للمنظمة" الذي نشر عام 1960 كما طور نظريتين مختلفتين تماما هما نظريتي y و x ويلخص الجدول التالي المقارنة بين النظريتين:

جدول رقم (06) : مقارنة بين نظريتي y و x (حريم، 2009، ص.65)

حول طبيعة الإنسان (y) افتراضات نظرية	حول طبيعة الإنسان (x) افتراضات نظرية
1-معظم الناس يرغبون في العمل و يبذلون الجهد الجسمي و العقلي تلقائيا ك رغبتهم في اللعب والراحة.	1-إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
2-يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	2-الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
3-يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بانجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.	3-يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
4-يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	4-يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
5-يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	5-تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة و إشراف.
6-يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.	6-يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، و يبحث الفرد عن الأمان و الضمان قبل أي شيء آخر.

3-2- نظرية ماسلو في تدرج الحاجات:

تعرف هذه النظرية بنظرية (A. Maslow) في الحاجات البشرية، وهي تنظر للدافعية على أنها نابعة من داخل الفرد، حيث أن هناك دافع داخلي يوجهه نحو أداء معين من السلوك.

ويرى "ماسلو" بأن الدافعية لا يمكن فرضها على الفرد وقد وضع مجموعة من الافتراضات التي ينبغي تأملها في جديده تستند على الحاجات البشرية وهي: (ياسين، عسكر، الموسوي. 1999، ص. 118).

- الفرد كل متكامل و الدافع يحرك ذلك الكل وليس جزء منه.
- تمثل الرغبة المعنية حاجة للشخص.
- ينبغي وضع الحياة اللاشعورية للكائن في الاعتبار، شأنها في ذلك شأن حياته الشعورية.
- البشر متماثلون في الأساس، رغم أنهم يسلكون طرقا شتى نحو نفس الهدف، وتعتبر الغايات مشتركة إلى حد كبير بالرغم من اختلاف الطرق التي يسلكوها لتحقيق هذه الحاجات.
- الدافعية عملية متصلة لا تتوقف أبدا، وهي عملية معقدة وتلعب البيئة بكل مكوناتها دورا كبيرا في تشكيل السلوك.
- البشر لا يشعرون بالاكتمال أو الإشباع الكامل أبدا، وتبدد الحاجات على شكل نوع من التسلسل وفقا للأهمية.
- نظرية الدافعية يجب أن يكون محورها الإنسان وليس الحيوان.
- تتحقق الدوافع البشرية من خلالها العلاقات مع الأشخاص الآخرين و المواقف التي تجابه الفرد وينبغي عدم تجاهل دور الثقافة في ذلك.
- يجب أن يضع بالاعتبار بأن الكائن لا يتصرف ككل متكامل في بعض الأحيان.
- ليس كل سلوك أورد فعل يكون نتيجة دوافع عند الفرد.
- تلعب إمكانية رغبة ما دورها في حياة الفرد.
- يجب أن نتناول نظرية الدافعية أسمى قدرات الفرد السليم و القوي، بجانب تناولها للمناورات الدفاعية لأرواح عاجزة.

وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع تنتظم في مدرج هرمي بحيث يبدأ الإنسان بإشباع حاجاته الدنيا ثم تلوها وهكذا، وتشمل الأنواع الخمسة للحاجات ما يأتي: (سليمان، 1999، ص.171)

• الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs):

وهي حاجات البقاء الأساسية مثل الحاجة إلى الطعام والهواء والماء والمأوى وهي أدنى الحاجات مرتبة. وهي ضرورية للحياة، ويعتبر الأجر أحد العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى إشباع هذه الحاجات، وعندما يتم إشباع الحاجات الأولية أو الفسيولوجية للحد الأدنى، فإن حاجات المستوى الأعلى مباشرة (السلامة والأمن) تأخذ أهميتها كعوامل دافعة .

• حاجات الأمن و الحماية (Security or Safety Needs):

وهي المستوى الثاني في مدرج ماسلو وينشط هذا النوع بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل خالية من الأضرار المادية و النفسية و تشمل حماية الإنسان لذاته ممتلكاته و تستطيع منظمات الأعمال أن تفعل الكثير لإشباع هذه الحاجات مثل تزويد العاملين بمعدات الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، تأمين الحياة، عقود عمل دائمة توفر الأمن النفسي للعاملين العدالة والمساواة في المعاملة وغير ذلك.

• الحاجات الاجتماعية (Social Needs):

و تنشط بعد أن يتم إشباع حاجات الأمن إشباعا مناسباً و هي تضمن حاجة الفرد إلى الانتماء مثل تكوين الصداقات والقبول الاجتماعي من الآخرين و تستطيع المنظمات إشباع هذه الحاجات عن طريق المشاركة في الأحداث الاجتماعية، إنشاء النوادي الاجتماعية، عقد المسابقات الرياضية. وقد سمى ماسلو الحاجات الثلاثة السابقة بأنها حاجات النقص أو القصور بمعنى أن عدم إشباع هذه الحاجات تؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل صحي بدنياً ونفسياً.

• حاجات التقدير و الاحترام (Esteem and Ego Needs):

وتتضمن حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له و الرغبة في تحقيق النجاح و الحصول على مكانة مرموقة و الشهرة بين الناس و تستطيع المنظمات إشباع هذه الحاجات بعدة وسائل منها عمل جوائز للأعمال و الانجازات المتميزة، الحوافز المالية، شهادات التفوق، النشر عن قصص النجاح والتميز... الخ.

• الحاجة إلى تأكيد الذات (Self- Actualization Needs)

وتأتي في قمة هرم الحاجات وهي تنشط فقط بعد أن يتم إشباع باقي الحاجات الدنيا وهي تشير إلى حاجة الفرد إلى توافر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار وان يعطي أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بكيانه الخاص وتحقيق أقصى الطموح. ويرى بعض الباحثين أن حاجات التقدير والاحترام تظهر عند المديرين بشكل أقوى مما لدى المرؤوسين، لذلك تعطى أهمية في مجال تحفيز الإداريين.

ولقد اقترح "ماسلو" عدة نقاط تتعلق بنظريته: (كشروود. 1995، ص. 58)

- 1- تسيطر على السلوك الحاجات التي لم تشبع بعد.
 - 2- يشبع أو يرضى الفرد حاجاته، وذلك بداية من الحاجات الأكثر أساسية ثم يستمر في ذلك إلى أعلى التسلسل الهرمي.
 - 3- تأخذ الحاجات الأساسية الأسبقية على كل الحاجات العالية الأخرى في الهرم.
- تساعد نظرية تدرج الحاجات الإدارة في عملها وفي تحفيز سلوك العاملين وتوجيهه التوجيه المناسب لصاحب العمل، وذلك عن طريق تعرف المدير على الحاجات غير المشبعة لدى الأفراد العاملين ومحاولة تقديم الحوافز المناسبة التي تشبع بها هذه الحاجات حتى يتمكن من توجيه سلوكهم بعد ذلك لتحقيق أهداف العمل مما يوفر الوقت في أداء الأعمال ويزيد في الانتاج.

3-3- دافيد ماك كلياند: Mc Cleland

أمضى العالم النفسي David Mc Cleland في دراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية، وتوصل إلى أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائصها الشخصية التي تم اكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد، ومن خبرته، ومن التعرض لمظاهر ونواح معينة للمجتمع الذي يعيش فيه.

على العكس من ماسلو وأديرفر لم يكن ماكلياند مهتما بتحديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية و بدلا من ذلك فقد اهتم أكثر بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات، وكان يحاول الإجابة على سؤال: تحت أي ظروف يمكن لحاجات معينة أن تؤدي إلى نماذج معينة من الدافعية؟ (المرسي و إدريس ، ص360)

لقد استطاع أن يتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي وهي:

1- **حاجات الإنجاز Achievement needs**: تتضمن حاجات الكفاءة و التفوق وهي من أكثر مجالات البحث و الاختبار من بجانب ماكيليلاند وزملائه وقد توصلوا لبعض الخصائص والسمات السلوكية المميزة للأفراد الذين لديهم دوافع عالية للإنجاز و منها :

- يفضلون الأعمال التي يستطيعون أن يعرفوا نتائج إنجازهم من خلالها، ولا يفضلون تلك التي تتحقق فيها النتائج صدفة .

- يفضلون الأعمال متوسطة الصعوبة التي توفر لهم قدرا أكبر من الاستقلالية.

- يبذلون جهودا كبيرة من أجل إنجاز أعمالهم .

- يشعرون بالرضا والسعادة عندما يحققون نتائج إنجاز ناجحة بغض النظر عن مقدار العوائد أو المكافآت التي يمكن أن تمنح لهم بناء على ما حققوه (الفارس ، 82)

والأفراد الذين يكون لديهم دافع الإنجاز قوي يحققون سعادة أكبر نتيجة لتحقيقهم نتائج جيدة في عملهم من أولئك الذين لديهم دافع الإنجاز ضعيف.

2- **حاجات الانتماء Affiliation needs** : الأفراد الذين يكون لديهم حاجة عالية من الانتماء تكون لديهم بالتالي رغبة كبيرة لتكوين الصداقات والمحافظة عليها وتكوين العلاقات الشخصية التي تتسم بالتوافق و الانسجام: أي أنهم يميلون إلى حب الآخرين كما يرغبون في أن يحبهم الآخرون ، ويكون لديهم قدرة على التعلم ونزعة إلى الاتصال مع الآخرين.

3- **حاجات القوة Power needs**: الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة عالية من هذه الحاجات تتوفر لديهم الرغبة في إحداث التأثير القوي في سلوك الآخرين ويسعون إلى الوصول إلى أوضاع اجتماعية معينة تمكنهم من إحداث هذا التأثير، ويتسم هذا النوع من الحاجات بالتعقيد لأن القوة تستخدم في عدة مجالات: بعضها يخدم الباحث عن القوة نفسه والبعض الآخر يخدم الآخرين أو المنظمة، وربما هذه الحاجة تطابق حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو.

وعليه فقد اقترح ماكيليلاند بعض الأساليب لتحفيز الأفراد للأداء الجيد حسب الحاجات التي قدمها في نظريته ومن هذه الأساليب:

- الأفراد الذين لديهم حاجات عالية للإنجاز يجب تحفيزهم بإسناد مهام أو أعمال معينة لهم
 - تحقق الإشباع لهذه الحاجات حيث تتوفر فيها: المسؤولية، المخاطر المقبولة، الفرصة لوضع الأهداف، الابتكار.
 - أما الأفراد الذين لديهم حاجات معينة للانتماء يمكن تحفيزهم بإسناد بعض الوظائف التي تنطوي على عمل اجتماعي أو علاقات مع الآخرين . (المرسي، إدريس. السلوك التنظيمي. ص. 363)
 - والأفراد الذين لديهم حاجات القوة بدرجة عالية يحفزون بإسناد بعض الوظائف التي يمكن أن تشبع لهم هذه الحاجات بشرط أن تخدم حاجات القوة للآخرين والمنظمة في الوقت ذاته .
- تتميز هذه النظرية بأن واضعها ماكلياند كان حذرا عندما أشار في دراساته أنه ليس هناك علاقة تطابق بين هيكل حاجات الفرد وسلوكه، فالحاجات ليست هي المحدد الوحيد للسلوك إنما هناك مؤثرات أخرى في السلوك مثل قيم الفرد وعاداته ومهاراته والفرص البيئية المحيطة وغيرها من المؤثرات.

4-3- كليتن ألدرفر Alderfer:

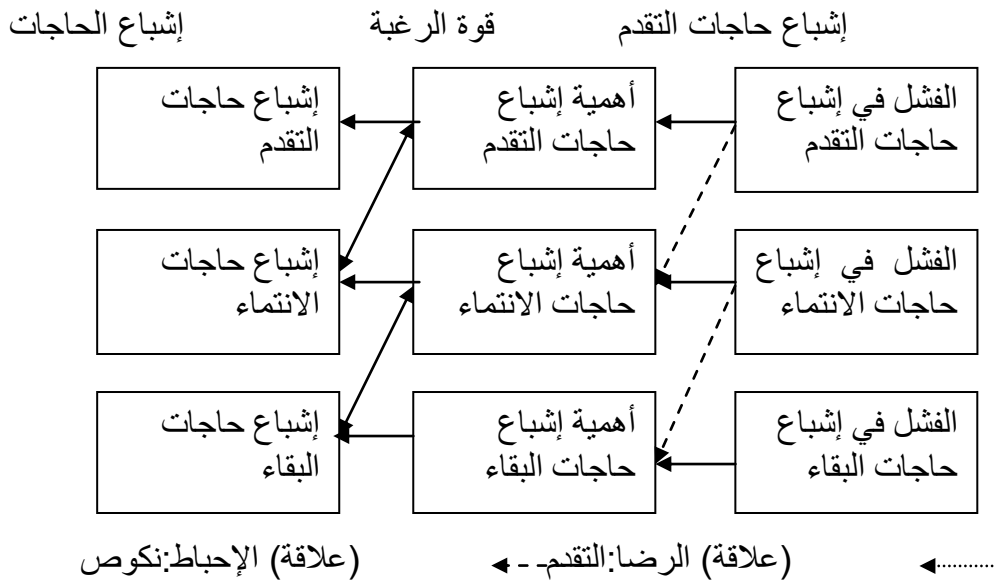
تعتمد على الحاجات الإنسانية، وتعتبر امتدادا لنظرية ماسلو من حيث تقييمه الحاجات الإنسانية لكن مع اختلاف في بعض الفروض حول العلاقة بين الحاجات والدافعية وقد قسم الحاجات الإنسانية للفرد إلى ثلاث مجموعات أساسية تتشابه في المضمون مع الحاجات الخمسة لماسلو وهي:

1- الحاجات الخاصة بالبقاء والوجود (Existence needs): وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية في هرم ماسلو، إضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان، والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية، وهي حاجات خاصة بوجود الفرد وتتمثل في الطعام والشراب والملبس والنوم والأجور وظروف العمل المادية، وما شابه ذلك.

2- حاجات الارتباط (Relatedness needs): تقابل حاجات الانتماء وبعض حاجات التقدير والاحترام في هرم ماسلو ويمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين والتفاعل الصادق و المفتوح .

3- حاجات النمو (Growth needs): تقابل حاجات تحقيق الذات وجزء من حاجات التقدير والاحترام في هرم ماسلو و تتمثل في تنمية الفرد و تحقيق ذاته .

الإحباط أو الفشل في



شكل رقم (10): عناصر (الرضا والتقدم والإحباط والنكوص) في نظرية ERG.

تركز نظرية حاجات الوجود والتعلق والنمو على ثلاث أطروحات أساسية: (عبد الباقي، 2008، ص 131).

1) كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة في إشباعها، أي كلما قلت درجة الإشباع لحاجة البقاء (الوجود) في الوظيفة، الراتب مثلا زادت الرغبة في طلب هذه الحاجة.

2) كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى اتجهت الرغبة إلى حاجات المستويات الأعلى (أي اشتداد الرغبة) فكلما تم إشباع حاجة رضا للفرد العامل كالأجر مثلا، اشتدت الرغبة في حاجة الانتماء (كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد)

3) كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا، اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات الدنيا (أي الإحباط أو الفشل في إشباع الحاجة) فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور (مثل الوظيفة التي تتحدى قدراته) نتجه الرغبة إلى إشباع حاجات الانتماء (مثل إشباع حاجات العلاقات الشخصية كما سبق بيانه في الشكل السابق).

ومن أبرز افتراضات النظرية ما يلي:

- لا توجد أولوية لأي حاجة من مجموعات الحاجات الثلاث السابق ذكرها عن الحاجات الأخرى، كما يفترض أيضا أن أكثر من حاجة قد تعمل في وقت واحد.

- إن الفشل في إشباع الحاجات العليا قد يؤدي إلى حالة من الإحباط داخل الفرد.

- كلما أشبع الفرد حاجة إليه زادت الرغبة في إشباع حاجات أخرى.

وقد وضعت هذه النظرية لبنة في تفسير سلوك الفرد في العمل حيث تداركت الخطأ الذي وقعت فيه النظريات السابقة - من حيث التركيز على دافع أو حاجة واحدة لدى الفرد واعتبارها المحرك الأساسي لسلوكه- فقد أشارت إلى تعدد وتنوع الحاجات الإنسانية التي تحرك سلوك الفرد، كذلك تفادت الانتقادات التي أخذت على نظرية "التدرج الهرمي للحاجات" حيث أكدت نظريته "ERG" على أن سلوك الفرد تحركه أكثر من حاجة أو دافع في نفس الوقت (مقار، دت، ص101).

وهو ما بنيت الإدارة عليه داخل أي منظمة تعتمد على تعدد العوامل المرتبطة بالعمل الذي يشغله الفرد والمؤثرة في تحقيق رضاه عن هذا العمل، فقدر ما تعمل الإدارة على توفير هذه العوامل بما يشبع حاجات الأفراد بقدر ما يتحقق تركيزهم وإبداعهم في أدائهم الوظيفي.

من الملاحظ أن نظرية "الدرفر" أكثر عمومية وواقعية كونها اتخذت بتأثير البيئة المحيطة في جو العمل الذي يؤثر سلبا أو إيجابا على نفسية العامل التي تحدد مستوى الرضا لديه.

- يتفق الدرفر مع ماسلو في: تدرج الحاجات في شكل هرمي وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك .
- ويختلف معه في أن الحاجات الأولية الخاصة بالبقاء و الوجود لا يجب إشباعها أولا قبل غيرها من الحاجات الأخرى مثل حاجة الارتباط أو النمو، ومن هنا فإن نظرية الدرفر لا تتطوي على التدرج الهرمي الصارم مثل نظرية ماسلو فإن بعض الأفراد بسبب ما لديهم من خبرة و خلفية قد يسعون إلى إشباع حاجات الارتباط والنمو حتى على الرغم من أن حاجاتهم الخاصة بالبقاء لم تشبع بعد. (المرسي، إدريس، ص358)

ويمكننا أن نستنتج نتيجة هامة من هذه النظرية هي: أنه كلما أشبع المستوى الأقل من الحاجات الإنسانية كلما كانت هناك رغبة لإشباع حاجات المستوى الأعلى، وكلما لم تشبع

الحاجات في المستوى الأعلى كلما تولدت الرغبة في إشباع حاجات المستوى الأقل، وقد تعرضت هذه النظرية لانتقادات مشابهة لتلك التي تعرضت لها نظرية ماسلو .

3-5- فرديريك هيرزبيرغ:

نتجت هذه النظرية و تطورت عن دراسة قام " فرديريك هيرزبيرغ" و نشرها في كتابه عام 1959 وركزت على معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مائتي مهندس ومحاسب. وجد هيرزبيرغ أن تعاسة الفرد وعدم رضاه في معظم الأحيان إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة . ومن ناحية أخرى، عندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله فإن هذا الرضا إنما يعود إلى العمل ذاته . وبالتالي فقد رأى " هيرزبيرغ " أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما: (أبو عمارة، 1996، ص.52).

✓ العوامل الوقائية:

يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل إلى حالة من عدم الرضا، في حين لا يؤدي وجودها إلى حفز الأفراد، بل تمنع حالة عدم الرضا . و يشير هيرزبيرغ إلى أن المديرين يميلون إلى تحفيز العاملين بما أسماه ب " الكيتا "مشيرا إلى الضرب كوسيلة لدفع العاملين نحو العمل و"الكيتا "إما أن تكون سالبة حسية تعتمد الضرب أسلوبا، أو سالبة نفسية تعتمد التوبيخ والتجاهل .وإما أن تكون موجبة تعتمد أسلوب العطاء والمنح لقاء انجاز العمل .ويؤكد هيرزبيرغ على أن كلا النوعين من " الكيتا "عوامل تحفيز ، هي عوامل وقائية لا تحقق الإشباع لدى العاملين، لذا يدعوها عوامل لا اشباعية. تتمثل العوامل الوقائية في الآتي:

-سلوكيات الشركة و إداراتها.

-نمط الإشراف.

-العلاقات بين الأفراد.

-ظروف العمل المادية.

-الراتب و المركز الاجتماعي و الأمن الوظيفي.

✓ العوامل الحافزة:

ثمة عوامل مرتبطة بالعمل تعمل في حالة وجودها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا الحفز عند الأفراد .و قد أطلق هيرزبيرغ على هذه العوامل "العوامل الحافزة" أو الإشباعية، وهي:

- الشعور بالانجاز في العمل.
- الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل.
- طبيعة الوظيفة و محتواها.
- المسؤولية.
- فرص التقدم والتنمية.
- نمو الشخصية و تطورها.

إن العوامل الوقائية في رأي هيرزبيرغ تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحفز و الرضا عند توافرها، ولكن ها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها. (نيكي، 2005، ص.118).

نلاحظ مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية هيرزبيرغ تركز على محتوى العمل، بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وانجاز الفرد لذلك العمل، و الاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل . في حين أن العوامل الوقائية لا تعود إلى محتوى العمل بل تتعلق بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل.

و في معالجتها لعامل طبيعة الوظيفة ومحتواها وضع صاحب النظرية الأسلوبين التاليين:

• التوسع الأفقي:

و التوسع الأفقي للوظيفة يعني إعادة تصميم العمل بشكل يجعل الوظيفة تتضمن مجموعة جديدة من الواجبات من نفس المستوى و هذا لا يحتاج من الفرد أن يكتسب مهارات جديدة كما أنه لا يتحمل مسؤوليات مستوى أعلى، حيث أظهرت الدراسات أن هذا الأسلوب يجعل الأفراد أكثر رضا عن العمل.

• التوسع الرأسي:

أما التوسع الرأسي للوظيفة فإنه يتيح للمسئول عن العمل فرصة اتخاذ عدد أكبر من القرارات دون الرجوع إلى رئيسه المباشر وهذا الأسلوب يتطلب من الفرد مهارات إضافية ويحمله مزيد من المسؤولية.

وقد لاقى هذا الأسلوب نجاحا في بعض الشركات هذا يعني أن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه في بعض المؤسسات دون غيرها (bayo,2002,p120).

و يرى الباحثون أن هذا الأسلوب يمكن أن يزيد الدافعية عند بعض الأفراد باعتبار أن هذا الأمر يعطي قيمة أكبر لما يفعلونه وأنه من الممكن أن يساعدهم في الحصول على ترقية في المنظمة أو وظيفة أفضل داخل المنظمة أو في سوق العمل.

وبقراءة مقارنة لهذه النظرية والنظريات الأخرى التي سبق عرضها (نظريات الحاجات) يلاحظ التشابه بين نظرية هيرزبيرغ وباقي النظريات فالعوامل الصحية عند هيرزبيرغ تقابل الحاجات الفسيولوجية والأمنية والاجتماعية عند ماسلو كما تقابل حاجات البقاء والانتماء عند الدرغر، أما العوامل الدافعة عند هيرزبيرغ فتقابل حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات عند ماسلو، وحاجات النمو عند الدرغر، وعلى الجانب الآخر نجد أن الفرق بين نظريتي الدرغر وماسلو ونظرية هيرزبيرغ يكمن أساسا في أن ماسلو والدرغر يفترضان أن الحاجات الدنيا يمكن أن تمثل دافعا لسلوك الفرد، في حين يفترض هيرزبيرغ أن الحاجات العليا هي فقط التي تدفع سلوك الفرد.

لاقت نظرية هيرزبيرغ شهرة كبيرة، كما تناولها كثير من الباحثين بالبحث و الدراسة، وبالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد، وتأثيرها على سلوكه في العمل، إلا أنها تعرضت أيضا لبعض الانتقادات ومنها:

– لم تراعى هذه النظرية أثر الفروق الفردية بين العاملين فيما يتعلق بالأهمية النسبية التي يولونها لإشباع حاجاتهم المختلفة، ومن ثم العوامل التي تشكل لهم مصدرا لشعورهم في الرضا عن عملهم كما انها لم تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل البسيطة التي قد تؤثر على تحديد هذه الأهمية ومنها على سبيل المثال المستوى التنظيمي الذي يشغله الفرد العامل الذي يسأل عن شعوره نحو عمله.

قد أثبتت إحدى الدراسات أن الأشخاص في المستويات التنظيمية العليا يعطون أهمية كبيرة للعوامل المتعلقة بطبيعة العمل كمصدر للرضا، في حين اهتم الأفراد في المراكز التنظيمية المختلفة بالعوامل البيئية كمصدر للرضا، وبالتالي يمكن القول أن تحديد الأهمية النسبية لكل من العوامل الدافعة والصحية وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي يجب أن يكون وفقا لظروف كل حالة.

نلاحظ أن نظريات الحاجات الثلاث لكل من ماسلو، ألدرفر، وهيرزبيرغ، ركزت على المفاهيم الرئيسية للحاجات حيث تحاول كل من هذه النظريات الثلاث تفسير السلوك الإنساني، من وجهتها بصور تختلف باختلاف طفيف على الآخرين.

3-6- فيكتور فروم:

تعد نظرية فروم **Vroom** من الأبحاث الأساسية في علم النفس الصناعي التي قدمها عام 1964 في كتابه العمل والدوافع (**Work and Motivation**) وسميت بالوسائلية، أو النتيجة المحسوبة. تقوم النظرية على أساس أن سلوك الفرد في الأداء تسبقه دوماً عملية مفاضلة بين القيام بسلوك معين أو عدم القيام به، وعند الموافقة على القيام به أيضاً يجري مفاضلة بين بدائل و خيارات لاختيار نمط الجهد (و هو السلوك هنا) الذي يعتقد بأنه يحقق أكبر منفعة متوقعة له مقارنة مع بدائل السلوك الأخرى المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بعمل معين يحكمها مقدار العوائد أو المنافع التي يتوقع أن يحصل عليها هذا الفرد من أداء العمل ودرجة التوقع لديه (الفارس ، ص81) بعبارة أخرى تعد العوائد ومدى التوقع من تحققها: مدخلات الدافعية لدى الفرد. ويمكن صياغتها بشكل مبسط كالتالي :

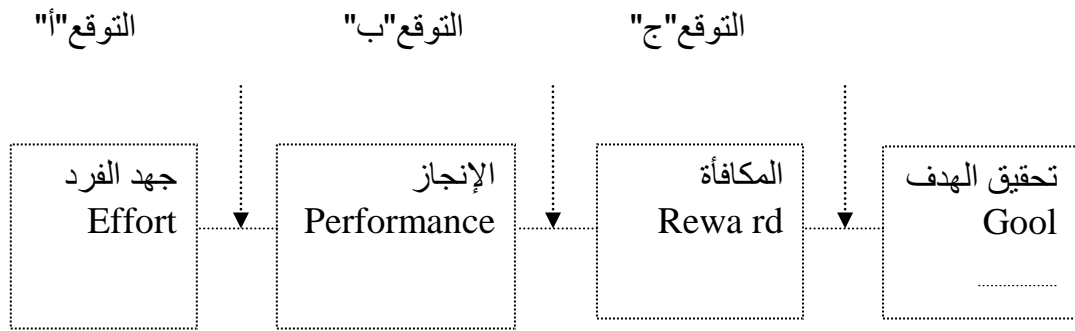
$$\text{درجة التوقع من تحقق العوائد} \times \text{الدافعية} = \text{العوائد}$$

تركز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (ماهر. 2008. ص. 154).

وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير إحتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد، ومقدار كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي: (حسن. 2004. ص. 133)

- **الجاذبية (المنفعة):** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات الغير مشبعة.

- الارتباط بين الأداء والعائد(المكافأة): وهي حرية اعتقاد الفرد بمستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.
- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع :



شكل رقم (11): نظرية فروم للتوقع. (اللوزي، 2009، ص. 112).

إذ تشير النظرية للعلاقات التالية: (اللوزي، 2009، ص. 112).

- أ- هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.
 - ب- هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلاله.
 - ت- هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الهدف المراد إنجازه.
- لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعتها ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة.

وتأتي قوة هذه النظرية بأنها استطاعت إيجاد فروقات فردية ذات علاقة بالنتيـؤ (بالتوقع) بدوافع السلوك. وعملية التحفيز التي تقود إلى سلوك ما تبقى نفسها وكل ما يتبقى على المدراء أن يجدوا بالنسبة للأفراد العاملين نتائج ذات قيمة مهمة وأن يستخدموا هذه النتائج بشكل منسجم سواء أكانت مكافأة أم عقاب على أعمالهم .

3-7- نظرية العدالة أو المساواة لأدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، فالنظريات السابقة ترى بأن سلوك الإنسان يحدث على شكل: حافز - سلوك (سيزلاتي، والاس، ترجمة أبو القاسم، ص. 116)

أي أنها تحدث كما يلي:

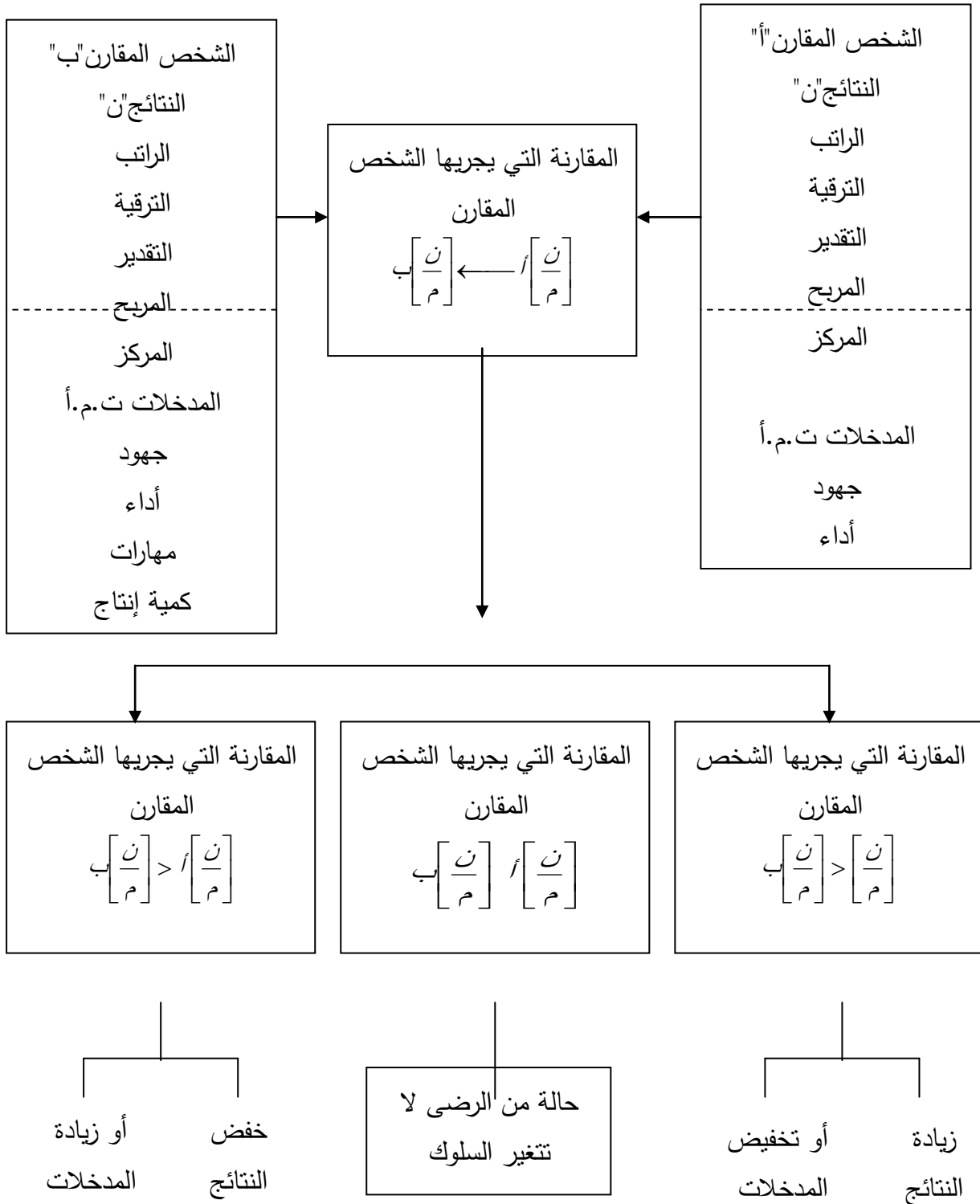
يرى الإنسان صحن طعام فيندفع للحصول عليه أو يرى مبلغ من المال معروض إذا أدى عمل معين فيندفع لأداء العمل والحصول على المبلغ... إلخ، هذا الوصف للعملية لا يترك مكانا للتفكير والتقييم في غيره من العمليات العقلية، أما نظرية العدالة فهي تقول بأن سلوك الإنسان يحصل كما يلي:

يرى حافزا معروضا عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم.

فمثلا قد يلاحظ الفرد صحن طعام معروض أمامه، ولكن هذا "المثير" يمكن أن يؤدي إلى أي من السلوك المحتمل التالي:

يتجنب الطعام لأنه يعتبر فاسد أو لأنه يكره هذا الصحن وقد يندفع نحوه لأنه يعتبره جذابا أو قد يثور على من وضعه ويرفع شكوى ضده لأنه يعتبره يعرض الآخرين لخطر أكل شيء سام.. إلخ. الشيء ذاته ينطبق على الحافز المالي الذي تعرضه عليه الإدارة للفرد ينتبه إلى المبلغ من المال ولكن قبل الاستجابة له، يقوم بتقييمه في عقله ويقيمه من حيث عدالته ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم فقد يندفع ليؤدي العمل أو يقوم بتصرف آخر.

وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا وهذا ما يوضحه الشكل.



شكل رقم (12): نظرية العدالة أو المساواة لآدمز (زيلاتي، والاس، ص.117)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الشخص (أ) يقارن نسب العوائد بينه وبين الشخص المرجعي (ب) فإذا كانت هناك عدالة ومساواة فالنتيجة هي رضا أما إذا نجم عن عملية المقارنة لا عدالة ولا مساواة فالنتيجة هي عدم الرضا بهذا يقوم الشخص (أ) باتباع السلوك الملائم للتخفيض من حدة التفاوت فبالنسبة للأفراد الذين يشعرون أن النتائج كانت أقل من الجهود عند مقارنتها فإنهم يعمدون إلى تحسين النتائج أو تقليل الجهد الذي يبذلونه بخفض إنتاجهم أما الأفراد الذين يشعرون أن النتائج أكبر من الجهد فسيعمدون إما إلى زيادة مجهوداتهم الخاصة أو إلى تقليل النتائج (سيلزتي، والاس، ص.118)

3-8- نظرية وضع الهدف :

قدم هذه النظرية العالم Locke عام 1976 وبحسب هذه النظرية يوجد محددان أساسيان للسلوك هما القيم والغايات (الأهداف) (المريسي وإدريس. ص. 400) ويعطي لوك تعريفين:

أولهما: إن الإنسان يعمل من أجل الربح أو إبقاء الربح.

ثانيهما: إن القيم هي ما يعده الفرد مقنعاً من أجل رفايته.

وهناك عدة أبحاث أجريت من أجل اختبار العلاقة بين نظرية وضع الهدف والفعل وقد برهنت أنها علاقة قوية ، وعن تأثير الأهداف في الأداء اختبر لوك مع شركائه ذلك فوجدوا أنه بقدر ما يكون مستوى الانجاز المقصود مرتفع عند الأفراد بقدر ما يكون مستوى الأداء مرتفعاً.

وحتى أن الأفراد الذين يروجون أهدافاً نادرة (صعبة) إن وصلوا إليها يكون أدائهم أفضل من أولئك الذين يضعون أهدافاً سهلة المنال (عبد اللطيف، ص87)، فبقدر ما تكون الأهداف محددة وواضحة ومقبولة بقدر ما تكون الدافعية أكبر لتحقيقها، وكلما كانت معرفة الفرد بأن انجاز تلك الأهداف يشكل أهمية كبيرة له فإن دافعيته تكون أكبر لبذل المزيد من الجهد لأداء العمل الذي يقوم به.

3-9- إدارة الوقت الإبداعي وفق المدخل السلوكي:

تركز هذه النظريات على حاجات الفرد ودوافعه وكيف أنها تتحكم في الجهد الذي يبذله الفرد خلال وقت ما من أوقات عمله وبناء عليه فإن هذه النظريات ترى أنه من الضروري دراسة هذه الحاجات والبحث في كيفية إشباعها من أجل جعل الأفراد يستثمرون وقت العمل بفعالية.

كما أن معرفة المدير بحجات مرؤوسيه تحدد له الطريقة التي يدير بها هو نفسه الوقت الخاص به، كما ذهب إلى ذلك نظرية (x) و نظرية (y) فالأولى تفترض ان معظم الناس غير طموحين وقدراتهم قليلة على الابتكار في حل المشكلات، ولديهم رغبة قليلة في تحمل المسؤولية، ويفضلون التوجيه، ويتطلب مراقبتهم بشدة. ان نظرة المدير للزمن في ظل هذه النظرية كالمقولة التي تقول (الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك) وهو مدير يعيش بالساعة والدقيقة ويضع أجندة يومية معضلة بالمواعيد وطبيعي ان العاملين معه يضبطون ساعاتهم على قدومه وهو يدرك إدراكا تاما أهمية ان يكون سلوكه الإداري كالتالي :

أهدافه محددة بالساعة والدقيقة وينظر للبرامج الزمنية، وكأنها جوهر عملية التخطيط لأنها تحدد البداية والنهاية لكل الأعمال بصورة محددة ودقيقة، يتعامل بالأساليب الحديثة في الجدولة الزمنية مثل: طريقة المسار الحرج في أسلوب بيرت، وهذا المدير يفضل التقارير المختصرة، وتعليماته شفوية ومختصرة، ويعتبر الحديث الطويل مضيعة للوقت، ليس لديه وقت للإمضاء طويل ولا يحب المراوغة.

أما نظرية (y) فتفترض ان العمل طبيعي مثله مثل اللعب، وان التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة، ومستوى تحقيق الذات، والمستوى الفسيولوجي، مستوى الامان، لحل هذه الافتراضات فان الإدارة تأخذ شكلا مميزا كالعمل بروح الفريق وان مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع . يرى هذا النمط الاداري انه من الضروري الاهتمام بالناس من اجل ضمان الإلتزام عندهم بالنسبة للمستقبل وهذا النمط يرى ان الوقت اغلى مافي الوجود، ومورد يجب استثماره في المستقبل، وعلى انه استثمار، وليس بالضرورة ان يحقق دخلا اليوم، لكن لتحقيق دخل في المستقبل، وبنظرة للوقت نظرة مستقبلية هذه النظرة تحدد السلوك الإداري كالاتي:

يبدل الوقت مع المرؤوسين والرؤساء في وضع الأهداف وتحديدها والتخطيط والتفكير في احسن حلول والتفكير في العقبات، وهذا الوقت اكبر بكثير من الوقت المبذول في التوجيه او تصحيح المسار، والعملية الإدارية الأخرى. فالقرارات توفر برأيه الوقت في المستقبل، ولا يضيع الوقت في القراءة التقارير التفصيلية ويطلب تقارير دورية، سواء كانت اسبوعية او ربع سنوية او نصف سنوية، فالعبرة عنده بالنتائج وأسباب الانحرافات. (حمادات 2007 ، ص. 153).

وعموما أشارت جميع هذه النظريات أو نفتت الانتباه إلى أهمية إدراك المديرين لحاجات الفرد ولدوافعه، والعمليات العقلية التي يقوم بها قبل تأديته لمهامه وضرورة دراستها ومحاولة إشباعها بما يضمن حسن أدائه وبذله للمزيد من الجهد والإبداع في عمله بما يضمن الاستغلال الأمثل لوقته من جهة ووقت المؤسسة التي يعمل بها من جهة أخرى.

4- المدخل الحديث:

4-1- نظرية النظم System theory:

شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى. والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها لتفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أوالمؤسسات في قالب كمي بالرغم من ان البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف او الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير علمية اوغير دقيقة، تقوم هذه النظرية على اساس أن اي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي او علمي يجب ان ينظر اليه من خلال مداخلته و علمياته و مخرجاته، فلأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: افراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية الاتجاهات السائدة فيه ودوافع النظام و العاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التركيبات التي تحدث بين تركيباته و مراكزها والسلطة التي يشتمل عليها . (عميرة، 2002)

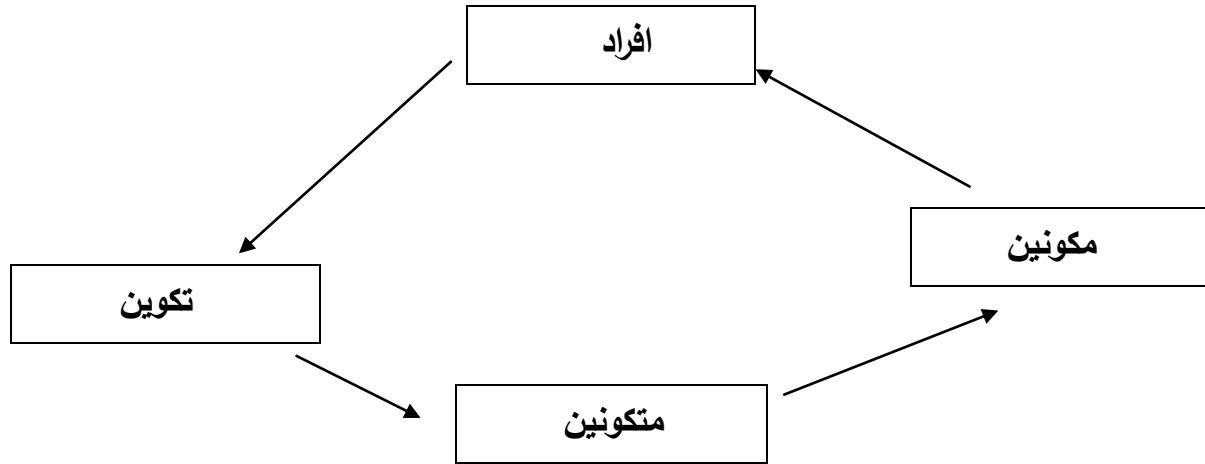
ويرجع نشأة أسلوب تحليل النظم الى ما بعد الحرب العالمية الثانية عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم بحوث العمليات، ومنه انتقل إلى الميادين الأخرى، وبدا يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن العشرين على يد عالم الاقتصاد بولدينج Bolding و بكلي Bukley عالم الاجتماع (عميرة، 2002)

تعتبر نظرية وسيلة علمية حديثة جدا لتفسير الأشياء و الأحداث فالنظام هنا يتكون من أجزاء متداخلة في بعضها البعض بطريقة تكون كلا متكاملًا يزيد من مجرد الجمع المادي لهذه الاجزاء. ان مدخل النظم يهيئ وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية لأي عملية (حريم، 2003، ص. 29) مما يساهم في الاستعمار الامثل لموارد اي منظمة خاصة الوقت حيث اصبح التعامل مع الظواهر محل الاهتمام كأجزاء منفصلة اقل فعالية.

وعموما يعرف بأنه مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل على نحو متكامل في ظل قيود معينة لتحقيق هدف مشترك في بيئة ما وفي سبيل ذلك يقبل مداخلات و يقوم بعمليات، وينتج مخرجات ويسمح باستقبال مداخلات مرتدة. (طه، 2002)

وتتمثل المبادئ لعامة لهذا المدخل في:

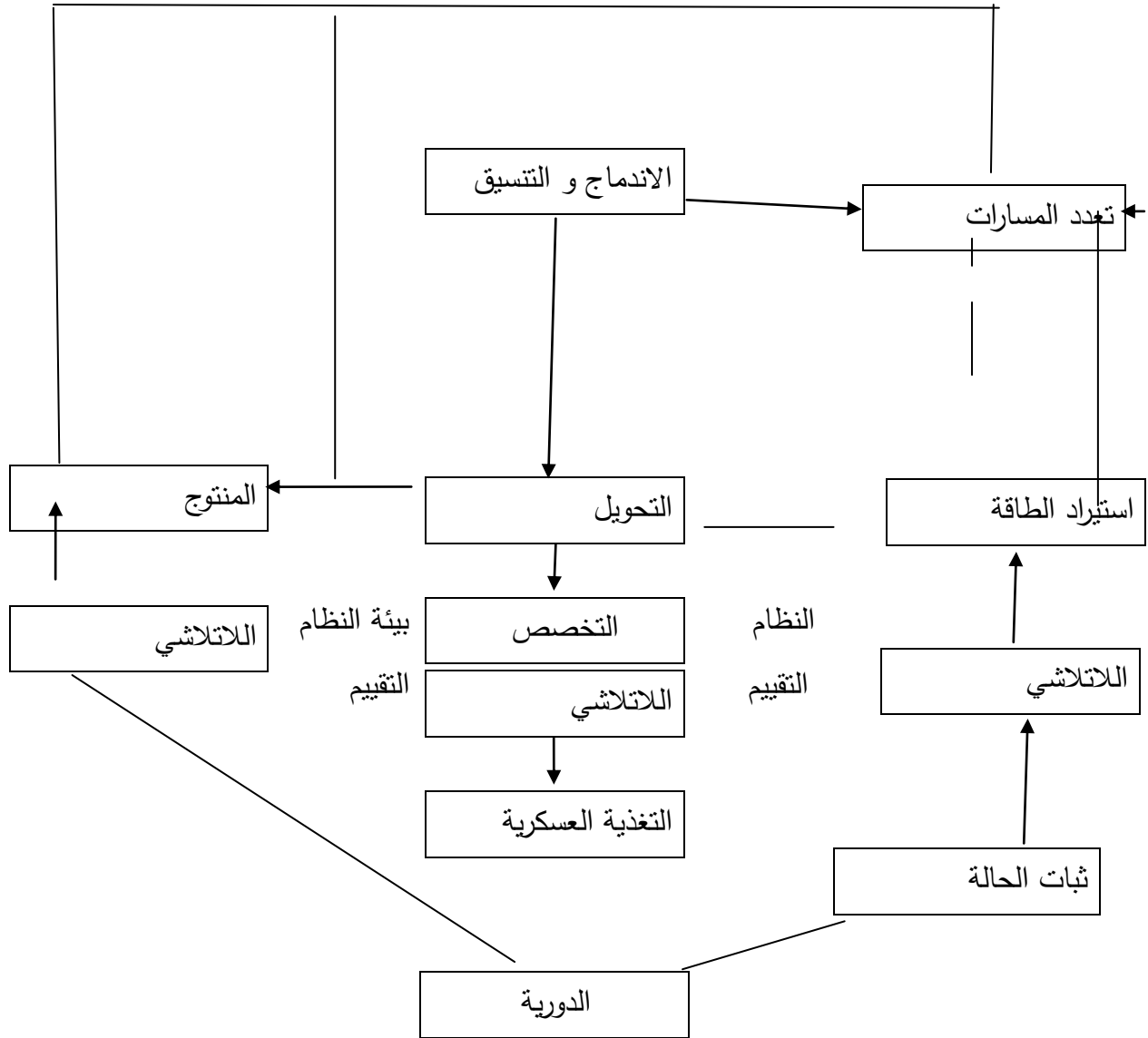
- 1- **عمومية النظم:** يتصف مفهوم النظم بالعمومية فهو يمكن تطبيقه على العديد من الظواهر مثل الظواهر الطبيعية (كالنظام السمعي)، او الظواهر الميكانيكية (نظام التبريد) وكذلك على الظواهر الإدارية فهناك نظم دعم القرار والنظم التسويقية الإدارية.....
- 2- **الوحدات البنائية للنظام:** تعتبر مكونات النظام من وجهة نظر التحليل الساكن هي العناصر أو الأجزاء التي يتكون منها و التي يطلق عليها الوحدات البنائية للنظام فمثلا الوحدات البنائية الأساسية لنظام المعلومات بالمنظمات تتمثل في الافراد العاملين بالمنظمة قواعد البيانات، الاتصالات، الإجراءات المكونات المادية للحاسبات الآلية. (طه، 2002) .
- 3- **وظائف النظام:** من وجهة نظر التحليل الوظيفي فان مكونات النظام تتمثل في الوظائف او الأنشطة التي يقوم بها النظام او يتم انجازها من خلاله وتتضمن: (عشوي. بتصرف)
 - المداخلات (استيراد الطاقة): سواء في شكل أموال، أو موارد بشرية، أو
 - التحويل (العمليات): بعد استيراد الطاقة يقوم النظام بتحويلها الى نوع اخر من انواع الطاقة كالقيام بتدريب العمال و توفير المهنيين و تكوين الأفراد بصفة عامة
 - المنتج (المخرجات): إن تعامل النسق مع محيطه الخارجي لا يقتصر على استيراد الطاقة بل يتعداه إلى إصدار منتج ما سواء كان هذا المنتج في شكل خدمات او تخريج إطارات ووضع البرامج التربوية والثقافية.
 - الدورية: اي نمط نشاط تبادل الطاقة مع المحيط الخارجي يتخذ شكلا دائريا حيث أن المنظمة تستورد طاقة معينة، وتحولها الى مادة او طاقة اخرى ثم تصدرها الى المحيط لتشكل طاقة اخرى و هكذا دواليك .



شكل رقم 12: يمثل قانون الدورية.

- اللاتلاشي: وذلك بضمان دورة استيراد الطاقة و تحويلها و تصديرها ومقاومة مبدأ التلاشي لمدة أطول، مما يضمن للنسق استمرارية النشاط حتى في أقصى الظروف، حيث يلجا إلى تطبيق مبدأ النقشف، لتغلب على هذه الظروف.
- المعلومات والتغذية العسكزية: لا يكتفي النسق المفتوح باسترداد الطاقة على شكل مواد اولية لتحويلها كمنتوج آخر، بل يسعى للحصول على قدر كاف من المعلومات المتعلقة بمحيطه، وتقنين هذه المعلومات، وتوثيقها واستخلاص نوعية العلاقة الموجودة بين النسق والمحيط الخارجي بناء على معلومات المتحصل عليها وتمكن التغذية العكسية النسق من الحصول على معلومات الأساسية والضرورية لتصحيح مساره ولتفادي الأخطاء التي وقع فيها او الممكن الوقوع فيها وبطبيعة الحال فان عملية استرداد الطاقة والمعلومات التي يقوم بها اي نظام تخضع لعملية اختيار وغرلة ولتنظيم عملية الاختيار هذه التي يتم على أساسها الرفض او القبول للمعلومات والموارد المتدفقة من المحيط الخارجي فان النظام يعد الى عملية التوثيق لتيسير التعامل مع المعلومات المتدفقة وتنظيمها وتوظيفها.
- ثبات الحالة: بالرغم من قيام النظام بعملية التفاعل والتبادل المستمر مع المحيط فان النظام المفتوح يمتاز بالانسجام اثناء عملية التبادل لمختلف انواع الطاقة، وهذا الانسجام يمكن النظام ن تحقيق ثبات نسبي رغم العجز عن تحقيق التوازن التام .

-
- **التخصص:** بالرغم من اتجاه المنظمات الاجتماعية وخاصة المؤسسات الصناعية نحو تعدد الأدوار الممارسة في نطاقها، فإن هذه المنظمات تميل الى تحقيق التخصص في هذه الأدوار وفي الوظائف المختلفة المؤدية لها، ويلاحظ التخصص بصفة جلية في عملية المكننة او تحقيق الآلية في مختلف المصانع.
 - **الاندماج والتنسيق:** يقصد بالتنسيق في هذا الإطار ضمان إيقاع العمل ومختلف الأدوار وذلك بواسطة عملية المراقبة، اما الاندماج هنا فيقصد به تحقيق الوحدة المعيارية والقيم المشتركة وتظهر أهمية التنسيق والاندماج في ضمان تحقيق نشاط المنظمة كوحدة متكاملة رغم عملية التخصص والتمايز الموجودة بين مختلف أجزاء الوحدة .
 - **تعدد المسارات:** وينص هذا المبدأ على إمكانية وصول نسق ما الى نفس النتيجة او الحالة النهائية بالرغم من اتباع شروط او أساليب مختلفة عند البداية.

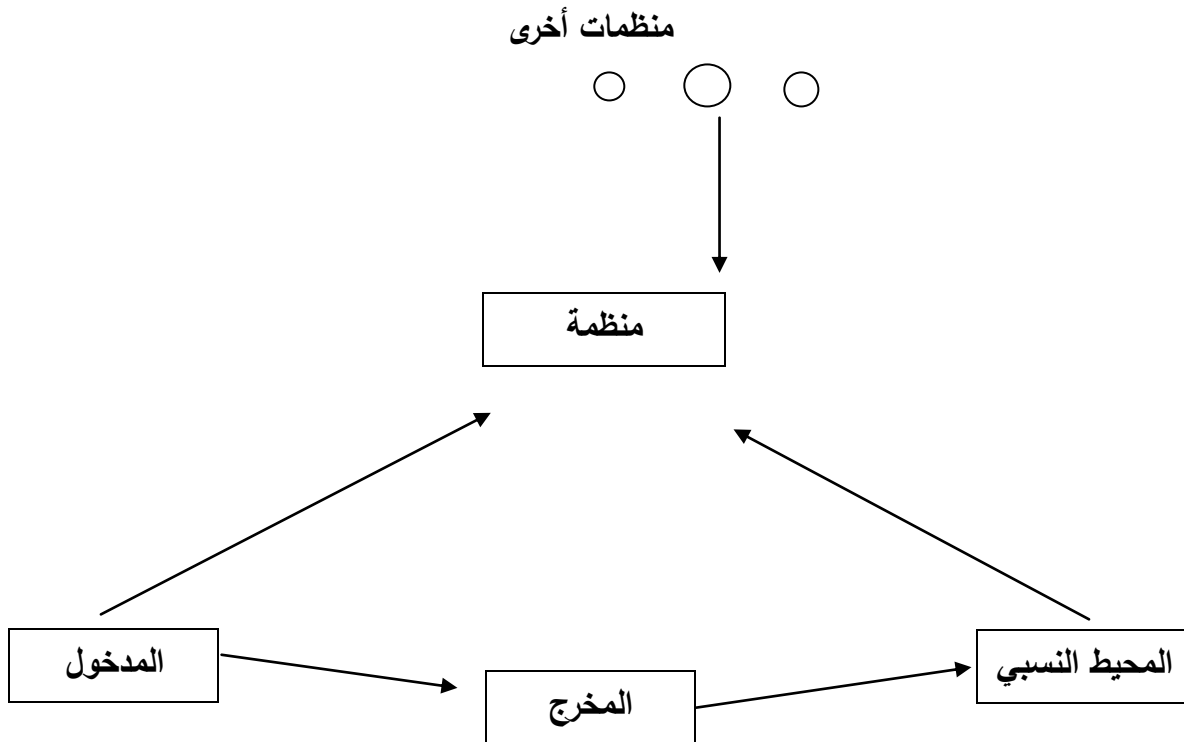


شكل رقم (13) : وظيفة النظام المفتوح (من إعداد الطالبة)

4- بيئة النظام (محيطه): يقصد بمحيط النظام مجموعة العوامل الموجودة خارج حدوده والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية اتخاذ القرار من طرف الأفراد في هذا النظام وهكذا فإن المقصود بالمحيط كما يرى (روجرز وروجرز) سنة 1976 ليس كل ما هو خارج المؤسسة بل المقصود به المحيط النسبي او العوامل المرتبطة بالنظام والتي تؤثر وتتأثر به . (عشوي، دت) .

ومن الأهمية بمكان ضرورة عناية أي مخطط في المنظمة بتحديد المحيط (احتياجات السوق) تحديدا يمكنه من دراسة ذلك النظام لان عدم تحديد المحيط تحديدا نسبيا يجعل عملية دراسة المخرجات عملية صعبة جدا.

ان محيط النظام شيء نسبي يختلف من نظام لآخر (الجامعة، المصنع، الابتدائي....) وعلى كل فان الاعتناء بدراسة المحيط عبارة عن جزء هام من نشاط المؤسسة التي تريد ان تكون فعالة، ذلك لان المحيط كمورد أساسي للطاقة (التمويل، الأفراد.....) الذي تحوله المنظمة قد تعثره حالات ركود واضطراب في المعلومات والمواد الخام وغير ذلك من الحالات الطارئة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التكيف مع هذه الحالات (ثبات الحالة) والتغلب على المشاكل المترتبة على ذلك. والملاحظ ان عدم العناية بالمحيط الخارجي قد أدى بكثير من المنظمات الى حالة من الإفلاس او الجمود والعجز عن مسايرة التطور العلمي والتغير الاجتماعي والاقتصادي (مثل الجامعات التي لا تسير طلب سوق العمل فان هذا الامر يؤدي الى بطالة خريجها وبالتالي يؤثر على مصداقيتها مما يؤدي بالطلبة الجدد الى اللجوء إلى جامعات أخرى فيها العمل مضمون مثل المعاهد العليا للأساتذة.



شكل رقم (14) : المحيط النسبي للمنظمة (عشوي، دت)

- 5- **الكلية و الاستقلالية** : أو ما يعرف بحدود النظام حيث ان كل نظام له حدود فاصلة وواضحة عن البيئة التي يعمل فيها ولذا فانه يتميز بالاستقلالية والكلية عن الأنظمة الأخرى السائدة .
(كاظم وآحزون، 2009، ص. 78)
- 6- **أهداف النظام**: النتائج التي يسعى النظام لتحقيقها .
- 7- **تضافر (تعاونية) النظم**: محصلة أداء النظام ككل تفوق مجموع أداء أجزائه (التأثير التضافري)
- 8- **تداخل النظم**: من الملاحظ ان كل نظام يضم بداخله نظاما اصغر منه يطلق عليها النظم الفرعية تحمل خصائص النظام الكلي فكل جزء في النظام يعتبر نظام فرعي من النظام الكلي الذي يضمه ولا تستطيع بمفردها انجاز اوتحقيق الهدف الأساسي لهذا النظام الكلي .وفي المقابل يمكن ان يكون النظام الكلي هو نفسه جزء من نظام اكبر منه.
- 9- **الاتصال**: ويجب ان يكون مزدوج الاتجاه.
- 10- **هرمية النظم**: يفترض هذا المفهوم ان النظم الحية تتدرج بصفة عامة عبر 07 مستويات (خلية.عضو.كائن حي جماعة، تنظيمي، وطني،عالمي).
- 11- **عمارة النظم** : ويقصد بها الشكل المعبر عن تصميم هذا النظام ويستخدم التصميم المعماري للنظم في الاستدلال على الملامح الرئيسية التي يتكون منها كل نظام وكذا الانشطة التي يقوم بها ومسارات التدفق للنظم .(طه، 2002).
- ويمكن تقسيم الانظمة الى عدة انواع هي: (حسان، العجمي، 2007، ص. 20، حمودة 2006، ص. 108).
- **أنظمة طبيعية / أنظمة صناعية**: والأنظمة الطبيعية هي التي نشاهدها ونتحقق منها في الطبيعة ومن أبرز الأمثلة وطوعا للأنظمة التعليمية هو الانسان نفسه. باعتباره نظاما بيولوجيا يتكون من سلسلة من الانظمة. يطلق عليها أنظمة فرعية كالنظام العصبي ونظام الدورة الدموية والنظام النفسي وغيرها، اما الانظمة الصناعية فهي التي يستطيع الانسان إقامتها وتشغيلها. ومن أمثلتها الأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية.
 - **أنظمة ملموسة /أنظمة غير ملموسة**: الأنظمة الملموسة هي التي تتكون من أشياء مادية كالمقاعد والمعامل والكتب أما الأنظمة غير الملموسة فهي كأساليب التدريس والنظريات والاستراتيجيات التربوية.

- **انظمة مفتوحة /انظمة مغلقة:** الانظمة المفتوحة هي التي يقوم بينها وبين البيئة نوع من التبادل مثل المؤسسات التعليمية والتربوية ويعتمد هذا التبادل على وسيلة الاتصال المستخدمة لتوصيل الموارد والمعلومات بين الأنظمة وعلى العكس من ذلك فالأنظمة المغلقة هي تلك التي ليس بينها وبين البيئة نوع من التفاعل و التبادل.
- **أنظمة قابلة للتكيف / أنظمة غير قابلة للتكيف:** الأولى تلك التي تستجيب لقوى البيئية المحيطة، بحيث تؤدي الاستجابة إلى تغيير حالة النظام والنظم التربوية ماهي في الواقع الا نوع من الانظمة القابلة للتكيف والتغيير الذي يحدث هو تغيير مرغوب بالقياس بالأهداف المحددة للنظام. والثانية هي تلك التي لا تستطيع الاستجابة الى الحاجات المطلوبة في البيئة ويرتبط هذا التقسيم بتقسيم الأنظمة الى أنظمة مفتوحة و أنظمة مغلقة .
- **من حيث كونها نظاما محددة او نظاما احتمالية:** النظام المحدد هو النظام الذي يمكن تحديده سلفا. ومن الممكن معرفة او وصف كل العلاقات المتداخلة التي تربط بين أجزائه مثل الدراجة والحاسبة الالكترونية وآلات التشغيل الذاتي...الخ اما النظام الاجتماعي فهو النظام الذي تتعدد علاقته الداخلية في ارتباطها بالمدخلات الخارجية بدرجة لانستطيع ان نحددها سلفا بدقة اونتنبأ بها أو نتوقعها بدرجة عالية من الضبط مثل الجهاز العصبي و المخ والنظام التربوي.

4-2- النظرية الموقفية (الظرفية):

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وتنطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملئ الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيذا يطوق كفاءتها وفعاليتها. (موسى اللوزي ، 1998، ص. 40)

تتمثل فلسفتها في أن الظواهر تتصف بصفة عدم الثبات والاستقرار في المواقف الانسانية المختلفة وفقا لتغيرات عديدة منها المكانية ومنها الزمانية، ويحدد (حمود، 2002، ص.45) المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة في الآتي:

- ❖ عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانية ومكانية) بسبب طبيعة الفرد والجماعة وتأثرهما بمختلف المتغيرات الذاتية والموضوعية.
- ❖ الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوع أي منهما لقوانين ثابتة ومستقرة.
- ❖ تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وتعذر البحث في تحديد جميع المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها على السلوك المنظمي.
- ❖ طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات ودرجة تأثير كل منها مما يجعل حالات الثبات حالة أكثر بروزا وتأثيرا عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية المختلفة للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء.

هذه النظرية تركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للمواقف التي تتم فيها هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها واي تصرف من الإدارة - أيا كان - يشكل حسب المتغيرات المعينة او العوامل الخاصة بالموقف المعين، ويعني هذا من الناحية العلمية ان المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله. بمعنى آخر إن المدخل الموقفي. يرى أن تخصص المنظمة، وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها. فعلى سبيل المثال قام بيزيز وستوكر **Bronz and stoucker** برأسة العديد من المنشآت الصناعية في بريطانيا، وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج، وبعض شركات الالكترونيات. وكانت الخلاصة الرئيسية التي توصل إليها هي أن سيادة أي من المدخلين، مدخل الآلات (الكلاسيكي) او المدخل العضوي (السلوكي) إنما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (علاق، 2008، ص. 89)

والإدارة الحديثة تقوم على تحليل المواقف واعتماد المبادئ والتقنيات ومن بينها الهياكل الإدارية والأساليب الإدارية التي تتناسب وحجم الظروف ومواقف العمل المؤسسية. وكما هو معروف إداريا،

فبناء الهيكلية التنظيمية يرتبط بعوامل عدة منها: الإستراتيجية الإدارية، التكنولوجيا المتعمدة، والتبدلات المحيطة، من هنا فان قرار بناء أفضل هيكلية قد يصبح تطبيقه في مؤسسات تمتلك تكنولوجيا بسيطة وتعمل بموجب إستراتيجية عادية وفي محيط شبه ثابت، إلا ان هذه "الهيكلية الفضلى قد لا تصلح في مؤسسة أخرى تمتلك تكنولوجيا معقدة، وذات محيط دينامي يتطلب إستراتيجية غير عادية. وخلاصة القول ان نجاح تطبيق تقنية ما في مكان ما او موقف ما لا يعني بالضرورة ضمان نجاحها في مكان اخر أو موقف آخر. (بلوط، 2005 ، ص.107).

إن الأسلوب الذي جاءت به المدرسة الموقفية يعتبر أكثر وضوحا من غيره في تحليل وتفسير سلوك الأفراد في المنظمة، حيث لا تطبق النظرية أسلوبا واحدا ثابتا على كل المواقف أو في كل الظروف وإنما تختار كل مرة أسلوبا معيناً يفرضه الموقف نفسه، فهي ترفض اعتماد العمومية والشمولية في الدراسة بمعنى الاعتماد على نظرية واحدة للتحليل، باعتبار حالات الثبات والاستقرار لا تتفق مع طبيعة الفرد نتيجة ما يتعرض له (داخل وخارج المؤسسة) من متغيرات وظروف تنسم هي نفسها بعدم الاستقرار والثبات، وفعالية المدير لدى هذه المدرسة تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.

4-3- مدرسة عملية التسيير:

ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى التسيير على أنه "يشمل على مجموعة من الأنشطة والوظائف المتكاملة فيما بينها والمشكلة لعملية التسيير، وتعتبر هذه الوظائف الإطار الفعال لدراسة التسيير" (Terry. Franklin, p35) من خلال التركيز على: التخطيط، التنظيم الدفع، الرقابة.

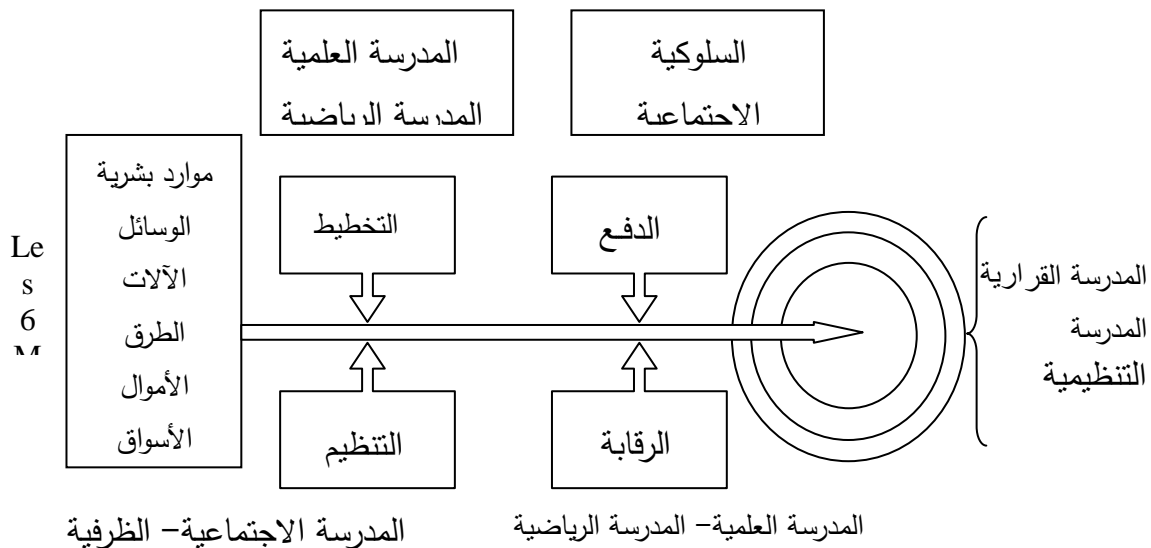
فالتخطيط هو "وضع وتقديم المستقبل في صيغة قرارات حالية" (helfer et autres, p22) وهي تعكس مدى إرادة المؤسسة في التحكم في المستقبل، أي التفكير لوضعية مستقبلية مفصلة وللوسائل التي نتوصل بها إليها، وهذا من خلال تحديد الهدف، فيقول peter Drucker في هذا الصدد "من المستحيل أن تكون فعالا بدون أن تحدد مسبقا ما سوف تعمل" (Sheide, p107)

وبعد أن تقوم بتحديد الهدف الذي تم وضعه أثناء عملية التخطيط، فإن العملية التي سوف يركز عليها المسيريون أكثر في المستقبل لمحاولة سبق التغيرات من خلال التوقع لما سوف يحدث، تأتي الوظيفة الثانية ألا وهي تنظيم الجهود والموارد من أجل تحقيق الهدف، " فالتنظيم الفعال

يمكن من وضع الأسس والهياكل التي تتضمن العلاقات بين مختلف الأجزاء في المؤسسة والتي تساهم مساهمة مباشرة في تحقيق الأهداف المرغوبة والتي يتم صياغتها" (عرفة، شبلي، دت، ص. 17) والتنظيم يقوم على أساسين بدونهما لا نستطيع التكلم عن التنظيم وهما، تقسيم العمل والسلطة من خلال تحديد مجالات التداخل والعلاقات التي تربط بين الأفراد والمصالح.

أما وظيفة الدفع فمن خلالها يتم البحث عن الكيفية التي يتم بها دفع الأفراد للعمل من خلال العمليات الاجتماعية المتمثلة في الاتصال، التحفيز والقيادة وتكوين الأفراد ولمعرفة ما توصلنا إليه من إنجاز تأتي العملية الرابعة ألا وهي الرقابة وهذا لمقارنة ما تم التخطيط له بما هو محقق فعلا، ومن ثمة تحديد الانحرافات وكذا أسبابها والعمل على إيجاد الطرق التصحيحية وتدعيم نقاط القوة أكثر.

وكتطوير لهذه المدرسة جاءت مدرسة عملية التسيير المعدلة والتي بينت هي الأخرى أن التسيير عبارة عن مجموعة الوظائف المتكاملة وفي كل وظيفة يمكن أن تعتمد بصفة كبيرة على دراسات المدارس السابقة من خلال معالجة مجموعة من المدخلات المتمثلة في: Les 6M عن طريق وظائف التسيير من أجل الوصول إلى هدف معين أخذت بعين الاعتبار النظرة النظامية، كما هو محدد في الشكل التالي:



شكل رقم (15): مدلول التسيير حسب مدرسة عملية التسيير المعدلة (Terry et Franklin, p34)

4-4- إدارة الوقت الإبداعي وفق المدخل الحديث:

إن هذه النظريات تأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تنظر إلى المنظمة كنسق مغلق بل هي في تفاعل مستمر مع أنساق أخرى قد تكون خارجية أو داخلية، تؤثر عليها وتتأثر بها وعليه فإن الإدارة والتخطيط الجيد للوقت هو الذي يأخذ جميع هذه المتغيرات بعين الاعتبار والمدير الفعال في إدارته لوقته هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله. وبالتالي نجد أن نظريات هذا المدخل لم تركز على جانب واحد فقط كما فعلت نظريات الإدارة العلمية أو نظرية العلاقات الانسانية، بل ركزت على كل الجوانب التي يمكن أن تؤثر على الوقت الخاص بالانتاج سواء كانت متعلقة بالأفراد أو الآلات.... وهي تعتبر الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا نستطيع السيطرة عليها، لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم.

• مدخل متكامل لإدارة الوقت:

إن وصولنا إلى هذه المرحلة في استعراض المدارس المختلفة لإدارة الوقت، يقودنا الى تساؤل وهو "أي من المداخل ينبغي الاعتماد عليه لزيادة الفعالية (تحقيق الأهداف) المحددة عبر الخط الزمني المتاح لها وللوصول إلى إجابة مقنعة عن هذا التساؤل يجب أن نقوم بتقييم النظريات السابقة وتحديد مدى قدرة إمكانية كل مدخل على معالجة هدر الوقت او عدم الكفاءة في استخدام الوقت .

وكما رأينا في العرض السابق لهذه النظريات أن لكل منهما إسهاماته وحدوده التي يقف عندها، وأن القول بان هناك مدخلا معيناً دون الآخر يمكن الاعتماد عليه بصورة شاملة في حل هذه المشاكل هو قول يشوبه الكثير من الخطأ والمخاطرة، فكل من المداخل المختلفة يقدم زاوية مختلفة لإدارة الوقت، وكل رؤية منها تعتبر مناسبة في الموقف معين، وإن كل منها يركز على نواحي معينة من إدارة الوقت، ومن ثم من الصعب التكهن بأي من المداخل يعتبر أكثر فائدة للمنظمة في موقف معين. وللتوضيح يمكن ان نورد حالة مؤسسة ما تواجه تراجعاً في أرباحها، وتحاول حل هذه المشكلة وتطلب من مديرها التحرك الفوري، ماذا ينبغي على المديرين أن يفعلوا؟

يمكن أن تركز الإدارة على الحركة و الوقت الذي يستغرقه العمال في إنتاج الوحدات وقد تستنتج ان تدهور الأرباح هو نتيجة ضعف أداء العمال الناتج عن سوء استخدامه للوقت بفعالية (نظرية الإدارة الكلاسيكية)، وقد تقترح الإدارة مشاركة أوسع لأفراد المؤسسة في قرارات الانتاج بهدف تحفيزهم

على زيادة الأداء والإنتاج معا (نظرية الإدارة السلوكية) ويمكن لهذه الإدارة ان تشكل لجنة مشتركة تضم عمالا من أقسام المبيعات والإنتاج والتوزيع، وتطلب إليها خلق التعاون والتكامل بين هذه الأقسام العاملة والتنسيق فيما بينهم لأهداف تتعلق بتصريف الكميات الزائدة في المخزون والتي قد تكون سببا في تدهور الأرباح (نظرية النظم الإدارية) وقد تلجأ الإدارة إلى الاستعانة بالنظرية الموقفية وتفحص الموقف (السبب) الذي أدى إلى تدهور الأرباح و تراقب الزمن الذي تكس فيه الإنتاج، وتقترح من ثم الآلية او البرنامج الكفيل بمعالجة هذه المشكلة وحلها، وباختصار نقول قد تجد الإدارة حلا مناسباً من بين الحلول المقترحة وتتبناه، وقد تلجأ الى اعتماد مزيج من تلك الحلول، وفي كل الأحوال لا يمكن لهذه الإدارة أن تتجاهل جوهر النظرية الموقفية قائلة بان "الحل المناسب يأتي عن طريق تحليل المواقف أو الظروف بجميع أبعاده وعناصره " .

ويلاحظ ان كل مدخل من المداخل السابقة قد يكون صحيح في النظر الى المشكلة من زاوية معينة، وقد تكون هي الزاوية أو المدخل السليم للحل، وقد يكون المدخل السليم هو استخدام هذه المداخل مجتمعة للوصول الى الفعالية المطلوبة، وتبقى في النهاية المشكلة أمام المدير هي أي من المداخل يجب استخدامه .

وفي الحقيقة، فان المطلوب هو وضع إطار مفاهيمي واسع ومفصل يمكن أن يساعد المدير على تشخيص المشكلة وتحديد الأداة (او مجموع الأدوات) التي تؤدي العمل بأفضل ما يمكن خلال وقته المتاح.

خلاصة الفصل:

مامن حركة تؤدي ويقوم بها الفرد إلا كانت ضمن وقت محدد، مخصص للقيام بها، فالإدارة هي أساساً حركة وزمن، أو وقت وعمل وهي القيام بعمل ضمن وقت معين وانطلاقاً من هذا المفهوم برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة واحتلت مكاناً بارزاً فيها وهذا ما هو ظاهر في نظريات الإدارة بدءاً من نظرية الإدارة العلمية وإلى غاية النظريات الحديثة وفي خضم التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات وازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي مهما كانت طبيعتها زادت الحاجة إلى التركيز على مفهوم إدارة الوقت، وزيادة فاعليته بما يرفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية.

لقد اختلفت النظريات الإدارية في دراستها للوقت طبقاً للأطر النظرية التي تبنتها وانطلقت منها فنظرية الإدارة العلمية صبت اهتمامها على محاولة الإستفادة من الوقت واستغلاله من أجل زيادة الفعالية في أداء العاملين، ذلك باعتمادها مبدأ التخصص وتقسيم العمل (فردريك تايلور)، كما وحاولت الوصول إلى اكتشاف أفضل الطرق لأداء الأعمال وأيسرها معتمدين في ذلك دراسة الحركة والزمن (فرانك ولبليان جيلبيرت)، والاعتماد على الوقت المعياري لانجاز المهام. في حين أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجاباً على الأداء، في حين ركزت النظريات السلوكية على ضرورة دراسة دوافع وحاجات الفرد لأنها هي المحدد لأداء الفرد وحسن إدارته للمهام المكلف بها. أما النظريات الحديثة فقد أكدت أن الإدارة الفعالة للوقت هي التي تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي البيئية (نظرية النظم)، في حين أكدت النظرية الموقفية على أن الموقف الذي يواجه المدير في وقت ما هو الذي يحدد طريقته في اتخاذ القرار. وبصفة عامة وإذا أردنا أن أخذ نظرة شاملة تأخذ بعين الاعتبار كل ما جاءت به هذه النظريات. سنجد أن المدير الفعال هو الذي يأخذ بعين الاعتبار أثناء قيامه بعملية اتخاذ القرار مجموعة النتائج التي أنت بها كل نظرية. أي لتجنب الهدر في الوقت ينبغي دراسة دوافع الفرد، لمعرفة ما يحفزه في وقت ما بالإضافة إلى ذلك ينبغي دراسة متغيرات البيئة الخارجية التي من شأنها أن تؤثر في المنظمة.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للجانب التطبيقي

خطة الفصل الخامس

❖ تمهيد

1- منهج الدراسة

2- إجراءات الدراسة

3- إعداد قائمة بأبعاد إدارة الوقت الإبداعي

3-1- الصورة الأولية للقائمة

3-2- ضبط القائمة

3-3- الصورة النهائية للقائمة و الإجابة عن سؤال الدراسة الأول

4- استمارة تحليل المحتوى

4-1- إعداد أداة التحليل

4-2- وحدة التحليل

4-3- عينة التحليل

4-3- فئات التحليل

4-4- الشروط السيكمترية لأداة التحليل

4-4-1- صدق أداة التحليل

4-4-2- ثبات أداة التحليل

❖ خلاصة الفصل

يعتبر الجانب التطبيقي خطوة ثانية في مجال هذا البحث، باعتباره محاولة لمعرفة مدى انعكاس الحوصلة النظرية على المادة محل أو موضوع التطبيق، وقيام الباحث بعملية التطبيق يتطلب منه القيام بمجموعة من الاجراءات المنهجية التي يضبط بها بحثه، من تحديد لمنهج البحث، وتحديد لمجتمع البحث وعينته وكذا الادوات التي سيتم بها جمع المعلومات من المادة موضوع التحليل والتأكد من صلاحيتها، بالإضافة الى ضبط الأسلوب الاحصائي المناسب لمعالجة معطيات البحث انطلاقاً من أهدافه وطبيعة متغيراته، وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل.

1. منهج الدراسة:

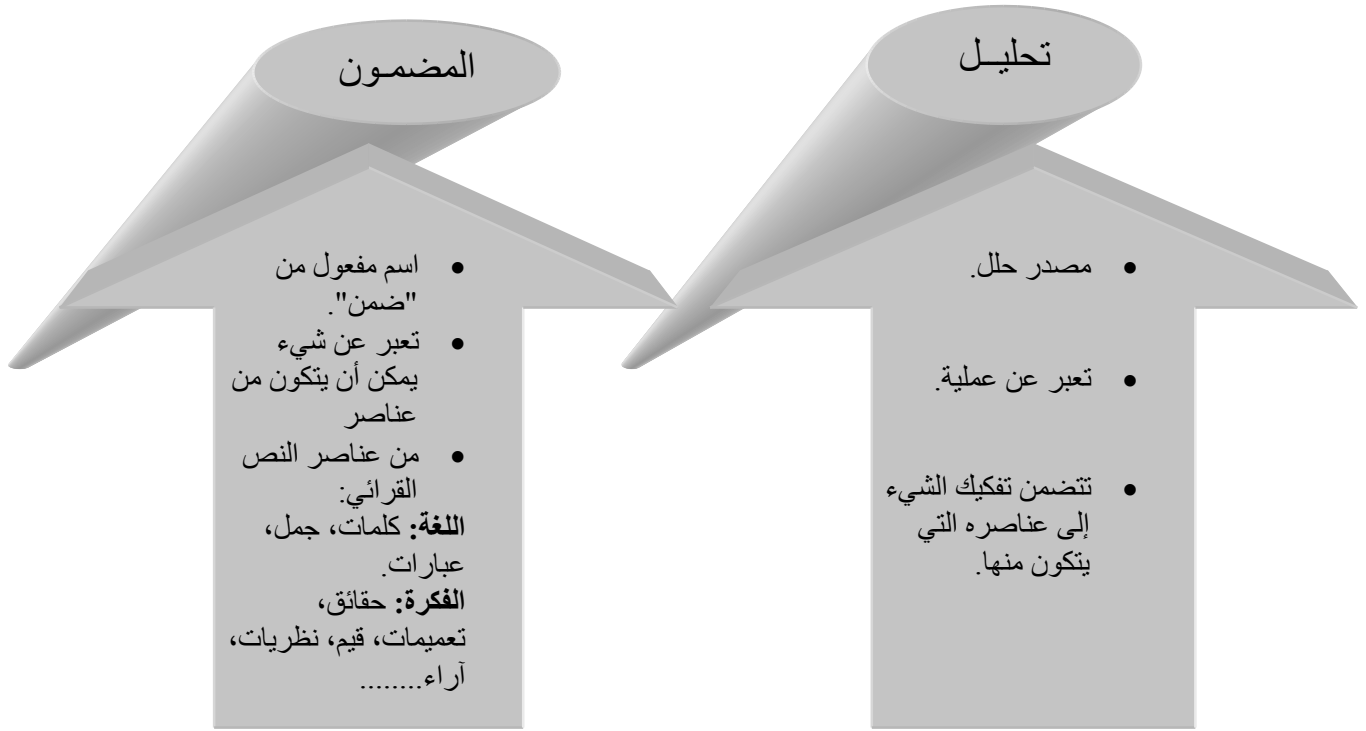
للتعرف على مدى تناول فكر ملك بن نبي لأبعاد إدارة الوقت الإبداعي، تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبره بعض الباحثين يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي.

وتستند البحوث الوصفية إلى عدد من الأسس مثل التجريد والتعميم كما تتخذ أشكالاً عديدة مثل: المسح النظري أو الميداني و تحليل المضمون، دراسة الحالة وغيرها. (العوامل، ص. 104)

ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط و التفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها (العوامل، ص. 103).

والمنهج الوصفي التحليلي هو: "وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، و يتم ذلك وفق خطة بحثية معينة، و ذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها (الصاوي، مبارك، ص. 30)

وفي هذه الدراسة وبالاعتماد على تحليل المضمون سنقوم بإعطاء وصف كمي لمعطيات استمارة تحليل المضمون، ثم إعطاء تحليلات وتفسيرات منطقية للنتائج المتوصل إليها. ويمكن توضيح معنى تحليل المضمون انطلاقاً من الشكل التالي:



شكل رقم (16): تحليل كلمتي "تحليل المضمون"

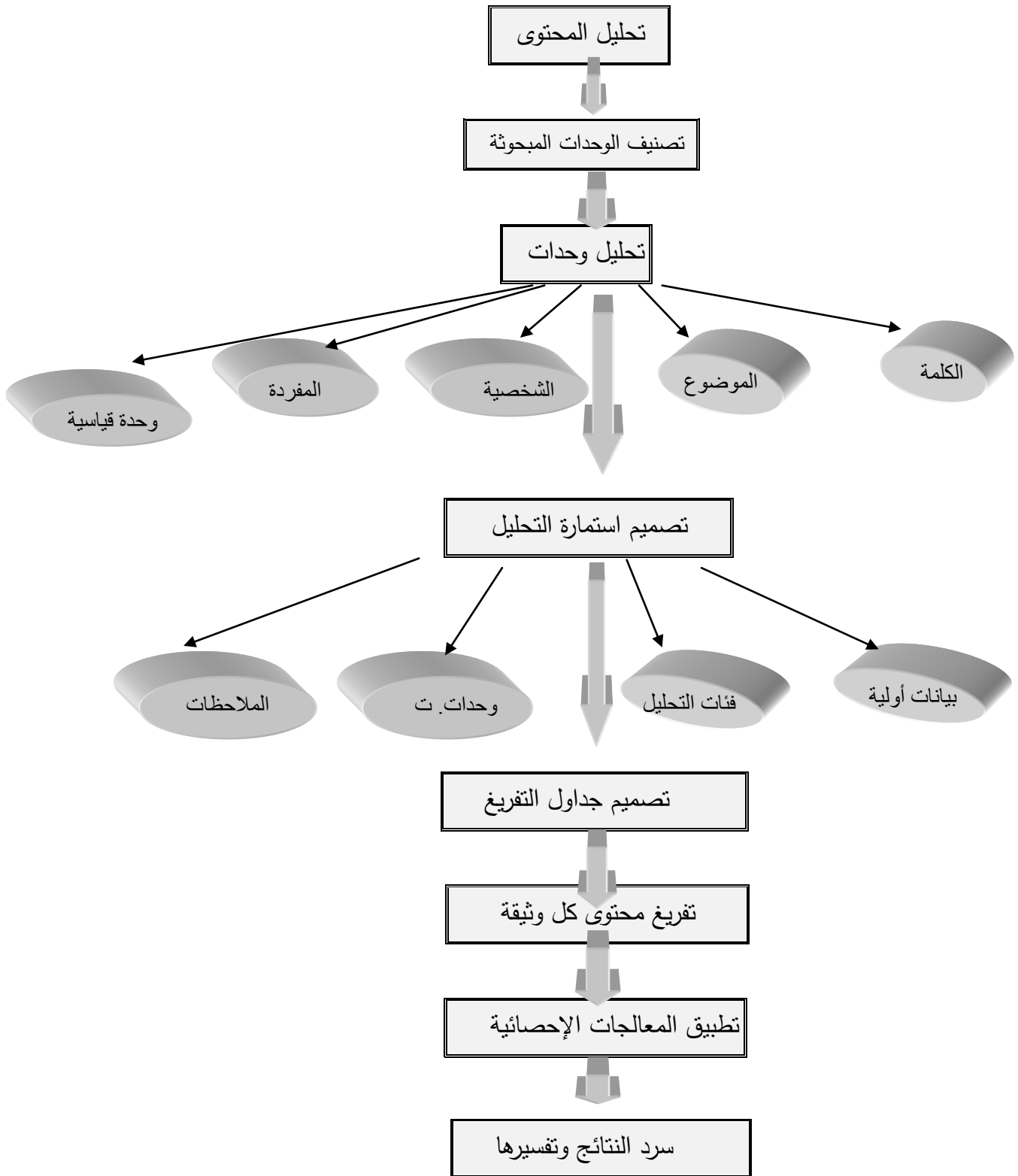
2. إجراءات الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية تحليل المحتوى لمجموعة من مؤلفات مالك بن نبي ويعرف تحليل بأنه "مجموع الخطوات المنهجية التي تسعى إلى اكتشاف المعاني الكامنة في المحتوى، و العلاقات الارتباطية بهذه المعاني، من خلال البحث الكمي الموضوعي والمنظم للسمات الظاهرة في هذا المحتوى" (عبد الحميد 1983، ص. 55).

- ولاستخدام تحليل المحتوى في هذه الدراسة مجموعة من المبررات نذكر منها:
- أن البيانات التي يمكن الحصول عليها من خلال تقنية تحليل المحتوى هذه، لا يمكن الحصول عليها بوسائل بحث أخرى.
- تتعامل هذه الدراسة مع "كتب" وهذه التقنية هي القادرة وحدها على تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة، و استخراج ما يخدم أهداف الدراسة الحالية منها.
- نظرا لما توفره تقنية تحليل المحتوى من دقة و موضوعية من خلال الوصف الكمي والمنظم لمحتوى التحليل، استخدمت الدراسة الحالية هذه التقنية، بغية الابتعاد أو تجنب إصدار أحكام ذاتية.

ومن المعروف أن لتقنية تحليل المحتوى مجموعة من العيوب ومن أهمها الخوف من عدم موضوعية الأحكام التي يصدرها الباحث عليه، ولكن يمكن التقليل من هذه المخاوف إذا التزم الباحث بأمور أهمها:

- القيام بتحليل مبدئي للمحتوى.
 - تصميم استمارة التحليل بشكل منظم و دقيق مسبقا و قبل الشروع في عملية التحليل النهائي.
 - التأكد من الشروط السيكومترية للأداة (صدقها، وثباتها).
- وقد تم القيام بجميع هذه الخطوات في الدراسة الحالية، فقد تم تحليل الموضوع تحليلا مبدئيا، وتم تصميم استمارة التحليل كما تم التأكد من صدق الاستمارة وثباتها.
- ويمكن عرض مجمل الخطوات التي تم الاعتماد عليها في الشكل التالي:



شكل رقم(17): الخطوات المنهجية لتحليل المحتوى المتبع في الدراسة. (خلوفي، دت، ص. 64).

3. إعداد قائمة بأبعاد إدارة الوقت الإبداعي:

للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة قامت الباحثة بإعداد قائمة بأبعاد إدارة الوقت الإبداعي وما ينبثق عنها من بنود فرعية، حيث تم تحديد هذه القائمة في ضوء الإطار النظري للدراسة.

3-1- الصورة الأولية للقائمة:

في ضوء الإجراءات السابقة تم التوصل إلى الصورة الأولية لقائمة المعايير في إدارة الوقت الإبداعي، حيث تكونت الصورة الأولية للقائمة من 05 بنود رئيسية و 80 بندا فرعيا.

3-2- ضبط القائمة:

تم إعداد القائمة في صورتها الأولية وعرضت على مجموعة من المحكمين (10) أساتذة لتحديد أهمية تضمين هذه البنود الرئيسية كانت أم الفرعية في الموضوع المراد دراسته، وكذلك حذف البنود غير المناسبة وإضافة ما يروونه مناسبة ومهما من قضايا أخرى. وقد تم استخدام معادلة لوشي لتقدير صدق كل بند والتي صيغتها:

$$CVR = \frac{ne - \frac{Ne}{2}}{\frac{Ne}{2}}$$

حيث: Ne عدد المحكمين الإجمالي.

ne : عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس.

وتم حذف البنود التي معامل صدقها أقل من 0.50 والنتائج كما هي موضحة في الجدول:

جدول رقم (07) يوضح صدق كل بند

بند	نعم	لا	ص	بند	نعم	لا	ص	بند	نعم	لا	ص	بند	نعم	لا	ص
01	08	02	0.6	21	08	02	0.6	41	10	00	0.6	61	08	02	0.6
02	09	01	0.8	22	08	02	0.6	42	10	00	0.6	62	08	02	0.6
03	08	02	0.6	23	09	01	0.8	43	10	00	0.6	63	08	02	0.6
04	06	04	0.2	24	08	02	0.6	44	10	00	0.6	64	08	02	0.6
05	06	04	0.2	25	08	02	0.6	45	10	00	0.6	65	08	02	0.6
06	06	04	0.2	26	06	04	0.2	46	10	00	0.6	66	08	02	0.6
07	06	04	0.2	27	10	01	0.6	47	10	00	0.6	67	08	02	0.6
08	08	02	0.6	28	09	01	0.8	48	10	00	0.6	68	08	02	0.6

0.8	01	09	69	01	00	10	49	0.6	02	08	29	0.2	04	06	09
0.8	01	09	70	01	00	10	50	0.6	02	08	30	0.6	02	08	10
01	00	10	71	01	00	10	51	0.6	02	08	31	0.6	02	08	11
01	00	10	72	01	00	10	52	0.6	02	08	32	0.6	02	08	12
01	00	10	73	01	00	10	53	0.6	02	08	33	0.8	01	09	13
01	00	10	74	0.6	02	08	54	01	00	10	34	01	00	10	14
01	00	10	75	01	00	10	55	01	00	10	35	0.4	03	07	15
01	00	10	76	01	00	10	56	01	00	10	36	01	00	10	16
01	00	10	77	01	00	10	57	01	00	10	37	01	00	10	17
01	00	10	78	01	00	10	58	0.2	04	06	38	01	00	10	18
01	00	10	79	0.6	02	08	59	01	00	10	39	0.6	02	08	19
01	00	10	80	0.6	02	08	60	01	00	10	40	0.2	04	06	20

لقد أوضح التحكيم عموماً مناسبة فقرات القائمة التي ينبغي مراعاتها في إعداد الأبعاد المتعلقة بالموضوع -إدارة الوقت الإبداعي- كما حذفت بعض البنود وهي: البنود رقم (05، 06، 07، 09، 11، 15) فيما يتعلق بمؤشر الدافعية وفي البعد المتعلق بالفرد.

والبند رقم (03، 09) في مؤشر مرونة التفكير في البعد المتعلق بالفرد. والبند رقم (05) في مؤشر التخطيط للوقت في بعد مهارات إدارة الوقت لأنه مكرر.

وكذلك البنود الفرعية عن البند (35) تحصلت على معامل صدق قدر ب (01) وهذه البنود هي: - تحليل الوقت.

- دراسة الأحداث الماضية لمعرفة مدى امتداد تأثيرها في الحاضر.

- دراسة الظروف الخارجية (الفرص المتاحة)

- دراسة الإمكانيات المتاحة (نقاط القوة والضعف)

وبذلك أصبحت القائمة في صورتها النهائية مكونة من (05) بنود رئيسية و (71) بنوداً فرعياً.

3-3- الصورة النهائية للقائمة والإجابة عن سؤال الدراسة :

بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون تم وضع القائمة في صورتها النهائية الموضحة في ملحق رقم (02)، حيث أشار المحكمون بأن القائمة مناسبة، وبذلك تضمنت 05 بنود رئيسية و(71) بنوداً فرعياً وهي:

- البعد المتعلق بالفرد.
- البعد المتعلق بمهارات إدارة الوقت
- البعد المتعلق بالبيئة
- البعد المتعلق بمنتوج إدارة الوقت الإبداعي
- البعد المتعلق بمضيعات الوقت الإبداعي

و بهذا تكون الباحثة قد أجابت عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو: ما هي أبعاد إدارة الوقت

الإبداعي؟

4- استمارة تحليل المحتوى:

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة و المتعلق بمدى توافر أبعاد إدارة الوقت الإبداعي في إنتاج مالك بن نبي، قامت الباحثة بتحليل المحتوى لمؤلفات مالك بن نبي في ضوء البنود الرئيسية والفرعية التي تم ضبطها في القائمة الموضحة في الملحق رقم (02) وفقا للخطوات التالية:

4-1- إعداد أداة التحليل:

إن استخدام أية أداة بحث دون أخرى إنما هو مرتبط أساسا بمدى التوافق بين ما يسعى الباحث إلى الحصول عليه، وما يمكن أن تقدمه تلك الأداة من بيانات ، كما يتعلق بمدى التوافق بين ظروف البحث وخصائص تلك الأداة وعلى هذا الأساس استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستمارة كأداة للتحليل تم تصميمها بغية جمع البيانات ورصد معدلات تكرار الظواهر في الكتب التي يحل محتواها ولإستخدام الاستمارة كأداة للتحليل مبررات عدة أهمها: (طعيمة، 2003. 64).

- أنها تساعد على استيفاء عناصر التحليل، فلا ينسى في غمرة التحليل عنصر ما.
- أنها تساعد على إتباع نظام واحد في تحليل البيانات.
- أنها تساعد في رصد معدلات تكرار الظواهر رقميا، و بذلك يمكن توظيف البيانات بأكثر من وسيلة لتحقيق أكثر من هدف.
- أنها تساعد على التحليل السريع لمحتوى أكثر من مادة أو كتاب، فيختصر الباحث بذلك الوقت والجهد.

4-2. وحدة التحليل:

اعتمدت الدراسة الحالية على قائمة الأبعاد التي تتوافر عليها إدارة الوقت الإبداعي لكونها الأنسب لتحقيق هدف الدراسة ووحدة التحليل المتبعة في هذه الدراسة هي الفكرة التي تم اعتمادها كمعيار أساسي لتحليل مضامين النصوص لما يتسم به هذا المعيار من مرونة، وقد ساعد ذلك على تحديد وتصنيف المواضيع ضمن الحقول التي عولجت فيها كما استخدمت بموازاة ذلك وحدة الجملة.

4-3. عينة التحليل:

تجب الإشارة إلى أن المجتمع الذي سوف يتم اختيار عينة منه يتمثل في جميع مؤلفات مالك بن نبي، أما عينة التحليل وهي جزء من هذا المجتمع (مجموعة صغيرة فقط من هذه الكتب)، تم اختيارها بصورة قصدية لأنه من خلال تعامل الباحثين مع المواضيع التي تستعين بتحليل المحتوى، لاحظوا أن الدراسات التي تبحث في موضوع معين في مضمون معين، هي التي تحتاج أكثر إلى العينة القصدية، لأن تطبيق العينة العشوائية البسيطة أو العشوائية المنتظمة على وحدات المجتمع قد تعطينا عناصر أو وحدات لم تتطرق إلى الموضوع محل البحث وفيما يلي مواصفات الكتب موضوع التحليل كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (08) وصف لعينة التحليل

عدد الموضوعات	عدد الصفحات	عدد الأقسام	الطبعة	المؤلف	الكتاب المقرر
32	239	02	الثالثة	مالك بن نبي	شروط النهضة
17	181	17	الأولى	مالك بن نبي	مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي
16	128	/	الثالثة	مالك بن نبي	ميلاد المجتمع
10	132	06	الأولى	مالك بن نبي	وجهة العالم الإسلامي
10	237	/	الخامسة	مالك بن نبي	تأملات

4-4. فئات التحليل:

أعدت الباحثة قائمة بأبعاد إدارة الوقت الإبداعي الرئيسية والفرعية التي تم تحديدها سابقاً، وضعت أمام فئات التحليل مقياساً مدرجاً يحدد مدى تناول موضوعات الكتب للبنود الرئيسية والفرعية لهذه الأبعاد وذلك في مستويين (يتناول / لا يتناول).

4-5. الشروط السكومترية لأداة التحليل :

4-5-1- صدق أداة التحليل:

تعتمد استمارة تحليل المحتوى المعتمدة في الدراسة الحالية نوعين من الصدق:

- **صدق المحتوى:** تم الاستدلال على صدق التحليل من خلال صدق القائمة الذي استدل عليه من خلال صدق المحكمين (حيث أشار المحكمون إلى صلاحية الأداة للاستخدام في عملية التحليل من حيث البنود و المقياس مع إضافة بعض التعديلات على القائمة).
- **الصدق الذاتي:** من خلال حساب الجذر التربيعي لدرجة ثبات أداة التحليل المعتمدة في الدراسة الحالية و التي تساوي:

$$\text{ص}1 = \sqrt{0.74} = 0.86$$

$$\text{ص}2 = \sqrt{0.82} = 0.90$$

و بالتالي يمكن القول بصدق أداة تحليل المحتوى المعتمدة في الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها كأداة عملية لجمع البيانات اللازمة.

4-5-2- ثبات أداة التحليل:

يقول (رشدي طعيمة، 2004): " لقياس الثبات طرق مختلفة من أكثرها شيوعاً الطرق الثلاثة الآتية: طريقة إعادة الاختبار TEST-RETEST ، طرق الصور المتكافئة EQUIVALENTFORMS طريقة التقسيم النصفى SPIT-HALF ، والطريقة الأولى من أكثر الطرق مناسبة لتقدير الثبات في دراسات تحليل المحتوى. فكل من الطريقتين الأخريين سلبيات في مثل هذه الدراسات .

إذ يتعذر الحصول على صورتين متكافئتين لمحتوى مادة التحليل حتى يمكن قياس العلاقة بينها،

كما يتعذر ضمان وحدة المقارنة بين صنفى المادة التي يتم تحليلها" (طعيمة، 2004، ص. 224)

وبالتالي تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة إعادة الاختبار للتأكد من الثبات التي تقوم على أساس إجراء التحليل مرتين على مادة التحليل نفسها. وتحديد العلاقة بينها في شكل درجة معينة تعتبر مؤشرا لمعامل الثبات، إذ تكشف عن مدى الاتفاق بين التحليلين، وكلما كانت هذه الدرجة مرتفعة كان معامل الثبات، إذ تكشف عن مدى الاتفاق بين التحليلين، وكلما كانت هذه الدرجة مرتفعة كان معامل الثبات عاليا (طبعة، 2004، ص. 225)

وتأخذ إعادة التحليل أحد الشكلين أما أن يقوم بتحليل المادة نفسها باحثان وإما أن يقوم الباحث بتحليل المادة نفسها مرتين وعلى فترتين متباعدتين، وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على كلا الشكلين في تقدير مؤشر الثبات:

- قيام الباحثة بتحليل المادة نفسها مرتين وعلى فترتين متباعدتين:

اختيرت الموضوعات التي تم تحليلها من الكتب بصورة عشوائية، كعينة استطلاعية لحساب الثبات، وقد بلغ عدد صفحات تحليل المحتوى (66) صفحة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (09) يوضح الموضوعات المحللة لتقدير الثبات

الرقم	الكتاب	عنوان الموضوع	عدد الصفحات
01	مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي	1- الطفل و الأفكار	09
		2- الطاقة الحيوية والأفكار	08
		3- أصالة الأفكار فعاليتها	09
02	ميلاد مجتمع	1- التاريخ والعلاقات الاجتماعية	02
		2- شبكة العلاقات الاجتماعية والاستعمار	12
03	شروط النهضة	1- الدورة الخالدة	20
		2- الفنون الجميلة	06

قامت الباحثة بإجراء تحليل ثاني و ذلك بعد شهر من التحليل الأول لعينة صغيرة من المادة موضوع الدراسة، دون الرجوع للتحليل الأول.

و تم الاستدلال على مؤشر الاتفاق بين التحليلين إحصائياً باستخدام معادلة كوبر coper للثبات وصيغتها:

$$CR = \frac{N_1}{N_1 + N_2} \times 100$$

حيث: N1: عدد مرات الاتفاق

N2: عدد مرات الاختلاف

وقد تم التوصل إلى النتائج التي يوضحها الجدول أدناه:

جدول رقم (10): يوضح نسب الاتفاق بين التحليلين

الموضوع	نسبة الاتفاق بين التحليلين
1- الطفل و الأفكار	70%
2- الطاقة الحيوية و الأفكار	81%
3- أصالة الأفكار فعاليتها	95%
4- التاريخ و العلاقات الاجتماعية	89%
5- شبكة العلاقات الاجتماعية والاستعمار	80%
6- الدورة الخالدة	85%
7- الفنون الجميلة	74%

⇐ وهي نسب كافية لضمان الثقة في ثبات التحليل

- القيام بتحليل المادة نفسها من طرف باحثان:

حيث قامت الباحثة بالتحليل الأول، وقامت باحثة أخرى، وهي أستاذة بالجامعة بالتحليل الثاني، أما المعالجة الإحصائية فكانت بواسطة الطريقة التي اقترحها ستمبل STEMPEL لاستخراج معامل الثبات، والتي تقوم على أساس إعداد جداول الاتفاق بين كل تحليلين على حدى، من ثم استخدام مربع كاي، و ذلك لتحديد مدى الثبات. وكانت الإجراءات كما يلي:

جدول رقم (11) مصفوفة نسبة الإتفاق بين الباحثين

المجموع الهامشي (01)	الباحث (01)					مجالات المقارنة	
	البعد 05	البعد 04	البعد 03	البعد 02	البعد 01		
0.47	(0.04)0.03	(0.06)0.04	(0.06)0.05	(0.04)0.05	(0.20)0.30	البعد 01	الحكم (02)
0.06	(0.005)0.01	(0.008)0.01	(0.008)0.02	(0.06)0.01	(0.02)0.01	البعد 02	
0.24	(0.02)0.02	(0.03)0.03	(0.03)0.15	(0.02)0.01	(0.10)0.03	البعد 03	
0.16	(0.01)0.02	(0.02)0.05	(0.02)0.02	(0.01)0.02	(0.06)0.05	البعد 04	
0.07	(0.006)0.01	(0.009)0.01	(0.009)0.01	(0.007)0.01	(0.03)0.03	البعد 05	
1.00	0.09	0.14	0.14	0.10	0.42	المجموع الهامشي (02)	

- الأرقام التي ليست بين قوسين هي نسب الاتفاق الفعلية بين الباحثين ، أما الأرقام التي بين

قوسين، فهي النسب المتوقعة للاتفاق ، و التي يتم الحصول عليها وفق القانون التالي:

$$ن ت م = \frac{\text{مج الهامشي (1)} \times \text{مج الهامشي (2)}}{\text{المجموع الكلي}}$$

$$.0.82=0.01+0.05+0.15+0.01+ 0.30=PA$$

ثم نقوم بجمع نسب الاتفاق المتوقع مصادفة بنفس الشكل العمودي:

$$0.316= 0.006+ 0.02+ 0.03+ 0.06+ 0.20 =PC$$

ثم يتم حساب المعادلة كالتالي :

$$k = \frac{pa - pc}{1 - pc}$$

$$k = \frac{0.82 - 0.316}{1 - 0.316} = \frac{0.504}{0.68} = 0.74$$

وهو معامل ثبات كبير بالنظر إلى سلم التقدير الذي طرحه لاندرز وكوتس لتقدير الثبات في ضوء معادلة KAPPA حيث معامل الثبات كبيرا إذا كانت نسبته تتراوح بين 0.61 و 0.80 .

خلاصة الفصل:

بعد تحديد الإطار المنهجي العام للجانب التطبيقي، وبعد قيام الباحثة بتحديد أداة جمع البيانات المناسبة، والتأكد من شروطها السيكمترية، عمدت الباحثة إلى القيام بعملية التحليل كخطوة ثانية متبعة الإجراءات التالية:

- تحديد الصفحات التي حددت أبعاد إدارة الوقت الإبداعي في الكتب موضوع التحليل بهدف التعرف على الأبعاد المتضمنة في المحتوى.
- تحديد الأفكار التي تتضمن أبعاد إدارة الوقت الإبداعي.
- تصنيف كل فكرة إلى إحدى فئات التحليل المحددة بأداة تحليل المحتوى المذكورة.
- رصد أبعاد إدارة الوقت الإبداعي، وذلك بإعطاء تكرار واحد لكل قيمة ظهرت في المحتوى.
- حساب عدد الأبعاد وتكرارها في كل فئة من فئات التحليل، ثم إيجاد النسب المئوية لتكرار كل معيار فرعي.

الفصل السادس

عرض وتحليل النتائج

خطة الفصل السادس

❖ تمهيد

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

2- عرض النتائج

2-1- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول

2-2- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني

2-3- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث

2-4- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع

2-5- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الخامس

3- تحليل النتائج

3-1- تحليل نتائج البعد الأول

3-2- تحليل نتائج البعد الثاني

3-3- تحليل نتائج البعد الثالث

3-4- تحليل نتائج البعد الرابع

3-5- تحليل نتائج البعد الخامس

4- استنتاج عام

تعد عملية التحليل ملازمة للفكر الإنساني، و تستهدف إدراك الأشياء و الظواهر بوضوح من خلال عزل عناصرها بعضها عن بعض، ومعرفة خصائص أو سمات هذه العناصر، وطبيعة العلاقات التي تقوم بينها.

وعليه فإنه يتسم في هذا الفصل عرض لأهم النتائج التي تم الوصول إليها، إضافة إلى القيام بعملية تحليل لهذه النتائج خاصة أن هذا البحث يتبنى الاتجاه الذي يتخطى مجرد وصف المحتوى إلى الخروج باستدلالات من العناصر والمعاني الضمنية أو الكامنة في المحتوى، والذي ظهر في نهاية الخمسينيات وبداية الستينات من القرن الماضي.

والاتجاه الاستدلالي في التعريف بتحليل المحتوى يتلخص في الآتي : (عبد العظيم، عبد العظيم، 2012، ص. 24).

- أنه أسقط من اهتمامه التركيز على المحتوى الظاهر فقط.
- أن الهدف الأساسي من عملية تحليل المحتوى هو الكشف عن المعاني الكامنة، وقراءة ما بين السطور.
- الاستدلال من خلال المحتوى عن الأبعاد المختلفة لعملية الاتصال وتأثيره.
- الاهتمام بالمقاييس الكمية، وشرط العد، إذ أنها تعد مطلباً يحقق شرط الموضوعية في تحليل المحتوى.
- استخدام تحليل المحتوى وتحقيق واختبار الفروض العملية.

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

تم تحليل بيانات البحث باستخدام التكرارات والنسب المئوية وذلك بمعرفة أوزان الاستجابات انطلاقاً من تكراراتها.

2- عرض النتائج :

اتضح من نتائج تحليل أبعاد إدارة الوقت في مؤلفات مالك بن نبي تفاوت في نسب أبعاد الوقت في كتبه، و فيما يلي هذا التفاوت في كل بعد.

2-1- البعد المتعلق بالفرد:

أوضحت نتائج التحليل تفاوت في نسب القضايا الأساسية والقضايا الفرعية المتعلقة بالبعد الأول (الفرد) و ذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (12): تكرارات بعد الفرد في كتب مالك بن نبي

المجموع الكلي	وجهة العالم الإسلامي			تأملات			ميلاد مجتمع			مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي			شروط النهضة			القضايا الفرعية	القضايا الرئيسية	البعد		
	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار					
7.636	08	92	6.55	8.5	04ح	10	05	08	3.7	10.5	02	9.33	06	70	8.6	05	08	- الإصرار على المهام	الداقعية	المتعلق بالفرد
14.508	01	53	13.11	1.5	08	12.5	1.5	10	16.66	01	09	12	02	09	18.27	01	17	- التساؤل الدائم		
10.406	03	39	9.83	5.5	06	7.5	7.5	06	7.4	08	04	13.33	01	10	13.97	02	13	- الإقبال على حل المشكلات		
7.712	09	28	6.55	8.5	04	7.5	7.5	06	7.4	08	04	10.66	04	08	6.45	9.5	06	- التعامل مع الأشياء المعقدة		
11.082	02	40	11.47	3.5	07	12.5	1.5	10	11.11	3.5	06	10.66	04	08	9.67	04	09	- القدرة على استيعاب المواقف ..		
9.358	4.5	34	11.47	3.5	07	6.25	10	05	9.25	5.5	05	08	7.5	06	11.82	03	11	- حب الاستطلاع و الانفتاح ...		
4.846	11	18	4.91	11	03	6.25	10	05	3.70	10.5	02	04	11	03	5.37	10	05	- البحث عن المواقف المشوقة		
9.108	6.5	32	6.55	8.5	04	10	05	08	14.81	02	08	6.66	9.5	05	7.52	6.5	07	- المثابرة .		
9.456	4.5	34	13.11	1.5	08	11.25	03	09	7.4	08	04	08	7.5	06	7.52	6.5	07	- الالتزام بالعمل .		
8.954	6.5	32	6.55	8.5	04	10	05	08	11.11	3.5	06	10.66	04	08	6.45	9.5	06	- التنظيم الذاتي .		
7.258	10	25	9.83	5.5	06	6.25	10	05	9.25	5.5	05	6.66	9.5	08	4.30	11	04	- المداومة على التحسين		
15.30	02	34	14.63	02	06	13.51	2.5	05	12.5	2.5	04	20.68	02	12	15.21	01	07	القدرة المرتفعة في التعامل مع ...	مرونة التفكير	مرونة الفرد
5.016	10	11	4.87	10	02	5.40	9.5	02	3.13	10	01	5.17	10	03	6.521	09	03	الثقافة و المعرفة الواسعة		
13.69	03	30	12.19	03	05	13.51	4.5	05	12.5	2.5	04	17.24	07	10	13.04	2.5	06	التمتع بالخيال الخصب		
08.31	09	18	7.31	07	03	4.40	9.5	02	9.37	06	03	8.62	09	05	10.86	4.5	05	القدرة على التفكير المجازي		

11.08	5.5	25	7.31	07	03	10.81	4.5	04	9.37	06	03	18.96	04	11	8.69	6.5	04	القدرة على التفكير بطرق مختلفة			
12.49	04	28	19.51	01	08	8.10	07	03	9.37	06	03	18.96	04	11	6.52	09	03	المرونة التلقائية.			
15.88	01	35	7.31	07	03	16.21	01	06	18.75	01	05	24.13	01	14	13.04	2.5	06	المرونة التكيفية.			
10.63	07	24	9.75	04	04	8.10	07	03	9.37	06	03	17.24	07	10	8.69	6.5	04	التكيف الجيد مع المستجدات..			
9.42	08	22	7.31	07	03	8.10	07	03	6.25	09	02	18.96	04	11	6.52	09	03	استدعاء عدد كبير من الأفكار....			
11.12	5.5	25	7.31	07	03	10.81	4.5	04	9.37	06	03	17.24	07	10	10.89	4.5	05	اقتراح أفكار قد تبدو غير			
31.12	01	44	32.14	02	09	30.76	01	08	25	2.5	06	33.33	01	10	34.37	01	11	الاستعدادات الرمزية	الاستعداد		
22.15	03	31	25	03	07	23.07	03	06	20.83	04	05	20	3.5	06	21.87	03	07	استعدادات العامي			
27.71	02	39	35.71	01	10	23.07	03	06	25	2.5	06	26.66	02	08	28.12	02	09	المحتوى السلوكي			
21.85	04	30	21.42	04	06	23.07	03	06	29.16	01	07	20	05	06	15.62	04	05	الاستعدادات الخاصة			
100	/	825	16.12	04	133	17.33	03	14 3	13.33	05	110	32.48	01	268	20.72	02	171	المجموع			

نلاحظ من الجدول تفاوتاً في تفاوتاً في القضايا الرئيسية للبعد المتعلق بالفرد وقد تراوحت نسب هذه العناصر بين (32.96%) بالنسبة لبعده التفكير و (19.60%) بالنسبة لبعده الاستعداد، و (49.57%) بالنسبة لبعده الدافعية.

أما بالنسبة لمتوسط النسب فقد كانت أعلى نسبة بالنسبة لمؤشر الدافعية هي "تحمل المخاطر بنسبة (14.50%) ثم الإقبال على حل المشكلات بطرق غير مألوفة بنسبة (11.08%) أما أدنى نسبة مقارنة بالمتوسط العام فكانت البحث عن المواقف المشوقة بنسبة (14.846%).

أما الكتاب الذي توافرت فيه معظم تلك العناصر السابقة و بنسبها المتفاوتة فقد كان كتاب شروط النهضة الذي تكلم فيه مالك بن نبي عن الإنسان بصورة كبيرة، حيث تحدث عن معادلة الحضارة.

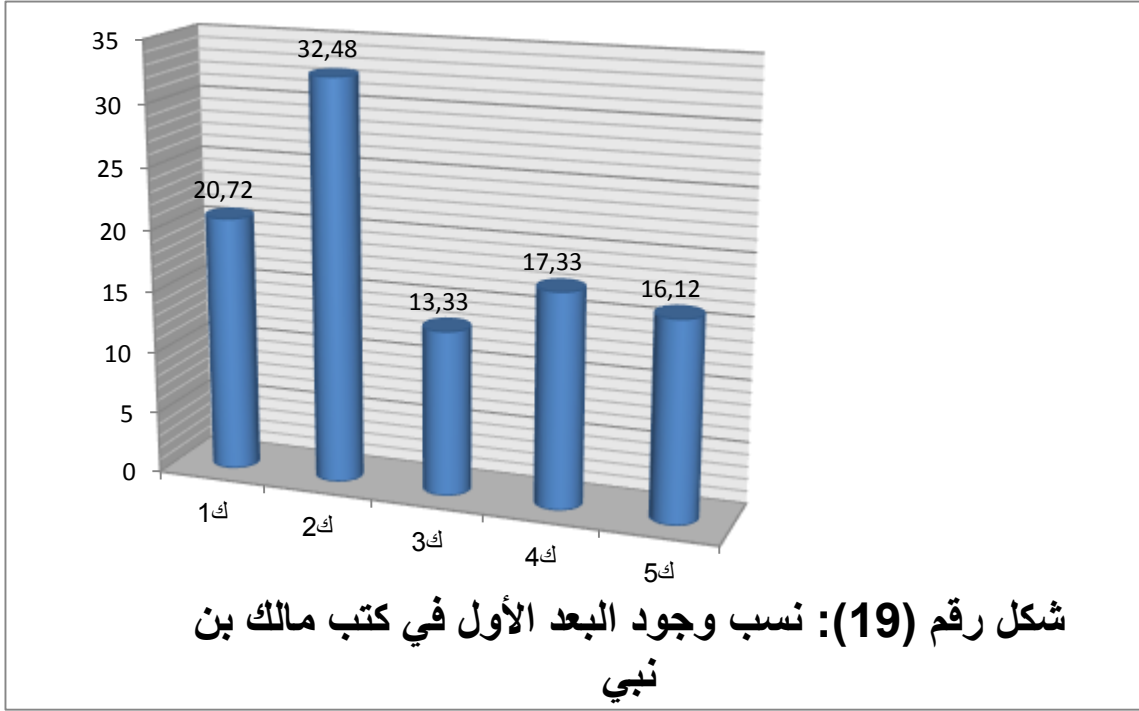
أما بالنسبة لمؤشر مرونة التفكير فقد تناول جميع قضايا الفرعية في الكتب موضوع التحليل وكانت نسبها متقاربة ، وأعلى نسبة بالنسبة لمتوسط النسب على هذا المؤشر كانت من نصيب " المرونة في التكيفية " بنسبة (15.88%) ثم " القدرة المرتفعة على التعامل مع الأفكار " بنسبة (15.30%) ، ثم التمتع بالخيال الخصب بنسبة (13.69%) أما أدنى نسبة فقد كانت "الثقافة والمعرفة الواسعة بنسبة (5.16%).

أما الكتاب الذي توافرت فيه معظم هذه العناصر فقد كان كتاب مشكلات الأفكار في العالم الإسلامي بنسبة (27.10%).

أما بالنسبة لمؤشر الاستعداد و الذي بلغ متوسطه (13.12%) فقد كانت أكبر نسبة فيه للاستعدادات الرمزية بنسبة (31.12%) تليها المحتوى السلوكي (27.71%) ثم استعدادات المعاني بنسبة (22.15%)، أما الاستعدادات الخاصة فقد كانت نسبتها (21.85%) .

وأكثر الكتب تناولاً لهذا المؤشر هو كتاب: "شروط النهضة" بنسبة (22.85%) ثم يليه كتاب " مشكلات الأفكار في العالم الإسلامي بنسبة (21.42%).

و لو عرضنا مختلف القضايا المتضمنة في البعد الأول من حيث نسب وجودها بالنسبة للكتب التي تم تحليلها لوجدنا فروقا في مدى تواجدتها بين كتاب و آخر ما بين (15.34%) كحد أدنى و (23.84%) كحد أعلى و الرسم البياني يوضح تفاوت هذه العناصر كما يلي :



2-2- البعد المتعلق بمهارات إدارة الوقت الإبداعي :

وقد أوضح التحليل تفاوت في نسب القضايا المتضمنة في هذا البعد هي الأخرى ، والجدول

الموالي يوضح ذلك :

جدول رقم (13): تكرارات البعد المهاري في كتب مالك بن نبي

المجموع الكلي	وجهة العالم الإسلامي			تأملات			ميلاد مجتمع			مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي			شروط النهضة			القضايا الفرعية	القضايا الرئيسية	البعد		
	%	التكرار	النسبة	%	التكرار	النسبة	%	التكرار	النسبة	%	التكرار	النسبة	%	التكرار	النسبة					
5.62	07	18	1.69	7.5	01	6.66	05	05	8.51	5.5	04	5.12	6.5	04	6.55	5.5	04	1- تجميع الأنشطة المراد تخطيطها	التخطيط	البعد المهاري
																		2- استطلاع الواقع		
9.37	04	30	10.16	04	06	6.66	05	05	14.89	03	07	8.97	04	07	8.19	04	05	تحليل الوقت		
44.06	01	141	44.06	01	26	50.66	01	38	29.78	01	14	46.15	01	36	44.26	01	27	دراسة الأحداث الماضية لمعرفة ...		
5.93	5.5	19	8.47	05	05	5.33	07	04	6.38	07	03	5.12	6.5	04	4.91	07	03	دراسة الظروف الخارجية		
5.93	5.5	19	5.08	06	03	6.66	05	05	8.51	5.5	04	3.84	08	03	6.55	5.5	04	دراسة الإمكانيات المتاحة		
4.37	08	14	1.69	7.5	01	04	08	03	4.25	08	02	7.69	05	06	3.27	08	02	3- وضع الأهداف		
12.5	02	40	16.94	02	10	9.33	03	07	17.02	02	08	10.25	03	08	11.47	03	07	4- ابتكار الحل انطلاقا من عملية		
12.18	03	39	11.86	03	07	10.66	02	08	10.63	04	05	12.8	02	10	14.75	02	09	5- انتقاء الخطة الأكثر ملاءمة.		
100	/	320	18.43	04	59	23.43	02	75	14.68	05	47	24.37	01	78	19.06	03	61	مجموع المحور الأول		
9.13	6.5	17	6.06	06	02	11.11	5.5	04	10.34	6.5	03	10.63	6.5	05	7.31	06	03	تحديد الأنشطة الأساسية الضرورية	التقييم	
9.13	6.5	17	3.03	07	01	8.33	07	03	13.79	04	04	10.63	6.5	05	9.75	05	04	إلغاء الأنشطة غير الضرورية		
16.12	03	30	21.21	02	07	13.88	04	05	13.79	04	04	14.89	2.5	07	17.07	2.5	07	ترتيب الأنشطة بحسب ...		
13.44	04	25	15.15	04	05	11.11	5.5	04	17.24	02	05	12.76	4.5	06	12.19	04	05	إعداد جدول زمن لكل مهمة		
16.66	02	31	18.18	03	06	19.44	1.5	07	13.79	04	04	14.89	2.5	07	17.07	2.5	07	تحديد الإمكانيات المطلوبة لكل ...		

22.58	01	42	24.24	01	08	19.44	1.5	07	20.68	01	06	23.40	01	11	24.39	01	10	التنسيق بين الجهود المختلفة
12.90	05	24	12.12	05	04	16.66	03	06	10.34	6.5	03	12.76	4.5	06	1.19	07	05	تحديد المسؤول عن كل مهمة
100	/	186	17.74	04	33	19.35	03	36	15.59	05	29	25.26	01	47	22.04	02	41	مجموع المحور الثاني
22.58	03	28	20.83	3.5	05	20.83	3.5	05	23.52	03	04	23.33	2.5	07	24.13	2.5	07	وضع المعايير
24.19	02	30	29.16	1.5	07	20.83	3.5	05	23.52	03	04	23.33	2.5	07	24.13	2.5	07	مقارنة النتائج المتحققة مع ...
31.45	01	39	29.16	1.5	07	33.33	01	08	29.41	01	05	33.33	01	10	31.03	01	09	قياس الفروق والتعرف على أسبابها
21.77	04	27	20.83	3.5	05	25	02	06	23.52	03	04	20	04	06	20.68	04	06	تصحيح الانحرافات التي تقع في ...
100	/	124	19.35	3.5	24	19.35	3.5	24	13.70	05	17	24.19	01	30	23.38	02	29	مجموع المحور الثالث
100	/	630	18.25	04	115	21.42	02	135	14.76	05	93	24.60	01	155	20.79	03	131	المجموع

بالنسبة للبعد المتعلق بمهارات إدارة الوقت و المتمثلة في (عملية التخطيط، التنظيم والرقابة على الوقت) فقد كانت هي الأخرى موجودة و بنسب متفاوتة، و قد كانت نسبها على الترتيب: (50.79%)، (29.52%) و (19.68%).

أما بالنسبة لمتوسط النسب فقد كانت أعلى نسبة لمؤشر التخطيط للوقت تتمثل في " دراسة الأحداث الماضية لدراسة مدى امتداد تأثيرها على الحاضر بنسبة (42.982%) يليها "ابتكار الحلول انطلاقا من عملية التشخيص" (13.002%) ، ثم "انتقاء الخطة الأكثر ملاءمة" (12.14%)، أما أدنى نسبة فقد كانت لـ " تجميع الأنشطة المراد تخطيطها" بنسبة (5.706%).

أما الكتاب الذي توافرت فيه معظم تلك العناصر السابقة و نسبها المتفاوتة، فقد كان كتاب " مشكلات الأفكار في العالم الإسلامي " بنسبة (24.37%) ثم يليه كتاب تأملات بنسبة (23.43%).

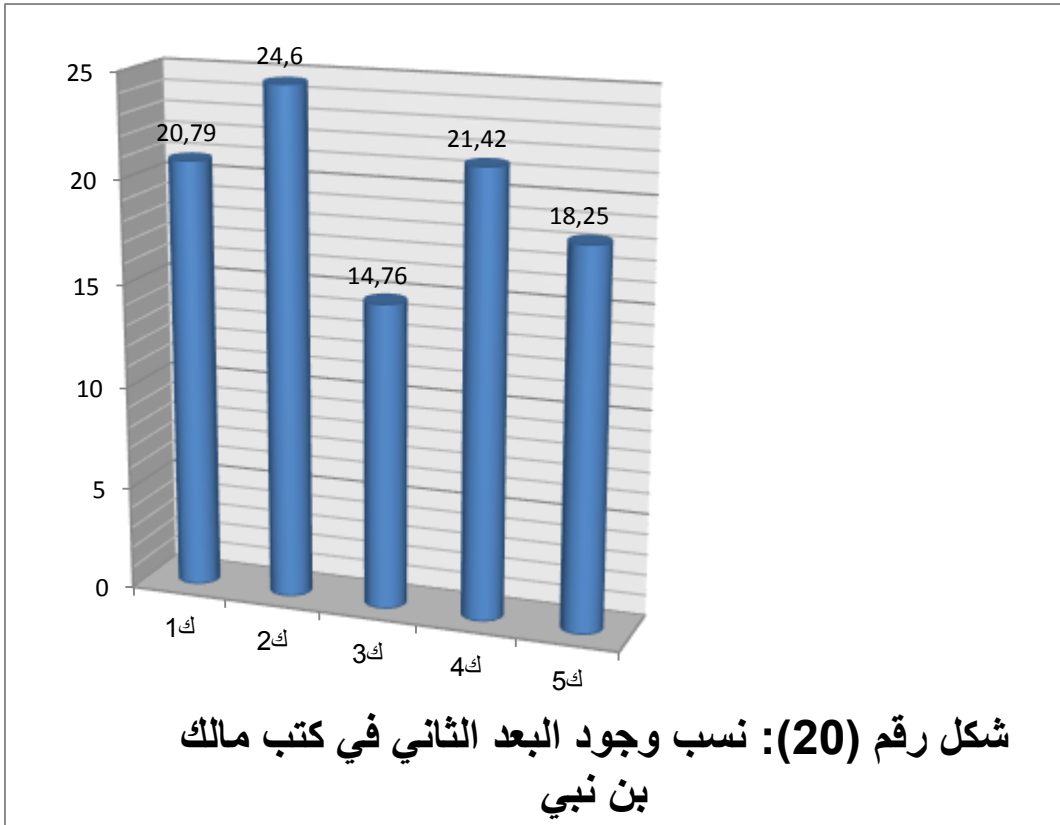
أما بالنسبة لبعد تنظيم الوقت فقد كانت أعلى نسبة لـ " التنسيق بين الجهود المختلفة" بنسبة (22.43%) ثم تحديد الإمكانيات المطلوبة لكل عمل بنسبة (16.674%) أما أدنى نسبة فقد كانت للبند "تحديد الأنشطة الأساسية الضرورية" و"إلغاء الأنشطة غير الضرورية" بنسبة (9.06%) و (9.106%) على التوالي.

وأكثر الكتب تناولا لهذا المؤشر هو كتاب مشكلات الأفكار في العالم الإسلامي بنسبة (25.26%) يليه كتاب شروط النهضة بنسبة (22.04%).

أما بالنسبة لمؤشر الرقابة على الوقت فقد كانت أعلى نسبة لـ " قياس الفروق والتعرف على أسبابها" بنسبة (31.25%) ، أما أدنى نسبة فقد كانت للبند " تصحيح الانحرافات التي تقع في الوقت المناسب " بنسبة (22.006%).

و أكثر الكتب تناولا لهذا المؤشر هو كتاب مشكلات الأفكار في العالم الإسلامي بنسبة (24.20%) يليه كتاب شروط النهضة (22.83%).

و لو عرضنا مختلف القضايا المتضمنة في هذا البعد من حيث نسب وجودها في الكتب التي تم تحليلها سنجد تفاوت في مدى تواجدها من كتاب لآخر كما هو موضوع في الشكل التالي:



2-3- البعد المتعلق بالبيئة :

الجدول يوضح تكرارات و نسب تواجد القضايا الأساسية و الفرعية في مؤلفات مالك بن نبي

فيما يلي:

جدول رقم (14): تكرارات بعد البيئة في كتب مالك بن نبي

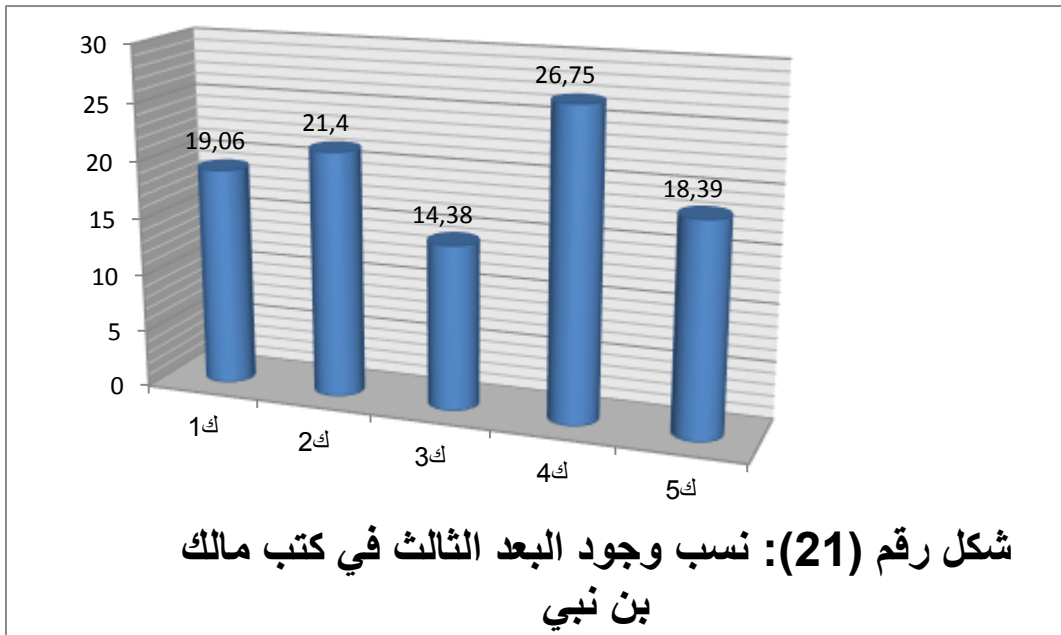
المجموع الكلي	وجهة العالم الإسلامي			تأملات			ميلاد مجتمع			مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي			شروط النهضة			القضايا الفرعية	البعد		
	%	تكرار	تكرار	%	تكرار	تكرار	%	تكرار	تكرار	%	تكرار	تكرار	%	تكرار	تكرار				
6.02	9.5	18	3.63	10	02	8.75	5.5	07	4.25	9.5	02	6.25	10.5	04	5.26	09	03	عدم الإكراه	البعـد المتعلق بالبيئة
9.03	05	23	10.90	4.5	06	6.25	10.5	05	13.95	03	06	9.37	5.5	06	7.01	07	04	إبعاد العوامل التي تقود إلى	
8.36	6.5	25	9.09	06	05	7.5	8.5	06	6.97	07	03	7.81	8.5	05	10.52	05	06	تشجيع الاتصال	
6.35	08	19	7.27	7.5	04	6.25	10.5	05	4.25	9.5	02	9.37	5.5	06	3.50	10	02	تشجيع المخاطرة	
6.02	9.5	18	1.81	11	01	7.5	8.5	06	6.97	07	03	6.25	10.5	04	7.01	07	04	الابتعاد عن الاهتمامات الضيقة	
5.68	11	17	5.45	09	03	8.75	5.5	07	2.32	11	01	7.81	8.5	05	1.75	11	01	عدم المبالغة في نقد الفرد	
8.36	6.5	25	7.27	7.5	04	8.75	5.5	07	9.30	05	04	9.37	5.5	06	7.01	07	04	تجنب الفوضوية	
10.70	04	32	12.72	03	07	10	03	08	6.97	07	03	10.93	2.5	07	12.28	3.5	07	تجنب الصلابة	
13.04	02	39	14.54	02	08	11.25	02	09	13.95	03	06	10.93	2.5	07	15.78	02	09	تكوين الفرد على اختيار الصعب في	
12.04	03	36	16.36	01	09	8.75	5.5	07	16.27	01	07	9.37	5.5	06	12.28	3.5	07	يكون المسؤول بخصائصه الدافعية .	
14.38	01	43	10.90	4.5	06	16.25	01	13	13.95	03	06	12.5	01	08	17.54	01	10	أن يكون المسؤول ذا أفق واسع	
100	/	299	18.39	04	55	26.75	01	80	14.38	05	43	21.40	02	64	19.06	03	57	المجموع	

نلاحظ من الجدول تقريبا إلى حد ما في البنود الخاصة بالبعد المتعلق بالبيئة، وقد تراوحت هذه النسب بين (05.68%) و (49.76%) .

أما بالنسبة لمتوسط النسب فقد كانت أعلى نسبة للبند: " أن يكون المسؤول ذا أفق واسع " بنسبة (14.225%) يليه " تكوين الفرد على اختيار الصعب في الحدود المقبولة " بنسبة (13.9%)، أما أدنى نسبة فتحصل عليها البند: " عدم المبالغة في نقد الفرد " بنسبة (5.216%).

والكتاب الذي توافرت فيه معظم تلك العناصر السابقة و نسبها المتفاوتة كان كتاب تأملات (26.75%) يليه كتاب مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي بنسبة (21.40%).

يمكن القول أن هذا البعد هو أقل الأبعاد تناولا في فكر مالك بن نبي مقارنة بالأبعاد الأولى و الشكل البياني التالي يوضح القضايا المتضمنة في البعد الثالث من حيث نسب وجودها بالنسبة للكتب التي تم تحليلها:



البعد المتعلق بمنتوج وقت الإبداع :

الجدول الموالي يوضح نسب و تكرارات وجود مؤشرات هذا البعد كما يلي :

جدول رقم (15): تكرارات بعد المنتج إدارة الوقت الإبداعي في كتب مالك بن نبي

المجموع الكلي			وجهة العالم الإسلامي			تأملات			ميلاد مجتمع			مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي			شروط النهضة			القضايا الفرعية	القضايا الرئيسية	البعد
%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار			
15.85	03	49	16.85	01	15	13.75	4.5	11	12.06	4.5	07	16.92	02	11	13.51	04	05	نقل ماهو معروف ومألوف.....	الجدة	البعد المتعلق بمنتج الوقت الإبداعي
13.91	05	43	14.60	3.5	13	16.25	02	13	12.06	4.5	07	10.76	06	07	8.10	6.5	03	النظر إلى ماهو معروف بطريقة.....		
14.88	04	46	11.23	07	10	12.5	06	10	15.51	03	09	15.38	3.5	10	18.91	02	07	إضافة أشياء جديدة لما هو.....		
18.12	01	56	15.73	02	14	17.5	01	14	18.96	02	11	20	01	13	10.81	05	04	استخدام المفهومات المألوفة.....		
13.26	06	41	13.48	05	12	13.75	4.5	11	10.34	06	06	13.84	05	09	8.10	6.5	03	توسيع المعرفة المألوفة.....		
17.79	02	55	12.35	06	11	15	03	12	22.41	01	13	15.38	3.5	10	24.32	01	09	إعادة بناء أساليب قديمة.....		
12.29	07	38	14.60	3.5	13	11.25	07	09	8.62	07	05	7.69	07	05	16.21	03	06	إعادة المبادأة.....		
100	/	329	27.05	01	89	24.31	02	80	17.63	04	58	19.75	03	65	11.24	05	37	مجموع المحور الأول		
46.17	02	145	43.82	02	39	51.06	01	24	51.51	01	17	44.73	02	34	44.92	01	31	الفعالية الخارجية	الفعالية	البعد المتعلق بمنتج الوقت الإبداعي
53.82	01	169	56.18	01	50	48.93	02	23	48.48	02	16	55.26	01	42	55.07	02	38	الفعالية الداخلية		
100	/	314	28.34	01	89	14.96	04	47	10.50	05	33	24.20	02	76	21.97	03	69	مجموع المحور الثاني		
100	/	29	37.93	01	11	13.79	04	04	20.68	02	06	17.24	03	05	10.34	05	03	إلاقية		
100	/	672	28.25	01	189	19.49	03	131	14.43	05	97	21.72	02	146	16.22	04	109	المجموع		

نلاحظ من الجدول تقريبا إلى حد ما في القضايا الرئيسية للبعد المتعلق بالمنتج (الجدة، الفعالية)، وقد تراوحت نسب هذه العناصر بين (48.95%) للمؤشر الخاص بالجدة، و(46.72%) بالنسبة للمؤشر المتعلق بالفعالية بينما بلغت نسبة مؤشر الأخلاقية (04.31%).

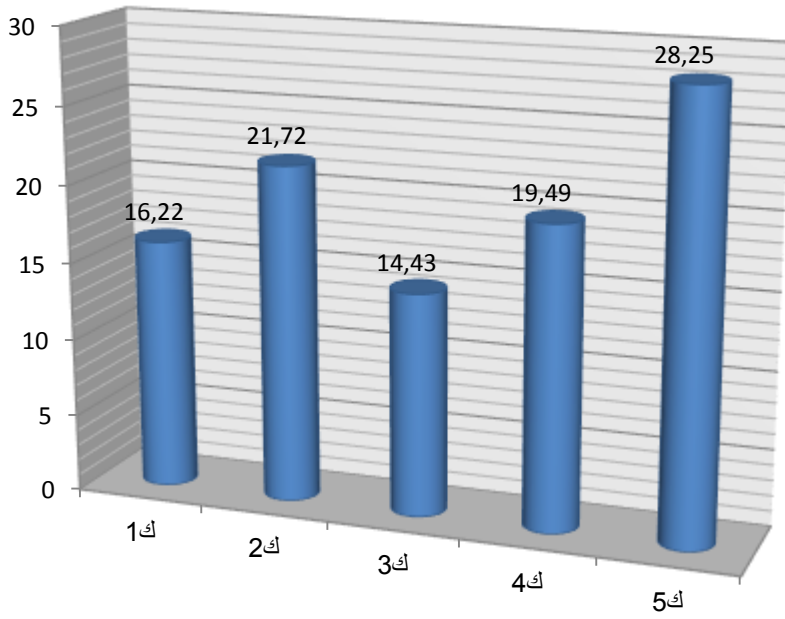
أما بالنسبة لمتوسط النسب فقد كانت أعلى نسبة بالنسبة للمؤشر الأول هي بند: "إعادة بناء أساليب قديمة" بنسبة (23.616%) يليه "استخدام المفاهيم المألوفة" بنسبة (19.142%)، أما أدنى نسبة فتحصل عليها البند: "إعادة المبادأة" بنسبة (11.674%).

والكتاب الذي توافرت فيه معظم تلك العناصر السابقة و نسبها المتفاوتة فقد كان كتاب وجهة العالم الإسلامي (27.05%) يليه كتاب تأملات بنسبة (24.31%).

أما بالنسبة للمؤشر الثاني "الفعالية" فكانت أعلى نسبة بالنسبة لمتوسط النسب على هذا المؤشر من نصيب: الفعالية الداخلية (52.784%)، في حين بلغت نسبة الفعالية الخارجية (47.208%)، و أكثر الكتب تناولا لهذا المؤشر هو كتاب: "وجهة العالم الإسلامي" بنسبة (24.20) يليه كتاب مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي بنسبة (24.20%)

أما بالنسبة للمؤشر الثالث "الأخلاقية" فقد بلغ متوسط النسب على هذا المؤشر: (19.996%)، و أكثر الكتب تناولا لهذا المؤشر هو كتاب: "وجهة العالم الإسلامي" بنسبة (37.93%) يليه كتاب ميلاد مجتمع بنسبة (20.68%)

والشكل البياني التالي يوضح القضايا المتضمنة في البعد الرابع من حيث نسب وجودها بالنسبة للكتب التي تم تحليلها:



شكل رقم (22): نسب وجود البعد الرابع في كتب مالك بن نبي

4-2- البعد المتعلق بمضيعات الوقت الإبداعي:

الجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (16): تكرارات بعد مضيعات الوقت الإبداعي في كتب مالك بن نبي

المجموع الكلي	وجهة العالم الإسلامي			تأملات			ميلاد مجتمع			مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي			شروط النهضة			القضايا الفرعية	القضايا الرئيسية	البعد		
	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار	%	التكرار	التكرار					
28.21	01	112	32.58	01	29	17.64	03	15	17.24	03	10	37.80	01	31	32.53	01	27	عدم وجود أهداف / تخطيط	مضيعات الوقت الذاتية	البعد المتعلق بمنتج الوقت الإبداعي
21.66	03	86	16.85	03	15	24.70	02	21	29.31	02	17	17.07	03	14	22.89	03	19	الفوضى و عدم التنظيم		
15.61	04	62	15.73	04	14	14.11	04	12	13.79	04	08	20.73	02	17	13.25	04	11	الإنشغال في برامج الترفيه		
25.69	02	102	24.71	02	22	31.76	01	27	39.65	01	23	10.97	05	09	25.30	02	21	التسويق و التأجيل		
00	06	00	00	06	00	00	06	00	00	5.5	00	00	06	00	00	06	00	الحرص المبالغ فيه على الكمال		
8.81	05	35	10.11	05	09	11.76	05	10	00	5.5	00	13.41	04	11	6.02	05	05	عدم القدرة على قول " لا "		
100	/	397	22.41	01	89	21.41	02	85	14.60	05	58	20.65	04	82	20.90	03	83	مجموع المحور الأول		
24.36	03	77	18.42	04	14	20	03	12	18.91	04	14	41.66	01	20	29.31	02	17	عدم كفاية المعلومات	المضيعات البيئية	
25.63	02	81	23.68	03	18	31.66	1.5	19	31.08	01	23	12.5	03	06	25.86	03	15	عدم كفاية أنظمة الاتصال		
30.06	01	95	27.63	02	21	31.66	1.5	19	22.97	03	17	39.58	02	19	32.75	01	19	خطأ المعلومات في حالة توفرها		
19.93	04	63	30.26	01	23	16.66	04	10	27.02	02	20	6.25	04	03	12.06	04	07	عدم وضوح السلطة والمسؤولية بين الأفراد		
100	/	316	24.05	01	76	18.98	03	60	23.41	02	74	15.18	05	48	18.35	04	58	مجموع المحور الثاني		
100	/	713	23.14	01	165	20.33	02	145	18.51	04	132	18.23	05	130	19.77	03	141	المجموع		

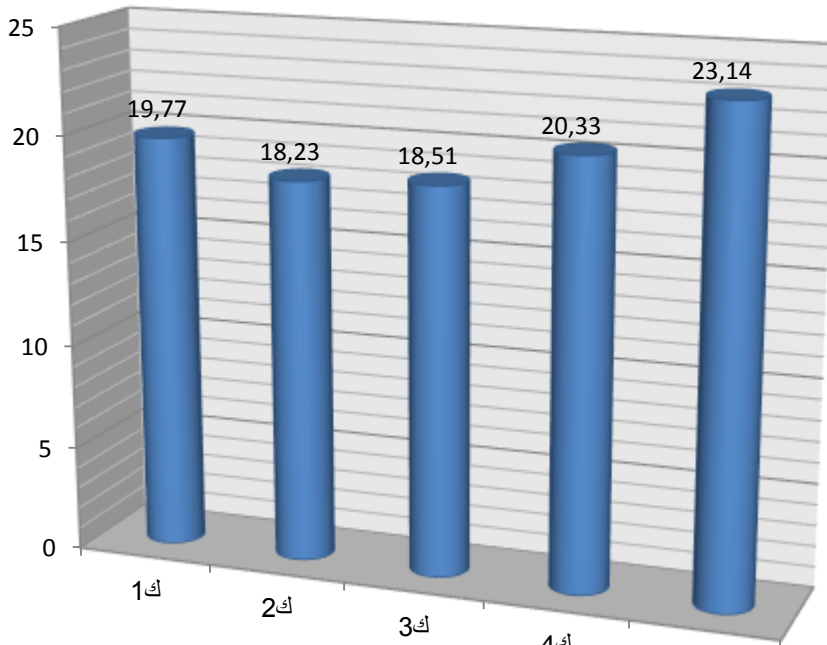
بالنسبة للجدول الذي تناول البعد الأخير من أبعاد دارة الوقت الإبداعي والمتعلق بالمضيعات، فإننا نلاحظ عدم توفر بعض بنوده الفرعية في فكر مالك بن نبي مثل البند: " الحرص المبالغ فيه على الكمال " و الذي بلغت نسبته (00%).

و عدم القدرة على قولاً " لا " و الذي بلغت نسبته (00%) في كتاب ميلاد مجتمع أما البنود التي أخذت أكبر نسبة فهي:

" الفوضى و عدم التنظيم " (22.164%) بالنسبة للمؤشر الأول المتعلق بـ: " بمضيعات الوقت الذاتية، و " خطأ المعلومات في حالة توفرها " (30.91%) بالنسبة للمؤشر الثاني و المتعلق بـ: " مضيعات الوقت المرتبطة بالبيئة".

و لو عرضنا مختلف القضايا المتضمنة في هذا البعد من حيث نسب وجودها بالنسبة للكتب التي تم تحليلها لوجدنا تبايناً في مدى تواجدتها بين كتاب و آخر ما بين (18.23%) كحد أدنى و (23.14%) كحد أعلى.

و الشكل البياني التالي يوضح القضايا المتضمنة في البعد الخامس من حيث نسب وجودها بالنسبة للكتب التي تم تحليلها:



شكل رقم (17): نسب وجود البعد الخامس في كتب مالك بن نبي

2-6- النتائج العامة للبحث:

نستطيع أن نلخص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (16): تكرارات والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد إدارة الوقت الإبداعي، لكل كتاب من

كتب مالك بن نبي

الأبعاد	شروط النهضة		مشكلة الأفكار		ميلاد مجتمع		تأملات		وجهة العالم الإسلامي		المجموع الكلي	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
البعد المتعلق بالفرد	171	29.03	268	40.05	110	23.15	143	22.55	133	20.24	825	26.46
البعد المهاري	131	22.24	155	23.17	93	19.58	135	21.29	115	17.50	629	20.17
بعد البيئة	57	9.67	64	9.56	43	9.05	80	12.61	55	8.37	299	9.59
منتوج الوقت	89	15.11	146	21.82	97	20.42	131	20.66	189	28.76	652	20.91
مضيعات الوقت	141	23.93	130	19.43	132	27.79	145	22.87	165	25.11	713	22.86
المجموع	589	18.89	669	21.45	475	15.23	634	20.33	657	21.07	3118	100

تبين من الجدول مايلي:

- أن أبعاد إدارة الوقت الإبداعي تكررت (3118) مرة في كتب مالك بن نبي المحللة حيث جاءت كما يلي:

أن البعد المتعلق بالفرد احتل المرتبة الأولى من حيث نسب تواجده في الكتب حيث تكرر 825 مرة بنسبة 26.46 %

أن بعد مضيعات الوقت الإبداعي احتل المرتبة الثانية من حيث نسب تواجده في الكتب حيث تكرر 713 مرة بنسبة 22.86 %

ان بعد المنتوج الوقت الثالث من حيث نسب تواجده في الكتب حيث تكرر 652 مرة بنسبة 20.91 %

ان بعد مهارات إدارة الوقت الإبداعي احتل المرتبة الرابعة من حيث نسب تواجده في الكتب حيث تكرر 629 مرة بنسبة 20.17 %

ان بعد البيئة احتل المرتبة الخامسة من حيث نسب تواجده في الكتب حيث تكرر 299 مرة بنسبة 9.59 % وأرجعت الطالبة هذه النسب لهذه المهارات إلى أنه بما أن مالك بن نبي يعيش في دولة تملك من حيث الموارد المادية ما يدفع بها إلى الإسهام الحقيقي في حل مشكلاتها إلا أن هذا لم يحدث وبالتالي فإنه رأى أن المشكلة تكمن أساسا في الفرد، في عالم أفكاره، في استعداداته، وفي نقص دافعيته خاصة وانه بعد الاستقلال وجد بأنه بدلا من أن يضع المسؤولون استراتيجيات النهوض بناء على واقع وظروف المجتمع وحاجاته لجؤوا إلى استيراد أفكار جاهزة تنطبق على واقع ومحيط آخر.

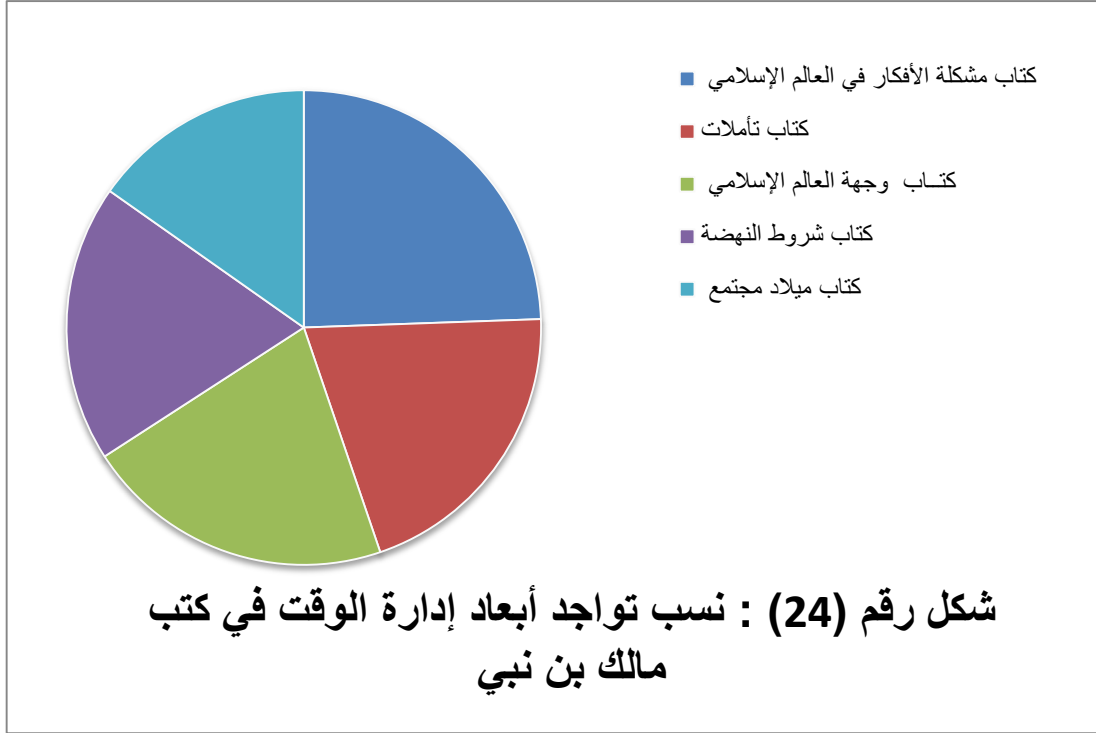
وبالنسبة لمضيعات الوقت الإبداعي فإن مالك كان يهدف في جميع مؤلفاته إلى تشخيص المرض الذي عطل الفعالية للأمة الاسلامية، وعملية التشخيص هذه تتطلب ضرورة الوقوف على كل المشاكل والمعوقات والمضيعات التي أدت إلى انعدام هذه الفعالية، وفي المقابل يتحدث عن مواصفات الفكرة والمنتوج الفعال.

أما على مستوى الكتب، فلقد تكررت مهارات إدارة الوقت الإبداعي (589) مرة في كتاب شروط النهضة بنسبة (18.89 %) و (669) مرة في كتاب مشكلة الأفكار في العالم الاسلامي بنسبة (24.42 %) و (475) مرة في كتاب ميلاد مجتمع بنسبة (15.23 %) و (634) مرة في كتاب تأملات بنسبة (20.33 %) و (657) مرة في كتاب وجهة العالم الاسلامي بنسبة (21.07 %).

تشير هذه النتائج إلى وجود شبه توازن في تناول أبعاد إدارة الوقت الإبداعي بين كتب مالك بن نبي، رغم انخفاض معدل تناول المهارات في الكتب ويعود ذلك ربما إلى أنه وبالرغم من صدور هذه الكتب في فترات متفاوتة شروط النهضة: (1948) و وجهة العالم الإسلامي: (1954)، تأملات: (1961)، ميلاد مجتمع: (1962)، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي (1970) إلا أن العوامل التي من الممكن انها قد أثرت عليه كانت نفسها تقريبا. حيث أن الكتب الأولى صدرت قبل الإستقلال إلا أن مالك بن نبي كان يعيش في دولة مستقلة حديثا تحاول النهوض وهي مصر، وإصدار الكتاب الأخير تزامن مع عيش مالك في الجزائر وهي في تلك الفترة كانت مستقلة حديثا، والقارئ لكتب مالك يرى بأنه يعمم

تصوراته وأحكامه على جميع الدول الإسلامية من منطلق أنها تعاني من نفس المشاكل، وتقترح نفس الاستراتيجيات من أجل محاولة النهوض.

والشكل الموالي يوضح نسب اشتمال كتب مالك بن نبي على أبعاد إدارة الوقت الإبداعي:



3- تحليل النتائج:

لم يتطرق مالك بن نبي إلى مفهوم إدارة الوقت الإبداعي بالمعنى المتعارف عليه، أي أنه لم يتحدث عن الموضوع بشكل مباشر وصريح لذا كان من الصعوبة تحديد هذا المفهوم.

ورغم ذلك وإن لم يتضح مفهوم إدارة الوقت الإبداعي بشكل جلي إلا أننا نستطيع أن نستنتج مجموعة من الأفكار والمضامين ذات العلاقة من خلال مؤلفاته وإن تداخل معناها في كثير من الأحيان مع مفاهيم أخرى.

3-1- البعد المتعلق بالفرد:

تتحكم استعدادات الفرد ودوافعه وطريقة تفكيره في مدى تحكمه في وقته وقد عالجت نظريات الإدارة قديما وحديثا كيف أن طبيعة الفرد تتحكم في اختيار النمط الإداري المناسب، والوقت كما هو معروف يعتبر جوهر العملية الإدارية. ففي الوقت

الذي رأت فيه نظريات الإدارة العلمية (فردريك تايلور، فرانك وليليان جيلبيرت، هنري جانت) أن الفرد لا يتمتع بالمرونة في التفكير وليس لديه استعداد لإدارة وقته، وليست لديه دافعية لذا ينبغي تحفيزه ماديا، وبناء على نظرتها هذه اقترح أصحابها كل حسب وجهة نظره طريقة معينة لإدارة الوقت، لتتحسن النظرة للفرد فيما تلى بعد ذلك من نظريات. نتساءل عن ماهية نظرة مالك بن نبي للفرد؟

لقد أولى ابن نبي اهتماما كبيرا للفرد في جميع مؤلفاته -المحللة- فهو يقول عنه في إحدى مؤلفاته مثلا: "إذا تحرك الفرد تحرك المجتمع والتاريخ، وإذا سكن سكن المجتمع والتاريخ، ذلك ما تشير إليه النظرة في تاريخ الإنسانية منذ أن بدأ التاريخ. فنرى المجتمع حينما يزخر بوجود النشاط وتزدهر فيه الحضارة، ونراه أحيانا ساكنا لا ينحرك يسوده الكساد وتغمره الظلمات (...). على أنني حينما أرى في حركة التاريخ حركة الإنسان وفي ركوده ركوده، فإن ذلك يضعني أمام مشكلة تصنف تحت عنوان الفعالية، فعالية الإنسان في التاريخ." (بن نبي، 1991، ص. 125)

حسب رأي مالك بن نبي يعتبر الفرد عاملا أوليا للحضارة وهو بهذه الصفة له قيمتان:

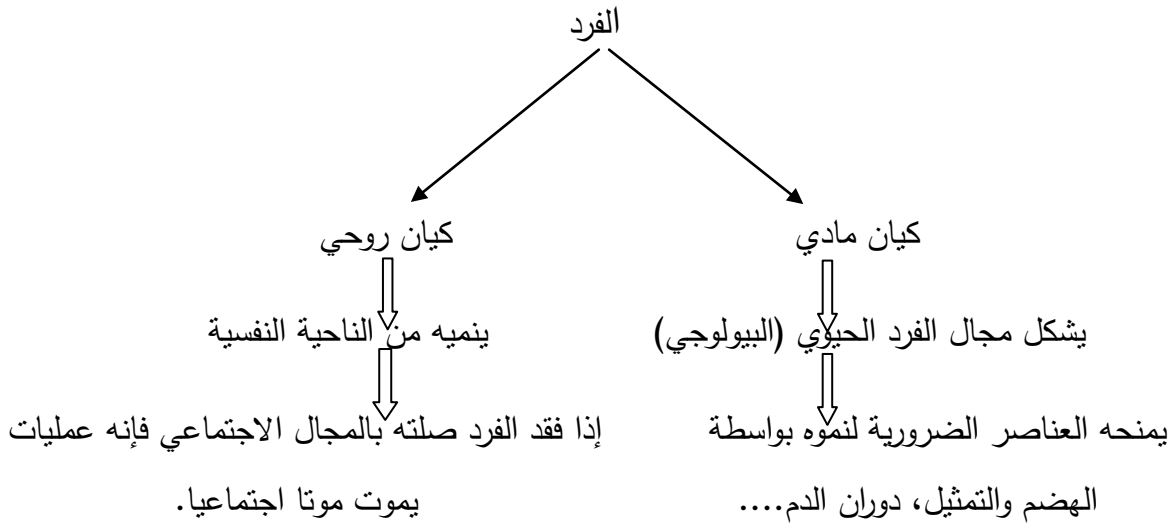
قيمة خام (قيمة طبيعية): هي موجودة في التكوين البيولوجي لكل فرد (خصائص بيولوجية) وتتمثل في الاستعداد الفطري لاستثمار وقته باستعمال قدراته العقلية في حدود ما تتوفر له من إمكانيات.

قيمة صناعية (قيمة اجتماعية): الوسائل التي يجدها الفرد في إطاره الاجتماعي عموما وداخل المنظمة التي يعمل بها من (ترقية لمواهبه، تنمية، تكوين...).

ويرى بن نبي أن للفرد كيان مادي وكيان روحي، أي لكل فرد معادلتين:

بالنسبة للمعادلة الأولى المعادلة البيولوجية يتساوى فيها البشر ولا اختلاف فيها بين المجتمعات، فهي منحة الله لجميع الناس وأما المعادلة الاجتماعية فتختلف من مجتمع لآخر. وفي المجتمع نفسه تختلف من عصر إلى آخر اختلاف درجة النمو أو التخلف وهي نتاج المجتمع، وهي القاسم المشترك الذي

يطبع سلوكهم ويحدد درجة فعاليتهم أمام المشكلات بما يميزهم عن أفراد مجتمع آخر، أو عن جيل آخر من مجتمعهم.



بالإضافة إلى سعي الفرد لإشباع حاجاته البيولوجية (حفظ حياته) بداع من طبيعته من أجل الحفاظ على النوع، فإنه في نفس الوقت يعمل بوعي من ضميره من أجل تقدمه، إذن فهو مزود بسلطة مزدوجة، فهناك عامل موازن ينظم العلاقة الداخلية للسلطة المزدوجة وهو العامل الديني، بحيث يجعل من سعي الفرد لإشباع حاجاته البيولوجية وغرائزه مطابقا أو لايتعارض مع باقي أهدافه وحاجاته الأخرى. (بن نبي، 2006 ، ص.86)

فإذا كان الإنسان يشرب ويأكل وينسل ويملك ويكافح من أجل استمراره وبقائه فإنه يجب عليه أن يراقب هذه النشاطات الأولية وأن يوجهها لغايات تتفق وتقدمه. ويعتبر "الضمير" أو الدين المحدد الذي يعطي لعمل الانسان معنى سواء كان تاريخيا أو أخلاقيا. (بن نبي، 2006، ص.86) لأنه يدخل مباشرة في العناصر الشخصية التي تكون الأنا الواعية في الفرد وفي تنظيم الطاقة الحيوية التي تضعها الغرائز في خدمة الأنا (بن نبي، 2006، ص.88)

إن ابن نبي يتفق مع مدرسة التحليل النفسي، حين يقول بأن دور العنصر الديني ليس عامل تنظيم نفسي رئيسي فقط ولكن دور هذا العنصر يتجلى أيضا في صورة تحريم مانع في بعض الظروف المرضية كما في حالة الكبت. وأهم تغيير يحدثه الدين في المجتمع هو قيامه بتركيب يهدف إلى تشكيل قيم تمر من الحالة الطبيعية إلى وضع نفسي زمني ينطبق على مرحلة معينة لحضارة، وبهذا

التشكيل يجعل الدين من الإنسان البيولوجي وحدة اجتماعية ويجعل من الوقت الذي ليس سوى مدة زمنية مقدرة بساعات تمر وقتا اجتماعيا مقدرا بساعات عمل، ومن التراب الذي يقدم بصورة فردية مطلقة غذاء الإنسان في صورة استهلاك بسيط مجالا مجهزا مكيفا تكييفيا فنيا يسد حاجات الحيات الاجتماعية الكثيرة، تبعا لظروف عملية الانتاج، ويظهر دور الدين الفعال عندما يعبر عن فكرة جماعية، أما حين يصبح في شكل نزعة فردية فإنه يصبح عاجزا عن دفع الحضارة وتحريكها. (بن نبي، 2006، ص.32)

أعطى ابن نبي أهمية كبيرة للجانب العقلي عند الإنسان كما يتجلى في عالم الأفكار الذي درسه دراسة مستفيضة وخاصة في علاقته بالبناء الحضاري.

فلقد اهتم بعملية التفكير في البناء من خلال ربطها أو بعلاقتها بالجوانب الروحية (النفسية) والسلوكية، ويؤكد أن القوة الدافعة والأساسية في عملية البناء هي الطاقة النفسية (الروحية) ولاتأتي الطاقة العقلية إلا في الدرجة الثانية، ويرى أن عملية البناء وتحقيق الأهداف في وقتها لا تحصل فقط بجمع الوسائل المادية بل يجب أن يرافقها جانب نفسي روعي (دافعية وإرادة) وجانب عقلي تفكير لأن الحضارة أو المنظمة أو.... إنما هي بناء بدايته فكرة معينة وبدون الجانب النفسي (الإرادة والدافعية) والجانب العقلي فإن الوسائل المستخدمة ماهي إلا تراكم أبله جامد لا معنى له مهما كان بريقه ظاهريا، كالشخص الذي يسعى لإدارة وقته فيشتري مختلف الوسائل التي تساعده على إدارته (كالحاسوب، الهاتف، المفكرة...) إلا أنه لا يملك الدافع ولا الإرادة اللازمة كما أنه لم يفكر بخطة معينة لإدارة وقته فإن الوسائل التي جمعها لا معنى لها مهما بدت مغرية ظاهريا.

ولكي يكون التفكير والتخطيط فعالا عليه أن يركز على المنطق العملي (الواقعي) وهو كيفية ارتباط إجراءات العمل بوسائله وأهدافه حتى لا تبدو بعض الأشياء سهلة وأخرى صعبة جدا بغير مقياس والذي يقصد به الخطة، تستمد معاييرها من واقع الوسط الاجتماعي في المنظمة وما تشتمل عليها من إمكانيات. ويرى مالك أنه ليس من الصعب أن يضع الفرد المسلم خطة (مقياسا نظريا) يستنتج بها نتائج من تحليلات ومقدمات معينة، لكن من الصعب استنتاج هذه النتائج والحصول عليها من مجرد جمع وسائل للعمل قبل وضع خطة للعمل، وخير مثال على ما قاله مالك بن نبي والذي نلمسه في الوقت الحالي المشاكل الأرغونومية خاصة فيما يتعلق بعدم تناسب الآلات والأجهزة التي تستوردها المنظمات مع أبعاد أجسام الأفراد لديها مما ينجم عنه الكثير من الحوادث وعدم الارتياح في العمل.

عندما يتكلم بن نبي عن الجانب العقلي للفرد لا يتكلم عنه بصفة مجردة بل يربطه بالجانب العملي الواقعي أو المنطق العملي أو العقل القادر على وضع خطة، ويرى أن:

$$\begin{array}{ccc} \text{العقل التطبيقي} & = & \text{إرادة + انتباه} \\ \longleftrightarrow & & \longleftrightarrow \\ \text{أفكار واقعية} & & \text{مجال نفسي} \end{array}$$

وهو يكاد يكون معدوماً في البلدان الإسلامية لأن العجز في الأفكار يخلق في المجال النفسي عجزاً في المراقبة الذاتية وفي مراجعة النتائج.

عجز العقل التطبيقي = عجز في إدارة الذات

ومفهوم المحصول أو النتائج لوجود له في تربيتنا الأولى، لم ننشأ عليها، إذا هو لا يكون جزءاً من عالم أفكارنا، فهو ينظر للفرد المسلم هنا نظرة سلبية يتفق فيها مع نظرة فردريك تايلور ونظرية X في نظرتها للفرد عموماً.

3-2- البعد المهاري:

إن إدارة الوقت ترتبط باستغلال الفرد لإمكانياته وأفكاره ومشاعره وتوظيفها بشكل فعال لتحقيق أهدافه، لذا فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والرقابة، هذه المهارات التي تكلم عنها مالك بن نبي كما يلي:

3-2-1- التخطيط:

يولي بن نبي أهمية كبيرة للتخطيط فهو يرى أن التخطيط من شأنه أن يضع القطار في سكوته الصحيحة بعيداً عن القلق والانتظار الطويل، وهو يرى أن فكرة التخطيط تلعب دوراً هاماً في العالم الحديث لأنها تؤثر في الأوضاع السياسية والاجتماعية معاً، فتزرع بذلك الأمن في النفوس الطامحة وتثبت فيها روح التضحية.

وهو يقصد بعملية التخطيط توفير معطيات لضرورة البناء وليس فقط جمعها وتكديسها، فالتخطيط الفعال هو الذي ينسجم مع طبيعة الأفراد، ويوجه الإمكانيات نحو التنمية وهو يرى أن التخطيط عند الفرد العربي ليس لديه قواعد ولكنه يتبع الفوضى والاعتباط لأنه لم يتم التنقيب عن وسائل التنمية بل

تم الاكتفاء بحاجات قلد فيها الغير، الشيء الذي أدى إلى فوضى عارمة، لأن العملية لم تتم في ظروف عادية نابعة من جملة التفاعلات الاجتماعية والنفسية والثقافية للأفراد. والتخطيط عنده على العموم هو تعميم نظرية تايلور الذي فكر في المشكلة على مستوى المصنع، فينبغي من وجهة نظره أن تخرج فكرة التخطيط من جانبها التقني الفني الذي يتمثل في جمع الوسائل وربطها ببعض المشاكل التي قلما نفكر في ربطها بصفة منهجية، لأن العادات الفكرية لا تتغير بسرعة التطورات التي يحدثها العامل الفني في الأشياء.

- **تجميع الأعمال المراد تخطيطها:** احتل هذا البند المرتبة الأخيرة من حيث نسب تواجده في كتب مالك بن نبي فعندما تحدث مالك عن ما يجب تخطيطه فإنه عبر عنه بصيغ مختلفة مثل: فعل حضاري، مشكلة، نهضة.
- **استطلاع الواقع:** وذلك من خلال:

✓ **تحليل الوقت:** أو دراسة وتحليل الفرص والمشاكل التي تواجه الفرد أو المنظمة أو المجتمع عموماً، خاصة وأن الوقت عند مالك بن نبي لا يتحدد كمدة زمنية تقيم بعقارب الساعة وإنما يتحدد من خلال مفهومه الوظيفي الذي يقيم الأعمال التي أنجزت في ظل فترات زمنية معينة.

✓ **دراسة الظروف الخارجية:** والمقصود بها الفرص المتاحة والقيود والمعوقات، التي يرى مالك بن نبي أنه ينبغي استخلاصها من الثلاثي المكون للعالم المحيط بالفرد: الأشياء، الأشخاص، الأفكار والتي تم الحديث عنه أكثر في مضيعات إدارة الوقت الإبداعي.

✓ **دراسة الإمكانيات المتاحة:** لأن عدم القيام بهذه الخطوة يجعل الأشياء تفقد التجانس بينها، فلا تؤدي أغراضها وربما أحدثت الكوارث، ويضرب مالك مثالا عن ذلك فيقول: "قلو أننا أردنا تنوير مدينة بجهاز مولد للكهرباء تحت ضغط 220 فولط، ثم أخذنا مصابيح لهذا الغرض ذات 120 فولت فربما أحدث هذا التباين كارثة." (بن نبي، 1991، ص. 24)

كما ضرب مثالا آخر ذكره أكثر من مرة وهي إخفاق الخطة التي جاء بها الدكتور شاخت من أجل النهوض بالاقتصاد الأندونوسي رغم نجاحها في ألمانيا. وأسباب الإخفاق هذا كما يرى مالك يعود لأمرين: "فقد يقدر الاختصاصي المشروع بصورة تتجاوز إمكانيات البلد المادية، وقد تكون

شروط التنفيذ التي وضعها ذلك الاختصاصي، أي الأسس التي بنى عليها تتناقض مع بعض عوامل التخلف النفسية. وبعبارة أخرى فإن الاختصاصي يضع المشروع بعيدا عن عدة البلد أو فوق استعداداتها أو فوق الأمرين معا. والخطأ من جانب الاختصاصي الذي يخطط المشروع، يعود إلى أنه يدلي بأراء تكون صحيحة في نطاق تجربته الشخصية كما حددتها ظروف بلاده، غير أنها تصبح نسبية أو دون جدوى في بلد تمر تجاربه في ظروف أخرى." (بن نبي، 1991، ص. 24)

"وهكذا لا نستطيع تطبيق الأفكار المستعارة في سياق حياتنا، وإنما نقلدها في الصورة التي يطبقها فيها غيرنا في حياته وهذا يجعلنا نزهد في استخدام كل إمكانياتنا في بناء اقتصادنا، لأننا نريد أن نقلد اقتصاد الآخرين كما يضعونه بوسائلهم الخاصة المتطورة التي ليست في متناولنا في مرحلة تطورنا، وهكذا يضيع علينا بعض إمكانياتنا حتى لا ندرك قيمتها وراء الكلمات التي أدلى بها الاختصاصي الذي خطط لنا، وهكذا يضيع الوقت أيضا." (بن نبي، 1991، ص. 55)

وقد طرح مالك بعد قوله هذا تساؤلا في كتابه (ميلاد مجتمع، 2006، ص. 103) تساؤلا مفاده: "هل معنى ذلك أن ندين كل اقتباس؟"

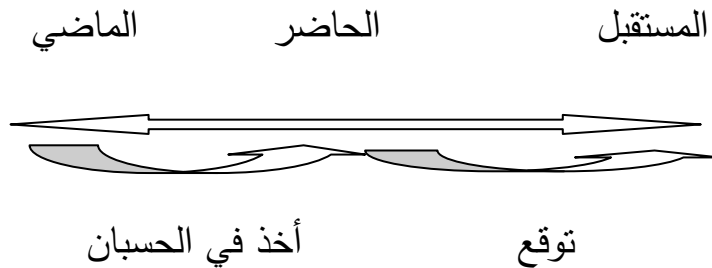
وأجاب عنه بأنه من الضروري الاستفادة من تجارب الآخرين لكن بشرط أن نهيبء المحيط اللازم لتطبيق ما نتصور من حلول.

✓ دراسة الأحداث الماضية لمعرفة مدى امتداد تأثيرها على الحاضر:

يرى مالك بن نبي أن التفكير في أي مشروع يجب أن ينطلق من تصورين أو من: "ناحيتين تلك التي تتصل بالماضي أي بخلصة التدهور وتشعبها في الأنفس والأشياء وتلك التي تتصل بخمائر المصير وجذور المستقبل" (بن نبي، 1969، ص. 86)

وعليه فإن معالجة مشكلات الحاضر لا تتم إلا من خلال النظر إلى أن التخلف هو نتيجة لأسباب بعيدة، يجب البحث عنها ومعرفتها، حتى تستطيع تقديم الدواء المناسب لعلاج داء التخلف الذي يعاني منه مجتمعنا، ومن جهة أخرى يجب أن نضع في الحسبان تلك الإفرازات السلبية المستقبلية التي سنتنتج عن كيفية تعاملنا مع مشكلاتنا الحضارية، أي ينبغي أن لانكتفي بالمهدئات الظرفية التي

تقضي على الألم للحظات معدودات، وأيضا يجب أن لانقدم حلولا غير مناسبة تساهم في تعقيد المشكلة بدلا من أن تحلها، وعليه فإن الأمر يتطلب التعامل مع أبعاد الزمان الثلاث: الماضي والحاضر والمستقبل على أساس وحدة تكاملية دون إهمال أو تجاهل أي منها.



وبرر مالك بن نبي استمرار المجتمع العربي في تخلفه إلى عدم ربطه بين أسباب انحطاطه منذ قرنين من الزمن وظاهرة الحضارة التي هما في الواقع مترابطتين لأن معرفتنا بالأسباب البعيدة هو المعيار الأساس لمن يريد تعديل مساره ويسعى نحو غايات التحضر والخروج من ربة الانحطاط. (السعد، 1997)

يقول بن نبي: لا يجوز لأحد أن يضع الحلول والمناهج مغفلا مكان أمته ومركزها، بل يجب عليه أن تتسجم أفكاره، وعواطفه وأقواله وخطواته مع ما تقتضيه المرحلة التي فيها أمته، أما أن يستورد حلولا من الشرق أو الغرب، فإن ذلك تضييعا للجهد، ومضاعفة للداء، إذ كل تقليد في هذا الميدان جهل وانتحار وعلاج أي مشكلة يرتبط بعوامل زمنية نفسية، ناتجة عن فكرة معينة، تؤرخ من ميلادها عمليات التطور الاجتماعي، في حدود الدورة التي ندرسها. (بن نبي، 1969، ص. 74)

وعن خطورة هذه النمطية من التفكير التي تستند على الحلول المستوردة، يقول بن نبي: "المجتمع الاسلامي هو على وجه التحديد أمام هذه المشكلة بكلا مظهر بها في الوقت الحاضر، فهو يتعرض لانتقام النماذج المثالية الخاصة بعمله الثقافي الخاص، ولانتقام المروع من جانب الأفكار التي يستوردها من أوروبا بدون مراعاة للشروط التي تصون قيمتها الاجتماعية، وهذا يؤدي إلى انخفاض قيمة الأفكار المكتسبة فيترتب على ذلك أكبر الأضرار على النمو الأخلاقي والمادي في العالم الاسلامي." (بن نبي، 2002، ص. 216).

وهو يتفق مع (الصفار، 2006، مجلة التدريب والتنمية، 1997) في رؤيته بأن مدراء الشركات والمنظمات عليهم أن يفهموا ويقدرُوا أنهم إذا وضعوا علامة واحدة للفشل فإن الافراد سوف يترددون في السعي والبحث لاكتشاف الفرص.

وبأنه لا يدري أي فرد أو شخص مهما كانت وظيفته إلى اين ستأخذه الرحلة إذ أنه يجهل الظروف التي تصادفه في طريقه، وهذه الظروف دائمة التغيير وتتطلب منه أن يكيف نفسه معها، ولكن يمكنه في هذه الرحلة أن يستخدم كل ما لديه من المعارف والخبرات لكي يتيح لنفسه اختيارات أكثر وفرصا أفضل، إذ أنه لم توجد طريقة واحدة للتعامل مع الفرص التي تقع ضمن مجال زمني معين بحيث يكون بمقدورها أن تتناسب مع كل ظرف ومع كل الأفراد والاشخاص الموجودين، إلا أن أحسن طريقة لمساعدة الافراد على تقبل استغلال الفرص. قد حدها الباحثين المهتمين بإدارة الوقت في: (الصفار، 2006، مجلة التدريب والتنمية، 1997)

- فهم الحاضر: لأن الفرص السانحة للابتكار لا تتوفر إلا في الوقت الحاضر، والانسان لطموح ابن يومه لأن ماضيه لا يشكل إلا مدرسة الاختيار والتجارب، ومستقبله طموح وآمال لم يحن حينها بعد. إذن فهم الحاضر هو أول خطوة باتجاه الاستثمار الخلاق، وهذا يعني أن أفضل وأهم الاشياء التي ينبغي التوجه إليها هي قبول الموقف المعاش وتفهم ظروفه وما يتطلبه من آراء و اعمال وبذلك يكون الشرط الاول من أجل تحقيق إدارة وقت فعالة هو رؤية وبوضوح مكان التواجد الان و كيفية العمل.

- عدم اجترار الماضي: إن الشرط الثاني لإدارة الوقت الابداعي هو التعامل مع الماضي على أنه مدرسة حيث أن التفكير بالماضي والاهتمام بأحداثه والتحسر على ما ضاع منه والاستئناس بما اغتتم فيه طبيعة كل انسان، وهو أمر قد يكون نافعا في بعض الاحيان ولكنه، وسيكون أنفع إذا اتخذ محطا لاكتشاف جوهر الاشياء واكتشاف الخفايا لأجل التعلم والتدريب.

- الاستعداد للمستقبل: بمعنى التفكير والتخطيط المدروس لأجل التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وحصد ثماره، ولكن ينبغي أن يحسب الفرد للمتغيرات حسابها أيضا، كما يحسب للفشل والنجاح النسبي حسابها أيضا لكي لا يصطدم في المستقبل وتعود عليه الخسارة بالإحباط.

إذن لكي يحقق الفرد تغييرا مثمرا فإنه يحتاج لأن يترك مساحة للمجهول المشكوك فيه، كما يحتاج إلى قدر من الصراحة والثقة بالمستقبل والماضي على حد سواء، وذلك بإدارة الوقت وهم متفوقون في هذه النقطة مع مالك بن نبي.

✓ ابتكار حل انطلاقاً من عملية التشخيص:

لقد اتى مالك بن نبي بمصطلحي الأفكار الميته والأفكار القاتلة، حيث عرف الأولى بأنها فكرة خذلت أصولها وانحرفت عن نموذجها المثالي ولم يعد لها جذور في محيط ثقافتها الأصلي، أما الثانية فهي عنده فكرة فقدت شخصيتها وقيمتها الثقافية بعد أن فقدت جذورها التي ظلت في مكانها في عالمها الثقافي الأصلي. الأفكار الميته إذن هي تلك الأفكار التي تشد الإنسان في الوضع الحضاري المنحط إلى انحطاطه وتمنعه من النهوض، والأفكار القاتلة هي أفكار يستوردها هذا الإنسان نفسه لتحدث تأثيراً اجتماعياً ساماً، ويحرص بن نبي إلى لفت انتباه قارئه إلى أن النوعين من الأفكار يرتبطان مع بعضهما إذ الأفكار الميته هي التي تختار من الحضارة الأخرى الأفكار القاتلة تحديداً مع أن الحضارة الأخرى فيها أفكار أخرى، يقول: "لا يجوز أن نتساءل لماذا تنطوي الثقافة الغربية على عناصر قاتلة، وإنما يجب أن نتساءل لماذا تقصد الصفوة المسلمة هذه العناصر بالذات وتأخذ منها، وعلى هذا النحو تكون المشكلة مطروحة بطريقة سليمة" (بن نبي، 2002. ص. 202)

الأفكار القاتلة هي نفايات فكرية للمجتمع الآخر تطفو على سطحه ولكن الانحطاط الاجتماعي عندنا يجعلنا نأخذ هذه العناصر السطحية ونعتقد أنها هي ولا غيرها جوهر الحضارة الغربية أو ما اصطلح على تسميته بالاستيلاّب. هي جوهر الحضارة، إذ على وجه العموم والإطلاق إذ المستلب يرى أن الحضارة الغربية هي الحضارة أي الشكل الوحيد المعياري بل المشروع للحضارة، إذ هو عاجز عن رؤية نسبية الحضارة الغربية وكونها حضارة من حضارات العالم وخيار واحد من خيارات حضارية كثيرة كان يمكن للبشرية أن تأخذ بها. وإذا كانت الأفكار القاتلة سامة في مجتمعها بالذات فهي فيه تواجه بمضادات للسمية تخفف من أثرها أو تزيله ولكنها حين تستورد إلى مجتمعنا لا يستورد معها إطارها الكامل الذي يحد من تأثيرها، قد نضرب على ذلك مثلاً انهيار التضامن بين أفراد العائلة في الغرب، فالقوم هناك وجدوا لأثاره السلبية مخففاً في أشكال الضمان الاجتماعي الغربيين فإن هذا يعني أن الفرد عندنا معرض لخطر الانمحاق تحت ضغط الظروف الصعبة دون أن يجد من يحميه ويتكافل معه. (بن نبي، 2002)

✓ انتقاء الخطة الأكثر ملاءمة: لمرحلة النمو التي يتواجد فيها المجتمع أو المنظمة أو... وقد

تحدث مالك بن نبي عن هذه النقطة في أكثر من مرة.

3-2-2- التنظيم:

تعتبر مهارة التنظيم من الأركان الأساسية لإدارة الوقت الإبداعي لما لها من أهمية في تحقيق التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة لتحقيق هدف ما. وقد أكد مالك بن نبي على أهمية التنظيم كذلك من الحقائق المقررة في علم الكيمياء منذ درس العلماء المركبات المتشابهة الجوهر، أن الأجسام قد تتماثل في التركيب الكيميائي دون أن تتشابه خصائصها. واستنبط العلماء من هذا أن مجموعة الذرات ليست مجرد كمية من المادة، بل هي تنظيم هذه المادة طبقاً لنظام معين فاختلف الخصائص في الكيمياء إنما يرجع في الحقيقة إلى اختلاف التنظيم الداخلي، أو بتعبير أوضح اختلاف الهندسة الداخلية (...). وهذا النظام في خطوته العريضة يقوم بناء على ماتقدم على عناصر ثلاثة:

- حركة يتسم بها المجموع الإنساني.

- وإنتاج لأسباب هذه الحركة.

- وتحديد لاتجاهاتها. (بن نبي، 2006، ص. 17)

يقول بن نبي: "إن شبكة العلاقات الاجتماعية هي العمل التاريخي الأول الذي يقوم به المجتمع ساعة ميلاده" (بن نبي، 2006، ص. 28) وهو يعني بهذا أننا نصنع التاريخ حينما نقوم بنشاط مشترك، والذي يعني تقاسم الأدوار من جهة، وتكاملها من جهة أخرى. فالقضية في صورتها النهائية ليست في ترتيب القيم الاجتماعية، ولكن في بنائها متضامنة متكاملة كبناء الكائن الحي، الذي ينمو في جميع جوانبه في وقت واحد. (بن نبي، 1991، ص. 26)

3-2-3- الرقابة:

تهدف عملية الرقابة التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم في إطار الوقت المتاح وتتطوي على قياس وتصحيح الانحرافات، وهي كمنشآت تسبق وتواكب وتلي جميع المهارات السابقة. فمثلاً نجد أن صلة الرقابة بالتخطيط وثيقة جداً، فهي وسيلة الفرد للتأكد من تحقيق الأهداف ووضع الخطط موضع التنفيذ وفق النمط المرسوم، وهي تتيح للفرد إمكانية الكشف عن العوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطط.

ومالك بن نبي يرى أن المعايير الرقابية يجب أن تكون نابعة من ذات الفرد إذا كان متشيعاً بالقيم التي جاء بها القرآن، إلا أن مختلف المشاريع النهضوية العربية تعاني من غياب ورفض النقد الذاتي الذي يمكن من معرفة مختلف الأخطاء والثغرات لأجل مراجعتها بين الحين والآخر مما يساعد على السير في الطريق الصحيح وفق الطرق السليمة ومن جهة ثانية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسات

النقدية وتوظيفه حتى لا تتكرر نفس الأخطاء، ويعود سبب ذلك الرفض إلى انتشار: ثقافة التلقين والتسميع على حساب ثقافة التفقيه والتأصيل والنقد والاجتهاد، بحيث صعبت على الفرد مواكبة مستجدات الحياة المعاصرة وصار يرى مواقف آلية تكاد تخلو من الأصالة والفعالية والمصادقية" (برغوث، د.ت. ص. 42)

3-3- بعد البيئة:

عندما نتكلم عن البيئة فنحن نتكلم عن المحيط الخارجي الذي يحيط بالفرد بالمطلق سواء كان : أسرة، منظمة، مجتمع..... والذي يمكن أن يؤثر سواء بالإيجاب أو السلب في قدرته على إدارة وقته بكفاءة وفعالية.

فمفهوم الوقت يختلف باختلاف الثقافات ونظرتها إلى أهميته كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مجتمع إلى آخر، ويعد سلوك الإنسان تجاه الوقت مكتسبا من البيئة المحيطة ومن القيم التي تكونت لديه عن قيمته في الحياة وأهميته، وتشير الشواهد والأدلة الأثرية إلى أن عامل الوقت كان قائما ومعمولا به في عهود ما قبل الميلاد، وليس أدل على ذلك من الإنجازات العظيمة التي حققها الفراعنة والبابليون والأشوريون، إذ اهتمت هذه الحضارات بالوقت انطلاقا من قناعة حكمائها بأهميته وضرورة استغلاله بالصورة الصحيحة لضمان تطور حضاراتهم، فكان الوقت بمنزلة مقياس للأعمال والنشاطات فضلا عن كونه محدد لها، إذ كان البابليون يعدون الخطط والاستراتيجيات استنادا إلى أوقات لا يجوز تجاوزها وبهذا فإن الوقت كان يمثل معيارا للإنجاز أو البدء بشيء ما وإتمامه. (العلاق، 2008)

كيف تساهم البيئة في تنمية القدرة على إدارة الوقت الإبداعي حسب مالك بن نبي؟

3-3-1- عن طريق تدريب الأفراد:

يرى مالك أن المجتمع جهاز تحويل فهو قادر على تحويل الطاقات الاجتماعية إلى نتائج مختلفة بواسطة التدريب ويتفق هنا مع فردريك تايلور في دور التكوين في التغيير من الأثر الذي يمكن أن يحدثه الفرد في المنظمة.

3-3-2- توجيه جهود الفرد:

إن بن نبي عندما يضع عنصر التراب لا يقصد منه دراسة خصائص التراب وطبيعته ولكنه يدرسه من خلال قيمته الاجتماعية، حيث تتحقق من خلال قيمة مالكيه، فحينما تكون قيمة الأمة مرتفعة يكون

التراب غالي القيمة، وعندما تكون الأمة متخلفة يكون التراب رخيص، وقد ضرب مثالا من الجزائر، حيث موت الأرض الخضراء، وانتشار الصحاري وعدم فعالية الإنسان في مواجهتها، لتقاعسه عن العمل، ولذلك فهو يوجه الإنسان إلى العمل مع هذا العنصر الأساسي فيقول: "ومهما يكن من بدائية وسائلنا فإن علينا أن نعمل، فالعمل لازم لزوم دراسة طبيعة الأرض والمناخ، فإننا لن نستطيع ان ننقذ ذريتنا من الأجيال القادمة إلا بالعمل الشاق، وعندما تتحقق تلك المعجزة بالانتصار على أنفسنا وعلى أهوال الطبيعة فإننا سوف نرى أية رسالة نحن منتدبون إليها، لأننا نكون قد شرعنا في بناء حياة جديدة، ابتدأت بالجهود الجماعية بدل الجهود الفردية، وسوف تظهر أمامنا بعد ذلك اعمال جلييلة خطيرة ولكنها سوف لا تخيفنا، لأن شعبنا أخضع التراب، ومهد فيه لحضارته، ولم يعد شعبا يخاف نوائب الزمن." (بن نبي، 1969، ص-ص 135-136)

لقد بين بن نبي أهمية الإنسان في النهضة، ويعتقد أن الفرد يؤثر في المجتمع بثلاث مؤثرات وهي:

✓ **بفكره:** ضرورة توجيه الثقافة توجيهها اخلاقيا، وتوجيهها سلوكيا والمقصود بالأول هو تأثير العقيدة الدينية في مجال السلوك البشري إذ هي عنصر اساسي في الثقافة. إذ أنه يرى أن الدين هو الأساس الأخلاقي الضروري لعمل النهضة، لأنه منهج تغيير يوجد من المتفرقات تآلف يعمل على بناء النهضة، وهذا واضح في الإسلام حيث عمل على تجميع الأنصار والمهاجرين، وتم ميلاد اول مجتمع إسلامي، اصبح كجسد واحد، وظهر ذلك من خلال اكتساب قيم جديدة مرتبط بالتغيير المتعلق بالفكر، الذي له ارتباط بالمنحى الثقافي، المؤسس على اصول العقيدة الإسلامية. أما التوجيه السلوكي فيقصد به المنطق العملي ويقصد به العقل التطبيقي الذي يجسد الفعالية في النشاط سواء على صعيد الفكر أو العمل، فالمجتمع الإسلامي الأول كان يعيش طبقا لمبادئ القرآن، أما اليوم فهو يتكلم تبعا لمبادئ القرآن، وذلك لعدم وجود المنطق العملي السلوكي.

✓ **بعمله:** ضرورة توجيه العمل حتى حسب مالك بن نبي نكسب أنفسنا قوة في الأساس وتوافقا في السير ووحدة في الهدف، وتجنب الاسراف في الجهد والزمن، إن بن نبي يقصد به سير الجهود الجماعية في اتجاه واحد بما في ذلك جهد الراعي والحرفي والتاجر، والطالب، والمتقف، والفلاح لكي يضع كل منهم في كل يوم لبنة جديدة في البناء فهو تأليف لكل هذه الجهود لتغيير وضع الإنسان وإيجاد بيئة جديدة فإن العمل مهم في تحقيق مصير الأشياء

وتوجيه العمل ليس عنصرا أساسيا في المجال النهضوي، ولكنه متولد من شروط النهضة الثلاث والتوجيه المنهجي للعمل شرط عام أولا ثم وسيلة خاصة لكسب الحياة بعد ذلك، لأنه كلما تقدم التوجيه المثلث -توجيه الثقافة والعمل ورأس المال- للإنسان تغير وجه الحياة حتما فيكتمل ويحتل مستوى أرفع دائما.

والفرد يعمل مادام يعطي أو يأخذ بصورة تؤثر في التاريخ والعمل ينتج المال ولذلك لا يمكن أن يستوفي هذا التوجيه حقه إلا إذا تم التحدث عن توجيه رأس المال.

✓ **بماله:** ضرورة توجيه رأس المال، إن بن نبي يرى أن العالم الإسلامي غني في المجال المادي من حيث التراب والمال حيث البترول الذي هو عصب اي نهضة، ولكن كل ذلك لا يمكن أن يركب عوامل النهضة إذا لم يوجه توجيهها نابعا من العقيدة المحركة التي تربط بين الفكر والعمل، وهو يرى أن العالم الإسلامي يملك ثروة ولكنه لا يملك رأسمال لأنه يرى أنه هو الذي يتحرك، ومن ثم يوجه على أساس المنهج الثقافي العقائدي المنتج، فهو يرى ارتباط بين توجيه رأس المال والنهج الثقافي، ويرى أن الثروة عنده هي المال غير المتحرك، فالدرهم الذي يتحرك هو رأس المال والنهج الثقافي، ويرى أن الثروة عنده هي المال غير المتحرك، فالدرهم الذي يتحرك هو رأس المال هو لا يتصل بالكم بل بالكيف، فالدرهم الذي يتحرك هو راس المال هو أنه لا يتصل بالكم، بل بالكيف، لتصبح كل قطعة مالية متحركة متنقلة توجد معها العمل والنشاط، أما الكم فإن ذلك الدور الثاني دور التوسع والشمول. (بن نبي، 1969. ص.112) إذن فلا بد من تحريك المال وتنشيطه، بتوجيه أموال الأمة البسيطة، وذلك بتحويلها من ثروة مكدسة إلى رأس مال متحرك، ينشط الفكر والعمل والحياة في البلاد، فلا بد من منهاج يحدد تخطيطا مناسبا نبني عليه حياتنا الاقتصادية. (بن نبي، 1969. ص.32)

ثم يبين مفهوم فكرة التوجيه بأنها قوة في الأساس، وتوافق في السير، ووحدة في الهدف، وكم من طاقات وقوى لم تستخدم، لأننا لا نعرف كيف نستخدمها، وكم من طاقات وقوى ضاعت فلم تحقق هدفها، حين زحمتها قوى اخرى، صادرة عن نفس المصدر متجهة إلى نفس الهدف، فالتوجيه هو تجنب الإسراف في الجهد والوقت، فهناك ملايين السواعد العاملة، والعقول المفكرة في البلاد الإسلامية، صالحة لأن تستخدم في كل وقت والمهم هو أن ندير هذا الجهاز الهائل، المكون من ملايين السواعد والعقول، في أحسن ظروفه الزمنية، والانتاجية، المناسبة

لكل عضو من أعضائه، وهذا الجهاز حين يتحرك يحدد مجرى التاريخ نحو الهدف المنشود، وفي هذا تكمن أساسا فكرة توجيه الإنسان.

ويعتقد بن نبي أن التكامل في التوجيه هو الذي يؤدي إلى الحضارة، ويخرج بالمجتمع من عالم التخلف، وإذا أدير قفل الجهاز الهائل المكون من ملايين السواعد والعقول في أحسن ظروفه الزمنية والإنتاجية المناسبة لكل عضو من أعضائه، وتحرك الجهاز فلا شك أن ذلك كله سيؤثر في مجرى التاريخ ويحدد سيره نحو الهدف المنشود.

وعليه فلا بد من التوجيه كما وينبغي أن يكون المهمة الأولى في خطة النهضة، لأن تحقيقه هو الذي يوجد الشرط الأول لتحويل الجهود في نطاق النهضة إلى جهود فعالة.

3-3-3 - تأثير نفسية المجتمع على الأفراد:

إلى جانب هذا وفي السياق نفسه يؤكد مالك بن نبي على ما للتركيبية النفسية الاجتماعية من معنى ومكانة في تمثل الأفكار البانية (غير الميته) للحضارة، إذ ينبغي أن تكون هذه الأخيرة (الأفكار) متناسبة أولا مع نفسية المجتمع وثانيا مع الزمن الحضاري الذي هو فيه (درجة نموه)، وإلا سوف تفقد كل قدرة على بعث التوتر الإيجابي فيه.

فالمجتمع بالنسبة إليه يمر -وفقا للمنطق البيولوجي النفسي- فيلا عملية تشكيلية بمراحل ثلاث (مرحلة الطفولة، مرحلة المراهقة، مرحلة الرشد) تعبر كل منها عن درجة معينة من النمو التي وصل إليها المجتمع.

فمرحلة الطفولة، وهي المرحلة الأولى، يتميز فيها المجتمع بعقلية الشبيئية، أي تفرض الأشياء سيطرتها على العقل، تماما مثلما يحدث بالنسبة للطفل في هذه المرحلة، حيث يكون مرتبطا كلية بالأشياء وسلطانها.

أما بالنسبة لمرحلة المراهقة، وهي المرحلة الثانية، فيتميز المجتمع فيها بالدخول إلى عالم الأشخاص والدائرة الاجتماعية، حيث يحاول هنا أن يؤسس علاقات وروابط بين جميع أفرادها.

وأما بالنسبة لمرحلة الرشد، وهي المرحلة الثالثة، فيتميز المجتمع فيها بالدخول إلى دائرة الأفكار. فينشئها وفق منطق فاعليتها وصدقها في التاريخ.

وانطلاقاً من هذه الرؤية يقر مالك بن نبي قانوناً اجتماعياً مفاده أن المجتمعات، على اختلاف فضاءها الزمكاني تشترك في بعض العناصر وتختلف في عناصر أخرى من حيث كونها تمثل خاصية داخلية في تركيبية المجتمع ذاته، وبالتالي فإنه يمكن على هذا الأساس الاستفادة في عملية البناء الحضاري من بعض أفكار وخبرات الآخرين والاستغناء عن البعض الآخر الذي لا يتناسب مع نفسية المجتمع ودرجة نموه. فالمجتمع الذي مازال في مرحلة الشبيبة من عمره، لا يمكنه استعارة فكرة، لأنه سيتعامل معها في هذه الحالة كشيء وهذا ما يؤدي بها إلى فقدان كل قدرة على بعث التوتر في المجتمع، ذلك لأنها قطعت من أصولها ومنابتها كفكرة وحولت إلى شيء بفعل لاشعوري ناجم عن مرحلة معينة من مراحل نمو المجتمع المستقبل لها. (سعيدي، 1994، ص. 338)

لهذا فإن استعارة الأفكار (ولانقول اسيرادها جاهزة) تقتضي حسب مالك بن نبي الاقرار بعدد من المحاذير المنهجية، لأن الأفكار والتجارب التي تكون قد حققت نجاحاً في زمن ما أو مكان ما ليست بالضرورة ستحقق النتيجة نفسها في زمن ومكان مغايرين، وبالتالي فإن عملية الغرلة والانتقاء تعد ضرورة لاستقامة التفاعل بين المجتمعات...

وما جعل بن نبي يؤكد هذا هو أن المجتمعات المتخلفة لا سيما المجتمعات الإسلامية الحديثة، كثيراً ما تلجأ إلى استعارة أفكار من مجتمعات أخرى، أفكار محدودة بمجموعة من الشروط التي وجدت فيها والتي لا يمكن أن تنتقل (الشروط) إلى مكان آخر تنتقل إليه هذه الأفكار، مثلها في ذلك كمثل الظاهرة الفيزيائية أو الكيمائية التي لا يمكن أن تحدث إلا إذا توفرت بشروطها الضرورية والكافية. فهي خاصة بالمجتمع الذي أنتجها. وفي هذا الإطار يقول مالك بن نبي أنه: لكي نواجه بطريقة فنية أية مشكلة اجتماعية، ينبغي أن لا يقتصر عملنا على افتراض الحلول التي تأكدت صلاحيتها خارج بلادنا، إذ أن الصيغة المقتبسة صحيحة بلا أدنى شك، ولكن في إطارها الاجتماعي، في محيطها الذي تخلقت فيه، في نفخة الروح التي تخيلتها.... (بن نبي، 2006 ص. 96) ولتوضيح المسألة أكثر، يقدم مالك بن نبي مثالا واقعياً مستمداً من التجربة الأندونيسية - التي سبقت الإشارة إليها في البعد المهاري وتحديداً في دراسة الإمكانيات المتاحة- مع مخطط العالم الاقتصادي الألماني شاخت الذي نهض باقتصاد ألمانيا، قبيل الحرب العالمية الثانية من نقطة الصفر تقريباً ليمنحها بذلك فرصة تجاوز أزمات الحرب، إلا أن هذا المخطط سجل إخفاقاً في أندونيسيا التي تتميز عن ألمانيا بثرواتها الطبيعية المتنوعة، لتسجل بذلك النظرية الاقتصادية تراجعاً - عند أصحابها- بخصوص الادعاءات المتعلقة

بشموليتها واستقلاليتها عن التركيبية النفسية والاجتماعية للمجتمع. فالمخطط الشاخصي فشل في أندونيسيا فشلا كبيرا، ذلك لأن صاحبه حسب مالك بن نبي خطط لأندونيسيا فوضع ضمنا خطته على قاعدة معادلة اجتماعية خاصة بالمجتمع الألماني وأجنبية عن المجتمع الأندونيسي، فما كان إذا لمخططه أن ينجح لأنه فقد منذ لحظته الأولى شرطا أساسيا... (بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد. 2009ص- ص. 92-93) هذا الشرط المتمثل في المعرفة الدقيقة للمعادلة المتضمنة للتركيبية النفسية ولمعطيات التجربة الاجتماعية السابقة للفرد الأندونيسي مقارنة بالفرد الألماني.

علاوة على هذا، فإنه من الممكن حسب مالك بن نبي تتبع كيف أن الأفكار الصحيحة تصبح مية وعديمة الفعالية في فترة ما، عندما يطبق المجتمع وفقا لحالته النفسية والاجتماعية التي تفرزها مرحلة التخلف حصارا تلقائيا على الأفكار التي ترمي إلى تطويره وتغيير سلوكه. فالفيزيائي اليوناني أرخميدس الذي اكتشف تقنية العدسات خجل من ابراز هذه الأخيرة للغير خوفا من أن يعتبرونها لعبا صبيانية، لكن أهمية هذا الاختراع برزت في الحروب حين استعمله اليونان لإحراق السفن التي كانت تطاردهم. فالظروف الاجتماعية والفكرية المتقدمة نسبيا هنا، هي التي أظهرت أهمية إختراع أرخميدس، والشئ نفسه يقال عن العالم أبو الحسن الهيثم الذي وضع في مقدمة كتابه المعروف بالبصريات أسس المنهج التجريبي في دراسة الظواهر الفيزيائية، حيث لم تبرز قيمة اكتشافه هذا، على الرغم من أهميته، إلا بعد أن قال به المفكر الإنجليزي بيكون فيما بعد لأن الظروف الاجتماعية والفكرية التي وجد فيها بيكون كانت مهية لتقبل اكتشاف ابن الهيثم، وكانت مهية أيضا لتقبل ما قال به بيكون. والحال كذلك بالنسبة للعالم الإيطالي إيونورا، دوري الملقب بغاليلي والذي أكثر من ذلك دفع حياته ثمنا في مقابل الخطأ الذي وقع فيه معاصروه، عندما أعلن لهم عن نظريته الجديدة - المعمول بها اليوم- والتي تؤكد لأول مرة لهم، بأن الأرض هي التي تدور حول الشمس بينما كان يعتقد الجميع آنذاك أن الشمس هي التي تدور حول الأرض.

2-4- بعد منتج إدارة الوقت الإبداعي:

يرى مالك بن نبي أن المسلم يتصرف في أربع وعشرين ساعة كل يوم: فكيف يتصرف فيها؟ قد يكون له نصيب من العلم، أو حظ من المال، فكيف ينفق ماله، ويستغل علمه؟ وإذا أراد أن يتعلم علما أو حرفة، فكيف يستخدم إمكانياته في سبيل الوصول إلى ذلك العلم أو تلك الحرفة؟

إننا نرى في حياتنا اليومية جانبا كبيرا من اللافاعلية في أعمالنا، إذ يذهب جزء كبير منها في العبث، والمحاولات الهائلة.

وإذا ما أردنا حصرنا لهذه القضية فإننا نرى سببها الأصيل في افتقادنا الضابط الذي يربط بين عمل وهدفه، بين سياسة ووسائلها، بين ثقافة ومثلها، بين فكرة وتحقيقها، فسياستنا تجهل وسائلها، وثقافتنا لاتعرف مثلها العليا، وإن ذلك كله ليتكرر في كل عمل نعمله وفي كل خطوة نخطوها؟" (بن نبي، 1969، ص. 95)

"ألم نقل أن الذي ينقص المسلم ليس منطق الفكرة ولكن منطق العمل والحركة، فهو لا يفكر ليعمل، بل ليقول كلاما مجردا بل أكثر من ذلك، فهو أحيانا يبغض أولئك الذين يفكرون تفكيراً مؤثراً، ويقولون كلاما منطقياً من شأنه أن يتحول في الحال إلى عمل ونشاط." (بن نبي، 1969، ص. 96)

ما المقصود بالفعالية عند مالك بن نبي؟

لقد حاول مالك بن نبي إعطاء معنى أو تعريف للفعالية بوصفها قياساً للإنتاج وضرب أمثلة من أبسط المجتمعات وهي الحيوانات، فقد قال أن حياة الحيوان تتضمن صوراً مختلفة، فهناك حيوان يعيش بمفرده بعيداً عن نظام الأسرة، ونشاطه يسد فقط حاجات بيولوجية، كالقط مثلاً الذي لا نرى لنشاطه أثراً بعد سد تلك الحاجات، وإذا نظرنا بعد ذلك إلى حيوان أعلى مستوى يعيش في جو أسري فإن نشاطه يأخذ صورة جديدة فالعش البسيط الذي بينه الطير يعطي صورة للنشاط الاجتماعي في صورة أرقى، ولكنه دون مستوى الحيوان الذي يعيش في نظام أوسع نطاقاً من الأسرة كالنحل، نجد إنتاجه الاجتماعي يختلف عن إنتاج الحيوان الذي يعيش في نطاق الأسرة فحسب، فإنتاجه يتسم بالفعالية في صورتين: مادية ومعنوية.

فمن الناحية الأولى: نرى أن نشاط النحل ينتج أكثر من حاجات سريره البسيطة، حتى أننا نستغل العسل الذي تنتجه كل سنة. (فعالية خارجية)

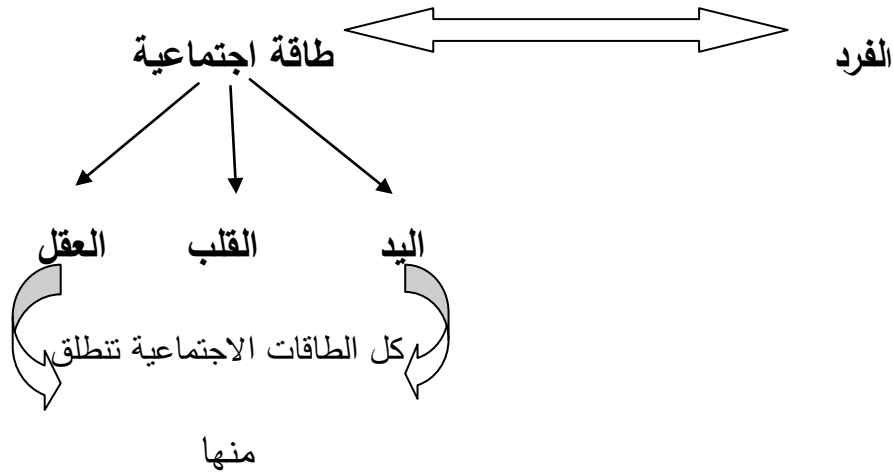
ومن الناحية المعنوية نرى أن هذا الإنتاج يفرض على خليته حياة منظمة خاضعة لقوانين معينة فنجد في هذا المجتمع البسيط ظاهرة تقسيم العمل قد اتسمت بها حياة هذه الفرق من النحل، فتزيد مهامها عن عشرة أنواع من العمل، كالمهمة منها لها رصيدها من الطاقات الاجتماعية ومن عدد معين من النحل. (فعالية داخلية) (بن نبي، 1991، ص. 36)

ويقر مالك بن نبي مبدأ للفعالية وهو:

"أن الفعالية تنمو تدريجياً مع تعقد المصلحة"

أي ان الانتاج الاجتماعي يرتقي بقدر ما يكون النشاط الفردي موجها لسد حاجات غير فردية -
مصلحة عامة-

والفعالية حسب مالك بن نبي ليست منوطة بأي ناحية بقدر ماهي منوطة بالناحية النفسية للفرد التي
توجه نشاطه وطاقته الاجتماعية والطاقات الاجتماعية عموما.



فكل طاقة اجتماعية تصدر حتما حسب مالك بن نبي من دوافع القلب ومن مسوغات وتوجهات العقل
ومن حركات الأعضاء، والفعالية تكون أقوى في الوسط الذي ينتج أقوى الدوافع وأقوم التوجيهات
وأنشط الحركات.

يقول مالك بن نبي: " لو لاحظنا نشاط العقل والقلب في ظروف مختلفة لوجدنا أن فعالية كل منهما مع
حركة اليد تخلق المعجزات في ظروف معينة تعبر عن حالة توتر. " (بن نبي، 1991، ص. 39) وهو
يرى أن هذا التوتر (التوتر عنده هو حالة نفسية اجتماعية تنشأ في ظروف معينة ثم تزول في ظروف
أخرى) يختلف من مجتمع إلى آخر كما تختلف في مجتمع واحد من عنصر إلى آخر، لذلك يجب إذا
ما درسنا مجتمعا أن ندرس حالة هذا المجتمع في ظروف معينة والمسوغات التي تحرك لبطاقات
الاجتماعية وتوجهها إلى مستوى أعلى.

بالإضافة إلى ما سبق تكلم بن نبي عن نوع آخر من الفعالية وهو فعالية الفكرة، حيث يرى أنه من
القواعد الرئيسية لمعرفة صحة الفكرة وسلامتها، هو مدى جريان روح الفعالية والحيوية في عروق
وشرابيين الفكرة، والفكر الذي لا يتصف بالديناميكية هو فكر عقيم ومشلول الإرادة، وقد ركز مالك بن
نبي في كتاباته على هذه الفكرة في الكثير من المحطات كقوله مثلا: " إن التاريخ لا يصنع بالاندفاع

في دروب سبق السير فيها وإنما يفتح دروب جديدة، ولا يتحقق ذلك إلا بأفكار صادقة تتجاوب مع جميع المشاكل ذات الطابع الأخلاقي، وبأفكار فعالة لمواجهة مشكلات النماء في مجتمع يريد إعادة بناء نفسه. " (بن نبي، 2002، ص. 220) وكذلك قوله: " فالعالم الثقافي في العالم الإسلامي ليس فقط المسرح الذي يدور عليه صراع الفكرة مع الشيء أو مع الوثن، وإنما هو أيضا مسرح المعركة الذي ينبغي أن ينتصر في صراع آخر يفرضه عليه منطق الفعالية، إذ ينبغي على الفكرة الإسلامية لكي تقاوم الأفكار الفعالية والخاصة، بمجتمعات القرن العشرين المتحركة، أن تسترد فعاليتها الخاصة بمعنى أن تأخذ مكانها من بين الأفكار التي تصنع التاريخ. " (بن نبي، 2002، ص. 143)

في الفقرتين السابقتين بالإضافة إلى أن مالك تحدث عن الأفكار الفعالة تحدث كذلك على مبدأ الأخلاقية هذا الأخير الذي تحدث عنه في الكثير من المحطات خاصة عندما أكد على أنه لا يمكن أن تقوم حضارة بغير دور الدين المركب لعناصر الحضارة، وهو يعد الشريعة أساس حضارة الإسلام على شرط أن تكون فاعلة في الروح والنفس. وهو في هذا السياق انتقد المستشرقين نقدا كبيرا لاعتقادهم أن الإسلام بالذات كان هو العامل المسبب لانحطاط المجتمعات الإسلامية، أما مالك بن نبي فقد كان يؤمن إيمانا عميقا أن الإسلام هو عامل نهضة، وأن الابتعاد عن الإسلام هو السبب الحقيقي في الانحطاط، ومن هنا فإن التحلل من واجبات الدين لا ينتج شرطا من شروط النهضة بل على العكس، وهذا ما جعله ينتقد رئيس بلد إسلامي اقترح على شعبه الإفطار في رمضان لمواجهة ضرورات البناء الاجتماعي قائلا: "كأن هذا البناء يمكن أن تقوم قائمته دون أسس أخلاقية، أو كأنما يمكن في أي بلد فصل الجهد الاجتماعي عن القوى الأخلاقية التي تسانده، دون هدم هذا الجهد ذاته وهذا مستحيل. " (بن نبي، 2006، ص. 143)

2-5- بعد مضيعات الوقت الإبداعي:

المقصود بمضيعات الوقت الإبداعي العوامل التي تؤدي إلى إهدار الفرص التي تصادف الفرد عبر الزمن والتي تحول دون تطوره وتقدمه، وهذه العوامل يمكن أن تكون نابعة من الفرد كتأجيله للعمل، عدم قدرته على قول كلمة "لا" للأعمال والأنشطة غير الضرورية كما ويمكن أن تكون هذه العوامل مفروضة عليه من الخارج وبعد الإطلاع على مجموعة من الكتب التي تم تحليلها لمالك بن نبي تم الخروج بمجموعة من مضيعات الوقت الإبداعي منها ما يدخل ضمن العوامل الذاتية ومنها ما يصنف تحت العوامل المرتبطة بالبيئة .

بالنسبة لمضيعات الوقت الذاتية وفيما يخص بند عدم وجود أهداف/ تخطيط، فإن بن نبي يرى: "أن لكل نشاط عملي علاقة مباشرة بالفكر -ويقصد بالفكر هنا الخطة- فمتى انعدمت هذه العلاقة عمي النشاط واضطرب وأصبح جهدا بلا دافع". (بن نبي، 1986، ص. 80)

أما بالنسبة لبند الفوضى وعدم التنظيم فإن ابن نبي يذكر أن الفوضى في الأشياء والأفكار يكون من تبعاتها الحتمية انعدام الأمن في المجتمع، والاضطراب في الأرواح، فالفوضى الفكرية تنتج الاضطراب الأخلاقي ويترجم ذلك بالسلبية في التعامل مع التراب و الوقت، وأيضا نرى من المسلمين من يكتب أن الإسلام أصبح شيئا فات أوانه، ويتعين استبداله بما يحل محله، وهذا يكون مواجهها للمسلم الذي ينادي بالعودة إلى الإسلام العملي، بوصفه الوسيلة الوحيدة للنجاة، إنها قطبان متقابلان في حياة المجتمع الإسلامي المعاصر: القطب الفكري و العاطفي، وكل هذا النشاط، وعدم الانسجام من شأنهما يترجم بدوره في سلوك الأفراد، وهذا ناتج عن وهم في الرأي أو التطرف في وجهات النظر حتى يؤول الأمر ببعض الأفراد إلى الارتداد عن الإسلام واعتناق المسيحية بدافع من اضطرابهم. (بن نبي، 2006، ص-ص. 31-35).

أما بالنسبة لمضيعات الوقت المرتبطة بالبيئة فإن مالك بن نبي يرى أن المنظمة التي تسعى إلى النمو يجب عليها أن توجه جميع طاقاتها نحو البناء في إطار جهد تكاملي، غير أن تحقق ذلك مرتبط بتماسك شبكة العلاقات والاتصال داخل المنظمة، ولعل فساد هذه العلاقة الاجتماعية يعود إلى ذلك التضخم الذي يصيب ذات الفرد، فيصبح الجسد الاجتماعي خاضعا لسيطرة النزعة الفردية التي تجعل العمل الجماعي المتكامل دريا من المستحيل، فينحرف نشاط المنظمة عن سبيلها الصحيح ويتحول إلى تعصب ينتصر من خلاله الفرد لذاته أو لجماعته ويسود النزوع إلى الجدل من جهة، والنزوع إلى التبرير من جهة أخرى كمحاولة للانتقام للذات على مستقبل الجماعة والمنظمة. (لعطاف، 2009، ص. 19 بتصرف) وحينما تسيطر النزعة الفردية في المنظمة ينعكس معيار القيم وتتعارض مصالح الأفراد والجماعات فيما بينها، فيحدث الاصطدام الداخلي الذي يقضي على العمل التكاملي الجاد ويؤدي إلى إهدار الكثير من الطاقات الاجتماعية وصرفها فيما لا جدوى منه.

كما تطرق مالك بن نبي إلى مضيعات أخرى للوقت الإبداعي والتي لم توضع لها بنود على مستوى الاستمارة وهي تنطبق أو مستمدة من فهمه للفرد العربي عموما. ومن هذه المضيعات:

أولاً: القابلية للاستعمار كمعيق لإدارة الوقت الإبداعي:

ان بن نبي يرى أن الدولة الإسلامية وجدت نفسها بعد نيلها الإستقلال السياسي بين خيارين اثنين: إما خيار الرأسمالية أو خيار الإشتراكية، ظنا منها أنه لا يوجد خيار ثالث، وهذان الخياران لم يأتيا صدفة بل صدرا عن قابليتها للاستعمار. وبعد الاستقلال مباشرة وجد الفرد المسلم نفسه مقتصرًا على الاستهلاك بدل الإنتاج.

لقد صنع الاستعمار من الرجل العربي المسلم رجلا لا يفكر إلا في بطنه، همه الوحيد كيف يلبي رغباته المادية، ولا يفكر أبدا في الوسائل التي تمكنه من الخروج من ورطته، مقلدا حاجات غيره طبقا لقانون ابن خلدون المغلوب مولع باتباع الغالب، وبذلك اتجه نحو تكديس الأشياء بدل البناء.

وظاهرة التكديس في نظر مالك بن نبي أدت إلى التمدن لا إلى الحضارة، وهذا التمدن يمكن صناعته في لحظة معينة من الزمن، إذ يكفي أن ترتدي ملابس غريبة ونظارات غالية وتحدث بلغة غيرنا ونحطم الرقم القياسي في التمدن، لكن رغم كل ذلك سنظل نحمل في ذواتنا أفكارا لا تحرك المجتمع، وعقلا ضيقا لا يتعدى الأفق، ولا نبني الحضارة التي تصنع منتجاتها. وهنا نذكر أنه لو حاولنا عكس المعادلة وحاولنا صنع حضارة من منتجاتها، فسيكون هذا بكل بساطة من قبيل وضع المحراث امام الثور، وعليه فالمجتمع الذي لا يصنع أفكاره -يؤكد بن نبي- لا يمكنه على أية حال أن يصنع المنتجات الضرورية لاستهلاكه ولا المنتجات الضرورية لتصنيعه، ولا يمكنه في عهد التشييد أن يشيد بالفكر المستوردة أو المسلطة عليه من الخارج.

يرى مالك أن الاستعمار يركز على عالم الأفكار، لأن هذا العالم هو الذي يعتمد عليه وجود الكيان الحضاري كله، وهو يقسم الأفكار إلى قسمين:

✓ **أفكار مجسدة:** وهي الفكرة التي تجسدت في ذات الشخص، ولها وقع عسكري أو وقع سياسي بطولي في البلاد المستعمرة، فهو يتحدث عن مفهوم الأفكار فيقول: "إن السياسة التي تتمثل في أفكار مجسدة في البلاد التي لم تبلغ درجة معينة من التطور، أو التي سببت لها بعض الظروف وعواصف التاريخ نكسة في التطور، وحركة تقهقر شامل كما حدث لألمانيا في عهد هتلر، فإن الفكرة تحل في شخص لتنتشئ صورة سياسية خاصة، وهذه بحكم شدوذها عن

مقاييس العقل، تنتشبت بفرد تتجسد في ذاته، فتتطور وتنمو وتتنظم طبقا لمصالحه الخاصة بحيث تصبح هذه المصالح تلقائيا هي المبررات والدوافع والمقاييس لسياسة عاطفية.

✓ أفكار مجردة: وهي الأفكار التي تحملها ذات الشخص، كفكرة الجهاد، أو التحرير، أو الخلافة أو غيرها، فيقول عنها: " إن السياسة التي تتطور تبعا لأفكار مجردة تعانق بحكم الضرورة الضمير الشعبي، ومن ناحية أخرى تلتزم المبادئ والمقاييس والقواعد التي تتحكم في سيرها فإنها بذلك تحمل في طبيعتها مبدأ التعديل الذاتي، الذي يفرض عليها رقابة من نفسها معدلا بذلك حركتها واتجاهها عند الحاجة، وكل حركة من حركاتها تتطلب كأي عملية حسابية تعقبا على نتائجها، وتصحيحا تابعا لها، فإن السياسة المقعدة تراجع دائما نتائجها، وهذه المراجعة تحميها من أي عامل أجنبي يحاول تغيير مجراها ومرسأها، لأنها تكون جهازا معدلا يطلق إشارة الخطر، كلما حدث في الطريق أي حدث من شأنه أن يغير في الحركة أو في الاتجاه. (بن نبي، 2002) ولذلك فالاستعمار يعمل على محاربة الفكرة المجردة، وذلك لقوتها، لأنها تبقى الناحية المثالية لدى الشعوب، ولا يستطيع الاستعمار تدميرها، ولذلك يحاول دائما أن يجسد هذه الفكرة ذات معينة، ثم يستخدم أساليب الترغيب والترهيب لتركيع من تجسدت فيه هذه الفكرة، ومن ثم يوافق الشعب المستعمر على مايقوله صاحب الفكرة المجسدة، مستخدما في ذلك مجموعة من الوسائل منها:

✓ صناعة الأبطال حيث يجعل أحد الرجال يحمل فكرة معينة، بحيث يجعل منه بطلا، ثم يستخدم وسائل القوة والإغراء ضده، فما يتبناه بعد ذلك يسير عليه الشعب المحتل.

✓ استخدام لغة الدين بطريقته الخاصة.

✓ استخدام الجهل، حيث يستغل جهل الجماهير لينشئ حول الفكرة منطقة فراغ وصمت لعزلها عن المجتمع.

✓ استخدام سلاح المال إذ يكون لنفسه بهذه الوسيلة صداقات، أو كما يعبرون عنه بلغة الحرب اتفاقيات في البلاد المستعمرة، تساعد على توجيه هجمات محكمة في الوقت المناسب على بعض القطاعات من الجهة الفكرية.

ترى الطالبة الباحثة أن مالك بن نبي كان موفقا في تحليلاته للاستعمار، فالهزيمة النفسية هي الأساس الأول في التبعية للاستعمار، وهذا ما سماه مالك بالقابلية للاستعمار، كما أن المحرك للسلوك الإنساني هو الفكر، والاستعمار يعمل على تشويه الأفكار، وأنه يعمل على تجسيد الأفكار في الأشخاص الذين يصنعهم ليكونوا قادة، ليتحكم من خلالهم في الشعوب المستضعفة. فقد فرّد ينادي بفكرة معينة للشعوب المستعمرة، ويظل هذا الرجل يهاجم الاستعمار ويحاربه، فيصبح لهذه الفكرة دور محرك في هذه الشعوب المستضعفة، وقد تكون هذه الفكرة هي الحرية، فيقوم الاستعمار بدل أن يحارب هذه الفكرة يعمل على الربط بين هذه الفكرة والشخص، بحيث يصبح لدى الشعوب تقديس لهذا الشخص، وبذلك يعمل على تجسيد هذه الفكرة في هذا الرجل، ثم يستخدم أساليب الترغيب والترهيب لهذا الشخص، فإذا وافق الاستعمار في أمور معينة تبعه الشعب بعد ذلك، ولذلك يسعى الاستعمار إلى تجسيد الفكرة من أجل القدرة على التحكم فيها، ولكن لو بقيت فكرة التحرر مجردة لا يحملها شخص معين بل تحملها عقول الناس في داخل الدول المستعمرة فستبقى قوية لا يمكن أن ترضخ للاستعمار وستكون عامة، ولذلك يخاف الاستعمار من الأفكار المجردة، فيعمل دائما على تجسيدها وقد يستخدم وسائل معينة تساعد على محاربة الفكرة المجردة، ومنها صناعة الأبطال واستغلال العلماء وجهل الجماهير، وتوزيع الأموال على الناس لمحاربة الفكرة المجردة.

ثانيا: طغيان الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار:

يرى مالك بن نبي أن العلاقة بين الأشياء والأشخاص والأفكار علاقة جدلية يجب أن تخضع للتوافق، إلا أنه في أوقات معينة يختل التوازن بين هذه العناصر ويزيد فيها ثقل واحد منها على غيره بحيث تدور حركة المجتمع في فلك الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار. وهو يسمي هذه الحالة بالطغيان. وتعتبر حالة الطغيان هذه من أكبر مضيعات الفرص التي يمكن أن تصادف فرد أو منظمة أو حضارة ما في فترة زمنية معينة.

ففي حالة طغيان الأشياء، تحتل الأشياء قمة سلم القيم وتتحوّل الأحكام النوعية إلى أحكام كمية فتظهر الرغبة لدى الأفراد في مراكمة الأشياء، ويصبح عدد هذه الأشياء هو المعيار للنجاح وليس استخدامها الفعلي. وملاحظة بن نبي الوجيهة عن التحول من الأحكام النوعية إلى الأحكام الكمية نجدها بالفعل في بعض البلاد التي قادها شعورها بالعجز الفكري، وعدم قدرتها على المعالجة الناجحة للفكر المعاصر، إلى التوقف عن القدرة على اكتشاف قيمة أصحاب الأفكار المبدعة والقيمة انطلاقا

من نتاجاتهم، والانتقال إلى العبادة الخرافية للمعايير الكمية الخارجية التي انطلقا منها لتحديد قيمة الشخص ويوضع في المواضيع التي يجب أن يوضع فيها أصحاب الأفكار، كالفرد الذي يرى أن جوهر إدارة الوقت يكمن في جمع الأجهزة التي تساعد في إدارة الوقت دون امتلاك خطة معينة، أو حتى في اختيار الأشخاص الأكفاء الذين يساعدونه في أداء أعماله للختصار في الوقت وما زيادة الاحتفال بالألقاب العلمية الجامعية في بلد من بلدنا إلا دليل حسب مالك بن نبي على زيادة عقدة النقص تجاه الفكر المعاصر، ودليل على عدم القدرة على اكتشاف المبدعين الأصلاء، فالمفكر ليس بمفكر ما لم يسبق اسمه بلقب ما، والأديب لا يكون مبدعا حتى ينال جائزة عالمية، وهو ما يعتبر من أكبر المضيعات البيئية للوقت الإبداعي.

أما في حالة طغيان الأشخاص فإن بن نبي يضع يده على مشكلة عدم قدرة الأفراد على الفصل بين المبادئ والأشخاص الذين يمثلونها ويجسدونها. أو بمصطلحات بن نبي عدم القدرة على الفصل بين الفكرة المجردة والفكرة المجسدة وهو دليل على وجود فوضى وعدم تنظيم في أفكار لدى الأفراد هذه الأخيرة التي تعتبر من مضيعات الوقت الذاتية المرتبطة بالفرد. يقول بن نبي: "عندما يتجسد المثل الأعلى في شخص يظهر خطران أولهما أن جميع أخطاء هذا الشخص تحسب على عاتق المجتمع الذي جسد فيه مثله الأعلى وثانيهما أن جميع انحرافاتة يقع وزرها أيضا على المجتمع، وتظهر إما في صورة تنحية للمثل الأعلى الذي هو، وإما بالارتداد عندما يعتقد أن تعويض الحرمان يكون باعتناق مثل أعلى جديد دون أن يفتن أحد في كل هذه الحالات إلى أنه حدث استبدال خفي لمشكلة الأفكار بمشكلة الأشخاص.

وقد يؤدي هذا الاستبدال إلى إلحاق أضرار كبيرة بالفكرة - والفكرة مرادفة للخطة عند مالك بن نبي - عندما تتجسد في أشخاص ليسوا أهلا لحمايتها. وهنا تطرح مجموعة من التساؤلات: من هو الشخص الذي يستطيع أن يجسد أفكارا لمجتمع أو لمنظمة أو لشخص ما بدون أخطاء؟ وهل تترك الفكرة لتموت مع موت الشخص الذي يجسدها؟

يصف بن نبي بهذه المناسبة المنقف المسلم بقوله: "أقل الناس اقتناعا بالقيمة الاجتماعية للأفكار هو في الغالب المنقف المسلم، وهو يوضح لنا السبب في أن عددا من المثقفين في الجزائر فضلوا أن يدوروا في فلك بعض الأوثان منذ نحو ثلاثين عاما بدلا من أن يكرسوا جهودهم لخدمة بعض الأفكار. (بن نبي. 2002. ص.105).

وفي حالة طغيان الأفكار، نجد أنه قد يصل ببعض المثقفين إلى الابتعاد عن المجتمع وانقطاع علاقة أفكاره بهذا المجتمع كما في حالة بعض المثقفين الأوروبيين الذين ساروا في ركاب الفلسفة الوجودية، وقد نجد حالات في بلدان العالم النامي يلغي فيها المثقف الواقع ويضع الكتب مكانه.

وقد استمر استيراد الأفكار الذي تكلم عنه مالك بن نبي في الوقت الحالي وأصبح أكثر خطورة نتيجة لسيادة الزمن الإعلامي على حساب الزمن الإبداعي ويتضح ذلك في حجم الساعات التي يمضيها الناس على اختلاف أعمارهم مع هذه الوسائل الإعلامية وهذه الساعات تأخذ بالازدياد وكلما ظهرت وسيلة إعلامية جديدة بدءا من الصحافة ووصولاً إلى ظهور الإنترنت في السنوات الأخيرة والذي قضى على ما تبقى من ساعات الزمن الإبداعي والسبب في ذلك يعود إلى: (عزي. د. ت)

- والزمن الإعلامي مستورد بنفس صورته الغربية مع بعض التعديلات، وهو يتطور بسرعة ويسيطر.
- سرعة تأثير الزمن الإعلامي إذ أخذ الزمن الإعلامي الصدارة وأصاب الارتباك الزمن الإبداعي في التأثير الفعال.
- إن فئة الشباب (الأكثر حركية في المجتمع)، هي الأكثر إقبالا على الوسائل الإعلامية خاصة الأحدث منها كالإنترنت، ويلاحظ إقبالهم الشديد على الإنترنت بالذات لأنه يناسب ميولهم ورغباتهم في هذه الفترة الحرجة من حياتهم، وذلك له انعكاسات اجتماعية سلبية كثيرة مثل العزلة عن المجتمع، وضعف القيم هذا على مستوى الزمن الاجتماعي أما على صعيد الزمن الإبداعي فإنه يؤثر بدوره على مساحة الوقت التي يمكن أن يستغلها الفرد في الإبداع.
- يلجأ الشباب (الأكثر حركية) في سن المراهقة إلى إثبات ذاته أحيانا بأساليب غير متوازنة، كمعاداة الزمن الاجتماعي، والتقليد والمحاكاة التي تقضي على الإبداع.
- الزمن الإعلامي في معظم محتوياته مستورد بما فيه من أفكار ومضامين غريبة، ويختلف عن الزمن الإبداعي، وقوة الأول تجعل الثاني منحصرا ومضمحلا اما المنتج فيكون بعيدا عن واقع المجتمع ومشكلاته (الملاءمة).
- إن سوء استخدام الزمن الاعلامي (المضمون)، يؤثر سلبا في تحصيل الفرد الدراسي، وحصته الزمنية التي يخصصها للقراءة والمطالعة والثقافة.

مما سبق نصل إلى النتيجة التي تقول إن مجتمعنا يعاني من انعدام عنصر الزمن، الذي اعتبره مالك بن نبي عنصراً من عناصر الحضارة الثلاثة، ويتضح من كل ما سبق أن الإنسان في المنطقة العربية والإسلامية يعيش زمناً مختلفاً بفعل الزمن الإعلامي المستورد المفروض، وتلك العوامل أنتجت زمناً مختلفاً يعيشه الإنسان فإما أن يتحرك دون هدف، أو أن يركن إلى السكون السلبي، وبين هاتين الحالتين يظهر عامل يسمى (المخيل الإعلامي) وهو عبارة عن خليط من المشاعر النفسية والاجتماعية التي تتبع من مصدرين أحدهما الذاكرة التاريخية المشوهة بفعل عصور الانحطاط والظاهرة الاستعمارية، والمصدر الثاني وسائل الاتصال وقيمه المصنعة والمستوردة من الخارج.

والحل يكمن في تكوين ما يسمى (بالزمن الإعلامي الدال)، وهو يعتمد على الحد والتقليل من الارتباط بالزمن الإعلامي وتحويله إلى زمن فرعي، غير حاسم ومتحكم في تكوين الفرد ذهنياً وثقافياً وسلوكياً واجتماعياً، فهو في النهاية لا يتعدى أن يكون زمناً رمزياً وليس حقيقياً، وإذا تم ذلك ستوسع دائرة الزمن الإبداعي، والذي لا بد أن يتحرك بدوره في فلك مشكلات المجتمع وليس خارجها. (عبد الرحمن عزي. د. ت)

فإذا نشأ هذا الزمن الإعلامي الدال يمكنه القيام بوظائف دالة مثل: (عبد الرحمن عزي. د. ت)

- يمكن للزمن الإعلامي الدال أن يوسع دائرة الاستفادة من الثقافة والعلوم، وذلك يجعل المراجع والكتب في شتى المجالات متوفرة لاطلاع الشباب المثقف والمراكز التعليمية.
- ومن وظائف الزمن الإعلامي الدال أن يجعل الفرد ذا وعي عالمي، دون أن يؤثر ذلك في انتمائه لثقافته ومجتمعه.
- تحقيق الإشباع والترفيه والتحويل عندما يلجأ الفرد إلى الزمن الإعلامي الدال للتنفيس عن قلق نفسي أو نزعات عدوانية.
- الإعلام والتفسير والتحليل للأحداث في شتى المجالات ومنافسة الفضائيات من خلال الزمن الإعلامي الدال، مما يشبع الرغبة المعرفية لدى الفرد.
- تعزيز القيم، بأن يكتف الزمن الإعلامي الدال الاهتمام بالمضامين الثقافية والعلمية والدينية والفنية ذات الطابع المحلي.

- النظر إلى الذات والمجتمع ن زاوية خارجية نقدية، فعندما يعرض الزمن الاعلامي الدال الفرد لأفكار وممارسات ومهارات لا تتوافر في محيطه، فإن هذه النظرة النقدية تؤثر فيه إيجابيا لأن مصدرها إيجابي بفضل الزمن الإعلامي الدال. (عبد الرحمان عزي. د.ت.).

3-6-6- تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة ونظريات الإدارة:

3-6-6-1- تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

استخدم مالك بن نبي المنهج التحليلي فيما كتبه وقد يرجع ذلك لميدان تخصصه فهو مهندس كهربائي كما سبقت الإشارة إليه في الجانب النظري للبحث تعود على الأسلوب العلمي خلال تعليمه منطلقا من الفرد العربي كوحدة للبحث محلا واقعه وقد اتفق مع الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت في أن الفرد العربي ليس لديه وعي بأهمية الوقت كما لا يملك الآليات اللازمة والضرورية لاستغلاله. بالرغم من أنه لم يستخدم نفس المنهج الذي استخدمته الدراسات السابقة.

وبعد تحليل الطالبة الباحثة للكتب عينة البحث توصلت إلى مجموعة من النتائج التي اتفقت فيها مع الدراسات السابقة الخاصة بمالك بن نبي نذكر منها:

- العمق الذي يتميز به أسلوب مالك بن نبي في تحديد المشكلة التي تواجه العالم الإسلامي.
- المنهجية في التحليل الفكري معتمدا على إطلاعه الواسع على العلوم والمعارف الاجتماعية والطبيعية. وهذا ما جعله قادرا على شرح الخصائص النفسية والاجتماعية في كل مرحلة يمر بها المجتمع المتخلف والمجتمع المتقدم.
- لم يتبع أو يقلد منهج أي كاتب أو مفكر ، بل كان له منهجه الخاص به.

3-6-6-2- تحليل النتائج في ضوء نظريات الإدارة:

يمكن تلخيص نقاط الالتقاء والاختلاف بين ماجاء به مالك بن نبي وبين ماجاء في مختلف النظريات في الجدول التالي:

جدول رقم(17): تحليل النتائج في ضوء نظريات الإدارة

الاتجاه	رائد الاتجاه	مبادئ الاتجاه	تقييم الاتجاه
الإدارة العلمية	فردريك تايلور	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل - أنها تنظر للعامل كتابع للآلة - إغفالها التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الفرد - تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية - إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة مثل القيم والعادات 	<p>هدف تايلور من إدارة الوقت إلى زيادة قدرة المنظمات على التنفيذ والمتابعة، لئلا يهدر الوقت في أعمال ارتجالية لا ترتبط بحركات قياسية تم تحديد كل حركة منها.</p>
الإدارة العلمية	فرانك وليميان جيلبيرت	<p>هدفها الوصول إلى الطرق والأساليب العلمية التي تمكن العامل من إنجاز أكبر كمية ممكنة في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة.</p> <p>وذلك بدراسة وتحليل الحركة والوقت تبسيط الإجراءات.</p>	<p>استطاعا أن يحددا أنسب وضع للعمل ولأدوات العمل مما وفر الكثير من الحركات وأدى إلى رفع إنتاجية الأفراد.</p>
		<p>قدم خريطة هي عبارة عن عرض مرئي يوضح العلاقة بين الأنشطة المخططة والمنجزة متمثلة في المحور الأفقي، والوقت المنقضي</p>	<p>خرائط جانت ورغم أنها لا تظهر تداخل العلاقات بين النشاطات وخاصة في</p>

<p>المشاريع الكبيرة والضخمة والتي يتطلب الإعداد لها وتنفيذها تدخل في النشاطات، كما في المعلومات العائدة للسير بالمشاريع إلى حيث يجب أن تنتهي وتنفذ إلا أنها تعد بمثابة محاولة إدارية مبكرة لما يعرف حالياً في الفكر المعاصر بالجدولة الزمنية للمشروعات أي أنه كانت لها ميزات متعددة لإدارة الوقت الإبداعي، فقد أصبحت جاهزة على برامج الكمبيوتر وأصبح يمكن الاستعانة بها في التخطيط وجدولة بعض المشاريع، وهي سهلة الفهم، والرسم، والتعديل، والتغيير.</p>	<p>في إنجاز تلك الأنشطة على المحور الرأسي، وبالتالي يمكن الوقوف على التقدم المتوقع لكل نشاط مخطط عند أكثر من نقطة زمنية.</p>	<p>هنري جانت</p>	<p>الإدارة العلمية</p>
<p>ينظر مالك بن نبي إلى الزمن نظرة وظيفية أي عندما يتم فيه إنتاج ويحدث فيه تأثير فاستغلال الوقت مرادف بالنسبة له للاستثمار الاجتماعي، وذلك عندما يدمج في جميع العمليات الصناعية</p>			

والاقتصادية ويضرب مثالا بالتجربة الألمانية التي سبقت الإشارة إليها أكثر من مرة في الجانب النظري عندما فرضت الحكومة التجنيد الإجباري على الشعب الألماني والتطوع يوميا ولمدة ساعتين يؤديها كل فرد زيادة على عمله اليومي وبالمجان من أجل الصالح العام مما أدى إلى تحقق المعجزة الألمانية وعودة الحياة الاقتصادية والاجتماعية في ألمانيا التي لم يبق لديها بعد الحرب العالمية الثانية سوى العناصر الثلاثة: الإنسان، والتراب وعنصر الزمن. تتفق هذه النظرة لمالك بن نبي مع مضمون ما جاء به فردريك تايلور الذي يهدف إلى تحقيق كفاية أداء العنصر البشري عن طريق دراسة الوقت والحركة، بمعنى إنجاز العمل المطلوب في أقصر وقت وبأقل تكلفة.

هذا ويذكر بن نبي أن الفوضى في الأشياء والأفكار -والتي سبق تحديدها على أنها من مضيعات الوقت الإبداعي- يكون من تبعاتها الحتمية انعدام الأمن في المجتمع والاضطراب في الأرواح، فالفوضى الفكرية تنتج الاضطراب الأخلاقي ويترجم ذلك بالسلبية في التعامل مع التراب (مادة، وسائل عمل ...) والوقت، وعليه فهو يتفق مع فرانك وليليان جيلبيرت في ضرورة ترتيب وسائل العمل (التراب) بالإضافة إلى خطوات العمل (الأفكار التطبيقية) إلا أنه اختلف مع النظريات الكلاسيكية في كيفية النظر إلى الفرد كمبدع وكمدبر لذاته (لوقته) وكشخص لديه القدرة على التفكير ولديه إرادة كذلك، واتفق مالك كذلك مع هنري جانث في كون الفرد يستطيع التدخل في أي نقطة زمنية عندما يرى خلل معين، حيث يقول بأنه ينبغي أن تكون هناك مرونة ومراقبة للأعمال حسب الوقت (تناسب الخطة مع الزمن)

<p>تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم واهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية</p>	<p>- تتبنى هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الادارة العلمية - تختلف عنها في الاسلوب الذي تتبعه المنظمة المسيطرة على السلوك الانساني - أنه يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال التصميم المحكم للعمليات الادارية (التخطيط -</p>	<p>هنري فايول</p>	<p>العمليات الإدارية</p>
--	---	-------------------	--------------------------

	التنظيم - التوجيه - الرقابة (
	<p>ينفق مالك بن نبي مع هذه المدرسة في أهمية وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو يراها من العوامل التي يمكن أن تهدر الكثير من الفرص للأفراد إذا لم يحسن استخدامها فقد تكلم عن التخطيط وضرورة أخذه بعين الاعتبار لأحداث الماضي من أجل التوقع الصحيح للمستقبل في إطار فهم الحاضر كما تحدث عن التنظيم (تنظيم الأفكار وتنظيم الأشياء حسب تعبيره) ويرى بأن التوجيه هو تجنب الإسراف في الجهد والوقت، وهو أن ندير هذا الجهاز الهائل، المكون من ملايين السواعد والعقول، في أحسن ظروفه الزمنية، والإنتاجية، المناسبة لكل عضو من أعضائه، وهذا الجهاز حين يتحرك يحدد مجرى التاريخ نحو الهدف المنشود، وفي هذا تكمن أساسا فكرة توجيه الإنسان، وقد ركز على الرقابة الذاتية المرتكزة على القيم التي اكتسبها الفرد خاصة من الدين أكثر من تركيزه على الرقابة التي يمكن أن يمارسها المحيط على الفرد. وقد اختلف مالك بن نبي مع هذه المدرسة في اهمالها للجوانب النفسية والاجتماعية للفرد.</p>		
<p>لكن بالرغم مما قدمته النظرية من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد والتنظيم من أجل تحقيق الكفاية الانتاجية، يبقى أنها مجرد الانسان من مكوناته النفسية حين يؤدي واجبات معينة بطريقة محددة تم تدريبه عليها فقط، بالاضافة إلى أنها أهملت متغيرات البيئة الخارجية على التنظيم، في حين أن الإدارة الفعالة للوقت الإبداعي</p>	<p>لقد وضعت مجموعة من القواعد الأساسية التي لا يزال معمولاً بها حتى الآن مثل أهمية خطوات العمل النمطية في تسهيل العمل، كما أن النموذج التسييري الخاص بها يتسم بالرشد والعقلانية، حيث ينظر إلى كل الأنشطة والوظائف الخاصة بالمنظمة على أنها أنشطة واعية ورشيحة تسيير وفق قواعد محددة.</p>	<p>ماكس فيبر</p>	<p>البيروقراطية</p>

<p>هي التي تأخذ جميع الظروف أثناء الأزمات بعين الاعتبار سواء كانت داخلية أو خارجية.</p>			
<p>يختلف مالك بن نبي مع هذه المدرسة في أن الفرد يتمتع بالإرادة وبقدرته على التغيير سواء في نفسه، أو في المجتمع (بفكره، وعمله وماله) وما على المجتمع سوى القيام بعملية توجيهه.</p>			
<p>لها مساهمه كبيرة في مجال السلوك الانساني وهذه المساهمه نوعية من خلال الاشارة الى أهمية وقت الراحة، أو ما يعرف في الوقت الحالي بوقت المسموحات.</p> <p>الاهتمام بالفرد باعتبار له تكوين نفسي اجتماعي، وأن الزيادة في الانتاجية والاقتصاد في الوقت لا يحكمه الأجر والعوامل المادية ولكن بزيادة الاهتمام والتقدير من جانب المشرفين.</p>	<p>- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.</p> <p>- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بظغوط اجتماعية مستمرة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.</p> <p>- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، موازاة مع عملها على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب من التنظيم الرسمي والغير الرسمي.</p> <p>- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب</p>	<p>إلتون جورج مايو</p>	<p>العلاقات الانسانية</p>

	<p>هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمل (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم</p>		
<p>اتفق مالك بن نبي مع مدرسة العلاقات الإنسانية في اهتمامها بالفرد كشخص له تكوينه النفسي والاجتماعي الذي يتحكم في قدرته على إدارة الفرص التي تقع ضمن مجال زمني ما، إلا أنه ليس العامل الوحيد فالبيئة كذلك تؤثر في هذه القدرة.</p>			
<p>ساهمت واهتمت في السلوك الانساني من خلال إشارتها إلى طبائع الافراد وان هناك طبيعين مختلفين في مجال أداء الأعمال في المنظمة</p>	<p>- تعتبر بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث - تفترض نظرية X أن الانسان بطبيعته لايجب العمل لذا على المنظمه ان تلوح له بالعقاب - تفترض نظرية y أن الانسان بطبيعته يجب العمل لذا يجب اعطائه فرصة أكبر للمشاركة</p>	<p>دوغلاس ماك غريور</p>	<p>نظرية X و y</p>
<p>يقسم مالك بن نبي بدوره الأفراد إلى نوعين ينظر مالك بن نبي إلى الفرد المسلم نظرة سلبية لأن لديه قابلية للاستعمار، إلا أنه في نفس الوقت، يذكر بأهمية الإرادة في تخلص الفرد من هذه الصفة ونهوضه للقيام بأعبائه.</p>			
<p>قدمت مجموعة من الافتراضات اعتمادا على محاولة تحديد</p>	<p>النظرية قسمت الحاجات إلى (الحاجات الفسيولوجية، احتياج الأمان، الحاجات الاجتماعية،</p>		

<p>حاجات الأفراد كمحددات أساسية لما يأتونه من سلوكيات في المواقف المختلفة</p>	<p>الحاجة إلى الاحترام والتقدير، (الحاجة إلى تحقيق الذات) وتفترض هذه النظرية تسلسل الحاجات من الأكثر أهمية إلى الأقل لجميع الأفراد، فالحاجات الفسيولوجية الأساسية يحتاج إلى إشباعها كل فرد ولا ينتقل إلى حاجة الأمان إلا بعد إشباع الحاجة الفسيولوجية وهكذا حتى يصل الفرد إلى قمة الهرم حيث إشباعا حاجات لتحقيق الذات</p>	<p>أبراهام ماسلو</p>	<p>نظرية الحاجات تدرج</p>
<p>تقد وضعت هذه النظرية لبنة في تفسير سلوك الفرد في العمل حيث تداركت الخطأ الذي وقعت فيه النظريات السابقة - من حيث التركيز على دافع أو حاجة واحدة لدى الفرد واعتبارها المحرك</p>	<p>يرى أنه كلما كانت الحاجه قوية كلما أثرت في تحفيز الفرد على استخدام السلوك المؤدي الى اشباعها</p>	<p>دافيد ماكلياند</p>	<p>نظرية الانجاز دافع</p>
<p>تقد وضعت هذه النظرية لبنة في تفسير سلوك الفرد في العمل حيث تداركت الخطأ الذي وقعت فيه النظريات السابقة - من حيث التركيز على دافع أو حاجة واحدة لدى الفرد واعتبارها المحرك</p>	<p>- قسم الحاجات الإنسانية للفرد إلى ثلاث مجموعات أساسية تتشابه في المضمون مع الحاجات الخمسة لماسلو (الحاجات الخاصة بالبقاء والوجود، حاجات الارتباط، حاجات النمو) - لا توجد أولوية لأي حاجة من مجموعات الحاجات الثلاث السابق ذكرها عن الحاجات الأخرى، كما يفترض أيضا أن أكثر من حاجة قد</p>	<p>كليتين ألدرفر</p>	<p>كليتين ألدرفر</p>

<p>الأساسي لسلوكه - فقد أشارت إلى تعدد وتنوع الحاجات الإنسانية التي تحرك سلوك الفرد، كذلك تفادت الانتقادات التي أخذت على نظرية "التدرج الهرمي للحاجات" حيث أكدت نظريته "ERG" على أن سلوك الفرد تحركه أكثر من حاجة أو دافع في نفس الوقت</p>	<p>تعمل في وقت واحد. - إن الفشل في إشباع الحاجات العليا قد يؤدي إلى حالة من الإحباط داخل الفرد. كلما أشبع الفرد حاجة إليه زادة الرغبة في ضباغ حاجات أخرى</p>		
<p>يرى الباحثون أن هذا الأسلوب يمكن أن يزيد الدافعية عند بعض الأفراد باعتباره يعطي قيمة أكبر لما يفعلونه وأنه من الممكن أن يساعد في الحصول على ترقية في المنظمة أو وظيفة أفضل داخل المنظمة أو في سوق العمل.</p>	<p>وجد مرزبرج أن تعاسة الفرد وعدم رضاه في معظم الأحيان إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة. ومن ناحية أخرى، عندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله فإن هذا الرضا إنما يعود إلى العمل ذاته . بالتالي فقد رأى "مرزبرج" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما: العوامل الوقائية والعوامل الحافزة</p>	<p>فردريك هيرزبيرغ</p>	
<p>يختلف مالك بن نبي مع أبراهام ماسلو في أن الفرد لاينتقل لإشباع الحاجة الأعلى قبل إشباع الحاجة</p>			

الأدنى وهو يتفق في ذلك مع كليتن ألدرفر فهو يرى أنه بالإضافة إلى سعي الفرد لإشباع حاجاته البيولوجية (حفظ حياته) بداع من طبيعته من أجل الحفاظ على النوع، فإنه في نفس الوقت يعمل بوحى من ضميره من أجل تقدمه، فهو مزود بسلطة مزدوجة، وهناك عامل موازن ينظم العلاقة الداخلية للسلطة المزدوجة وهو العامل الديني، بحيث يجعل من سعي الفرد لإشباع حاجاته البيولوجية وغرائزه مطابقاً أو لا يتعارض مع باقي أهدافه وحاجاته الأخرى.

<p>تأتي قوة هذه النظرية بأنها استطاعت إيجاد فروقات فردية ذات علاقة بالتنبؤ (بالتوقع) بدوافع السلوك وعملية التحفيز التي تقود إلى سلوك ما. تبقى نفسها وكل ما يتبقى على المدراء أن يجدوا بالنسبة للأفراد العاملين نتائج ذات قيمة مهمة وأن يستخدموا هذه النتائج بشكل منسجم سواء أكانت مكافأة أم عقاب على أعمالهم</p>	<p>تقوم النظرية على أساس أن سلوك الفرد في الأداء تسبقه دوماً عملية مفاضلة بين القيام بسلوك معين أو عدم القيام به، وعند الموافقة على القيام به أيضاً يجري مفاضلة بين بدائل و خيارات لاختيار نمط الجهد (و هو السلوك هنا) الذي يعتقد بأنه يحقق أكبر منفعة متوقعة له مقارنة مع بدائل السلوك الأخرى المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بعمل معين يحكمها مقدار العوائد أو المنافع التي يتوقع أن يحصل عليها هذا الفرد من أداء العمل ودرجة التوقع لديه</p>	<p>فيكتور فروم</p>	<p>نظرية التوقع</p>
	<p>تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال</p>	<p>ستايسي آدامز</p>	<p>نظرية العدالة أو المساواة</p>

	<p>مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا</p>		
<p>بقدر ما تكون الأهداف محددة وواضحة ومقبولة بقدر ما تكون الدافعية أكبر لتحقيقها وكلما كانت معرفة الفرد بأن انجاز تلك الأهداف يشكل أهمية كبيرة له فإن دافعيته تكون أكبر لبذل المزيد من الجهد لأداء العمل الذي يقوم به.</p>	<p>وبحسب هذه النظرية يوجد محددان أساسيان للسلوك هما القيم والغايات (الأهداف)</p>	<p>لوك</p>	<p>نظرية وضع الهدف</p>
<p>يختلف مالك بن نبي مع نظرية التوقع في أن الفرد ينبغي أن تحكمه قيم دينية سامية كحب العمل والالتقان.... وعليه أن لا يفكر في الحق (الأجر أو العائد)، لأنه نتيجة آلية لأداء الواجب ومثاله على ذلك المسلمون الذين بتشديد مسجدهم الأول بالمدينة حيث كان أول ساحة للعمل، فكان أول درس لتوجيه العمل حيث قبضوا لأول مرة على عصى النهضة، فليس في المجتمعات الناشئة شيء اسمه أجر، لأن العامل لا علاقة له بصاحب العمل، ولكن بجماعة يشاطرها بؤسها ونعماءها. ويتفق مع نظرية الأهداف في أن تحديد الأهداف يحفز الفرد على أدائها.</p>			
<p>ان مدخل النظم يهيئ وسيلة لتقدير وتقييم</p>	<p>تقوم هذه النظرية على اساس أن اي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي او علمي</p>	<p>بولدينج وبكلي</p>	<p>نظرية النظم</p>

<p>الصعوبات الداخلية والخارجية لأي عملية مما يساهم في الاستعمار الامثل لموارد اي منظمة خاصة الوقت حيث اصبح التعامل مع الظواهر محل الاهتمام كأجزاء منفصلة اقل فعالية.</p>	<p>يجب ان ينظر اليه من خلال مداخلته وعلمياته ومخرجاته</p>		
<p>إن الفرد حسب مالك بن نبي يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي حوله وعليه فغنه من الضروري أن يؤخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة أثناء عملية التخطيط.</p>			
<p>أسلوبها يعتبر أكثر وضوحا من غيره في تحليل وتفسير سلوك الأفراد في المنظمة، حيث لاتطبق النظرية أسلوبا واحدا ثابتا على كل المواقف أو في كل الظروف وإنما تختار كل مرة أسلوبا معيناً يفرضه الموقف نفسه، فهي ترفض اعتماد العمومية والشمولية في الدراسة بمعنى الاعتماد</p>	<p>كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تتاسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبني على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة</p>	<p>فيدلر</p>	<p>النظرية الموقفية</p>

<p>على نظرية واحدة للتحليل، باعتبار حالات الثبات والاستقرار لا تتفق مع طبيعة الفرد</p>			
<p>يتفق مالك بن نبي مع هذه النظرية في ضرورة معالجة الفرد للمشاكل والمعوقات التي تواجهه من البيئة وفقا للخصوصيات التي تفرضها تلك اللحظة وأن لا يستورد حلولاً وأفكاراً قد تكون صالحة لمواقف ومشاكل أخرى، لأنها قد تؤدي إلى انعكاسات سلبية كثيرة اصطاح عليها مالك بن نبي انتقام الفكرة.</p>			
<p>بينت أن التسيير عبارة عن مجموعة الوظائف المتكاملة في كل وظيفة يمكن أن تعتمد بصفة كبيرة على دراسات المدارس السابقة من خلال معالجة مجموعة من المدخلات عن طريق وظائف التسيير من اجل الوصول إلى هدف معين، أخذت بعين الاعتبار النظرة النظرية</p>	<p>ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى التسيير على أنه "يشمل على مجموعة من الأنشطة والوظائف المتكاملة فيما بينها والمشكلة لعملية التسيير، وتعتبر هذه الوظائف الإطار الفعال لدراسة التسيير من خلال التركيز على: التخطيط، التنظيم الدفع، الرقابة.</p>		<p>مدرسة التسيير عملية</p>
<p>اتفق مالك بن نبي مع هذه النظرية في كون الفرد نظام مفتوح</p>			

4- استنتاج عام:

تبين من خلال مؤلفات مالك بن نبي أنه تعرض لموضوعات عديدة لا تكاد تحصى تدخل ضمن موضوع عام و هو مشكلة الحضارة، والحضارة عند بن نبي لا تتكون إلا إذا اجتمعت العناصر الثلاثة المتمثلة في الإنسان والتراب والزمن، بالإضافة إلى المركب الذي هو الفكرة الدينية والذي يضمن تفاعل العناصر فيما بينها، وهذه العناصر الثلاثة نفسها التي حددها مالك بن نبي، إذا حاولنا قراءتها ومقارنتها بالفكر الغربي الحديث في مجال الإدارة نجد أنها تحمل الكثير من الملامح المشتركة مع ما يعرف بإدارة الوقت الإبداعي في الفكر الحديث والتي إذا أردنا تعريفها، نحددها في قولنا بأنها مختلف الفرص التي يحققها ويستغلها الفرد في زمن محدد لما هو لصالحه، وفي هذا التعريف نجد العناصر التي ذكرها بن نبي في معادلته (الفرد والزمن والتراب) بالإضافة إلى الفرص التي تأتي من البيئة التي يعيش فيها الفرد، ويمكن مقابلتها للتراب.

تحدد فكرة الزمن عند مالك بن نبي بمعنى التأثير والانتاج وذلك عندما يتحول إلى ساعات عمل، فعندما يتم استغلال الوقت يتحول إلى استثمار اجتماعي، وذلك عندما يتم تحويله إلى زمن اجتماعي بحيث يدمج في جميع العمليات الصناعية والاقتصادية. تتفق نظرة مالك بن نبي للوقت مع مضمون الإدارة العلمية، والتي تهدف إلى تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والإمكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة، بمعنى إنجاز العمل المطلوب في أقصر وقت وبأقل تكلفة. إلا أنه اختلف مع النظريات الكلاسيكية في كيفية النظر إلى الفرد كمبدع وكمدير لذاته (لوقته) وكشخص لديه القدرة على التفكير ولديه إرادة كذلك، واتفق مالك كذلك مع هنري جانت في كون الفرد يستطيع التدخل في أي نقطة زمنية عندما يرى خلل معين، حيث يقول بأنه ينبغي أن تكون هناك مرونة ومراقبة للأعمال حسب الوقت (تناسب الخطة مع الزمن)، واتفق مع نظرية العلاقات الانسانية في احترام أو الأخذ بعين الاعتبار الفرد كشخص له تكوينه النفسي والاجتماعي الذي يتحكم في قدرته على إدارة الفرص التي تقع ضمن مجال زمني ما، إلا أنه ليس العامل الوحيد فالبيئة كذلك تؤثر في هذه القدرة وهذا تحديداً ما اتفق فيه مع النظريات الحديثة، إلا أن مالك بن نبي يرى أن العامل المتعلق بالفرد (قدراته) يعتبر أكثر أهمية من العوامل الأخرى وهذا ما اختلف فيه مع النظريات الحديثة.

وإذا أردنا أن نحدد بصفة عامة النقاط التي تحدد رؤية مالك بن نبي للوقت الإبداعي يمكن أن ندرجها كما يلي:

- يرى مالك بن نبي أن المجتمع الإسلامي ذو وعي محدد بالوقت فوقته مشتت ويضيع في شتى السلوكيات عديمة المعنى. وقد اتفق في هذه النقطة مع جميع الدراسات السابق التي أجريت على المديرين والعاملين والأفراد عموماً العرب ماعدا دراسة رياض ستراك.

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

- الوقت الإبداعي في فكر مالك بن نبي، ليس فقط علماً نتعلمه أو منحنيات بيانية، ولكنه قبل كل شيء وعياً واستعداداً فكرياً وسلوكياً أو بكلمة واحدة ثقافة، أي أنها ليست خارجاً عن ذات الإنسان بل هو جزء من جوهره وذاته قبل أن يكون له علاقة بالتكنولوجيا أو المال، أو المواد الأولية....

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

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

5- المقترحات والتوصيات:

تقدم الطالبة مجموعة من الاقتراحات التي استمدتها انطلاقاً من قراءتها في التراث النظري لمتغير الدراسة (إدارة الوقت) أو من خلال تحليلها للكتب عينة البحث أي من نتائج البحث. ومن أهم التوصيات التي استمدتها من القراءة النظرية مايلي:

- تعميق مفهوم الوقت وأهميته لدى الأفراد، من خلال قراءة المنشورات ذات العلاقة، تخطيط البرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم وتطويرها في هذا المجال.

- الحد من المعوقات العامة والشخصية لإدارة الوقت والتي تحدث عنها مالك بن نبي وتحدث عنها التراث الذي كتب حول هذا الموضوع عموماً، بتخفيض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتسبب في إهدار .

- تشجيع الطلبة على القراءة لمالك بن نبي ولغيره من الباحثين المسلمين والعرب عليهم يجدون حلولاً فعالة لمشاكلهم وتنطلق من واقعهم .

واستكمالاً لهذه الدراسة فإن الطالبة تقترح:

- القيام بإجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية بتحليل كتب مالك بن نبي الأخرى التي لم يتم تحليلها في هذا البحث.

- بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات إدارة الوقت الإبداعي لدى الأفراد من منظور مالك بن نبي، خاصة وأنه انطلق في وضع رؤيته من تحليله لنفسية وواقع الانسان المسلم عموماً والعربي خصوصاً.

الخاتمة

الختامة:

صارت إدارة الوقت في العقد الأخير من القرن الماضي وبداية القرن الحالي قضية إدارية على قدر كبير من الأهمية، وأصبحت تعقد لها الندوات والدورات التدريبية المختلفة لتنمية مهارات المديرين والأفراد على أساليبها، فكثرت بذلك الدراسات فيها سواء في العالم الغربي أو العربي بشكل يصعب معه حصرها، بل وتفرعت إلى جزئيات تابعة لها لتكرس القناعة التي مفادها أن إدارة الوقت هي المهارة الأساسية للمدير المعاصر وعليه أن يمارسها بعلمه وموهبته، وأن يسعى ويحث الآخرين على الالتزام بها.

إن التعامل مع الوقت يوما بعد يوم يصبح كالعنسة النازرة بدقة لمتطلبات ذلك اليوم وإنجازه وتحديد طبيعة التفاعل بين الأفراد والمنظمات، وأن النظرة إلى الوقت تمثل الوجه الحضاري الصحيح، إذ أن استثماره يؤدي إلى استثمار الأموال.

ومالك بن نبي يرى أن المجتمع الاسلامي ذو وعي محدود بالوقت، فوقته مشتت ويضيع في شتى السلوكيات عديمة المعنى وهو يعتبر الوقت أحد العناصر الثلاثة في بناء الحضارة (الزمن، الإنسان، التراب) وصنف الحضارات إلى نوعين تبعاً للعلاقات التي تغرسها حضارة ما في الأفكار والأشياء، النوع الأول حضارة حركية (رائدة)، والثانية حضارة ساكنة تعيش على أطراف التاريخ.

وبعد أن عانى الوقت الإبداعي في المنطقة العربية والاسلامية من آثار الاستعمار السلبية والتوجيه الإيديولوجي بعد الاستقلال، ثم عانى في الوقت الحالي من التفكك في علاقته مع الواقع والقيم الثقافية الأصيلة، ظهر في الساحة الزمن الإعلامي وازدادت أهميته وتأثيره.

يرى مالك بن نبي أن أغلبية المنطقة العربية سعت مؤخراً إلى التنمية باستيراد التكنولوجيا المتاحة بشكل سريع، وأغفل فيه عنصر الزمن، فنتج عن ذلك عيوب اجتماعية كثيرة مثل الوساطة، التبذير، الاختلاس..... إلخ. على عكس ما حدث في الغرب لأن الثورة الصناعية في الغرب تطورت تطوراً طبيعياً متدرجاً جعل الإنسان ينظر إلى الوقت بنظرة تقدير، أي تقدير الزمن الخاص بهذا النوع من أنواع الحضارة القائمة على الصناعة، فأصبح الوقت مساوياً للمال في النظام الصناعي الرأسمالي، وربما هذا ما يفسر احترام الغرب للزمن والوقت وإتقانهم لعملهم وتفانيهم، وبالمقابل لم تنتج نظرة التقدير

هذه في العالم العربي والإسلامي لأن استيراد زمن التصنيع في المنطقة العربية والإسلامية لم يواكبه تطور ثقافي يعيد تشكيل النظرة إلى الزمن، وهذا أيضا ما يفسر حالة التوتر والقلق وكره العمل ذاته واللجوء إلى الكسل واللامبالاة والكثير من المظاهر السلبية، مما أدى إلى ضعف علاقة الإنسان بالأرض وهي رمز الانتماء والتاريخ، وتدخل بذلك الزمن الإعلامي بما فيه من سلبيات وضعف، والذي يبدو ظاهريا أنه في علاقة جدلية مع الزمن الإبداعي، ولكنه في الحقيقة لامتداده ونفوذه وشدة تأثيره أصبح هو المتحكم في الزمن الإبداعي.

إن المتصفح لكتب مالك بن نبي، ولنظريته في الحضارة يكتشف عالما فكريا مليئا بالمفاهيم وجديدا في العديد من جوانبه، حيث أن مالك بن نبي يتميز باهتمامه الشديد بقضايا العالم الإسلامي، إذ أحس بمشاكله والصعوبات التي تواجهه في سبيل النهوض به من جديد، فدفعه ذلك إلى دراسة الوقائع ونقصي الأحداث التاريخية، وتحليل المشكلات بمنهج علمي وأسلوب رصين منطلقا من واقع هذا العالم بما أنه عاش فيه، ونظرته لإدارة الوقت الإبداعي إحدى هذه المشكلات التي حلها انطلاقا من الواقع وهو يرى أن قدرة الفرد على إدارة وقته إنما هي عملية بدايتها فكرة معينة وبدون الجانب النفسي (إرادة ودافعية)، وجانب عقلي (التفكير) فإن الوسائل المستخدمة فيها ماهي إلا تراكم أبله جامد لا معنى له. فالشخص الذي يسعى لإدارة وقته فيشتري مختلف الوسائل التي تساعده على إدارته إلا أنه لا يملك الدافع ولا الإرادة اللازمة، كما أنه لم يفكر بخطة معينة لإدارة وقته، فإن الوسائل التي جمعها لا معنى لها مهما بدت مغرية ظاهريا. وهو يتفق مع بيتر دروكر التي سبقت الإشارة إليه والذي قال: "إدارة الوقت تعني إدارة الذات، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر" وإدارة الذات حسب الباحثين الغربيين مثل (ليستر آر بيتل، 1991) وغيره تتكون من العمليات التالية:

- ✓ رؤية الذات: وتمثل جوهر عملية التحليل.
- ✓ الضمير: ويمثل جوهر عملية التدين من حيث القيم ومكارم الأخلاق والجوانب المتعلقة بالحياة والمجتمع.
- ✓ الإرادة المستقلة: وتمثل قوة الإرادة، وهي منهج الفرد في مصارعة الحياة للحصول على ما يريد.
- ✓ الخيال المبدع: ويمثل مركز الرؤية وقوة العقل المتمثلة في التفكير الإيجابي والتأثير النفسي، والإيحاء ولغة الجاذبية.

وهو يتفق معهم خاصة فيما يتعلق بنقطة الضمير، والإرادة المستقلة، فالأخيرة إذا أضفنا لها الانتباه أعطتنا ما يسمى بالعقل التطبيقي أو الأفكار الواقعية أو العقل القادر على وضع خطة، أما بالنسبة للضمير أو الدين فهو المحدد والضابط الذي يعطي لعمل الإنسان معنى سواء كان تاريخيا أو أخلاقيا لأنه يدخل مباشرة في العناصر الشخصية التي تكون "الأنا" الواعية في الفرد وفي تنظيم الطاقة الحيوية التي تضعها الغرائز في خدمة الأنا. وفي نهاية هذا البحث بالإمكان القول أن مالك بن نبي قدم اسهامات في مجال إدارة الوقت تتقاطع مع دراسات وأبحاث الكثير من الباحثين الغرب أو النماذج البحثية الغربية التي محاولات عديدة من أجل معرفة أحسن طريقة لإدارة الوقت الإبداعيين أمثال: بيتر دروكر، فردريك تايلور....

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم
- إبراهيم انشراح. (2005). *تعليم التفكير الإبداعي لطفل الروضة*. (الطبعة الأولى). القاهرة مصر: الدار المصرية اللبنانية .
- إبراهيم محمد أحمد. (2001). *دليل المدير العربي إدارة الوقت*. (الطبعة الأولى). مصر: مؤسسة شباب الجامعة .
- أبو القاسم سعد الله. (2009). *الحركة الوطنية الجزائرية*. الجزء 03. (الطبعة الثالثة). الجزائر.
- أبو شيخة نادر احمد. (2002). *إدارة الوقت*. عمان، الأردن: دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع .
- أبو عمارة محمد. (1996). *القانون الإداري*. (الطبعة الرابعة). غزة فلسطين: جامعة الأزهر .
- أبو قحف عبد السلام. (2002). *أساسيات التنظيم والإدارة*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أبو قحف عبد السلام. (2002). *التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم*. (الطبعة الثانية) مركز الإسكندرية للكتاب.
- إحدادن زهير. (2010). *شخصيات ومواقف تاريخية، الروبية: طبع المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والاشهار، وحدة الطباعة*.
- الأحرش موسى. (2005 / 2006). *البعد الوظيفي في مفهوم الحضارة عند مالك بن نبي*. مجلة بونة للبحوث والدراسات. العددان الرابع والخامس عنابة، الجزائر: مؤسسة بونة للبحوث والدراسات.
- الأزهرى محي الدين. (1993). *الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات*. (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- الاغبري عبد الصمد. (2000). *الإدارة المدرسية*. (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

- الجديلي رحي عبد القادر موسى. (2010). *إدارة الوقت*، (د.ط)، فلسطين، غزة: الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.
- الجبوسي محمد رسلان ، جاد الله جميلة. (2008). *الإدارة علم وتطبيق*. (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار المسيرة.
- الخضير محسن أحمد. (2000). *الإدارة التنافسية للوقت*. القاهرة، مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع .
- الراشد علي. (2005). *كفايات الأداء التدريسي*. (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- الراوي راكان عبد الله. (2000). *عمداء الكليات في بغداد وعلاقتها بإدارة الوقت*، دراسة تحليلية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- السحمراني أسعد: (1984). *"مالك بن نبي مفكر مصلحا"*. (الطبعة الأولى). بيروت لبنان: دار النفائس للطباعة .
- السعد نورة خالد. (1997). *التغيير الاجتماعي في فكر مالك بن نبي*. السعودية: الدار السعودية للنشر والتوزيع.
- السلمي فهد بن عوض .(2008). *ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة*. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. بحث لم ينشر.
- الشاوي رعد لفته ، أبو سلاطنة نجلاء سعيد. (2003). *مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلبة جامعة اليرموك*، في مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 19، العدد 01.
- الشرقاوي علي. (1992). *العملية الإدارية في مجال الأعمال*، مدخل الوظائف والممارسات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- الشرقاوي علي. (2002). *إدارة الأعمال، الوظائف، والممارسة الإدارية*. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

- الصحن محمد فريد ، السيد إسماعيل ، سلطان ابراهيم. (2001-2002). *مبادئ الإدارة*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية
- الصحن محمد فريد، سعيد محمد المصري. (1998). *إدارة الأعمال*، الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- السوري كمال عبد الحميد ابراهيم. (2008). *واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الطالب هشام. (1995). *دليل التدريب القيادي*. (الطبعة الثانية). الو.م.أ: المعهد العالي للفكر الإسلامي.
- الطيبي محمد حمد. (2001). *تنمية قدرات التفكير الإبداعي*، (الطبعة الأولى)، الأردن: دار المسيرة للنشر.
- العبيدي قيس محمد. (1997). *التنظيم، المفهوم و النظريات و المبادئ*. طرابلس، ليبيا: الجامعة المفتوحة.
- العجمي محمد حسين. (2000). *الإدارة المدرسية*. (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- العديلي. ناصر محمد (1995). *السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن*. الرياض، السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
- العريني عبد العزيز عبد الله. (2002). *عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها*، في *المجلة التربوية*، العدد 62، المجلد 16.
- العسيلي بسام. (2010). *الله أكبر وانطلقت ثورة الجزائر*. (الطبعة الأولى). الجزائر: دار النفائس
- القرضاوي يوسف. (1985). *الوقت في حياة المسلم*. بيروت لبنان: مؤسسة الرسالة.
- القريوتي محمد قاسم. (2000). *نظرية المنظمة والتنظيم*. (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- الكندي أبو إسحاق. (1950). *رسالة الكندي الفلسفية*. مصر.

- المميع فهد خلف ، العجمي حمد بليه. (2003). أثر التعلم التعاوني في تنمية القدرة على التفكير الإبداعي عند طلبة المستوى الثالث في ثانوية المقررات بدولة الكويت. في مجلة مستقبل التربية العربية،المجلد التاسع.(العدد2003،28).
- اللوزي موسى. (2009). السلوك التنظيمي، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- اللوزي موسى. (1998). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة،(الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر.
- المحامي زبيحة زيدان. (2009). جبهة التحرير الوطني جذور الأزمة، الجزائر: مطبعة دار الهدى.
- المرسي جمال الدين. (د.ت). السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي، (د. ط)، الدار الجامعية للنشر.
- المرسي محمد جمال الدين ، إدريس ثابت عبد الرحمان. (2003). الادارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية ، (د. ط)، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- المغربي كامل محمد. (2007). الإدارة أصالة المبادئ و الأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين. (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الفكر.
- المليجي إبراهيم عبد الهادي. (1998). الإدارة: مفاهيمها، أنواعها وعملياتها. مصر: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
- المومني خالد سليمان أحمد. (2007). فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسة تطبيقية، الجامعة العربية المفتوحة، الأردن.
- أندروسي سيزلاتي، مارك جي والاس. (د. ت). ترجمة جعفر أبو القاسم. السلوك التنظيمي والداء.
- النعاس إيهاب. (2003). أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التخطيط للدراسات العليا. طرابلس، ليبيا.
- الهور رأفت (2006): تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- بدر حامد احمد. (1985). فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة، في مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 13، العدد الأول، تصدر عن جامعة الكويت.

- برغوث الطيب. (2004). محورية البعد الثقافي في استراتيجية التجديد الحضاري عند مالك بن نبي. الجزائر: دار قرطبة للنش والتوزيع.
- بريون فوزية. (2010). مالك بن نبي، عصره، حياته، ونظريته في الحضارة. (الطبعة الأولى). دمشق، سوريا: دار الفكر .
- بلقريعات، بوجمعة. (1982). القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية. جامعة الجزائر. رسالة لنيل شهادة الماجستير. بحث لم ينشر.
- بلوط حسن ابراهيم. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (الطبعة الأولى)، لبنان: دار النهضة العربية، بيروت.
- بن حمودة محمد. (2006). علم الإدارة المدرسية، نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري. عنابة، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- بن خليف عبد الوهاب. (2002). تاريخ الحركة الوطنية من الاحتلال إلى الاستقلال. (الطبعة الأولى). الجزائر: دار طليطلة للنشر.
- بن نبي مالك. (2002). مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي. دمشق، سوريا: دار الفكر.
- بن نبي مالك. (2009). المسلم في عالم الاقتصاد. (الطبعة التاسعة). دمشق، سوريا: دار الفكر للطباعة والنشر.
- بن نبي مالك. (1969). شروط النهضة. (الطبعة الثالثة). دمشق، سوريا: دار الفكر العربي.
- بن نبي مالك. (1986). وجهة العالم الإسلامي، (الطبعة الخامسة). دمشق، سوريا: " دار الفكر للطباعة والنشر.
- بن نبي مالك. (2009). مذكرات شاهد للقرن. (الطبعة السادسة).. دمشق، سوريا: دار الفكر للطباعة والنشر.
- بن نبي مالك. (1991). تأملات. (الطبعة الخامسة). الجزائر: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- بن نبي مالك. (2006). ميلاد مجتمع. (الطبعة الثالثة). دمشق، سوريا: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- بو عزيز يحيى. (1980). ثورات الجزائر في القرنين التاسع عشر والعشرين. (الطبعة الأولى). الجزائر .

- تابلت علي. (2009). أيام خالدة 08 ماي 1945. (الطبعة الثانية). الجزائر: دار تالة للنشر والتوزيع.
- تشيكو آمنة. (1989). مفهوم الحضارة عند مالك بن نبي و أرنولد توينبي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب .
- جابر عبد الحميد جابر. (2000). مدرس القرن الحادي و العشرين الفعال، المهارات والتنمية المهنية، (الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- جبر زينب علي. (1998). إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية "دراسة ميدانية" في المجلة التربوية، المجلد 12، العدد 47، تصدر عن جامعة الكويت.
- جريسمان يوجين. (2000). فن إدارة الوقت ،كيف يدير الناجحون وقتهم. ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية. الرياض، السعودية: دار المؤتمن للنشر .
- جلبي عبد الرزاق. (2003). علم الاجتماع الصناعي. (الطبعة الثالثة). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر.
- حجي أحمد اسماعيل. (د. ت). إدارة بيئة العليم والتعلم. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- حريم حسين. (2003). إدارة المنظمات، (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسن محمد إبراهيم حسان، العجمي محمد حسنين. (2007). الإدارة التربوية، (الطبعة الأولى)، البتراء، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسن يوسف. (2004). نقد مالك بن نبي للفكر السياسي الغربي الحديث. (الطبعة الأولى). الجزائر: دار التنوير للنشر والتوزيع .
- حلبي علي عبد الرزاق. (2005). الإبداع والنقد الاجتماعي، دراسات معاصرة. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- حمادات محمد حسن محمد. (2006). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمامي يوسف. (28-30 نوفمبر، 1992). إدارة الوقت: المفهوم و الوسائل. في مجلة الثقافة و التسيير. أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر . تصدر عن جامعة الكويت.
- حمود خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- حويتي أحمد. (د.ت). *المسائل المنهجية في الرسائل العلمية*. الجزائر: دار الحديث للنشر.
- خضير كاظم وآخرون. (2009). *السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، (الطبعة الأولى)*. عمان، الأردن: دار إسراء للنشر والتوزيع.
- خلوفي صليحة. (د.ت). *منهج تحليل المحتوى بين الالتزام الموضوعي والأحكام الذاتية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو: منشورات مخبر الممارسات اللغوية*.
- رويارتا روستنش. (1996). *إدارة الوقت للمشغولين، ترجمة باسل حسونة، الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر*.
- ريستوهازي رودولف. (1973). *مفهوم الزمان الاجتماعي، دوره في التنمية، ترجمة عثمان أمين. المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، العدد الثاني، السنة الثالثة، اليونيسكو*.
- شاويش محمد. (2007). *مالك بن نبي والوضع الراهن. (الطبعة الأولى)*. دمشق، سوريا: دار الفكر.
- شريط الأخضر. (2006 / 2005). *فلسفة عالم الأشخاص وتابناء الحضاري عند مالك بن نبي. مجلة بونة للبحوث والدراسات. العددان الرابع والخامس عنابة، الجزائر: مؤسسة بونة للبحوث والدراسات*.
- شريف علي. (1989). *أصول الإدارة العامة. الاسكندرية، مصر: دار المطبوعات الجامعية*.
- روشكا الكسندر. (1989). *الإبداع العام و الخاص. ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر. الكويت: المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب*.
- زكي أحمد. (1992). *مالك بن نبي ومشكلات الحضارة، دراسة تحليلية نقدية. (الطبعة الأولى)*. بيروت، لبنان: دار الصفوة.
- ساعاتي أمين. (1991). *تبسيط كتابة البحث العلمي. السعودية: الشركة السعودية للتوزيع*.
- ستراك رياض ، العمري صالح. (2003). *"دراسات في الإدارة التربوية "* ، (الطبعة الأولى)، عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سعيدي وهيبه. (2009). *الثورة الجزائرية ومشكلة السلاح -1954-1962- الجزائر: دار المعرفة*.
- سلامة سهيب فهد. (1998). *إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح. عمان، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية*.

- سيد الهواري. (1977). مبادئ الإدارة، القاهرة : مكتبة عين شمس.
- سيد الهواري. (1972). الإدارة: الأصول، والأسس العملية. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
- صالح أحمد علي. (1993). إدارة تنظيم الوقت. العراق: معهد التدريب والتطوير التربوي، وزارة التربية.
- ضيف الله بشير. (2004). "فلسفة الحضارة في فكر مالك بن نبي قراءة جديدة". منشورات المجلس الأعلى للغة العربية.
- طعيمة رشدي. (2004). تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية، مفهومه، أسسه استخداماته. عمان: دار الفكر العربي.
- طافش محمود. (د.ت). الإبداع في الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية. (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الفرقان.
- طه طارق. (2002). الإدارة، القاهرة، مصر: منشأة المعارف.
- عبادة عبد اللطيف. (1984). صفحات مشرقة في فكر مالك بن نبي. (الطبعة الأولى). باتنة، الجزائر: دار الشهاب للطباعة والنشر.
- عباس صلاح. (2004). إدارة الوقت. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد الحميد. (1985). تحليل المحتوى في بحوث الإعلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبد العظيم وائل عبد الله محمد ، عبد العظيم ريم أحمد. (2012). تحليل محتوى المنهج في العلوم الانسانية. (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد العليم محمد بكري. (2007). مبادئ إدارة الأعمال. جامعة بنها. مركز التعليم المفتوح. كلية التجارة.
- عبد الناصر محمد حمودة. (2003). دليل المدير العربي لإدارة الوقت. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عشراتي سليمان. (2008). مخاضات العبور إلى العدوة الأخرى، قراءات في تفاصيل المسيرة نحو خط التاريخ، الجزء 01. الجزائر: دار الغرب.

- عشوي مصطفى. (د.ت). *علم النفس ومشكلات الصناعة*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- عرفة أحمد، شبلي سمية. (د.ت). *فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- علاق بشير. (2008). *الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي جبر زينب. (1998). *إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة -دراسة ميدانية-*. في *المجلة التربوية*. المجلد 12، العدد 47، تصدر عن جامعة الكويت.
- علي عباس. (2009). *أساسيات علم الإدارة*. (الطبعة الرابعة)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عمارة تركي راجح. (2003). *جمعية العلماء المسلمين الجزائرية -1931-1956- ورؤساؤها الثلاثة، (الطبعة الأولى)، الجزائر: دار المعرفة*.
- عمارة محمد حسن. (2002). *مبادئ الإدارة المدرسية*. (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار المسيرة.
- عمران تغريد وآخرون. (2001). *المهارات الحياتية، (الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر: مكتبة زهراء الشرق*.
- عمورة عمار، دادوة نبيل. (2009). *الجزائر بوابة التاريخ، الجزائر عامة ما قبل التاريخ إلى 1962، الجزء 01. الجزائر: دار المعرفة*.
- عوض محمد يوسف عبد القادر. (2009). *أسماء الزمن في القرآن الكريم، جامعة النجاح الوطنية، ماجستير. نابلس، فلسطين. كلية الدراسات العليا. بحث لم ينشر*.
- عوض يوسف. (1986). *مقدمة في المحاسبة المالية*. الكويت: دار السلاسل .
- عويمر مولود. (د.ت). *مالك بن نبي رجل الحضارة. المدينة الجديدة، تيزي وزو: دار الأمل للطباعة والنشر*.
- غيث مهدي عاطف ، محمد علي محمد . (1986). *دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي*. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

- فرج ياسر أحمد. (2008). *إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل*. عمان، الأردن: دار حامد للبشر والتوزيع .
- فلية عبده فاروق، السيد محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المسيرة.
- قارة عبد العزيز. (2001). *سلسلة موعذك التربوي "المانجمنت"*. الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية.
- كشرود عمار طيب. (1995). *علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج، نظريات*. (الطبعة الأولى). بنغازي: منشورات جامعة قاريونس المجلد الثاني.
- كينغ باتريشيا. (1986). *تخطيط و تقييم الأداء، مراجعة سهيل فهد، في مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 14، العدد 1986، 01*.
- لعطاف محمد. (2009). *معوقات النهضة ومقوماتها في فكر مالك بن نبي*. (الطبعة الأولى). المحمدية، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- لوثر جي ستوارت. (1989). *إدارة الوقت*. ترجمة محمد متولي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- لونيبي رايح ، دودة نبيلة، سيد علي مبارك مريم. (2010). *رجال لهم تاريخ -مالك بن نبي-* . الجزائر: دار المعرفة.
- لونيبي رايح ، بلاح بشير ، منور العربي ، دادوة نبيل. (د.ت). *تاريخ الجزائر المعاصر 1830-1989، الجزء الثاني*.
- ليستر آرييتل. (1999). *إدارة الوقت. المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون ضغط الوقت*. ترجمة محمد النجار. (الطبعة التاسعة). عمان. الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- ليسلي راي. (1997). *كيفية قياس فعالية التدريب*. ترجمة: حمزة سر الختم حمزة. (الطبعة الثانية). الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر.
- مجلة التدريب والتنمية. (1997). العدد الثالث، الدقي، مصر.
- مرعي عبد الحي. (1997). *الممارسة الإدارية، مفاهيم اتخاذ القرارات، تخطيط رقابة تقييم الأداء*. الاسكندرية، مصر.

- مصطفى وفاء محمد. (2001). أسرار التميز و النجاح، المفاتيح التسعة للتميز في السكرتارية و الأعمال المكتبية. (الطبعة الأولى). بيروت، لبنان: دار ابن حزم.
- ملحم محمود ابراهيم سعيد. (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قفيلية، دولة فلسطين، اطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- مياسي، ابراهيم. (2007). مقاربات في تاريخ الجزائر 1830-1962، للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر: دار هومة.
- نجم عبود نجم. (2012). دراسة العمل والهندسة البشرية. (الطبعة الأولى). الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- نيكي هاريس. (2005). إدارة الفريق - إستراتيجية النجاح - ترجمة سرور علي سرورو وعبد المرضي عزام. الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
- هايتر ماريون. (2000). إدارة الوقت، ترجمة عبد الله بلال. (الطبعة الأولى). الرياض، السعودية: دار المعرفة للتنمية البشرية
- هشماوي مصطفى. (د.ت). جنور نوفمبر 1954 في الجزائر، المركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة أول نوفمبر 1954، دار هومة.
- ياسين حمدي ، عسكر علي ، الموسوي حسن. (1999). علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق. (الطبعة الأولى). مصر: دار الكتاب الحديث.
- يرقى حسين، جوال محمد السعيد. المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-13 ماي 2010.

المواقع الإلكترونية:

- أمينة الجزائرية: تاريخ الجزائر إبان الاحتلال الفرنسي، [http : www. Ed – net 2011 /ed/ showthread](http://www.Ed-net2011/ed/showthread)
- حميد خروف: سياسة التنمية في الجزائر، رؤية سوسيولوجية [http// : www.ahewar. org](http://www.ahewar.org)

- فاضل الصفار ، 2005 ، " كيف تكون قائدا مبدعا

[http// : www.4warab.com](http://www.4warab.com) "

- عباس مصطفى (2012). http://www.alukah.net/Publications_Compitions

- محمد بابا عمي: 2007، الإعجاز الزمن في القرآن والسنة، الجمعة 06 يوليو 2007

<http://www.veecos.net>

- محمد سيد بركة: مالك بن نبي وتكوينه السلفي، 2009.

[http//.www.binnabi.net/](http://www.binnabi.net/)

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Alberto Bayo-Moriones, Emilio Huerta-Arribas. (2002). Organizational incentive plans in Spanish manufacturing industry"Journal: Personnel Review, Volume: 31 Issue: 2.157
- Alexander roy. (1992). Commonsense time management. New York, Amacom.
- Appelbaum, Steven H. and Mackenzie, Loring. (1996). Compensation in the year 2000: pay for performance?, Health Manpower Management, Volume 22 Number 3.
- Belaid Abane. (2012). Ben Bella- Kafi- Bennabi contre Abane les raisons occultes de la chaine , Editions KOUKOU
- Eclmund , P. (1964).Time devd geory allan and urwinted. London.
- Johon M.Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J.Skinner and PhilipB.Crosby (1999), Management:Quality and Competitiveness, 2nd..... McGraw-Hill, Boston.
- J.P Helfer, et autres. (2000). management stratégie et organisation. 3éme édition, Vibert, paris .
- George Terry et S. Franklin . (1985). les principes du Mangement. 8éme édition, economica. paris.
- Kaddache Mahfoud, Guenaneche Mohamed. (2009) . L Etoile Nord-Africaine 1926- 1937, Office de publications universitaires .

- Miner, John, Singleton, Timothy M. and Luchsinger, Vincent P. (1985) . The Practice of Management, Charles E. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Mackenzie, R.Alec and Tedenge Stroom. (1972). Managing your Time.
- Mohed Altred. Ecouter , harmniser, diriger, Un certain art du management. Ben Aknoun, Alger : Office des publication.
- Scheide.Jean-claude. (1990). les grands auteurs en organization. dunord ,paris.

ملاحق البحث

ملحق رقم (1): نموذج عن قائمة الأبعاد الموجهة للمحكّمين.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 2.

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علم النفس وعلوم التربية.

إلى الأستاذ:

.....

.....

.....

طلب تحكيم استمارة بحث

بهدف إعداد مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في الإدارة التربوية حول موضوع "مفهوم إدارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي"، و الذي نرفق لكم بطاقة تقنية حوله*، وفي إطار دراسة صدق الخبراء لأدوات البحث، فإنه يشرفني أن أتقدم إليكم بهذا الطلب المتمثل في التماس تحكيم استمارة الدراسة والمعدة لغرض التحليل.

ولكم مني جزيل الشكر والامتنان.

الطالبة

*البطاقة التقنية تضمنت: تساؤلات البحث، و تحديد محاور-أبعاد- الاستمارة

الاستجابات		القضايا الرئيسية		الأبعاد	
لا تقيس	تقيس	1- الدافعية			
		القضايا الفرعية			
		البند	رقم البند		
		الإصرار على المهام التي ينبغي القيام بها	01	البعد	
		التساؤل الدائم	02		
		الإقبال على حل المشكلات	03		
		التعامل مع الأشياء المعقدة	04		
		تحمل المخاطر	05		
		حب التفكير والتأمل الذهني	06		
		تجنب القيام بالأعمال الروتينية	07		
		القدرة على استيعاب المواقف المشوشة	08		
		حب البحث	09		
		حب الاستطلاع (الانفتاح على الخبرات)	10		
		الشعور بالسعادة للإنجازات	11		المتعلق
		البحث عن المواقف المشوقة	12		
		المتابرة	13		
		الالتزام بالعمل	14		بالفرد
		إيجاد أفكار جديدة	15		
		التنظيم الذاتي	16		
		المداومة على التحسين والتطوير في العمل	17		
		2- مرونة التفكير			
		القدرة المرتفعة على التعامل مع الأفكار	18		
		الثقافة والمعرفة الواسعة	19		
		الحاجة إلى فترات تفكير طويلة	20		
		التمتع بالخيال الخصب	21		
		القدرة على التفكير المجازي	22		
		القدرة على التفكير بطرق مختلفة	23		

		المرونة التلقائية	24	
		المرونة التكيفية	25	
		القدرة على ابتكار أفكار جديدة	26	
		التكيف الجيد مع المستجدات غير المألوفة	27	
		استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد	28	
		اقتراح أفكار قد تبدو غير معقولة من طرف الآخر	29	
		3- الاستعداد		
		الاستعدادات الرمزية	30	
		استعدادات المعاني	31	
		المحتوى السلوكي	32	
		الاستعدادات الخاصة	33	
		1- التخطيط		
		تجميع الأنشطة المراد تخطيطها	01	
		استطلاع الواقع	02	
		تحليل الوقت	1-2	
		دراسة الأحداث الماضية لمعرفة مدى امتداد تأثيرها في الحاضر	2-2	
		دراسة الظروف الخارجية (الفرص المتاحة)	3-2	
		دراسة الامكانيات المتاحة (نقاط القوة والضعف)	4-2	
		وضع الأهداف	03	
		ابتكار الحلول انطلاقا من عملية التشخيص	04	
		الصياغة الكمية للخطط حتى يتسنى اختيار أنسبها	05	
		انتقاء الخطة الأكثر ملاءمة	06	
		2- التنظيم		
		تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف	06	
		إلغاء الأنشطة غير الضرورية	07	

		ترتيب الأنشطة بحسب الأولوية	08	الإبداعي	
		إعداد جدول زمني لكل مهمة	09		
		تحديد الامكانيات المطلوبة لكل مهمة	10		
		تحديد المسؤول عن كل مهمة	11		
		التنسيق بين الجهود المختلفة	12		
		3- الرقابة			
		وضع المعايير	13		
		مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة	14		
		قياس الفروق والتعرف على أسبابها	15		
		تصحيح الانحرافات التي تقع في الوقت المناسب	16		
		القضايا الفرعية			
		عدم الاكراه	01		البعء المتعلق بالبيئة
		ابعاد العوامل التي تقود إلى الصراع	02		
		تشجيع الاتصال	03		
		تشجيع المخاطرة	04		
		تكوين الفرد على اختيار الصعب في الحدود المقبولة	05		
		عدم المبالغة في نقد الفرد.	06		
		تجنب الفوضوية	07		
		تجنب الصلابة	08		
		الابتعاد عن الاهتمامات الضيقة التي تركز على الاختصاص الدقيق فحسب	09		
		يكون المسؤول بخصائصه الدافعية مثيرا لأعضاء الجماعة	10		
		أن يكون المسؤول ذا أفق واسع	11		
		1- الجودة			
		نقل ما هو معروف ومألوف	01	البعء	
		النظر إلى ما هو معروف بطريقة غير مألوفة	02		
		إضافة أشياء جديدة لما هو	03		

		استخدام المفاهيم المألوفة	04	المتعلق بالمنتوج
		توسيع المعرفة المألوفة	05	
		إعادة بناء أساليب قديمة	06	
		إعادة المبادأة	07	
		2- الفعالية		
		الفعالية الخارجية	08	
		الفعالية الداخلية	09	
		3- الأخلاقية		
		1- مضيعات الوقت الذاتية		
		عدم وجود أهداف / تخطيط	01	بعد مضيعات الوقت
		الفوضى وعدم التنظيم	02	
		الانشغال في برامج الترفيه	03	
		التسويف والتأجيل	04	
		الحرص المبالغ فيه على الكمال	05	
		عدم القدرة على قول "لا"	06	
		2- مضيعات مرتبطة بالبيئة		الإبداعي
		عدم كفاية المعلومات	07	
		عدم كفاية أنظمة الاتصال	08	
		خطأ المعلومات في حالة توفرها	09	
		عدم وضوح السلطة والمسؤولية بين الأفراد	10	

ملحق رقم (02): استمارة التحليل بعد التحكيم

الاستجابات		القضايا الرئيسية		الأبعاد
لا يتناول	يتناول	4- الدافعية		
		القضايا الفرعية		
		البند	رقم البند	
		الإصرار على المهام التي ينبغي القيام بها	01	البعد
		التساؤل الدائم	02	
		الإقبال على حل المشكلات	03	
		التعامل مع الأشياء المعقدة	04	
		القدرة على استيعاب المواقف المشوشة	05	
		حب الاستطلاع والانفتاح على الخبرات	06	
		البحث عن المواقف المشوقة	07	
		المثابرة	08	
		الالتزام بالعمل	09	
		التنظيم الذاتي	10	
		المداومة على التحسين والتطوير في العمل	11	
		5- مرونة التفكير		
		القدرة المرتفعة في التعامل مع الأفكار	12	بالفرد
		الثقافة والمعرفة الواسعة	13	
		التمتع بالخيال الخصب	14	
		القدرة على التفكير المجازي	15	
		القدرة على التفكير بطرق مختلفة	16	
		المرونة التلقائية	17	
		المرونة التكيفية	18	
		التكيف الجيد مع المستجدات	19	
		استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد	20	

		اقتراح أفكار قد تبدو غير معقولة من طرف الآخر	21	
		6- الاستعداد		
		الاستعدادات الرمزية	22	
		استعدادات المعاني	23	
		المحتوى السلوكي	24	
		الاستعدادات الخاصة	25	
		4- التخطيط		البعد المتعلق بمهارات إدارة الوقت الإبداعي
		تجميع الأنشطة المراد تخطيطها	01	
		استطلاع الواقع	02	
		تحليل الوقت	1-2	
		دراسة الأحداث الماضية لمعرفة مدى امتداد تأثيرها في الحاضر	2-2	
		دراسة الظروف الخارجية (الفرص المتاحة)	3-2	
		دراسة الامكانيات المتاحة (نقاط القوة والضعف)	4-2	
		وضع الأهداف	03	
		ابتكار الحلول انطلاقا من عملية التشخيص	04	
		انتقاء الخطة الأكثر ملاءمة	05	
		5- التنظيم		
		تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف	06	
		إلغاء الأنشطة غير الضرورية	07	
		ترتيب الأنشطة بحسب الأولوية	08	
		إعداد جدول زمني لكل مهمة	09	
		تحديد الامكانيات المطلوبة لكل مهمة	10	
		تحديد المسؤول عن كل مهمة	11	
		التنسيق بين الجهود المختلفة	12	
		6- الرقابة		
		وضع المعايير	13	
		مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة	14	

		قياس الفروق والتعرف على أسبابها	15	
		تصحيح الانحرافات التي تقع في الوقت المناسب	16	
		القضايا الفرعية		
		عدم الاكراه	01	البعد المتعلق بالبيئة
		ابعاد العوامل التي تقود إلى الصراع	02	
		تشجيع الاتصال	03	
		تشجيع المخاطرة	04	
		تكوين الفرد على اختيار الصعب في الحدود المقبولة	05	
		عدم المبالغة في نقد الفرد.	06	
		تجنب الفوضوية	07	
		تجنب الصلابة	08	
		الابتعاد عن الاهتمامات الضيقة التي تركز على الاختصاص الدقيق فحسب	09	
		يكون المسؤول بخصائصه الدافعية مثيرا لأعضاء الجماعة	10	
		أن يكون المسؤول ذا أفق واسع	11	
		4- الجودة		
		نقل ماهو معروف ومألوف	01	البعد المتعلق بالمنتج
		النظر إلى ماهو معروف بطريقة	02	
		إضافة أشياء جديدة لما هو	03	
		استخدام المفاهيم المألوفة	04	
		توسيع المعرفة المألوفة	05	
		إعادة بناء أساليب قديمة	06	
		إعادة المبادأة	07	
		5- الفعالية		
		الفعالية الخارجية	08	
		الفعالية الداخلية	09	
		6- الأخلاقية		

		3- مضيعات الوقت الذاتية			
		عدم وجود أهداف / تخطيط	01		بعد
		الفوضى وعدم التنظيم	02		
		الانشغال في برامج الترفيه	03		
		التسويق والتأجيل	04		مضيعات
		الحرص المبالغ فيه على الكمال	05		
		عدم القدرة على قول "لا"	06		
		4- مضيعات مرتبطة بالبيئة			الإبداعي
		عدم كفاية المعلومات	07		
		عدم كفاية أنظمة الاتصال	08		
		خطأ المعلومات في حالة توفرها	09		
		عدم وضوح السلطة والمسؤولية بين الأفراد	10		

ملخص البحث

الملخص:

هدف هذا البحث إلى معرفة مفهوم مالك بن نبي لإدارة الوقت الإبداعي من خلال بعض مؤلفاته، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي:

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

وانبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هي أبعاد إدارة الوقت الإبداعي؟

2- ما مدى توافر هذه الأبعاد في فكر مالك بن نبي؟

وتمت الإجابة على هذه الأسئلة من خلال إعداد قائمة لأبعاد إدارة الوقت الإبداعي تكونت من (05) أبعاد رئيسية التي بدورها تضمنت (11) بنداً أساسياً و(71) بنداً فرعياً. ثم تحليل المحتوى لمجموعة من كتب مالك بن نبي وهي: شروط النهضة، مشكلات الأفكار في العالم الإسلامي، ميلاد مجتمع، تأملات، وجهة العالم الإسلامي، في ضوء القائمة المعدة مسبقاً. وقد تم التوصل إلى أن مؤلفات مالك بن نبي احتوت (70) بنداً فرعياً من مجموع (71)، أي بنسبة (98.59%). واحتوت على مجموع الأبعاد الأساسية: البعد المتعلق بالفرد، بعد مهارات إدارة الوقت الإبداعي، بعد البيئة، بعد المنتج، وبعد مضيعات الوقت الإبداعي.

والوقت عند مالك بن نبي هو الوقت الذي يستطيع أن يحدث فيه أثر معين وهو قبل أن يكون علماً نتعلمه هو استعداد فكري وسلوكي وهو ما يتفق فيه كلياً مع الدراسات الحديثة التي كتبت حول الموضوع.

Résumé :

La présente recherche a pour objectif essentiel de situer et éclaircir la notion de « gestion du temps créatif » chez Malek BENNABI , à partir de certains de ces Œuvres principales. La question fondamentale de notre problématique était alors comme suit : « Comment et à quel point Malek BENNABI a approché les dimensions de la gestion du temps créatif »? Cette question a été subdivisée en deux questions partielles :

1- *Quelles sont les dimensions de la gestion du temps créatif ?*

2- *A quel point ces dimensions figurent dans la portée de la vision et la pensée de Malek BENNABI ?*

Pour répondre à ces questions nous avons, dans un premier temps, élaboré une liste de dimensions relative à la gestion du temps créatif composée de (05) dimensions principales ayant à leur tour donné lieu à (11) items essentiels et (71) sous-items. Ensuite, dans un deuxième temps, nous avons procédé à l'analyse de contenu de certaines œuvres de Malek BENNABI, à la lumière de la liste

précitée. Ces œuvres sont : « Les conditions de la Renaissance », « Le problème des idées dans le monde musulman », « Naissance d'une société », « Réflexions », « Vocation de l'Islam ».

Les résultats de la recherche ont montré que les œuvres de Malek BENNABI ont englobé , non seulement, (70) parmi les (71) sous-items (soit un pourcentage de 98.59%) dans la liste des dimensions de la gestion du temps créatif, mais aussi la totalité des 05 dimensions principales relatives à l'individu, aux habilités de gestion du temps créatif, à l'environnement, au produit et à la perte du temps. L'analyse qualitative des résultats de la présente recherche souligne aussi que la notion du temps créatif chez Malek BENNABI signifie « le temps » qui peut générer un produit ou un effet précis. Ce temps créatif est d'abord une disposition intellectuelle et comportementale avant d'être une science , ce qui est en compatibilité totale avec les études récentes sur la question.

الملخص:

هدف هذا البحث إلى معرفة مفهوم مالك بن نبي لإدارة الوقت الإبداعي من خلال بعض مؤلفاته، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي:

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

وانبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هي أبعاد إدارة الوقت الإبداعي؟

2- ما مدى توافر هذه الأبعاد في فكر مالك بن نبي؟

وتمت الإجابة على هذه الأسئلة من خلال إعداد قائمة لأبعاد إدارة الوقت الإبداعي تكونت من (05) أبعاد رئيسية التي بدورها تضمنت (11) بنداً أساسياً و(71) بنداً فرعياً. ثم تحليل المحتوى لمجموعة من كتب مالك بن نبي وهي: شروط النهضة، مشكلات الأفكار في العالم الإسلامي، ميلاد مجتمع، تأملات، وجهة العالم الإسلامي، في ضوء القائمة المعدة مسبقاً. وقد تم التوصل إلى أن مؤلفات مالك بن نبي احتوت (70) بنداً فرعياً من مجموع (71)، أي بنسبة (98.59%). واحتوت على مجموع الأبعاد الأساسية: البعد المتعلق بالفرد، بعد مهارات إدارة الوقت الإبداعي، بعد البيئة، بعد المنتج، وبعد مضيعات الوقت الإبداعي. والوقت عند مالك بن نبي هو الوقت الذي يستطيع أن يحدث فيه أثر معين وهو قبل أن يكون علماً نتعلمه هو استعداد فكري وسلوكي وهو ما يتفق فيه كلياً مع الدراسات الحديثة التي كتبت حول الموضوع.

Résumé :

La présente recherche a pour objectif essentiel de situer et éclaircir la notion de « gestion du temps créatif » chez Malek BENNABI , à partir de certains de ces Œuvres principales. La question fondamentale de notre problématique était alors comme suit : « Comment et à quel point Malek BENNABI a approché les dimensions de la gestion du temps créatif »? Cette question a été subdivisée en deux questions partielles :

1- *Quelles sont les dimensions de la gestion du temps créatif ?*

2- *A quel point ces dimensions figurent dans la portée de la vision et la pensée de Malek BENNABI ?*

Pour répondre à ces questions nous avons, dans un premier temps, élaboré une liste de dimensions relative à la gestion du temps créatif composée de (05) dimensions principales ayant à leur tour donné lieu à (11) items essentiels et (71) sous-items. Ensuite, dans un deuxième temps, nous avons procédé à l'analyse de contenu de certaines œuvres de Malek BENNABI, à la lumière de la liste précitée. Ces œuvres sont : « Les conditions de la Renaissance », « Le problème des idées dans le monde musulman », « Naissance d'une société », « Réflexions », « Vocation de l'Islam ».

Les résultats de la recherche ont montré que les œuvres de Malek BENNABI ont englobé , non seulement, (70) parmi les (71) sous-items (soit un pourcentage de 98.59%) dans la liste des dimensions de la gestion du temps créatif, mais aussi la totalité des 05 dimensions principales relatives à l'individu, aux habilités de gestion du temps créatif, à l'environnement, au produit et à la perte du temps. L'analyse qualitative des résultats de la présente recherche souligne aussi que la notion du temps créatif chez Malek BENNABI signifie « le temps » qui peut générer un produit ou un effet précis. Ce temps créatif est d'abord une disposition intellectuelle et comportementale avant d'être une science , ce qui est en compatibilité totale avec les études récentes sur la question.