

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02 -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا

تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتسمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم

إشراف الأستاذ الدكتور: بغول زهير.

إعداد الطالبة: خرموش منى

لجنة المناقشة				
رئيسا	جامعة سطيف 02	التعليم العالي	أستاذ العالي	أ.د بو علي نور الدين
مشرفا	جامعة سطيف 02	التعليم العالي	أستاذ العالي	أ.د بغول زهير
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	التعليم العالي	أستاذ العالي	أ.د ضياف زين الدين
عضوا مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ.		د. حديد يوسف
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 02	أستاذ محاضر - أ.		د. زرقان ليلي
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 02	أستاذ محاضر - أ.		د. جدوالي صفية

السنة الجامعية 2017/2016

شكرو عرفان

الحمد لله رب العالمين، الذي علا فقهر وملك فقدر، وعفا فغفر وعلم وستر، وهزم ونصر، وخلق ونشر، الحمد لله كثيرا الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والشكر له وحده الذي أنعم علينا بإنجاز هذا البحث.

أولا أتقدم بجزيل العرفان والتقدير والإحترام لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور بغول زهير الذي أشرف على هذا العمل، والذي كان نعم المشرف ونعم الأستاذ خلقا وعلما.

وثانيا أتوجه بخالص شكري للسادة أعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه الذين منحوني وقتهم الثمين كي يقيموا ويناقشوا هذا العمل المتواضع، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور بوعلي نور الدين، الدكتور ضياف زين الدين، الدكتور حديد يوسف، الدكتورة زرقان ليلى، والدكتورة جدوالي صفية، الذين أسأل الله أن ينير دربهم في مجال البحث العلمي.

وثالثا أوجه شكري الجزيل لعائتي الصغيرة والكبيرة التي كانت سنداً لي، وأخص بالذكر كل من أبي-رحمه الله-، أمي، زوجي، وإبنتي، وإخوتي، وأصدقائي وزملائي.

لكم مني خالص إمتناني وشكري.

خرموش مني



الفهرس:

رقم الصفحة	العنوان
1	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: مشكلة الدراسة	
8	1. إشكالية الدراسة.
11	2. أهداف الدراسة.
12	3. أهمية الدراسة والحاجة إليها.
12	4. تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا.
13	5. الدراسات السابقة.
21	خلاصة
22	قائمة مراجع الفصل
الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.	
25	تمهيد
26	أولا: مدخل إلى التدريب:
26	1. مفهوم التدريب وأهدافه.
36	2. أنواع التدريب.
40	3. طرق وأساليب التدريب.
45	4. مستويات التدريب ومسؤولياته ومتطلبات نجاحه.

51	5. التدريب كنظام.
53	ثانيا: تصميم البرامج التدريبية:
53	1. مدخل لتصميم البرامج التدريبية من خلال خطوات التدريب
70	2. مفهوم تصميم البرامج التدريبية.
72	3. خطوات تصميم البرامج التدريبية.
80	4. نماذج تصميم البرامج التدريبية.
88	5. مخرجات تصميم البرامج التدريبية.
92	خلاصة.
93	قائمة مراجع الفصل.
الفصل الثالث: إدارة الوقت.	
100	تمهيد.
101	أولا: مدخل إلى إدارة الوقت:
101	1. الوقت وأهميته وخصائصه.
106	2. أقسام الوقت.
109	3. التعامل الفعال مع الوقت.
114	4. مضيعات الوقت.
117	5. إستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت.
121	6. قياس الوقت.

123	ثانيا: إدارة الوقت.
123	1. تطور مفهوم إدارة الوقت.
129	2. مفهوم إدارة الوقت.
135	3. مهارات ومبادئ إدارة الوقت.
144	4. أساليب إدارة الوقت.
147	5. الوسائل المساعدة على إدارة الوقت.
153	6. أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدير لإدارة الوقت.
157	خلاصة.
159	قائمة مراجع الفصل.
الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.	
165	تمهيد.
165	أولا: مدخل عام للإدارة:
165	1. مفهوم الإدارة.
166	2. تطور الفكر الإداري.
173	3. وظائف الإدارة.
185	ثانيا: إدارة التعليم العالي في الجزائر
185	1. تطور الجامعة الجزائرية.

192	2. الجامعة: مفهومها، أهدافها، ووظائفها.
200	3. واقع إدارة التعليم العالي في الجزائر.
204	4. هيكل الجامعة الجزائرية.
216	5. رئيس القسم كأحد عناصر إدارة التعليم العالي.
218	خلاصة.
219	قائمة مراجع الفصل.
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: الدراسة الإستطلاعية.	
228	تمهيد.
228	1. حدود الدراسة الإستطلاعية.
228	2. أهداف الدراسة الإستطلاعية.
229	3. عينة الدراسة الإستطلاعية.
231	4. المنهج المستخدم.
231	5. أدوات جمع البيانات.
233	6. الخصائص السيكومترية لإستبيان الدراسة.
237	7. نتائج الدراسة الإستطلاعية.
247	خلاصة.

248	قائمة مراجع الفصل.
الفصل السادس: الدراسة النهائية.	
250	تمهيد.
250	1. مجال الدراسة النهائية.
250	2. عينة الدراسة النهائية.
253	3. الأدوات الإحصائية المستخدمة.
254	4. الإجابة على التساؤل الأول للدراسة.
282	5. الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة.
359	خلاصة.
360	قائمة مراجع الفصل.
363	إقتراحات وتوصيات.
365	خاتمة.
368	قائمة المراجع.
389	قائمة الملاحق.
403	ملخص الدراسة.

مقدمة

مقدمة:

يلعب الوقت أهمية في مختلف مناحي حياتنا بالنظر لارتباطه بكل النشاطات اليومية التي نقوم بها والتي نسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافنا، والوقت بما يمثله من مورد هام للمنظمات يكتسي أهمية لما له من خصائص وسمات تميزه عن باقي الموارد الأخرى.

وإن كانت المنظمات تهتم بالموارد المالية والإنتاجية والموارد البشرية وعمليات التسويق لتحقيق أهدافها، فهي اليوم أضحت تركز على مورد الوقت في سبيل تحقيق أهدافها، خاصة وأن الوقت يعد المورد الأثمن بالنظر لطبيعة الموارد الأخرى التي يمكن تطويرها وتحسينها بما يتلاءم وأهداف المنظمة، لكن الوقت لا يمكن تعديله أو تطويره لأن الوقت إذا مضى فإنه لن يرجع، لكن يمكن التحكم فيه من خلال إدارته وإستغلاله الإستغلال الأمثل بما يتوافق وأهداف المنظمة من جهة ومهامها وواجباتها تجاه ما تصبو نحوه من جهة أخرى.

ومن منطلق أهمية الوقت في حياة المنظمات أين يرتبط كل شيء بمدى إستغلالها له، إذ يقاس مدى تطورها بمدى إدارتها للوقت، والجامعة كإحدى هاته المنظمات أصبحت تسعى إلى تحقيق عدة أهداف حيث أضحي الرهان الحقيقي لها هو رهان يتعلق بجودة مخرجات التعليم ومدى ملائمتها لمتطلبات سوق العمل، وهو رهان يصعب تحقيقه بالنظر لعدة إعتبارات تتعلق بطبيعة المنظومة الجامعية وطبيعة المناهج الدراسية والبرامج والمناخ التنظيمي السائد الذي يميز الجامعة عن غيرها خاصة في ظل طرق التسيير الحالية المعتمدة، وبالرغم من ذلك تراهن الجامعة على تقديم مجموعة من الخدمات تتعلق بالمجتمع عن طريق إيجاد حلول لمشكلاته المختلفة بالمساهمة في التنمية الإقتصادية، وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية التي تعد الركيزة الأساسية لأي تطور حاصل في المجتمع، بالإضافة إلى مراهنه الجامعة على ما تقدمه من أبحاث علمية في مجالات متعددة لإفادة المجتمع سعيا منها لتطوير وسائل وأدوات الإنتاج، بالإضافة لما تنتجه من معارف ومعلومات تساهم في تفعيل التنمية الإقتصادية في البلاد.

ولكي تحقق الجامعة مختلف الأهداف التي تصبوا إليها، عليها أن تهتم بمختلف الأنشطة التي تقوم بها، سواء ما تعلق بالتدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع ومختلف هذه النشاطات تكون الإدارة الجامعية محورها، والتي تعتبر العمود الفقري لمؤسسات التعليم العالي، والتي تحرص على ضمان السير الحسن لها من خلال مختلف الوظائف الإدارية التي تقوم بها من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، ولأجل ذلك فإن الإدارة الجامعية تسعى دائما إلى تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال محاولة رفع كفاءاتهم وتحسين معارفهم وتنمية مهارتهم وقدراتهم، وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يتماشى وأهدافها التنظيمية والعامه وهو ما يطلق عليه عملية التدريب.

وبالنظر لما يكتسبه التدريب من أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمنظمات، فإنه كنظام يعتمد في مدخلاته على عدة خطوات أساسية تأتي في مقدمتها عملية تحديد الإحتياجات التدريبية التي تقف عليها باقي المحطات التدريبية، والتي تكون جوهر العمليات خاصة عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تقوم على عدة إعتبرات وخطوات يجب على أي قائم على عملية التصميم مراعاتها كي يحقق البرنامج التدريبي المصمم الأهداف التي تم تحديدها وفق عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، ولعل تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بتلبية الإحتياجات التدريبية هو ما يعد مخرجات عملية التصميم، وهو الهدف الأسمى لعملية التصميم.

وبالنظر لخصوصيات الجامعة وطرق التسيير فيها وكذا طبيعة من يتولون المناصب الإدارية من عمداء ورؤساء أقسام ومسؤولي شعب، بالإضافة إلى العديد من العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تساهم حقيقة في ضياع الوقت وعدم إستغلاله إذ نلاحظ أن الإدارة الجامعية تعاني الكثير من المشاكل فيما يخص إدارة الوقت من خلال التراكمات في معالجة العديد من الملفات والقضايا اليومية الخاصة بالأستاذ والطالب معا، وهو ما يجعل من أهمية تدريب الإداريين على إدارة الوقت في الجامعة يساهم في حل الكثير من المشكلات وتجاوز العديد من العقبات التي تحول دون أداء هؤلاء لمهامهم الموكلة إليهم.

ولأن رؤساء الأقسام في الجامعة الجزائرية يمثلون الإدارة في مستواها التنفيذي أين يسهرون على تطبيق مختلف القرارات التي تهدف لضمان السير الحسن للجامعة خاصة في شقها البيداغوجي والبحثي، وبالنظر لطبيعة رؤساء الأقسام الذين هم في الواقع أساتذة تختلف نظرته للإدارة وتحكمهم في فنيات وأبجديات الإدارة التي تؤهلهم للتسيير الإداري، فهم بحاجة إلى عملية التدريب، ولعل تدريبهم في إدارة الوقت يعد من بين الأولويات التي يجب مراعاتها بالنظر للمشكلات التي يتخبطون فيها، وهو ما يجعل من تدريب رؤساء الأقسام كأحد العناصر الفاعلة في الإدارة على إدارة الوقت وكيفية التحكم فيه تسهيلا لهم للقيام بكل النشاطات التي يقومون بها في ظل ازدواجية العمل الذي يضطلع به رئيس القسم بين الإدارة والتدريس والبحث العلمي.

وإنطلاقا من أهمية إدارة الوقت لدى الجامعة والإدارة بمختلف أشكالها عموما، ورؤساء الأقسام خصوصا جاءت دراستنا هذه من أجل تحديد الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام كأحد مديري التعليم الجامعي، والتي بناءا عليها سيتم تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت في ظل نظرية النظم، وتنطوي هذه الدراسة في جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي:

الجانب نظري إحتوى على أربع فصول هي:

الفصل الأول وقد خصص ل طرح إشكالية الدراسة، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها، وكذا تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا، وذكر أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: وقد خصص للتدريب وتصميم البرامج التدريبية أين تم التطرق فيه للتدريب من خلال تحديد مفهومه وأهميته وأهدافه، أنواعه، طرقه وأساليبه، متطلباته وتقييمه، والتدريب كنظام، كما التطرق فيه إلى تصميم البرامج التدريبية بالإشارة لمدخل لتصميم البرامج التدريبية من خلال خطوات التدريب، مفهوم تصميم البرامج التدريبية، خطوات التصميم، نماذج التصميم، وكذا مخرجات تصميم البرامج التدريبية.

الفصل الثالث والذي تناولنا فيها التراث النظري الخاص بإدارة الوقت من خلال مدخل إلى الوقت أشرنا فيه لكل من مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه، أقسام الوقت التعامل الفعال مع الوقت، مضيعات الوقت، إستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت، وقياس الوقت، كما تناولنا فيه إدارة الوقت من خلال التطرق لكل من مفهوم إدارة الوقت، تطور مفهوم إدارة الوقت، مفهوم إدارة الوقت، مهارات ومبادئ إدارة الوقت، أساليب إدارة الوقت، الوسائل المساعدة على إدارة الوقت، وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدير لإدارة الوقت.

الفصل الرابع: والذي تطرقنا من خلاله لإدارة التعليم العالي في الجزائر، أين أشرنا في البداية كمدخل للإدارة لكل من مفهوم الإدارة، تطور الفكر الإداري، وظائف الإدارة، ثم تناولنا إدارة التعليم العالي في الجزائر من خلال الإشارة لكل من تطور الجامعة الجزائرية، مفهوم الجامعة وأهدافها ووظائفها، واقع إدارة التعليم العالي في الجزائر، وهيكلية الجامعة الجزائرية، ورئيس القسم كأحد عناصر إدارة التعليم العالي.

أما الجانب التطبيقي فقد ضم فصلين هما:

الفصل الخامس والذي تطرقنا فيه للدراسة الإستطلاعية وتم التناول فيه كل من حدود الدراسة الإستطلاعية، أهداف الدراسة الإستطلاعية، عينة الدراسة الإستطلاعية، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، حساب الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة، ونتائج الدراسة الإستطلاعية.

الفصل السادس ويتناول الدراسة النهائية، والذي تطرقنا فيه لكل من مجال الدراسة النهائية، عينة الدراسة النهائية، الأدوات الإحصائية المستخدمة، والإجابة على تساؤلات الدراسة، واقتراحات الدراسة، ثم تطرقنا لخاتمة فقائمة المراجع والملاحق وملخص الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

1. إشكالية الدراسة.

2. أهداف الدراسة.

3. أهمية الدراسة.

4. تحديد مصطلحات الدراسة إجرائيا.

5. الدراسات السابقة.

خلاصة.

قائمة مراجع الفصل.

1. إشكالية الدراسة:

يعتبر قطاع التعليم العالي في الجزائر من بين القطاعات الإستراتيجية بالنظر للأهداف المتوخاة التي يريد تحقيقها، خاصة ما تعلق منها بتكوين إطارات المستقبل، حيث تساهم مخرجاته في تلبية حاجيات سوق العمل من الكوادر البشرية المتنوعة والمختلفة من حيث كفاءتها وقدراتها وجودتها وهذا ما يجعلها تلعب دورا محوريا في التنمية الوطنية خاصة ما تعلق بالشق الإقتصادي منها، حيث أن المنظومة الجامعية في مكوناتها تشمل ثلاث أبعاد أو ركائز تقوم عليها الجامعة، بداية بالمدخلات التي تتضمن الطالب الجامعي أو المتكون في حد ذاته، العمليات وهي مختلف النشاطات التي تتضمنها العملية التكوينية، والتي يكون الأستاذ الجامعي أساسها، والمخرجات وهم خريجي الجامعات الذين تلقوا تكوينا معيناً خلال سنوات دراسية محددة، هذه العمليات الثلاث تسيرها إدارة معينة تسهر على تلبية وتوفير جل ما يتعلق بالتعليم العالي لضمان جودة المخرجات.

وتتميز الجامعة كمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد (طلبة، أساتذة، عمال، إداريون، مسؤولون) يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف معين مرتبط بالتكوين الجامعي، حيث يعتبر الطالب الجامعي المدخل الرئيسي والهام في المنظومة الجامعية وهو محور العملية التكوينية وكذا أهم منتج ومخرج يمكن الحكم به على مدى نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها، وتحقيق الجامعة لأهدافها المتعلقة بجودة المخرجات لن يتأتى لها إلا من خلال ضمان تلاؤم بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وذلك بالموازنة بين ما يحتاجه سوق العمل من مهارات وقدرات في شاغل الوظيفة، وبين ما توفره الجامعة من كفاءات ومعارف ومهارات يتمتع بها الطالب من خلال العمليات التي تقوم بها الجامعة.

والجامعة تؤطرها سلسلة من العلاقات المتشابكة فيما بين أفرادها، إذ تربط الأستاذ والطالب الجامعي من جهة والأستاذ والإدارة من جهة ثانية والطالب والإدارة من جهة ثالثة، لذا فإن الإدارة كوسيلة للإتصال بين الأستاذ والطالب تلعب دور المنظم والموجه والمخطط والمراقب، وهذا ما يؤهلها لتحمل دورا محوريا في التعليم الجامعي، فالإدارة الجامعية لم تعد مجرد إدارة تنظيمية بل أضحت إدارة تساهم في تطوير المخرجات الجامعية وتساهم في بلورة البرامج التكوينية حيث يتم في أطرها إقتراح البرامج والمناهج ويأخذ برأيها في مختلف المناهج الجامعية الحديثة، كما تعد المسؤولة عن توفير مختلف الإمكانيات المادية والبشرية

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

للأستاذ والطالب لضمان فعالية العملية التكوينية داخل الجامعة، وهو ما يساهم في جودة المنتوج الجامعي، مقصد أي جامعة كانت.

ورئيس القسم كأحد مديري التعليم الجامعي يكتسي دوره طابعا خاصا بإعتباره الحلقة الدنيا في سلسلة المستويات الإدارية بداية من رئيس الجامعة مرورا بعميد الكلية وصولا إلى رئيس القسم، ولعل هذا ما جعل طبيعة المهام الموكلة له تتنوع بين مهام إدارية وبيداغوجية وأخرى علمية بإعتباره أستاذا جامعيا قبل أي شيء، فرئيس القسم وهو يقوم بمختلف المهام الموكلة له يقع تحت طائل الوقت الذي يعد عنصرا هاما في عمله الإداري خاصة في الجامعة المرتبطة إرتباطا وثيقا بالوقت، وهو ما يجعل عنصر الوقت والتحكم فيه هام جدا لرئيس القسم، فغالبا ما نجد أن رئيس القسم لا يملك الوقت لإنجاز مختلف المهام المسندة إليه بالرغم من أن المشكلة الحقيقية ليست في عدم وجود الوقت بل في الطريقة التي يتم بها تسيير هذا الوقت والتحكم فيه، أي ما يسمى بإدارة الوقت لدى رئيس القسم.

ويعتبر الوقت موردا من الموارد المتاحة التي يجب إستغلالها بكفاءة، فقد اصبح بعدا مهما لا بد من إستغلاله في الحاضر والتخطيط للإستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، وقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الإعتبار في تحديد نجاح وفاعلية الإداري بشكل عام، لأن سوء إستغلاله سيؤثر سلبيا على المؤسسة ككل، إذ ان ذلك يولد لدى معظم العاملين سلبيات عديدة، مثل سوء إستغلال موارد المؤسسة البشرية والمادية، بالإضافة إلى إنتشار بعض المعاناة والظواهر السلبية في المؤسسة كظاهرة الكسل وعدم تحمل المسؤولية(سليمان عبيدات، محود علي الكيلاني:1997).

وعلى الرغم من أن جميع رؤساء الأقسام يمتلكون نفس ساعات اليوم إلا أن الملاحظ أن قيامهم بالمهام المنوطة بهم يختلف من رئيس قسم لآخر، حيث لا يستطيع البعض منهم إنجاز ما هو مطلوب منه في الوقت المحدد، أين يشتكي البعض منهم من قلة الوقت الممنوح لهم لإنجاز المهام المطلوب أدائها، بالإضافة إلى أن عدم إستطاعة رئيس القسم تقسيم وقته بين مهام التدريس والإدارة والبحث العلمي، إذ يغلب نشاط على نشاط آخر أين نجده قد يهمل نشاطات على حساب نشاط معين، ولعل صعوبة تقسيم وتنظيم وقته راجع بالأساس لعدم إمتلاكه مهارة إدارة الوقت التي تعد أساسية لمثل هذه الوظائف.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

ولأن الكل يملك نفس الوقت فإن المشكلة لا تتعلق بالوقت بل إنها تتعلق بكيفية إستخدام الوقت وحسن إستغلاله فيما هو مفيد للعمل، فالوقت " شأنه شأن بقية المصادر الإدارية الأخرى يمكن الإفادة منها، إلا أنه يختلف كونه عنصرا غير قابل للشراء أو البيع أو التخزين، ويهدر إذا لم يتم استثماره بالطريقة المثلى" (رياض ستراك: 2004، ص 275) ولعل الخصائص التي يتميز بها الوقت تجعل من كيفية إستخدامه وإستعماله أمر جد ضروري خاصة أن مهارة إدارة الوقت يمكن إكتسابها عن طريق العملية التدريبية.

ومن الملاحظ أن هناك العديد من العوامل التي تحد من قدرة الإداري على استثمار وقته وتحول دون الاستفادة المثلى منه في جميع الإدارات بما فيها الجامعات لأن رؤساء الأقسام كمسؤولون عن تسيير الإدارة وضمان السير الحسن للقسم، من خلال توفير الأجواء الملائمة للطلبة ومحاولة حل المشكلات البيداغوجية والإدارية التي يتعرضون لها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن موقع رئيس القسم يمنحه السلطة الشاملة لتسيير شؤون القسم، بإعتبار أن طبيعة المهام التي يقوم بها تجعله يرتبط بسلسلة من العلاقات في إطار العمل، مما يستدعي منه تنظيم وقته لإدارة هذه العلاقات وذلك بإستثماره وإستغلاله أحسن إستغلال.

وإن كانت "أحد المعايير التي تستخدم في تقويم أداء الأفراد، هو مدى قدرتهم على استثمار الموارد المتاحة، ويعتبر الوقت أحد هذه الموارد، الذي أصبح واضحا أن كيفية النظر إلى هذا المورد واستثماره يساهم في رفاهية هذه الشعوب (راوية حسن: 2002)، وهو ما يؤكد تلك الأهمية التي يكتسبها طابع إدارة الوقت في مختلف نواحي حياة الأفراد، فإدارة الوقت لا ترتبط برئيس القسم وعمله فقط بل تنعكس على باقي الأعمال الأخرى سواء للإدارة أو الأساتذة أو الطلبة، لأنها تؤثر على وقتهم هم أيضا بإعتبار أنهم يكونون حلقة متينة فيما بينهم، وهذا ما يجعل نتائج الإدارة الجيدة للوقت تنعكس على أداء رئيس القسم والأساتذة والطلبة ومنه على أداء الجامعة ككل، ولعل ذلك هو ما جعل الإهتمام يبرز أكثر فأكثر بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في سبيل تطوير الجامعة ودفعها نحو تحقيق أهدافها.

إن إدارة الوقت كمهارة يمكن إكتسابها من أي فرد كان، ولن يتم ذلك إلا من خلال معرفة مختلف العوامل التي تعمل على إضاعة وقت الفرد ومنه العمل على تجنبها ليكسب المزيد من الوقت الذي يستغله فيما يفيد، إضافة إلى تعلم الطرق التي تتم بها عملية إدارة الوقت والتي تساعد على التحكم في وقته، عن طريق رسم خطط يومية لإنجاز مختلف المهام

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

والواجبات الموكلة له، فإدراك الفرد لأهمية الوقت وحسن إدارته ينعكس أيضا على مستوى أدائه، ولأن إدارة الوقت كما قلنا يمكن تعلمها واكتسابها فإنه يمكن للفرد أن يخضع لدورات تدريبية في إدارة الوقت كل حسب وظيفته لتعلم كيفية التعامل مع الوقت وإستغلاله، هذه الدورات التدريبية تبنى على أساس عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتم وفق نظام قائم على تحديد الاحتياجات التدريبية حيث تعد هذه الأخيرة المدخل الرئيسي لأي تصميم تدريبي، إذ تتم بعدها عملية ترجمتها إلى أهداف تدريبية تحدد لنا خريطة البرنامج التدريبي المراد تصميمه من خلال الأهداف العامة والتفصيلية بناءا على الإحتياجات التدريبية التي تؤمن لنا جميع العناصر التي يحتويها البرنامج التدريبي.

ولعل ذلك هو ما يؤكد الأهمية التي تتطرق منها دراستنا، أين يمكن تصميم برنامج تدريبي خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لرؤساء الأقسام والذي سيكون مختلفا عن باقي البرامج الأخرى وذلك لعدة إعتبارات تتعلق بوظيفة رئيس القسم وبالمهام الموكلة له والمسؤوليات الملقاة على عاتقه إلى جانب طبيعة المنظمة التي يعمل بها وهي الجامعة بما تتميز به من مناخ تنظيمي وبيئة عمل مختلفة، إضافة لطبيعة الدور المنوط به وطبيعة العلاقات التي يتطلبها منصب رئيس القسم كل ذلك يجعل من البرنامج التدريبي لرئيس القسم في إدارة الوقت وإن كان يشترك في نقاط معينة مع باقي البرامج التدريبية فإنه يختلف في نقاط أخرى ولأجل ذلك جاءت دراستنا الحالية لتحاول تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم، إنطلاقا من إشكالية مفادها:

- ما هي الإحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في مهارة إدارة الوقت؟

- ما هو البرنامج التدريبي المقترح الخاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام

في ظل نظرية النظم على ضوء الإحتياجات التدريبية؟.

2. أهداف الدراسة:

لكل دراسة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها والدراسة التي نحن بصدد القيام بها تهدف إلى الوصول إلى جملة من الأهداف نستعرضها فيما يأتي:

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

- تحديد الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام وقياسها فيما يخص مهارة إدارة الوقت.
- تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في ظل نظرية النظم بما يتماشى والإحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقا.

3. أهمية الدراسة :

- إن الدراسة التي سنقوم بها والتي تقوم أساسا على تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت جد هامة من حيث عدة معطيات نبرزها فيما يأتي:
- أهمية الوقت وما يلعبه اليوم من دور بارز في حياتنا اليومية، أين أصبح اليوم يعتبر أحد أبرز موارد المنظمة إلى جانب المال والموارد البشري، بل إنه الأكثر قيمة للخصوصيات التي تميزه خاصة أنه لا يمكن التحكم فيه وهو مورد إذا ضاع لا يمكن تعويضه بأي ثمن كان.
 - الإطلاع وعن كثب عن مهام رئيس القسم داخل الجامعة ومعرفة كيفية إدارة وقته وأهم المعوقات التي تقف حائلا أمام إدارة الوقت لديه في ظل طبيعة العمل الذي يقوم به وتعدد الأدوار التي يقوم بها كأستاذ وكإداري.
 - التعرف على مدى وعي رؤساء الأقسام بأهمية إدارة الوقت في البيئة الجامعية الجزائرية في ظل تنوع وتعدد المهام والنشاطات التي يقومون بها والتي تفرض عليهم تقسيم وقتهم بما يتماشى وتحقيق مختلف الأهداف المرجوة من عملهم.
 - بالرغم من تعدد البرامج التدريبية التي أعدت فيما يخص إدارة الوقت من جهة، وكذا تنوع الدراسات التي عنيت بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام إلا أنه وفي حدود علمنا هناك ندرة فيما يخص البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة الوقت المعدة لرؤساء الأقسام في الجامعة، وهو ما يجعل هذه الدراسة إضافة للدراسات العربية والجزائرية.

4. مصطلحات الدراسة:

تصميم البرنامج التدريبي: هو عملية بناء يقوم بها الباحث بناء على الإحتياجات التدريبية التي يترجمها إلى أهداف تدريبية تعبر عن محتوى البرنامج التكويني الذي يهدف إلى تعليم رئيس القسم أو إكسابه مجموعة من المعارف والمعلومات والمهارات المتعلقة بإدارة الوقت

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

لتغيير سلوكه أو تعديله بما يجعل رئيس القسم متمكنا من إدارة الوقت التي يطبقها في مجال عمله.

مهارة إدارة الوقت: عبارة عن الإستخدام الأمثل للوقت من طرف رئيس القسم بما يضمن تحقيق أهدافه وأهداف الجامعة حيث يتحقق له درجة من الراحة النفسية وتتحقق أهداف الجامعة، فهي تتضمن إدارة مختلف الأنشطة المطلوب إنجازها من طرفه في أقل وقت ممكن ووفق الوقت المتاح له، بإستغلال هذا الوقت دون اللجوء إلى تأجيل العمل أو زيادة ساعات إضافية لإنجاز العمل، بما يضمن السير الحسن للإدارة.

رئيس القسم: هو أستاذ جامعي يتقلد منصب رئيس القسم بناء على إقتراح من عميد الكلية والذي يعين عن طريق قرار وزاري، ليقوم بمجموعة من المهام التي تدخل ضمن صلاحياته أين يكون المشرف المباشر على القسم ويعمل حلقة وصل بين الطلبة والأساتذة والكلية ورئاسة الجامعة، فهو المنفذ لسياسة العميد ورئيس الجامعة وكذا مختلف القرارات الإدارية كما أنه يملك بعض الصلاحيات التي تتعلق بالطلبة والأساتذة في حدود التفويضات والصلاحيات الممنوحة له.

تحديد الإحتياجات التدريبية: هي عبارة عن أحد المراحل التدريبية والتي تسبق عملية التصميم، أين يقوم الباحث بعملية إحصاء أهم التغيرات المطلوب إحداثها في رئيس القسم من مهارات ومعارف ومعلومات تتعلق بإدارة الوقت والتي على رئيس القسم تعلمها واكتسابها.

5. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من بين أهم العناصر الأساسية في أي دراسة حيث تعد منطلقا لأي دراسة باعتبارها تقيدها في الكثير من النقاط خاصة ما تعلق بالإطلاع على الرؤية التي تم بناء بها البرامج التدريبية ونحن بصدد ذلك من جهة ومن جهة ثانية التعرف على عينة الدراسة وطبيعتها وهو ما يساهم في بناء برنامج تدريبي وفق أسس علمية متينة سعيا منا أن يحقق البرنامج التدريبي المقترح الأهداف المتوخاة منه، وإن كنا في واقع الأمر لم نحصل على أي دراسة قامت بتصميم برنامج تدريبي في إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

من رؤساء أقسام وعمداء كليات ورؤساء جامعات لذلك سنعرض بعض الدراسات التي حصلنا عليها رغم قلتها والتي سنقوم بعرضها فيما يأتي:

الدراسة الأولى: فاعلية حقيقية تدريبية لتطوير أداء رؤساء الأقسام في الجامعات اليمنية لمهامهم الإدارية و الأكاديمية لنصر محمد الحجيلي باليمن 2006:

هدفت الدراسة التي قام بها نصر محمد الحجيلي إلى دراسة فاعلية حقيقية تدريبية لتطوير أداء رؤساء الأقسام بالجامعات اليمنية لمهامهم الإدارية والأكاديمية، وذلك من خلال تطبيق هذه الحقيقة على عينة تجريبية من رؤساء الأقسام الأكاديمية في أربع جامعات حكومية في اليمن، ومن ثم قياس التطور في الأداء الذي يمكن أن يحدث نتيجة لتدريبهم بواسطة الحقيقة، وكذلك التعرف على رأي المتدربين في الحقيقة التدريبية ومقترحاتهم التي يمكن أن تسهم في تحسين هذه الحقيقة وتطويرها، ومن أجل التحقق من فرضيات الدراسة التي اعتمدها الباحث والإجابة عن أسئلتها، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام لمهامهم واحتياجاتهم للتطوير المهني، واعتمد المنهج شبه التجريبي في تدريب رؤساء الأقسام على الحقيقة التدريبية وفي قياس فاعليتها في تطوير أداء رؤساء الأقسام لمهامهم الإدارية والأكاديمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية المتناظرة في أربع جامعات حكومية في اليمن هي جامعة صنعاء، جامعة عدن، جامعة تعز، جامعة زمار، والبالغ عددهم (137) رئيس قسم وقد تألفت عينة الدراسة من (48) رئيس قسم من أصل (137) رئيس قسم، أما عينة العمداء فقد تألفت من جميع عمداء تلك الكليات وبلغ عددهم (24) عميداً، وعينة من أعضاء هيئة التدريس تألفت من (96) عضو هيئة تدريس، ونظراً لعدم تضمن الحقيقة أي نوع من الاختبارات أو المقابلات اللازمة لقياس أداء المتدربين وتحديد فاعلية الحقيقة، فقد اعتمد الباحث مجموعة من الأدوات التي قام بتصميمها وتحكيمها وهي: الاستبانة للوقوف على آراء عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في القسم بمستوى أداء رؤساء الأقسام لمهامهم عقب التدريب، استمارة تقويم ذاتي: لقياس أداء رئيس القسم المتدرب وذلك من خلال قيادة بتحديد درجة ممارسته لمهامه قبل التدريب وبعده بطاقة مقابلة: للوقوف على آراء المتدربين ومقترحاتهم حول الحقيقة التدريبية، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالدراسة أهمها:

الفصل الأول: مخاتلة الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أداء رؤساء الأقسام أفراد المجموعة التجريبية (ودرجات أداء رؤساء الأقسام) أفراد المجموعة الضابطة في التقويم الذاتي القبلي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطي درجات أداء رؤساء الأقسام أفراد المجموعة التجريبية (ودرجات أداء رؤساء الأقسام) أفراد المجموعة الضابطة في التقويم الذاتي البعدي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطي درجات أداء رؤساء الأقسام أفراد المجموعة التجريبية (في التقويم الذاتي القبلي) قبل التدري ودرجات أدا ئهم في التقويم الذاتي البعدي بعد التدريب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النسبة المئوية لمتوسط درجات أداء رؤساء الأقسام بعد التدريب والنسبة المئوية لمستوى حد الأداء الجيد الذي إعتمه الباحث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين مستوى أداء رؤساء الأقسام الذين تدربوا بواسطة الحقيقية ومستوى أداء رؤساء الأقسام الذين لم يتدربوا أفراد المجموعة الضابطة وذلك وفق تقويم العمءاء وأعضاء هيئة التدريس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في مستويات أداء المتدربين لمهامهم تعزى إلى تأثير كل متغير من المتغيرات التالية على حدا: الوظيفة، الجنس، تخصص الكلية، الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة في الإدارة الأكاديمية.

الدراسة الثانية: تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمءاء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية باستخدام برنامج تدريبي لمحوسب الدعيس باليمن 2007:

هدفت هذه الدراسة التي قام بها الدعيس عام 2007 إلى تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمءاء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية باستخدام برنامج تدريبي محوسب، وللإجابة على أسئلة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة تضم الكفايات الإدارية التي تلزم نائب العميد للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية، والتي ينبغي على نائب العميد للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، التمتع بها وممارستها أثناء القيام بدوره الوظيفي من أجل تقديم خدمات جامعية تعليمية وبحثية وخدمة المجتمع بمواصفات متميزة وجودة عالية، وقد بلغت 115 كفاية إدارية صنفت ضمن أربعة مجالات هي التخطيط

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

والتنظيم والقيادة الجامعية، والتقييم والمتابعة، كما تم تصميم البرنامج التدريبي المحوسب والذي جرى تحكيمه من قبل مجموعة من المختصين الأكاديميين العاملين في الجامعات وتطبيق البرنامج على عينة الدراسة، وتحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج التالية

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين علامات المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية على مقياس الكفايات الإدارية للدراسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين علامات الاختبار القبلي والاختبار البعدي للمجموعة التجريبية على مقياس الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية، تعزى لمتغير البرنامج.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية تعود لمتغيرات الدراسة فيما عدا متغير المشاركة في دورات تدريبية سابقة، ولمتغير الخبرة في المجال الإداري، إذ أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في بعض المجالات الإدارية ولصالح الفئة التي شاركت في دورات تدريبية والفئة التي لديها خبرة سابقة في العمل الإداري.

وتؤكد النتائج التي تم التوصل إليها، أهمية عملية التدريب في عملية التنمية والتطوير الإداري للعاملين في الجامعات اليمنية على نحو عام ولنواب العمداء للشؤون الأكاديمية على نحو خاص، إذ أكدت النتائج أن البرنامج التدريبي المحوسب عمل على تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية، وتحقيق ذلك عليهم أن يدركوا القوانين واللوائح التي تنظم سير العملية الإدارية وفق مهامهم وإختصاصاتهم، كما عليهم أن يدركوا مهامهم وواجباتهم وأن يكونوا قادرين على توفير المستلزمات التي تدعم سير العملية التعليمية والبحثية كافة، وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: إيلاء اهتمام أكبر لتدريب الأكاديمي الذي يتولى مناصب وأعمالاً إدارية كنواب العمداء للشؤون الأكاديمية من خلال تبني برامج تدريبية ملائمة ومصممة بناء على الاحتياجات التدريبية مع مراعاة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية التي من شأنها الارتقاء بمستوى العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات اليمنية.

إن هذه الدراسة تكشف عن كيفية تطوير الكفايات الإدارية لدى نواب العمداء، مما يجعل هذه الدراسة قريبة نوعاً ما مع دراستنا رغم إختلاف البيئة التي لها خصوصياتها إذ أن نواب العميد لهم بعض الصلاحيات التي هي ليست من صميم وظيفة رئيس القسم، إلا أن إهتمام

الفصل الأول: مخاتلة الدراسة.

هذه الدراسة بالكفايات الإدارية ساعدتنا كثيرا في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية خاصة في بناء إستبيان الإحتياجات التدريبية المتعلقة بإدارة الوقت، خاصة أن إدارة الوقت تعتبر من الكفايات الإدارية الواجب توفرها لدى رئيس القسم.

الدراسة الثالثة: برنامج إدارة الوقت لفوزي بن عبد العزيز الصيخان بالسعودية 2009:

هدف هذا البرنامج التدريبي في إدارة الوقت الذي أعده فوزي بن عبد العزيز الصيخان إلى تنمية قدرات المتدربين على إدارة الوقت بكفاءة وفعالية، حيث تمحور على عدة متطلبات تتعلق بإدارة الوقت كتحديد مفهوم إدارة الوقت ومعرفة أهمية تنظيم الوقت وقواعد إدارته وكذا خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت، إضافة لمعرفة مضيعات الوقت، وقد كانت مدة البرنامج 12 ساعة تدريبية، كما إستهدف البرنامج جميع فئات المجتمع، وقد تضمن البرنامج عدة أساليب كورش العمل وحلقات النقاش والعصف الذهني ووسائل التدريب كجهاز العرض وجهاز الحاسوب والسبورة.

الدراسة الرابعة: برنامج إدارة الوقت لمحمد بن سلطان السلطان بالسعودية 2009:

جاء هذا البرنامج التدريبي المعد من طرف محمد بن سلطان السلطان موجهها إلى مديري المدارس أين هدف إلى أن يكون المدير قادرا على إدارة وقته بكفاءة وعالية، من خلال أن يصوغ أهداف تفصيلية حول مفهوم إدارة الوقت، وأن يعدد المدير فوائد إدارة الوقت، ويتعرف على مضيعات الوقت، وكذا خطوات التخلص من مضيعات الوقت، إضافة إلى تصميم جدول أعمال خاص بالمدير، وقد كانت مدة البرنامج يومان (ست ساعات تدريبية) بواقع ثلاث ساعات تدريبية يوميا، كما إعتمد مصمم البرنامج عدة أساليب تدريبية كالمناقشة وورش العمل، والتطبيقات الفردية، والعصف الذهني، وأسلوب المحاضرة، ومستلزمات التدريب من حقائب المشاركين ونشرات مرجعية، والحاسب، وقد شمل عدة مواضيع تتعلق بإدارة الوقت أهمها: الوقت في القرآن الكريم والسنة النبوية وعند السلف الصالح، مفهوم إدارة الوقت، فوائد إدارة الوقت، إفتراضات إدارة الوقت، مضيعات الوقت، نوع الوقت، خطوات التخلص من مضيعات الوقت، تصميم جدول الأعمال، ترتيب الأولويات.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

الدراسة الخامسة: برنامج مهارات إدارة الوقت لمحمد إبراهيم المدهون بفلسطين 2010:

هدف هذا البرنامج تطوير وتنمية المهارات الإدارية لدى المشاركين من خلال تزويدهم بمجموعة من المهارات المتنوعة وكيفية تطبيقها والإستفادة منها في أنشطة العمل المختلفة إضافة إلى التعرف على إدارة الوقت ومضيعاته، وسبل وآليات برمجة الوقت وتنظيمه وكانت مدة البرنامج التدريبي 4 أيام، وشمل البرنامج عدة جلسات تعلقت بالجلسة الأولى كل من خصائص الوقت، قالوا في الوقت، مفاهيم أساسية في إدارة الوقت، فوائد إدارة الوقت والجلسة الثانية تعلقت بكل من: صعوبات مؤثرة في إدارة الوقت، مضيعات الوقت، إستقصاء هل تقوم بتضييع وقتك بنفسك؟، والجلسة الثالثة تعلقت بكل من إستقصاء دور المؤسسة في توفير مناخ جيد لإدارة الوقت، عشر نصائح للإدارة الفعالة للوقت، خطط وقتك لكي تنجح والجلسة الرابعة تتعلق بكل من إدارة وقت المدير، أخطاء تؤدي إلى ضياع وقت المدير مفاهيم إدارية تؤثر على إدارة الوقت.

الدراسة السادسة: بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء إحتياجاتهم التدريبية لجعفر يوسف الحداد بالكويت 2010:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء إحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين في العام الدراسي 2010/2009، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وعددهم 159 قائدا تربويا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء إستبانة لتحديد الإحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة الإحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة درجة إحتياج كبير للتدريب من وجهة نظر المرؤوسين، وقد تم بناء برنامج تدريبي في ضوء النتائج المتوصل إليها وإشتمل البرنامج على إسم البرنامج وأهدافه وفلسفته ومحتوى البرنامج التدريبي وأساليب التدريب والنشاطات

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

التدريبية والوسائل والأجهزة والأدوات التقنية والمدرسين ومدة البرنامج ووقته ومكان البرنامج ووقته وأساليب تقويم المتدربين (جعفر يوسف الحداد: 2010).

تعتبر هذه الدراسة جد مهمة من حيث النتائج التي توصلت إليها خاصة ما تعلق بتحديد الإحتياجات التدريبية وبناء البرنامج التدريبي التي هدفت هذه الدراسة له، وقد تمكنا من خلال هذه الدراسة من الإطلاع على الخطوات التي إعتد عليها الباحث في بناء البرنامج التدريبي خاصة وأننا سنسير نفس المسار الذي سار فيه أين سنقوم بتحديد الإحتياجات التدريبية التي ستكون منطلقا لنا ننطلق منه في بناء وإقتراح البرنامج التدريبي الخاص بتنمية مهارة إدارة الوقت.

الدراسة السابعة: تأثير برنامج إدارة الوقت على كل من تبذير الوقت لدى رؤساء الممرضين و نظرتهم تجاه الأداء التنظيمي الفعال لأحلام محمود السهام بمصر 2015:

تؤكد أحلام محمود السهام أن إدارة الوقت هي مجموعة من المهارات والسلوكيات التي أصبحت جزءا من حياة المرء الشخصية والمهنية، ذلك هو المفتاح لمستويات الأداء العالية والتي تؤثر ليس فقط على إنتاجية الموظف، ولكن أيضا تساعد على مواجهة الضغوط بشكل أكثر كفاءة، لذا فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر برنامج إدارة الوقت على كل من تبذير الوقت لدى رؤساء الممرضين ونظرتهم تجاه الأداء التنظيمي الفعال، وقد تم إستخدام التصميم شبه التجريبي في هذه الدراسة، أين أدرجت جميع رؤساء ورئيسات الممرضين حيث بلغت عينة الدراسة 40 رئيسا الذين يعملون في العيادات الخارجية للتأمين الصحي في الدقهلية، وقد تم استخدام ثلاث أدوات لجمع البيانات، وهي إستبيان إدارة الوقت، وإستبيان لقياس فعالية الأداء التنظيمي، وإختبار المعرفة، وقد كانت النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة أن هناك تحسنا كبيرا للغاية في مستوى معرفة رؤساء الممرضين في الاستخدام الحالي لإدارة الوقت، وتبذير الوقت، إضافة إلى إلى أن هناك فرق بين مستوى معرفة رؤساء الممرضين لإدارة الوقت وتصورهم للأداء التنظيمي الفعال وفق متغيرات الجنس والخبرة، لذا فلا بد من توفير برامج إدارة الوقت لرؤساء الممرضين من أجل توحيد صيغ توفير الوقت.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول تمكنا من الإطلاع عن إشكالية الدراسة المتعلقة بإقتراح البرنامج التدريبي بناء على تحديد الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام فيما يخص تنمية مهارة إدارة الوقت، أين إنطلقنا من أهداف نصبوا لتحقيقها من خلال هذه الدراسة والمتعلقة بموضوع الدراسة، كما جاء هذا الفصل محددًا لمصطلحات الدراسة من الناحية الإجرائية والذي سترجم في نتائج الدراسة أين ستصادفنا هذه المصطلحات والتي ستحدد الإطار العام الذي سيتم فيه بناء البرنامج التدريبي وتصميمه كبرنامج مقترح، ولعل الدراسات السابقة التي أشرنا إليها وبالرغم من أنها لا تحمل نفس موضوع دراستنا المتعلق بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام أين وجدنا إختلافًا في عينة الدراسة أو البيئة التي تمت فيها الدراسة، بالإضافة لأهداف الدراسة التي جاءت هامة بالنسبة لنا من خلال تبني بعضها نفس الهدف الأساسي وهو إقتراح بناء برنامج تدريبي خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت، لذا فقد كانت المحدد العام للخطوات الرئيسية في بناء البرنامج التدريبي المقترح.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

تمهيد

أولاً: مدخل إلى التدريب:

1. مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه.
2. أنواع التدريب.
3. طرق وأساليب التدريب.
4. متطلبات التدريب وتقييمه.
5. التدريب كنظام.

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية.

1. مدخل لتصميم البرامج التدريبية من خلال خطوات التدريب.
 2. مفهوم تصميم البرامج التدريبية.
 3. خطوات تصميم البرامج التدريبية.
 4. نماذج تصميم البرامج التدريبية.
 5. مخرجات تصميم البرامج التدريبية
- خلاصة.

قائمة مراجع الفصل.

تمهيد:

لقد أضحت التدريب اليوم من بين الدعائم الأساسية لأي منظمة تسعى للبقاء، وذلك لما يلعبه من دور في العملية التكوينية، حيث يساهم في الإرتقاء بمستوى الفرد في العمل، وكذا إطلاع الفرد بالمستجدات الحاصلة في ميدانه المهني.

ونظير المكانة التي يتميز بها التدريب، تلجأ العديد من المنظمات إلى تدريب عمالها بالإعتماد على عدة برامج تدريبية، التي يقوم بتصميمها أخصائيون في مجال التدريب بهدف إكساب الأفراد مجموعة من المهارات أو الخبرات لتحقيق أهداف المنظمة بتحسين أداء الأفراد، ومنه الزيادة في الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

إن القيام بعملية التدريب من خلال إخضاع الأفراد للتدريب يتطلب في الأساس تصميم البرامج التدريبية الملائمة من أجل ضمان تحقيق فعالية هذه البرامج في ترسيخ مجموعة من السلوكيات في الأفراد بما يتماشى وأهداف كل برنامج تدريبي، وهو ما يجعل عملية تصميم البرامج التدريبية أمر هام للغاية إنطلاقا من تحديد الإحتياجات التدريبية التي تسجل النقائص التي ينبغي تداركها حين تصميم البرنامج التدريبي، ويتم تدراك هذه النقائص بتغيير بعض السلوكيات أو إكساب بعض المهارات المرغوبة لدى الفرد وهو ما تهدف له عملية تصميم البرامج التدريبية.

فتصميم البرامج التدريبية كخطوة أساسية من خطوات التدريب تخضع لعدة معايير في عملية التصميم حيث يتوجب على القائمين على هذه العملية إدراكها لكي تتم ترجمة الإحتياجات التدريبية إلى برنامج يوازيها، مع مراعاة الشروط الأساسية في تصميم البرامج التدريبية ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي المسطر لتحقيق ما خطط له من قبل القائمين على عملية التصميم.

وإنطلاقا من ذلك جاء فصلنا التدريب وتصميم البرامج التدريبية، أين سنتناول فيه ثلاث محاور، أول محور هو التدريب بمختلف عناصره من مفهوم التدريب وأهدافه، أنواع التدريب، طرق وأساليب التدريب، متطلبات التدريب وتقييمه، التدريب كنظام، والمحور الثاني الخاص بتصميم البرامج التدريبية، الذي سيحتوي على مدخل لتصميم البرامج التدريبية من خلال خطوات التدريب، ومفهوم تصميم البرامج التدريبية وخطواتها، نماذج تصميم البرامج التدريبية، ومخرجات تصميم البرامج التدريبية.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

أولاً: مدخل إلى التدريب:

1. مفهوم التدريب وأهدافه:

1.1 مفهوم التدريب:

1.1.1 تحديد مفهوم التدريب:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت التدريب، نظير الإختلاف في المقاربات المعرفية التي أشارت إليه، وكذا تناول هذا المصطلح في أكثر من ميدان، لذا كان من الصعب إيجاد تعريف دقيق وواحد للتدريب، و سنشير لأهم التعاريف التي تطرقت لمفهوم التدريب فيما يأتي:

يعرف **أحمد صقر عاشور (1979)** التدريب بأنه " ذلك النشاط الذي يوفر فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء عمله، و نشاط التدريب بهذا المعنى يشبع الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء " (أحمد صقر عاشور: 1979).

يعرف **Wrobel** التدريب بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بحيث يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، ولا يقتصر على مجرد إلقاء معلومات، بل يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، والعمل على تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات، وتنمية الإتجاهات (wrobel : 1993).

ويشير فان (1962) Van إلى أن التدريب هو عملية " عملية تدريس، إعلام أو تثقيف الأفراد بحيث يصبح هؤلاء الأفراد مؤهلين تأهيلاً جيداً، للقيام بعملهم وكذا أداء أعمال أكبر صعوبة ومسؤولية (Saba Habib, : 2015)

كما يعرف **عبد الفتاح محمود دويدار** التدريب بأنه " نشاط مخطط يهدف لتنمية وتطوير قدرات (معارف، مهارات)، أفكار، قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق مزيج أهدافهم الشخصية، وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" (عبد الفتاح محمود دويدار: 2000).

وتعرف **منظمة الأمم المتحدة** التدريب بأنه " عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقدون أنهم يستفيدون منها" (عساف عبد المعطي محمد: 2000).

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

وترى راوية حسن أن التدريب "عبارة عن عملية تعلم، تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو إتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد" (راوية حسن: 2002).

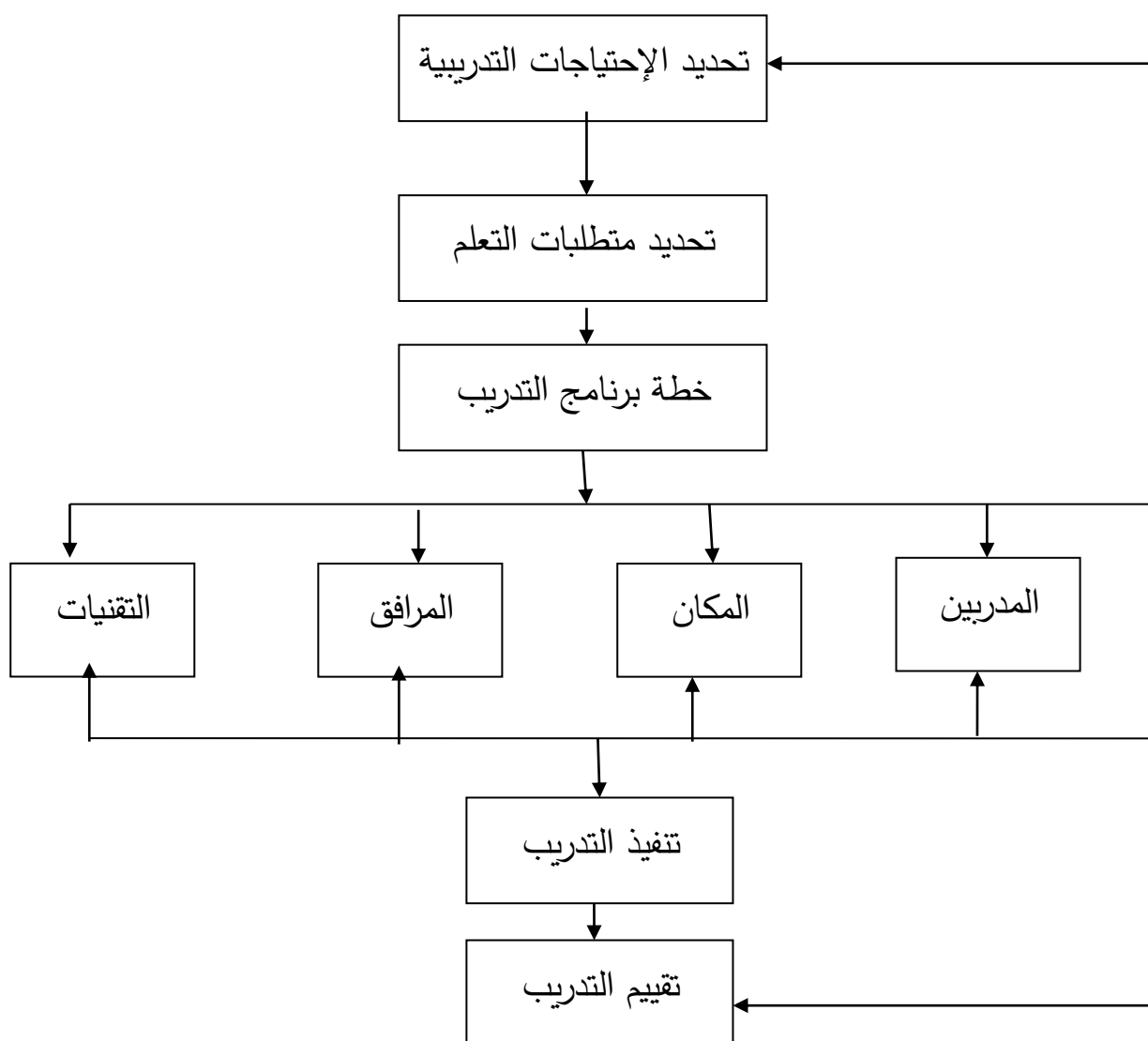
أما صلاح الدين عبد الباقي فيرى بأن التدريب هو "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات، تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم" (صلاح الدين عبد الباقي: 2002).

ويؤكد رضا السيد (2007) أن التدريب هو "عملية إكساب فرد ما المعارف والمهارات والإتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما، أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة" (رضا السيد: 2007).

ويعرف مدحت محمد أبو النصر (2008) التدريب بالقول هو "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم إتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة" (مدحت محمد أبو النصر: 2008).

ويشار للتدريب بأنه "أسلوب منظم للتعلم والتنمية من أجل تطوير كفاء الفرد والجماعة والمنظمة" (Khawaja Jehanzeb:2013).

وإن كانت مختلف التعاريف قد أكدت على أهمية التدريب في تنمية قدرات الفرد ومهاراته وإتجاهاته عن طريق المعلومات والمعارف التي يتم تلقينها للفرد المستهدف في التدريب، فإن التعريف الذي أشار لمختلف العناصر التي يتضمنها التدريب، هو ما تطرق إليه مدحت محمد أبو النصر، حين رأى أن التدريب هو عملية تستلزم التخطيط المسبق لها للقيام بها وتكون هذه العملية مستمرة وهو ما يميز التدريب كنشاط يهدف إلى تلبية مختلف الإحتياجات التدريبية وهو ما لم تذكره باقي التعاريف السابقة التي تناولناها، وذلك عن طريق التركيز على المعارف والإتجاهات والمهارات، بهدف تحسين أداء الفرد من جهة، بما يسمح بزيادة الإنتاجية للمنظمة من جهة أخرى، ويمكننا توضيح عملية التدريب من خلال الشكل التالي رقم(01).



شكل رقم (01) يبين عملية التدريب المخطط.
(Chris Obis:2011)

2.1.1 بعض المفاهيم المرتبطة بالتدريب:

ترتبط العديد من المفاهيم والمصطلحات بمفهوم التدريب، حيث تختلف هذه المصطلحات عن بعضها البعض، كما تستخدم في بعض الأحيان في تحديد مفهوم التدريب، لذا فإننا سنقوم بتبيان أهم هذه المصطلحات وعلاقتها بالتدريب فيما يأتي:

1.2.1.1 التعليم - التدريب: من منطلق أن التعليم من بين أكثر المصطلحات شيوعا واختلاطا بمصطلح التدريب فلا بد من بعض التفاصيل للتفريق بين المصطلحين، وذلك من خلال الشكل رقم (02) التالي:

التدريب	التعليم
يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها.	يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.
يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل.	يتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه.
يهدف إلى إنتاج فرد قادر على التكيف في منصب عمله والاستجابة لمستجداته.	يهدف إلى تحقيق النمو الفكري للفرد.
يقوم على أساس النموذج المتمركز حول تعديل السلوك.	يقوم على أساس النموذج المتمركز حول تبليغ المعرفة.

شكل رقم (02) يبرز أهم نقاط الاختلاف بين التعليم والتدريب.

(جمال الدين محمد مرسي: 2003).

2.2.1.1 التنمية-التدريب: تعرف التنمية بأنها "وضع الفرد للبرنامج بنفسه، يتضمن مجموعة من المعارف والمهارات المرتبطة بمجال ما أو عدة مجالات بينها تجانس أو تكامل بغرض زيادة قدرته على التصرف الصحيح في المواقف التي يمكن أن يواجهها في هذا المجال (رضا السيد: 2007)، ويؤكد أرمسترونغ (Armstrong) (1995) أن هناك عدة

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

قضايا ذات الصلة بين التدريب وفعالية التنمية وهي: تنظيم التدريب وفلسفة التنمية التركيز الإستراتيجي في التدريب، ملاءمة التدريب، عملية التدريب، تحديد الإحتياجات التدريبية وتحليلها، تحديد أهداف التدريب، تقييم التدريب (Chris Obis:2011) فالتدريب والتنمية كلاهما يهدف للتعلم، والتعلم يعتبر مطلباً أساسياً لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في أداء مهامهم، والشكل التالي رقم (03)، الموالي يبين أهم أوجه الاختلاف بين هذين المفهومين:

التدريب	التنمية
-التدريب موجه للحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية القدرات والمهارات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.	-تركز التنمية على الوظائف المستقبلية في التنظيم فمع تطور المسار المهني للفرد، سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة. مثلا: تختلف المتطلبات المهنية و القدرات الخاصة بوظيفة رئيس قسم التوظيف عن تلك المطلوبة لأداء وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية، فمع زيادة تقلد الفرد لوظائف ذات مسؤوليات أعلى فإن جهود التطوير تمكن الفرد من تحمل هذه المسؤوليات قبل أن يمارس مستقبلا.

شكل رقم (03) يبرز نقاط الاختلاف بين التنمية والتدريب.

(جمال الدين محمد مرسي: 2003).

3.2.1.1 التربية-التدريب: يمكن أن نستدل على أهم فرق بين التربية والتدريب

كمصطلحين من خلال الشكل رقم (04) التالي:

التدريب	التربية
-يكون نطاق التدريب أضيق، إذ يقتصر على مهارة أو عدة مهارات خاصة بموقف	-تشمل استعدادات الفرد وقدراته جميعا وتعليمه أنواعا متعددة من المهارات والخبرات

التي تساعده على مواجهة مواقف الحياة. مهني معين.

شكل رقم (04) يبين نقاط الاختلاف بين التربية و التدريب.

(أحمد سيد مصطفى: 2000).

2.1 أهداف التدريب:

نظرا لما للتدريب من أثر واضح على الفرد والمنظمة من حيث الأداء، فإن إيلاؤه العناية من طرف المنظمات اليوم يتأتي من مجمل الأهداف التي يسعى لتحقيقها والأهمية التي يكتسيها، وسنبرز أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها والتي تتعلق إما بالمنظمة أو بالأفراد فيما ما يلي:

1.2.1 الأهداف المتعلقة بالمنظمة: يعد التدريب أمر حيويا في أي شركة أو منظمة تهدف إلى التقدم، أين يهدف التدريب إلى معالجة نقاط ضعف الموظف، وتحسين أداء العاملين والتزامهم في أداء الواجبات، وكذا زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى تخفيض التكلفة وتخفيض الإشراف في المنظمة (Vinesh: 2014)، وسنوجز أهم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها فيما يأتي:

■ **رفع معنويات الفرد:** لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الإستقرار النفسي، وأثر لا يستهان به على روحه المعنوية، لكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين، فلن يتحقق الهدف، هذا يعني أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العامة، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات، يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

■ **إستمرارية التنظيم وإستقراره:** إن استقرار التنظيم وثباته يعني قدرة التنظيم في الحفاظ على فاعليته، ولاشك أن هذا لن يتحقق إلا من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل المراكز العليا، والمرونة التنظيمية تعني قدرة الفرد على التكيف، سواء في الأجل القصير أو الطويل مع أي تغيير في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر أفراد من ذوي المعارات المتعددة بنقلهم إلى الأعمال التي تحتاج إليهم فهم أصل إستثماري فعال في التنظيم (عبد الغفار حنفي: 2002).

■ **تحسين الأداء:** يلعب التدريب دورا حيويا في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وهذا بدوره يؤدي إلى وضع المنظمات في أفضل المراكز لمواجهة المنافسة والبقاء في القمة، وهو ما

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

يؤكد وجود فرق كبير بين المنظمات التي تدرّب الموظفين والمنظمات التي لا تقوم بتدريب موظفيها، فالتدريب يؤثر إيجاباً على أداء الموظف من خلال تطوير معرفة الموظف ومهاراته وقدراته وكفاءاته وسلوكه، كما أن التدريب يعد وسيلة للتعامل مع العجز في المهارات والثغرات في العمل (Aidah Nassazi: 2013).

■ **المساهمة في إتخاذ القرار:** التدريب يفيد المستخدمين من خلال مساعدتهم على إتخاذ قرارات أفضل وفعالة، وكذا مساعدتهم على تحقيق التنمية الذاتية وتشجيع الثقة بالنفس، وهو ما يساعدهم على حسن التعامل مع الإجهاد والتوتر والإحباط ومشكلة الصراع، كما يعمل التدريب أيضاً على زيادة الرضا الوظيفي وتحريك الفرد نحو أهدافه الشخصية وتحسين مهارات التفاعل لديه (Neelam Tahir et: 2014).

■ **الفعالية التنظيمية:** الفعالية التنظيمية هي الدرجة الكلية التي تدرك بها المنظمة أهدافها أو هي قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرغوبة، ومن شأن التدريب أن يعزز الفعالية التنظيمية، بتعزيز قدرة الفرد على المساهمة بشكل مثالي في تطوير المنظمة (A.Olaniyan, Lucas. B. Ojo:.).

2.1.2 الأهداف المتعلقة بالفرد:

- **تنمية المعرفة والمهارات لدى المتدرب:** وذلك بـ:
 - معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.
 - معلومات عن المنشأة ومنتجاتها وأسواقها.
 - معلومات عن نظم وإجراءات العمل بالمؤسسة.
 - معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
 - المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج (صلاح الدين عبد الباقي: 2002).
 - المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
 - معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.
- **تنمية القدرات والمهارات للمتدرب:**
 - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
 - المهارات القيادية.
 - القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على التنظيم والإستفادة من الوقت.
- تنمية الإتجاهات للمتدرب:
 - تنمية الرغبة والدافع نحو العمل.
 - تنمية الاتجاه والتعاون مع الرؤساء والزملاء.
 - تنمية الروح الجماعية في العمل.
 - تنمية الشعور بالمسؤولية والشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
 - تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعمال(صلاح الدين عبد الباقي: 2002).
- ومن خلال ما تقدم يمكن أن نستنتج بأن التدريب هو عبارة عن محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، ويشتمل هذا التغيير في سلوك العاملين كل من:
 - تغيير المعارف والمعلومات.
 - تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.
 - تغيير المهارات والقدرات(صلاح الدين عبد الباقي: 2002).
- بالإضافة لمختلف الأهداف التي تم ذكرها سابقا، فالتدريب له عدة فوائد على مستوى الأفراد والفرق، وعلى مستوى المنظمات، على مستوى المجتمع، ففوائد التدريب على الأفراد والفرق تشمل الأداء، فضلا عن المتغيرات التي تتصل إما مباشرة أو غير مباشرة بالأداء والمباشرة تتمثل في مهارات الإبداع، خبرات التوافق، ومهارات إدارة الذات، وغير مباشرة تشمل التمكين، الإتصالات، التخطيط، التنسيق، أما على مستوى المنظمات فتشمل الفوائد تحسين الأداء التنظيمي(الربحية، والفعالية، الإنتاجية)، وبعض النتائج المباشرة(خفض تكاليف وتحسين نوعية وكمية الإنتاج) وغير مباشرة(دوران العمل، سمعة المنظمة، رأس المال الإجتماعي)، أما التدريب بالنسبة للمجتمع فهو يفيد في تحسين رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلى المزيد من الازدهار الإقتصادي (Herman, and Kurt Kraiger:، ويمكننا الإشارة لأهم الفوائد التي يهدف لتحقيقها التدريب من خلال الشكل التالي رقم(05).

فالمنظمة تسعى من خلال عملية التدريب تحقيق جملة من الأهداف على مختلف المستويات الفردية والتنظيمية، وإن كان الهدف الرئيسي للتدريب هو تغيير أو تعديل سلوك الأفراد داخل المنظمات من أجل ضمان التوافق والتكيف مع وسائل العمل أو مهام ومسؤوليات العمل، فإن أهداف التدريب تختلف من منظمة لأخرى تبعا لإختلاف حجمها وطبيعة التدريب الذي تقوم به، ولمن هو موجه؟، وكذا إن أنواع التدريب تفرض الأهداف التي يريد تحقيقها، وهو ما يجعل أهداف التدريب مختلفة ومتشعبة تبعا للأسباب التي ذكرناها سابقا.

وما يمكن تأكيده أنه بالرغم من هذا التنوع والإختلاف، إلا أن التدريب أي كان نوعه ومن يقوم به ولمن موجه؟، فهو يسعى جاهدا لتحقيق عدة أهداف مشتركة، تمس المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والإتجاهات الخاصة بالفرد، كما أنه يسعى أيضا لتحسين المنظمة في عدة مستويات كالأداء والكفاية الإنتاجية والمحافظة على إستمراريتها وبقاءها كمنافس في السوق.

2. أنواع التدريب:

يختلف نوع التدريب بإختلاف نوع العمل الذي يراد التدرّب عليه، ونوع المدربين وخبراتهم السابقة ومكان التدريب، والمستوى المطلوب للتدريب، ومؤهلات المدربين، كما يختلف باختلاف الوقت والمال المخصصين للتدريب، لذلك يجب أن يكيّف نوع التدريب وهذه الظروف المختلفة، أي أنه يمكن تصنيف هذه الأنواع المختلفة في التدريب على النحو التالي (أحمد سيد مصطفى: 2000):

1.2 من حيث الهدف: ويشمل كل من:

1.1.2 التدريب الحركي: وهو يستهدف كسب مهارات حركية، كإدارة مثقاب كهربائي، أو التصويب على هدف متحرك.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

2.1.2 التدريب الاجتماعي: وهو الذي يستهدف كسب عادات إجتماعية وإتجاهات نفسية كالتعاون والتسامح والمحافظة على المواعيد واحترام القانون، وضبط النفس والقدرة على قيادة الجماعة العامة وإدارتها والإشراف عليها، كما يرمي إلى تغيير ما لدى العاملين من اتجاهات وعادات غير مرغوبة لرفع روحهم المعنوية أو مستوى كفايتهم الإنتاجية.

3.1.2 التدريب المعرفي: يستهدف استيعاب معلومات وبيانات هامة كلوائح المؤسسة وقوانينها، وسياستها ومركزها، ونوع منتجاتها وما تقدمه فيها من خدمات، والتشريعات التي تتصل بالأمن فيها، بالإضافة إلى ذلك فهو يستهدف إكساب الفرد الطرق والمعارف الجديدة المرتبطة بعمله وكيفية أدائه، ومختلف أساليب التسيير الحديثة.

2.2 التدريب من حيث التوقيت: ويصطلح عليه كذلك بمدة الخدمة وهو يشمل كل من:

1.2.2 التدريب قبل الإلتحاق بالعمل: ويهدف إلى إعداد الأفراد علميا وسلوكيا على نحو سليم، وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند إلتحاقهم بوظائفهم، ويطلق على هذا النوع من التدريب تسميات عديدة مثل التدريب الإعدادي، التوجيهي، التعريفي، كما يهدف أيضا إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصاتهم وبالمهارات المتعلقة بأعمالهم وبتتمية الإتجاهات الإيجابية لديهم.

2.2.2 التدريب بعد الإلتحاق بالعمل: وهو الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات، والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولا إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، ويعد هذا النوع من التدريب ضروريا لجميع الفئات في المنظمة بسبب تجدد وظائف العمل، واستخدام تقنيات حديثة ومتطورة في التنظيم والتسيير (حسن أحمد الطعاني: 2002).

3.2 التدريب من حيث مكان إجرائه: ويصنف التدريب حسب مكان إجرائه إلى ثلاث أنواع وهي التدريب في مكان العمل، التدريب خارج مكان العمل، التدريب المزدوج، ويمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

1.3.2 التدريب في مكان العمل: وهو يقوم على فكرة التلمذة الصناعية (أو المهنية) والتي تعني أساسا أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل، وآداب السلوك الوظيفي، ويرى عبد الفتاح دياب حسن بأن

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

للتدريب أثناء العمل عدة محددات أخرى تقلل من فعاليته تتمثل فيما يلي (عبد الفتاح دياب حسن: 2000):

- ترقية الرئيس نفسه بالأقدمية وليس بالكفاءة.
- عدم معرفة الرئيس كيف يدرّب الآخرين، لذلك يجب الاستعانة بخبراء مختصين في التدريب.
- عدم إتران العلاقة في العمل بين الرئيس ومرؤوسه.
- عدم توفر المعارف الكافية للرئيس.
- ويتميز هذا النوع من التدريب بعدة مميزات أبرزها:
- تجنب مشكلات إختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل.
- يشرف على التدريب الشخص الذي سيعمل معه المتدرب.
- يتعرض المتدرب لمواقف فعلية.
- يكون التدريب سريعا.
- نتائج التدريب تكون أفضل وفعالة.

2.3.2 التدريب خارج مكان العمل: ويتمثل في عملية التدريب التي تتم في أماكن خاصة خارج المنظمة أو المؤسسة، ويسميه البعض بالتدريب المنظم أو الرسمي، وهو النوع الأكثر شيوعا، ووفقا لهذا النوع يتم إبعاد المتدرب عن ضغوط العمل، وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب، ويعني هذا تخصيص الوقت بأكمله للتزويد بالخبرات وتنمية المهارات، كما يؤدي إلى تبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات بين المتدرب وباقي المتدربين (عبد الغفار حنفي: 2002).

3.3.2 وكالات التدريب: وهي تنتشر في بعض الدول المتقدمة وتكمن مهمتها في تدريب العاملين وتهيئتهم للقيام بأعمال معينة تحتاجها الأماكن الموفدة لهم، كما أن هذه الوكالات تعمل على تجهيز مواقعها التدريبية بكل الأدوات والمتطلبات التدريبية.

4.3.2 معاهد التأهيل المهني: وأحيانا يتم التدريب في مدارس ومعاهد تقوم الشركات والمؤسسات الإنتاجية بالإتفاق مع إدارتها لتصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملون بها، وهذا النوع من المعاهد أو المراكز التدريبية ينتشر في الكثير من العواصم الأوروبية والعربية.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

5.3.2 التدريب المزدوج: ويعتمد هذا التدريب على الجمع بين التدريب العلمي في المؤسسات والدراسة النظرية التي تتم في المدارس أو المعاهد التأهيلية وقد أكدت البحوث الميدانية جدوى وفائدة هذا النوع، فمن المنطقي أن نبصر المتدرب بمجموعة المعارف المتصلة بالخبرات أو المهارات المراد تعلمها ثم يبدأ بعد ذلك بممارستها على أرض الواقع الميداني (حمدي ياسين وآخرون: 9199).

6.3.2 التدريب متعدد الوسائط المعتمد على الحاسوب: وقد تبنت على نطاق واسع هذا النوع من التدريب الكثير من المؤسسات الصناعية والخدماتية، ويستخدم هذا النوع من التدريب حينما يكون الأفراد لديهم مستويات في المهارة، ويمكن التدريب متعدد الوسائط القائم على الحاسوب من توفير الخدمة المخصصة التي هي في متناول العاملين في المنزل أو العمل، أو في أي مكان يتواجد به جهاز كمبيوتر، ويقدم التدريب متعدد الوسائط عددا من المزايا أكثر من غيره من أنواع التدريب، وتشير الدراسات إلى أن إحتفاظ المتعلم مع التدريب متعدد الوسائط هو أعلى لأن المتعلمين يقودون أنفسهم بمعدل مريح، وترد المواد في هذا النوع من التدريب من خلال الصور والنصوص والفيديو مع ضرورة تفاعل المتعلم (Sheryl A. Larso, M.S.W: 2012,)

4.2 التدريب من حيث عدد الأفراد المتدربين المشتركين فيه:

1.4.2 التدريب الفردي: ويكون ذلك عندما تركز العملية التدريبية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدة، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتعريفه بمهام وظيفته، ومن مزايا هذا التدريب أنه يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الإحتياجات التدريبية للعاملين بإعتبار أن الإحتياجات التدريبية بطبيعتها فردية.

2.4.2 التدريب الجماعي: ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوبا تدريب أفرادها على هذه المهام، أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الإحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية، وإخضاعهم معا لبرامج تتسجم مع هذه الإحتياجات (عساف عبد المعطي محمد: 2008).

3. طرق وأساليب التدريب:

من أجل القيام بالعملية التدريبية يتم استخدام عدة طرق وأساليب بهدف تنمية قدرات الأفراد أو إكسابهم مجموعة من المهارات أو تغيير سلوكياتهم بما يتواءم وتحقيق أهداف التدريب، والأسلوب التدريبي هو الطريقة المعتمدة في عملية التدريب والتي تتضمن طرقاً مختلفة للإتصال بين المدرب والمتدربين، وهناك العديد من الأساليب والطرق التي يتم استخدامها في عملية التدريب، وتختلف هذه الأساليب تبعاً لإختلاف أنواع التدريب، حيث أن منها ما هو خاص بنوع دون غيره، وسنتطرق لأهم هذه الأساليب والطرق فيما يأتي:

3.1 أسلوب المحاضرة: ويعرف بأنه "عرض شفهي أو كتابي حول موضوع معين يعده ويقدمه بعناية فرد ذو كفاءة و إطلاع" (سعادة يوسف جعفر: 1994)، وهي إحدى طرائق التدريب المباشر، يتم فيها عرض المحتوى (المادة التدريبية) بطريقة منسقة ومرتبطة على عدد كبير من المتدربين في آن واحد ومكان واحد (عمار الطيب كشرود: 1995)، ويستخدم هذا الأسلوب في معظم البرامج التدريبية لصلاحيته في إيصال المعلومات إلى المجموعات الكبيرة من المتدربين وسرعته وانخفاض تكلفته، مقارنة بالأساليب الأخرى (أحمد الخطيب عبد الله زامل العنزي: 2008)، ويعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التدريبية، التي تستهدف أساساً توصيل المعلومات من طرف واحد، لمجموعة من المستمعين، ورغم أنها تكاد تكون القاعدة الأساسية للتقديم والعرض، إلا أنها لا تحظى بهذا البريق أو السمعة الطيبة بين المديرين أو خبراء التدريب فمعظم المديرين المحترفين يؤكدون دائماً على أنهم نادراً ما يستخدمون أسلوب المحاضرة كما لو أن استخدامها يعد تقليلاً من حرفية المدرب (عبد الرحمان توفيق: 1994).

3.2 المطالعة: وهي أقدم طريقة في التدريب، ورغم أنها إقتصادية ومفيدة حيث لديه القدرة على توفير أكبر قدر من المعلومات بأقل التكاليف، إلا أنها تحرم المتدرب من الحصول على تغذية راجعة، كما تحرمه من معايشة الخبرة التي يريد إكتسابها بشكل علمي (J.Comp bell.et All).

3.3 الندوة: وهي عبارة عن محادثة هادفة يشترك فيها ثلاثة إلى ستة أفراد لمعالجة موضوع معين، ويدير الندوة موجه يتولى تسييرها بطرح الأسئلة وتنظيم الإجابات عنها، وقد

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

تتخذ شكل محاورة تضم ستة أو ثمانية أشخاص بعضهم يمثل المحاضرين والبعض يمثل الخبراء والمختصين لتبادل وجهات النظر (بديع محمود مبارك القاسم: 2001).

4.3 المؤتمرات: وهي من بين طرق وأساليب التدريب الجماعي، تستخدم في عدة أغراض منها التدريب الإداري من أجل رفع مستوى كفاءة الموظفين، ويعرف المؤتمر بأنه: "فن التشاور الجماعي في شكل رسمي، أو أنه إجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات أو الأعمال" (نايت عبد الرحمان عبد الكريم: 1982).

5.3 حلقات المناقشة: عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكنه أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد على تناول وجهات النظر وتكوين حصيلة من الأفكار والإقتراحات والحلول لمشكلة معينة (أحمد ماهر: 2007).

6.3 دراسة الحالات: يمكن تعريف دراسة الحالات في مجال تطبيقها في الإدارة العامة بأنها "صورة موجزة للتاريخ الإداري الذي يصف الطريقة التي عالج بها موظف أو مجموعة من الموظفين مسألة إدارية معينة، وكيفية إتخاذ إحدى القرارات بشأنها وتنفيذ ذلك القرار" (نايت عبد الرحمان عبد الكريم: 1982)، ودراسة الحالة تتضمن طرح مشكلة معينة واقعية أو إفتراضية على المتدربين، تجري مناقشتها بإشراف المدرب لتدريبهم على تحديد المشكلات وأسبابها وإقتراح الحلول الممكنة، وكذلك تطوير مهارتهم في المناقشة والعمل الجماعي، والهدف الرئيسي من هذا الأسلوب هو تمكين المتدربين من إستخدام المعارف و المعلومات النظرية في حل المشكلات الواقعية وكيفية إتخاذ القرارات، ومن الواضح الفائدة الكبيرة لهذا الأسلوب لكونه يعتمد على مشاركة المتدربين في العملية التدريبية وقيامه باستنتاجات خاصة به (سليمان خليل فارس وآخرون).

7.3 الأفلام الإيضاحية: تعتبر من أنجح الوسائل في تعلم كثير من المهارات الصناعية فالفيلم يستطيع أن يبين يسر العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها ببعض كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية، فإنه يعفي المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبيرين لو إتبع طريقة خاطئة في العمل، غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية، كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير (كامل محمد محمد عويضة: 1996).

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

8.3 الملاحظة: وهي تشبه إلى حد كبير أساليب التدريب أثناء الخدمة، إلا أنه يقتصر على ملاحظة الغير أثناء تأدية عملهم، ومن مشاكل هذا النوع إمكانية حدوث التعلم الخطأ واحتمال تعلم القيام بتأدية نشاط معين دون فهم وإدراك (رمضان محمد القذافي: 1997).

9.3 الزيارات الميدانية: ويفيد هذا الأسلوب كثيرا في بعض الجوانب التي يمكن تلمسها أو التعرف عليها من خلال عمليات المشاهدة، كمشاهدة الأوضاع التنظيمية أو النماذج الإدارية المستخدمة (أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي: 2008).

10.3 تمثيل الأدوار: تتمثل هذه الطريقة في إستحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً في المشكلة المطروحة، ويطلب منه القيام بتمثيله، وإتخاذ كل القرارات الخاصة به، وفي الوقت نفسه يعطي متدرب آخر دورا آخر تتطلب المشكلة وجوده، كأن يمثل الأول دور المشرف الذي يضبط موظفا لا يطبق تعليمات الإدارة في عمله اليومي، فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف، ومن خلال النقاش الذي يدور بينهما تبرز سلوكيات وإتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب أو المتدربين (الموسوي سنان: 2004).

11.3 الورش الدراسية: عبارة عن تنظيم تعاوني يسهم فيه عدد كبير من العاملين وتهيأ له إمكانيات بشرية وفنية كبيرة، يتوافر فيها العديد من الخدمات، ووفرة من المختصين تحت إشراف هيئة أو معهد من أجل دراسة المسائل والمشكلات المطروحة، وقد يشترك فيها بعض المسؤولين ورجال المجتمع وتسمى أحيانا بالمعسكر التدريبي (بديع محمود مبارك القاسم: 2001).

12.3 النشاطات الاجتماعية: وتشمل الاشتراك في النوادي والجمعيات الاجتماعية وممارسة الخدمات التطوعية وغيرها، وهذه النشاطات توفر نوعا من الرضا النفسي وهي أيضا في كثير من الحالات تنمي مهارات مختلفة (مالكولم بيل: 1997).

13.3 أسلوب الجماعات التدريبية: وهو نوع من أساليب التدريب في المختبر، حيث يتم التدريب على المهارات الأساسية عن طريق تفاعل أفراد المجموعة معا، في حضور قائد المجموعة، وقد أثبت هذا النوع نجاحه بشكل كبير في معالجة قضايا العلاقات الإنسانية وتغيير الإتجاهات (رمضان محمد القذافي: 1997).

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

14.3 أسلوب تدريب الحاسوبية: ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في مجال التدريب، والصورة الأساسية لهذا النوع من التدريب هي النقاش والإجتماع بلا هدف أو جدول أعمال محدد، ودور المدرب هنا لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين والعمل على توجيهها دون أن يتدخل في النقاش بأي صورة كانت، ويهدف هذا النوع إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على آراء الآخرين، ويستخدم في تطوير المديرين أو المشرفين أو القيادات بتنمية مهاراتهم، إلا أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى كشف العلاقات بين الأفراد على حقيقتها (زويلف مهدي حسن: 1994)، ومن فوائد هذا الأسلوب:

- تعطي للمتدرب فهما عن حقيقة سلوكه إتجاه الآخرين وكيفية تأثيره بهم.
- تجعل المتدرب واعيا بما يجعل الآخرين يسلكون سلوكا معيننا نحوه.
- تعطي فكرة للمتدرب عن كيفية سير المجموعة والشروط الملائمة لنجاح الحوار.
- تعلم المتدرب كيف يستمع لأقوال الآخرين جيدا قبل أن يجيب.
- تساعد المتدرب على فهم سلوك الآخرين.
- توفر فرصة للمتدرب لاستخدام عدة أشكال تفاعلية مع الآخرين ثم حصوله على تغذية راجعة على كل شكل منها (J.Comp bell.et All).

15.3 التعليم المبرمج: يقوم على أساس مفهوم التعلم الذاتي حيث يتحمل المتعلم مسؤولية تعليم ذاته، مما يؤدي إلى تعليمه في نهاية البرنامج، وقد أخذت به دول كثيرة، حيث تم وضع مواد مبرمجة في الكتب والآلات التعليمية، ويعتمد هذا الأسلوب اعتمادا جوهريا على نظرية الإتصال ذات الدوائر المغلقة (رداح الخطيب أحمد الخطيب: 2006).

16.3 المباريات الإدارية: يتضمن هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى فريقين أو أكثر ويتم توزيع الأدوار على المتدربين وقواعد القيام بها ويتم وضع نقاط أو علامات لكل خطوة من العمل، حيث يتخذ المشاركون مجموعة من القرارات يترتب عليها ربح أو خسارة وفق للقواعد المحددة، وينمي هذا الأسلوب لدى المتدربين مهارات التفكير العلمي وإحتساب النتائج عند كل خطوة وكل قرار يتخذونه، ويخص هذا الأسلوب المشكلات التي يمكن التعبير عنها.

17.3 طريقة المهام: يمارس فيها الطلاب أنشطة ذاتية، قصد تنمية قدراتهم الفكرية على الإكتشاف الذاتي والتطبيق وحل المشكلات، ومن أشكالها: التمارين التطبيقية، الأعمال

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

المخبرية، إعداد الملخصات والتقارير والإستطلاعات الميدانية، إنجاز البحوث والعروض والواجبات المنزلية (عبد اللطيف الفاربي وآخرون: 1994).

ويمكن أن نستخلص في الأخير أنه بإختلاف الأهداف ومواقف التدريب تتعدد الوسائل التدريبية، وكلما زاد عدد الوسائل المستخدمة في تقديم الدرس التدريبي، زادت فعالية البرنامج، وفيما يلي جملة من المعايير الواجب مراعاتها عند إختيار الوسيلة التدريبية:

- أن تكون الوسيلة المختارة هي أكثر الوسائل المتاحة قدرة على تحقيق الأهداف من الفعل التدريبي.

- أن تكون أكثر فاعلية في توضيح محتوى التدريب.

- أن تكون أكثر الوسائل قدرة على تنفيذ التدريبي أو التكويني.

- أن تكون سهلة الإستخدام وقليلة التكلفة (حسن حسن زيتون: 2001).

4. مستويات التدريب ومسؤولياته ومتطلبات نجاحه:

1.4 مستويات التدريب: تشتمل كل مؤسسة على عدة وظائف تصنف وفق مستويين هما: وظائف إدارية وأخرى تنفيذية، وبالتالي فإن البرامج التدريبية تتنوع وفق هذين المستويين التنفيذي والإداري، والتي يمكن من خلالها الإشارة لمستويات التدريب فيما يأتي:

1.1.4 تدريب العمال التنفيذيين: يصطلح عليه أحيانا بالتدريب المهني، وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية وحتى الخدماتية، ومثال ذلك أعمال اللحام، البناء والنجار والتعليم وغيرها، وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما يوجد عدد من المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الإلتحاق بها للتدريب على بعض المهن، وعادة تتوافر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من إكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة (صلاح الدين عبد الباقي: 2002).

2.1.4 تدريب العمال الإداريين: ويصطلح على هذا النوع من التدريب بالتنمية الإدارية وهي تهدف إلى تنمية الكفاءة والقدرات للمديرين وفعالية الأداء لوظائفهم الحالية، وإعدادهم لشغل مناصب أعلى مستقبلا عند ترقيتهم إليها، وقد أصبحت برامج التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة الحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية لمواكبة التطورات البيئية والتنظيمية، وإن الاعتماد على الخبرة المكتسبة من الممارسة في حد

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

ذاتها لتدريب المديرين لا تكفي لتحقيق هذه الغاية (عبد الغفار حنفي)، ويختلف محتوى برامج التنمية الإدارية باختلاف المستويات الإدارية، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي (صلاح الدين عبد الباقي: 2002):

■ **مستوى الإشراف الأول:** ويصطلح عليه أحيانا بالإدارة الدنيا وهي تتمثل في المشرفين ورؤساء العمل المباشرين، ولهذا المستوى أهمية بالغة، على إعتبار أن المشرفين هم العمال الأكثر احتكاكا بالعمال التنفيذيين.

■ **مستوى الإدارة الوسطى:** هو المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول والمستوى الأقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمال في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى بإدارة عدد من الأقسام والتنسيق بينها.

■ **مستوى الإدارة العليا:** هو المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة وإتخاذ القرارات الأساسية.

وهناك العديد من الشروط الواجب توافرها في برامج التنمية الإدارية الفعالة سنشير لأهمها فيما يلي (عبد الغفار حنفي: 2002):

- أن تتولى هيئة متخصصة مهمة التدريب والتنمية الإدارية: فبالرغم من وجود إدارة الأفراد ومسئوليتها عن تدريب الموارد البشرية، لكن لا يجب إعطائها المسؤولية الكاملة عن التنمية الإدارية للموارد البشرية بالتنظيم، وتقع المسؤولية عن تنمية هذه الموارد على الهيئة الإدارية.

- إعداد وتدريب الهيئة أو الجماعة الإدارية التي تتولى تنمية الأفراد: حيث يجب التحقق من توافر خصائص وسمات معينة في الجماعة المناط إليها تنمية الأفراد، بحيث يكون لهم القدرة والكفاءة في تنمية قدرات وكفاءات الآخرين.

- يجب تحديد محتويات برامج التنمية بناء على تحليل متطلبات المراكز الإدارية: ويعني هذا ضرورة أن يصمم البرنامج بما يتلاءم مع نوعية المهارات والقدرات التي ينبغي تعليمها للمتدربين.

- أن يقتصر التعيين والترقية للمراكز الإدارية على الداخلين في برنامج التدريب والتنمية: فالتدريب لا يخلق القدرات ولكنه ينمي تلك القدرات والمهارات الإدارية المطلوبة، ويعتبر هذا حافزا للأفراد على الالتحاق بهذه البرامج والمشاركة فيها.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- التركيز على تعديل السمات والخصائص للمتدربين: حيث يجب العمل على تقويم السلوك غير الهادف للمتدربين بما يتماشى مع السلوك التنظيمي المتوازن، ويؤدي هذا إلى إكساب الفرد لخصائص وسمات معينة تتفق ومتطلبات المركز الإداري.

2.4 مسؤولية التدريب: تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التدريب، فقد تتعهد إدارة بعض المنشآت للرئيس المباشر بمهمة التدريب لمرؤوسيه ومعالجة مشاكل العمل بدقة (صلاح الدين عبد الباقي: 2002، ص 211)، كما قد تعد المؤسسات الكبيرة إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكمل الوفاء باحتياجات المؤسسة أو تلك التي يطلب منهم إعدادها، وهذا الشكل يضمن أن يتم تدريبه على مستوى عال إذ سيشرف عليه أفراد متخصصين ومتفرغين لهذه العملية.

وقد تستعين المؤسسة بمراكز وأجهزة تدريب خارجها سواء كانت محلية أو دولية، حيث يتم ترشيح الأفراد من داخلها التي ترى بأنهم بحاجة إلى التدريب، والمفاضلة بين البدائل السالفة الذكر يقوم على أساس عدد من العوامل أهمها:

- عدد العاملين.
 - عدد الأفراد المراد تدريبهم.
 - مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المؤسسة.
 - تكلفة عملية التدريب داخل المنشأة ومقارنتها بالتدريب الخارجي.
 - مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب للوفاء بإحتياجات المنشأة.
 - مدى توافر الوعي والإيمان الحقيقي بأهمية التدريب لدى العاملين بالمنشأة.
- ومن الضروري وجود وحدة تنظيمية تشرف على النشاط التدريبي، ويتوقف حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنشأة وطبيعة نشاطها وهناك عدة إعتبارات لا بد من أخذها في الإعتبار عند التفكير في إنشاء هذه الوحدة:
- تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسئوليتها وسلطتها.
 - تحديد الموارد المالية الخاصة بها.
 - تحديد موقعها على الخريطة التنظيمية وعلاقتها مع باقي الإدارات والأقسام.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- توفير العناصر البشرية الصالحة للقيام بالنشاط التدريبي (صلاح الدين عبد الباقي: 2002، وفي هذه النقطة الأخيرة المتمثلة في توفير العناصر البشرية للقيام بالنشاط التدريبي، نجد أن دراسة جمعية "أونتاريو" للتدريب والتنمية 1979 قد ركزت على عناصر كفاءة وفاعلية المدرب أو بالأحرى نوع الأدوار التي يجب عليه القيام بها. حيث قسمت الدراسة، أدوار المدرب إلى وظائف رئيسية هي:

أ-المدير، ب-المستشار، ج-المصمم، د-المعلم، وهذا يتلخص في الشكل التالي رقم(06) الذي يوضح المجالات الأساسية لمسؤولية التنمية والتدريب:

الإداري Administrator	المستشار Consultant	المصمم Designer	المعلم Instructor
-يضع السياسة. -هندسة الوظائف. -نطاق الخدمات: التدريب، التعليم، التنمية. -نظام إرجاع الأثر. -التطوير التنظيمي. -نطاق الطرق المفيدة: الجدولة، اختيار المشاركين، قواعد المشاركة. -يوصل السياسة. -يحدد أهداف البرنامج. -يضع الموازنة. -يراقب النفقات. -يحدد معايير وأنماط التسهيلات. -يختار ويدير الجهاز. -يقيم مجهودات التنمية والتدريب.	-يحلل مشاكل الأداء. -يوصي بالحلول: التدريب، التعليم، التنمية. -نظام إرجاع الأثر. -هندسة الوظائف. -التطوير التنظيمي. -يضع أهداف البرامج (مع العميل، المديرين). -يقيم البرامج. -يدعم البرامج. -ينصح المصممين.	-يختار الطرق. -يختار الوسائل. -يربط بين الطرق والوسائل في شكل برنامج متكامل. -يوفر المواد لتنفيذ البرامج. -يقيم التجربة. -يعيد تصميم البرامج وفقا لما تشير به بيانات التجربة.	-يوصل تصميم التعلم. -يحلل ويستجيب للاحتياجات الفردية للمتعلم. -يعدل التصميم بما يفي باحتياجات المتعلم. -يقدم إرجاع الأثر والتقييم بشكل مستمر لتسهيل عملية التعلم. -ينصح المتعلمين. -يقدم إرجاع أثر المصممين بخصوص نقاط القوة والضعف في التصميمات.

شكل رقم(06) يوضح المجالات الأساسية لمسؤولي التنمية والتدريب.

(المصدر عبد الرحمان توفيق: 1994).

3.4 متطلبات التدريب الفعال ومقومات نجاحه: وتتمثل في:

1.3.4 متطلبات التدريب الفعال: لكي يحقق التدريب الفعالية، لابد أن نراعي الإعتبارات الآتية:

الاعتبار المالي: لا يعد التدريب مجالا للحصول على أفضل سعر أو كلفة، فالتكاليف ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، فهي ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد، كما أن التدريب خارج العمل يشمل النقل، أجور المدرب والمتدرب، وإعداد الأوراق المرجعية للتدريب، ووسائل التدريب الإيضاحية.

الاعتبار الزمني: من المستحسن أن يتم التدريب في أقل وقت ممكن ويفضل تحديد الوقت وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب، كما يجب أخذ رأي المتدربين عند تخطيط وقت البرنامج التدريبي.

الاختيار الحصيف للمدربين: يعد الاختيار الحصيف للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب أهدافه ويمكن أن يشمل خيار المدربين: مدربين من داخل المؤسسة مستشارين تدريبين من خارج المؤسسة، أساتذة جامعات، الزملاء المتميزين في العمل.

الاختيار المناسب لمكان العمل: إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية، بحيث يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب، بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والإستماع بشكل جيد، وهناك بعض الأساليب التدريبية تتطلب غرف خاصة لتنفيذها، تتوفر فيها: سبل الراحة.

تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة: إن تنفيذ الأساليب التدريبية بفاعلية يتطلب أمكنة خاصة، وتجهيزات معينة ملائمة من حيث الأثاث مثل الألواح الخشبية والورقية، وآلات عرض الأفلام، والصور والشاشة الملحقة بها (حسن أحمد الطعاني: 2002).

2.3.4 مقومات نجاح التدريب: لكي ينجح التدريب في تحقيق أهدافه المختلفة فإنه يعتمد على عد مقومات تساهم في هذا النجاح وتضمن فعالية التدريب، ومن بين أهم هذه المقومات نذكر ما يأتي:

- وضوح وواقعية الأهداف، ووضوح وتكامل السياسات.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- الترابط مع أهداف وسياسات المنظمة.
 - الترابط مع عمليات التنمية البشرية الكاملة.
 - الترابط والتفاعل مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا.
 - دقة تحديد الإحتياجات.
 - دقة تصميم الأنشطة التدريبية.
 - دقة إختيار الأساليب التدريبية.
 - دقة اختيار وإعداد المادة التدريبية.
 - الاهتمام بدقة إختيار المدربين (على السلمي: 1998).
- فالتدريب الناجح يقوم على أساس الكفاءة والذي يتطلب عدة إعتبرات وخطوات لضمان فعالية التدريب ونجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة،

5. التدريب كنظام :

يتكون النظام من مدخلات، عمليات، مخرجات، وتتكون مدخلات العملية التدريبية من ثلاثة عناصر أساسية، بشرية، مادية ومعنوية والتي سنقوم بتوضيحها فيما يأتي:

المدخلات البشرية: تتمثل في الأفراد المراد تدريبهم، والمدربون بخصائصهم المهنية وقدراتهم التدريبية وطاقتهم لإدارة التدريب، ومستشاريه الذين يخططون للتدريب، يشرفون على تنفيذ البرامج ثم يقيمون الأداء التدريبي (عبد الفتاح محمود دويدار: 2000).

المدخلات المادية: وتتمثل في المخصصات المالية للتدريب، واللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل المعدات، المعينات التدريبية والأجهزة، المباني والمركبات.

المدخلات المعنوية: وتتمثل في كل من النظريات والبحوث والدراسات، النظم والإجراءات حقائق والمشكلات (عبد الفتاح دياب حسن: 1995)، أما بالنسبة للعمليات اللازمة لمنظومة التدريب: يمكن أن تشير إلى أن هذه العمليات تستخدم مزيج من مدخلات التدريب البشرية، المادية، المعنوية (سالفه الذكر) في تنفيذ البرامج التدريبية على مدى برنامج زمني محدد (عبد الفتاح محمود دويدار: 2000).

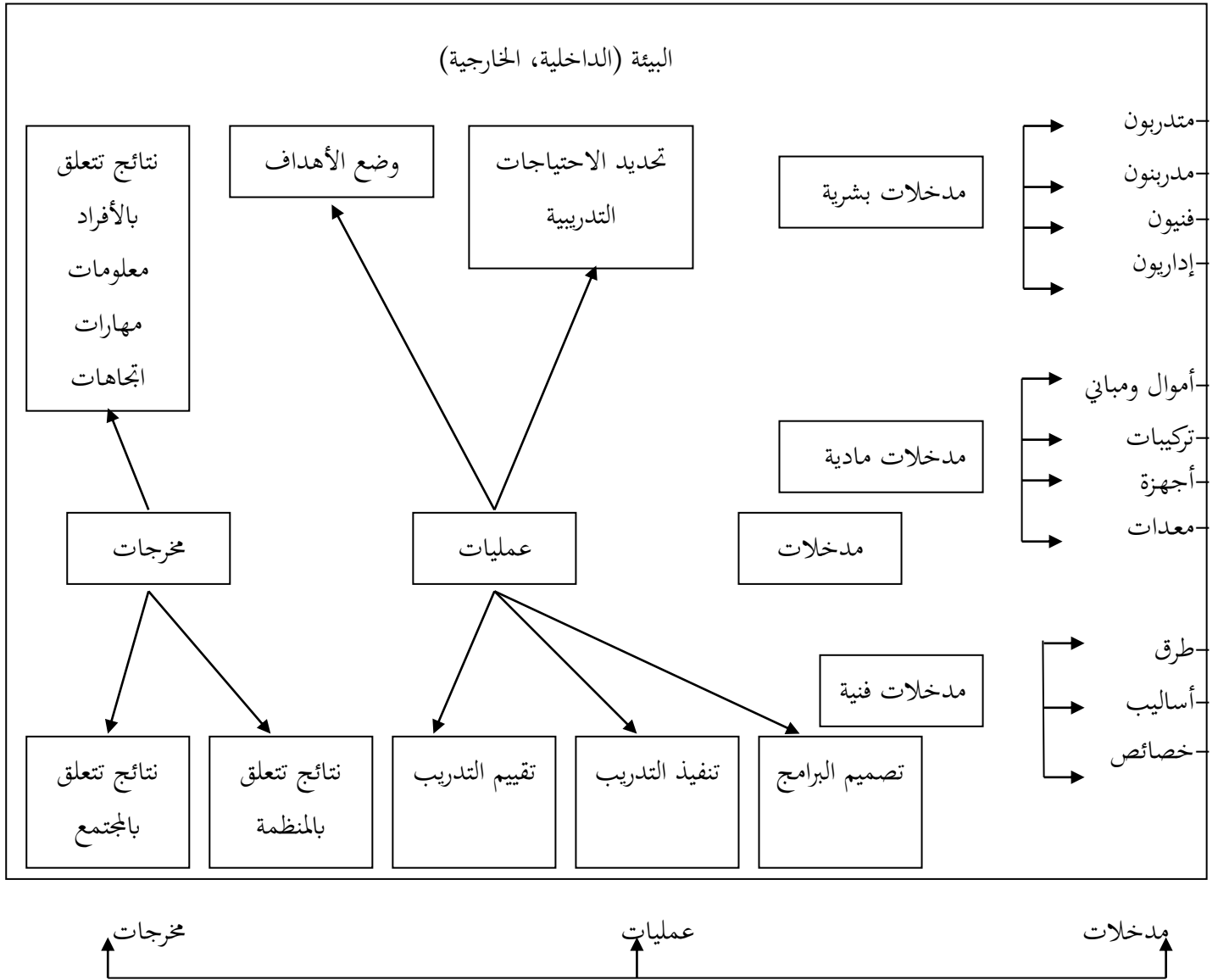
عمليات تحضيرية: وتتمثل في الأهداف، البرامج، الإمكانيات، مستوى الأداء المتوقع.

عمليات تنفيذية (التدريب): وتتمثل في نقل المهارات، المعارف، الخبرات، تغيير الإتجاهات.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

عمليات تكميلية: وتتمثل في متابعة التدريب، تقييم الأداء التدريبي، تجهيزات المساعدات والمعينات التدريبية (عبد الفتاح دياب حسن: 1995)، أما مخرجات العملية التدريبية فتتمثل في نتائج العملية التدريبية، قد تكون هذه النتائج جيدة بدرجة أو بأخرى أو لا تكون، والأمر يتوقف أساسا على درجة جودة وكفاءة كل من مدخلات التدريب وعملية التدريب، ويمكن عرض المخرجات الأساسية للتدريب كما يلي:

- متدربون أو متدربات بمستوى قدرات (معارف، مهارات) وأنماط تعامل معينة.
- ثبات أو تغير في نسب ومعدلات المخالفات وأخطاء العمل الفنية وأخطاء التعامل بدرجة أو بأخرى.
- زيادة في درجة رضا من تلقوا تدريبا فعالا من خلال شعورهم بتحسن مستوياتهم في الأداء والتعامل، وسهولة تحقيق ذاتهم من خلال النجاح العلمي، مما يسهم في تقليل معدل دوران العمل.
- ثبات أو تغير بدرجة أو بأخرى في أنماط السلوك، والتعامل مع الرؤساء والزملاء والعملاء.
- ثبات أو تغير في مستوى الإنتاجية، ثبات أو تغير بدرجة أو بأخرى في الفاعلية الكلية للمنظمة، من خلال تغيير مستوى الأداء الفني، والتعامل الفردي والجماعي.
- الإسهام في تشكيل صورة المنظمة في أذهان جماهيرها، كمنحصة لما تقدم (عبد الفتاح محمود دويدار: 2000)، والشكل التالي رقم (08) يمثل منظومة التدريب.



شكل رقم (08) يبين مكونات العملية التدريبية وفق منحى النظم.

(عبد الرحمان توفيق: 1994).

من خلال ما ورد في النموذج السابق نلاحظ بأن مدخلات العملية التدريبية تتمثل في المدخلات البشرية (متدربون، فنيون، إداريون) والمدخلات المادية (أموال ومباني، أجهزة ومعدات)، إضافة إلى المدخلات الفنية (الطرق، الأساليب، خصائص)، أما مرحلة العمليات فتشتمل على أهم خطوة وهي تحديد الاحتياج التدريبي ثم عملية تصميم، فتنفيذ، ثم تقييم التدريب، وبعدها يتم استنتاج ومعرفة مدى فاعلية العملية التدريبية من خلال مخرجاتها سواء كانت تتعلق بالمنظمة أو بالأفراد (مهارات، معارف) أو كانت تتعلق بالمجتمع، وتتم هذه

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

العملية وفق إطار أو مجال يطلق عليه بالمعلومات المرتدة، أو التغذية الراجعة، بهدف ضمان الفعالية في كل مرحلة من مراحل التدريب.

ثانيا: تصميم البرامج التدريبية:

1. مدخل لتصميم البرامج التدريبية من خلال خطوات التدريب:

لقيام بالتدريب لابد من توفر كل من المدرب، المتدرب، الوسائل والأدوات، المنهج التدريبي، المادة التدريبية، وكل هذه العناصر للقيام بها، لابد من المرور بعدة خطوات لإيصال المعلومات والمعارف للمتدرب بالشكل الملائم، لذا ينبغي على كل مهتم بعملية التدريب أن يتعرف على هذه الخطوات لإدراك الخطوط العريضة للتدريب، لضمان نجاح التدريب، وسنستعرض أهم هذه الخطوات فيما يأتي:

1.1 جمع وتحليل المعلومات: إن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو خطوة تليها عملية تحليل وإستنتاج ترمي إلى إستخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية(علي السلمي:199)، وفي هذه المرحلة لابد من توفير البيانات اللازمة عن النظام التدريبي وكذا البيانات الخاصة بالمتغيرات المتصلة بالتدريب سواء داخل المنظمة أو خارج المنظمة، وبالتالي فإن هذه المرحلة هي جزء متكامل من نظام المعلومات الإدارية التي يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط وإتخاذ القرارات(كامل بربر: 1997)، تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات عدة عناصر هي:

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
 - معلومات عن الأهداف والسياسات.
 - معلومات عن تطور النشاط.
 - معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
 - معلومات عن الإمكانيات المادية.
 - معلومات عن الظروف المحيطة.
- والشكل التالي رقم (09) يرصد أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات.

المؤشرات التدريبية	مجموعة
--------------------	--------

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

المعلومات	
معلومات عن التنظيم الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي).	<ul style="list-style-type: none"> - إستحداث وظائف جديدة. - إلغاء وظائف قائمة. - تعديل واجبات ومسؤوليات وظائف. - تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف. - إستحداث تقسيمات تنظيمية جديدة. - إلغاء تقسيمات تنظيمية قائمة. - تعديل إختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة. - إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض. - تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف العليا إلى وظائف دنيا. - تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها. - إستحداث أنشطة جديدة. - توقف بعض الأنشطة القائمة. - إختلال الهيكل الوظيفي لزيادة عدد الأفراد عن الوظائف. - إستمرار شغور بعض الوظائف التخصصية. - عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحثها للموضوعات.
معلومات عن الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> - عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقة وصف الوظائف. - عدم توافق الإختصاصات المؤداة فعلا من التقسيمات التنظيمية مع الإختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي. - إختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف. - الإحتياج إلى أفراد ذوي المهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين. - إختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها الإدارة. - إختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. - تزايد معدلات الإستقالة وترك العمل.

- إزدياد معدل الأخطاء الفردية في أجزاء من العمل.
- إزدياد معدل توقيع الجزاءات على الأفراد من جانب رؤسائهم.
- عدم تناسب التأهيل العلمي والخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم.
- جمود الحركة الوظيفية لبعض الأفراد رأسيا أو أفقيا.
- إنحراف متوسط الأداء الفعلي للأفراد على المعدلات المستهدفة من الإدارة.

شكل رقم (09) يرصد أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات.
(علي السلمي: 1998).

2.1 تحديد الإحتياجات التدريبية:

1.2.1 مفهوم الإحتياجات التدريبية:

بما أن الإحتياجات التدريبية تمثل الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية، فإهمال قياس الإحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة، ومهارة، ودراية يهدد الأساس الأول والركيزة الأولى التي يبني عليها أي برنامج تدريبي، وهذا يقودنا إلى توضيح ما المقصود بالإحتياجات التدريبية، لذا سنتطرق لأهم التعاريف التي تناولت الإحتياجات التدريبية:

يعرف **محمد جمال برعي** الإحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين وخبراتهم، معارفهم، ورفع كفايتهم ومهاراتهم وإتجاهاتهم وسلوكهم بناء على إحتياجات ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين" (محمد جمال برعي: 1973).

ويعرفها **حسن أحمد الطعاني** بأنها "مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد، وبسبب نقص معارف، وقدرات، ومهارات هؤلاء الأفراد، وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور" (حسن أحمد الطعاني: 2002).

2.2.1 أسس تحديد الإحتياجات التدريبية: وهي تتم على ثلاث مستويات:

1.2.2.1 تحليل الإحتياجات على مستوى التنظيم: من خلال التحليل التنظيمي تستطيع

الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف، ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، وكذا مدى

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الإختصاصات مع قدرات الأفراد، مدى تفويض السلطة للمرؤوسين، مدى وجود خطوط إتصال بين العمال والمستويات الإدارية المختلفة (جمال الدين محمد المرسي: 2003)، فالتحليل هنا يهدف إلى تحديد الوحدات التي تحتاج إلى تدريب أكثر، وكذا تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل من خلال عملية تقييم النتائج المحققة وتتجسد عملية التحليل التنظيمي فيما يلي:

- **تحديد وصياغة أهداف المنظمة:** الهدف هو الحالة، المقصد، أو الغاية التي تريد المنظمة الوصول إليها، والتي يمكن أن تكون أهدافا إجرائية، كما يجب أن تكون واضحة وواقعية التحقيق، ومرتبطة بالأهداف الخاصة بالعمال.

- **تحليل الخريطة التنظيمية:** وهي تمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ توضح مختلف الوحدات والأقسام بها، وهي تهدف لمعرفة الوحدات ومسؤولية كل وحدة، وكذا علاقة وتأثير كل وحدة على أخرى (حسن أحمد الطعاني: 2002).

- **تحديد المقومات التنظيمية:** وتتمثل في القوانين والتشريعات الداخلية للمنظمة، والتي تستوجب معرفتها على كل عامل.

- **دراسة القوى البشرية:** وذلك من خلال تقدير عدد المعينين الجدد وكذا الذين تم نقلهم وترقيتهم لوظائف أخرى، كما يتم تحديد جنسهم (عدد الذكور، عدد الإناث) ومستواهم التعليمي، الأقدمية والخبرة (عبد الفتاح محمود دويدار: 2000).

- **تحديد مستوى كفاءة التنظيم:** ويتم ذلك من خلال تقييم أداء الأفراد وذلك للتعرف على مستواهم كما وكيفا، وتكلفة العمليات، ومدى إتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية، والأفراد الذين يكشف تقييم أدائهم عن نواحي القصور وكذلك من خلال ما تملكه المنظمة من وسائل وأجهزة متطورة، وكذا من خلال مقارنة أرباحها مع الخسائر (حوادث العمل).

- **تحديد المناخ التنظيمي:** وذلك من خلال الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من خلال أسلوب الأداء وأنماط التعامل فيما بينهم، طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية، وكذا طبيعة إتصالهم مع المستويات الإدارية (عليا، وسطى، دنيا)، كل هذا يدخل في إطار المناخ الداخلي للمنظمة، أما عملية تحديد المناخ الخارجي فتتم من خلال معرفة مدى تلبيتها لاحتياجات السوق وتحقيقها لرضا عملائها، مدى منافستها للمنظمات الأخرى (عبد الفتاح محمود دويدار: 2000).

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- تحليل التغيرات التنظيمية: أي مدى تغييرها لإستراتيجيتها التنظيمية، كإدخال تصميمات جديدة تؤدي إلى تغيير طرق وأساليب العمل، وكذا توقع إدخال تطور تكنولوجي جديد أو تغير السياسات التنظيمية والتسييرية، وكل هذه المتغيرات السابقة تستوجب وضع تخطيط مرن قابل للتعديل حتى لا يكلف المنظمة بعض الخسائر (حسن أحمد الطعاني: 2002).

2.2.2.1 تحليل الإحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة: تختلف الإحتياجات التدريبية من عامل لآخر بإختلاف الوظائف التي يتم شغلها، وهنا قد تقوم الحاجة التدريبية لأسباب كثيرة: فقد يكون الشخص الذي تولي الإدارة مؤخرًا يحتاج إلى تدريب، أو قد يكون أداء الموظفين دون المستوى المستهدف، أو قد يحصل تزايد في الطلب على ناحية معينة في العمل أو يحصل تغير في ممارستها، وبشكل عام فإن أي تغير سواء في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة، أو أساليب الإنتاج أو الإدارة، أو في طاقم الموظفين يوحي بضرورة التدريب والحاجة إليه (مالكولم بيل: 1997)، وفي هذه الحالة يكون مطلوبًا إجراء شكل من أشكال التحليل الذي يهدف إلى جمع البيانات حول الوظيفة ومكوناتها (الواجبات والمهام)، ويتم هذا من خلال الإجراءات التالية:

- تحديد معايير الأداء الوظيفي المطلوب.
- تحديد المكونات والواجبات التي تكون الوظيفة.
- تحديد الطرق التي بواسطتها يتم إنجاز هذه الواجبات وذلك لكي يصل العامل إلى المعايير المحددة.
- تحديد ما يتطلبه كل مكون وظيفي من مهارات ومعارف لأدائه.

ويمكن حصر الإجراءات السابقة ضمن عملية تحليل العمل، الذي يقوم بتوفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة، من خلال تقديم دراسة تفصيلية عن متطلباتها ومهامها وممارساتها، ويتم جمع المعلومات الخاصة بتحليل العمل من خلال: الاستبيانات، المقابلات، الملاحظات وكذلك من خلال دراسة التقارير، والسجلات ومفكرات العمل اليومية (حسن أحمد الطعاني: 2000).

3.2.2.1 تحليل الإحتياجات التدريبية على مستوى الفرد: ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته، مؤهلاته، دوافعه، إتجاهاته، سلوكه الوظيفي، مدى

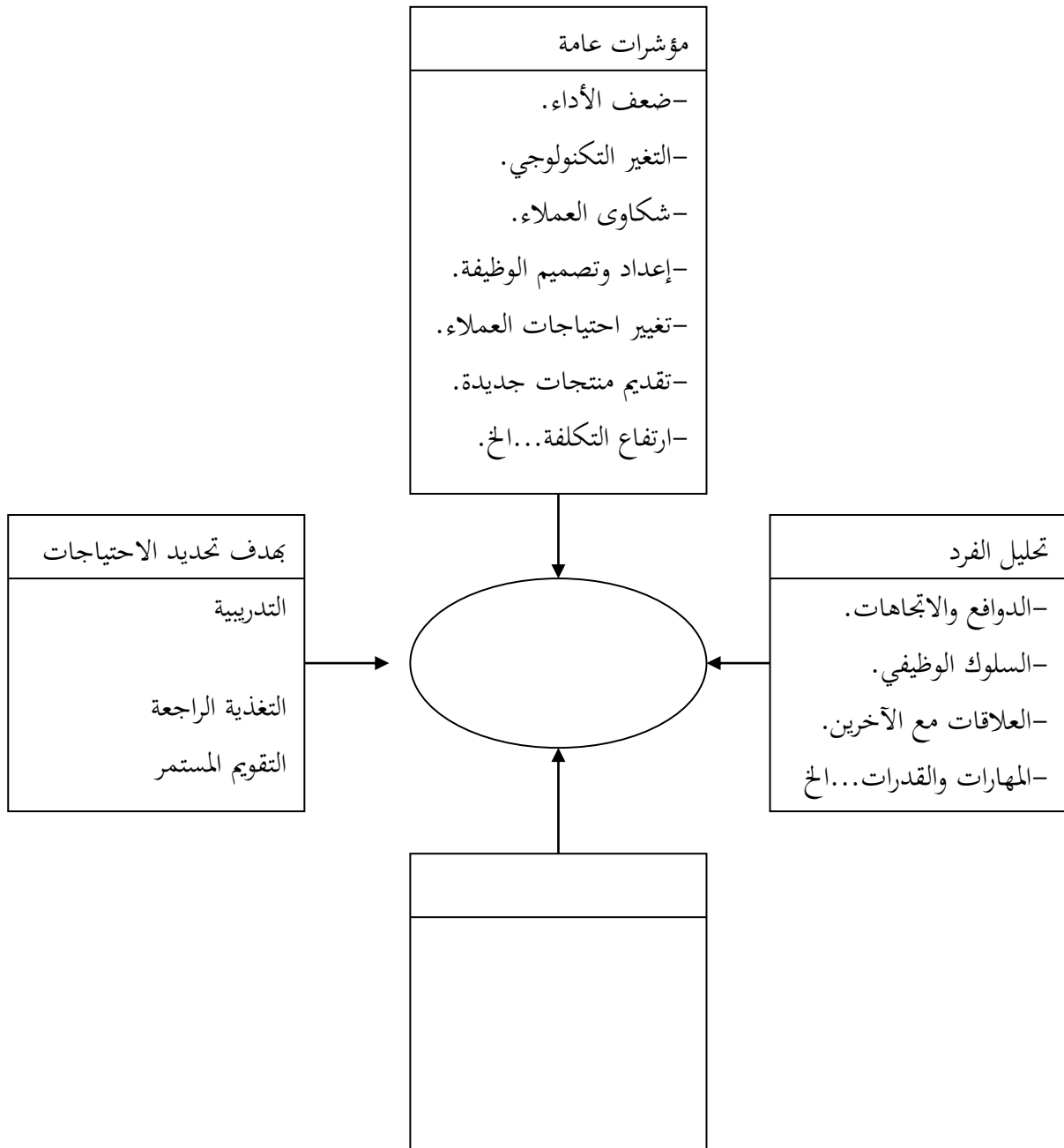
الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الإتصال والتفاهم (جمال الدين محمد المرسي: 2003)، وتوجد عدة طرق تبرز من خلالها حاجات الأفراد للتدريب منها:

-**الاختبارات:** ففي معظم الأحيان لا تستخدم الإمتحانات الرسمية في الإطار المهني وإنما يمكن إدخالها ضمن الدروس التدريبية الطويلة، وشهادات التدريب والكفاءة، وتستخدم كذلك في عمليات توظيف وترقية الأفراد، وكمثال عن هذه الإختبارات نجد إختبارات الذكاء والقدرات، إختبارات المهارة، والتي يكمن الغرض من ورائها في قياس مدى مطابقة إمكانيات وأداء الأفراد للمعايير المحددة، كما يستفاد من نتائج هذه الإختبارات في تحديد حاجات تدريبية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تدور حول علاج هذه الإحتياجات (مالكولم بيل: 1997).

-**تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الفرد في وظيفة مؤشرا رئيسيا عن الحاجات التدريبية، لأنه وسيلة لمعرفة مدى تحقيق الفرد للأعمال المطلوبة منه، إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية وبشكل عادل وبمعايير معقولة، ونجد بأن هذا القياس يكون أسهل في العمل اليدوي منه في العمل غير اليدوي (جمال الدين محمد المرسي: 2003).

-**دوائر تقييم الموظفين:** بعض المؤسسات تتضمن دوائر خاصة بتقييم الموظفين لإعطاء صورة عامة عن مهارات موظفيها وحاجاتهم التدريبية، وتتوفر لهذه الدوائر أدوات خاصة لتقييم الموظفين، حيث تتم دعوة الموظف إلى الدائرة على مدى يومين أو ثلاثة أيام، وهذه الأدوات مشابهة للأدوات المستعملة في تقييم أداء الموظف لكنها قد تشمل أيضا تمارين جماعية لمجموعة من الموظفين، وتتواجد دوائر تقييم الموظفين في الشركات الكبيرة فقط إذ تطبق نشاطها على الموظفين، الذين يملكون إمكانيات الترقية (مالكولم بيل: 1997)، وفيما يلي مخطط يوضح أسس تحديد الإحتياجات التدريبية وفق الأسس السالفة ذكرها، إضافة إلى بعض المؤشرات العامة (شكل رقم 10).



شكل رقم (10): يوضح أسس تحديد الإحتياجات التدريبية.

(جمال الدين محمد مرسي: 2003،)

يمثل هذا المخطط الأسس اللازم الإرتكاز عليها، والإنطلاق منها في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، إذ نجد بأنه يشمل ثلاثة عناصر أساسية تمثلت في عملية تحليل الفرد من خلال معرفة دوافعه، اتجاهاته، علاقاته الاجتماعية وبصفة عامة سلوكه الوظيفي

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

بالإضافة إلى عملية تحليل التنظيم من خلال بحث ما يهدف إليه وكذا من خلال تحليل الخريطة التنظيمية (الإختصاصات الوظيفية، زيادة على ذلك من خلال بحث أنظمة الإتصال)، هذا بالإضافة إلى عملية تحليل الوظيفة أو ما يصطلح عليها بعملية تحليل العمل من خلال معرفة المهام المكونة للعمل، وكذا المعارف والمهارات اللازمة لأدائه، كما إشتهل هذا المخطط على بعض المؤشرات العامة لتحديد الإحتياجات التدريبية، كضعف الأداء، التغير التكنولوجي، تقديم منتجات جديدة.

3.2.1 ترجمة الإحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية: يركز هذا الجزء على توضيح العلاقة بين الإحتياجات التدريبية، وبين البرامج اللازمة لمواجهة هذه الإحتياجات، إذ تتمثل هذه العلاقة في عملية تحديد الأهداف التدريبية، وحتى يمكن أن يكون تقرير الأهداف مفيدا من الناحية العلمية فإنه يجب أن يتضمن ما يلي:

- **السلوك المرغوب:** ما الذي يجب أن يكتسبه المتدرب بعد إتمام التدريب؟.

- **مستوى الإنجاز المطلوب:** ويعني ذلك تحديد الأداء المطلوب لكي يوضح أن المتدرب قد إكتسب القدرة أو السلوك أو المهارة المرغوبة.

- **الإطار الزمني:** أي تحديد الوقت المطلوب حتى يتحقق الحد الأدنى من مستوى الإنجاز المطلوب (سعيد يس عامر: 1998)، ويمكن وضع المعادلة التالية لتحديد الهدف التدريبي حتى يكون هدفا إجرائيا قابلا للقياس:

مكونات الهدف الإجرائي = المتدرب + جزء من المادة التدريبية + فعل (سلوك) + شروط (زمن) + معيار (محك الأداء)، حيث تتمثل المادة التدريبية في أهداف التدريب والتي تشمل على: الجانب المعرفي (فهم، تذكر، تحليل، تركيب، تقييم)، والجانب الوجداني (تغيير الاتجاه)، والجانب النفس حركي (المهارات المرتبطة بالأعضاء مثل مهارة الأصابع التواصل غير اللفظي).

4.2.1 منظومة تحديد الإحتياجات التدريبية: ذكر درويش (1988) بعض النماذج الهامة

في تحديد الإحتياجات التدريبية، ومنها نموذج الفجوة بين أداءين (نموذج دوجان ليرو) في:

- جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة.

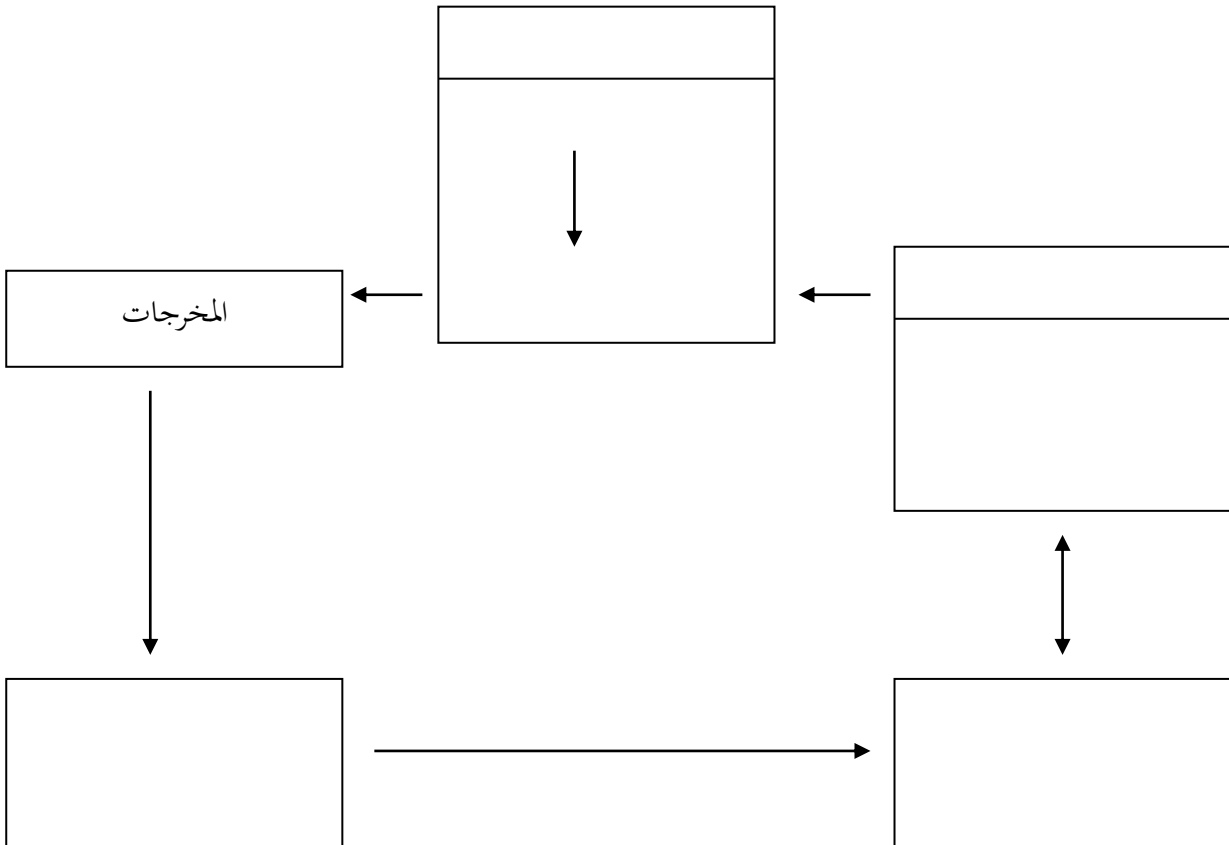
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.

- إكتشاف وجود فجوة أو عدم وجود فجوة بين الأداء والمعايير.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة.
 - تحديد مدى معرفة الأفراد العاملين بأداء أعمالهم.
 - وضع برنامج تدريبي لحل المشكلات.
- كما ذكر نموذج إجراء التقدير المنظم للإحتياجات التدريبية(نموذج ألين بيرنستاين) ويتمثل في:

- إختيار إستراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثلة في الأداء المرغوب فيه (الأداء الفعلي).
 - التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب والحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.
 - تحديد الأهداف(حسن أحمد الطعاني: 2002).
- والشكل التالي رقم(11) يرصد لنا نموذج لحسن أحمد الطعاني لتحديد الإحتياجات التدريبية وفق منحى النظم:



شكل رقم (11) يوضح نموذج تحديد الإحتياجات التدريبية وفق منحى النظم.
(حسن أحمد الطعاني: 2002).

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

وتتميز منظومة تحديد الإحتياجات التدريبية وفق منحنى النظم في التدريب بالتكامل حيث تشمل المدخلات (معلومات متوافرة، خبرات مسؤولي التدريب، الأساليب الإحصائية) والأنشطة والعمليات (تحليل المؤسسة وتحليل خصائص الفرد)، والمخرجات (التي تهدف إلى تحديد الإحتياجات التدريبية ومن ثم التغذية الراجعة).

3.1 تصميم البرامج التدريبية: إن المرحلة التي تلي تحديد الإحتياجات التدريبية هي تصميم البرامج التدريبية، وتتضمن هذه المرحلة عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد المحتوى التدريبي، ثم تحديد أساليب التدريب، ومساعدات التدريب، وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب (أحمد ماهر: 2007)، وسنتطرق بشيء من التفصيل عن هذه المرحلة عند الحديث عن تصميم البرنامج التدريبي، بإعتباره عنصر جد هام في الدراسة التي سنقوم بها.

4.1 تنفيذ البرامج التدريبية: تعتبر مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع أن هذه المرحلة جد مهمة وخطيرة، ففيها يتضح مدى سلامة التخطيط، ونجاحها أو فشلها ينعكس مباشرة على المرحلة الموالية لها وهي مرحلة التقييم، وتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح يعتمد على عدة عوامل، كقدرة المنسق والمدربين، ونوعية المدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج التدريبي، ونوع البرنامج التدريبي، وتوجد العديد من الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي والتي سنذكر منها:

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم إستقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.
- التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد.
- توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية.
- إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
- التعرف على خبرات وتطلعات المدربين.
- التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.
- دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي يبذلها (علي محمد رباعة: 2003).

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

ولتنفيذ البرنامج التدريبي لا بد من القيام بسلسلة من النشاطات كتحديد الجدول الزمني وتحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي (بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي: 2004).

1.4.1 الجدول الزمني للبرنامج: يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة وفترات الراحة، ومواعيد التسجيل والإختبارات وحفل الإختتام (أحمد ماهر: 2007)، ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتقريعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: 2003).

2.4.1 مكان التدريب: تقرر إدارة التدريب المكان المناسب لعقد البرنامج التدريبي سواء داخل المنظمة أو خارجها، ففي البرامج الخاصة التي تصمم لسد حاجات معينة عند مجموعة من العاملين في منظمة معينة، قد يتقرر تقديم البرنامج داخل المنظمة نفسها، وذلك لأن المنظمة هي موقع العمل، الأمر الذي يضيف على التدريب الطابع العملي، وهناك برامج تدريبية أخرى، يمكن حضورها أو تنظيمها خارج المنظمة، مثل هذه البرامج تعقد في الجامعات ومعاهد التدريب وشركات التدريب والفنادق، وقد يتقرر أيضا أن يعقد البرنامج في بلدان أخرى إذا تطلب الأمر ذلك، مع وضع في الحسبان التكلفة العالية لمثل هذه البرامج (مدحت محمود أبو النصر: 2008).

3.4.1 المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج: حيث تتم متابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وتشمل التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج التدريبي يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها، وتتضمن عملية المتابعة القيام بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب.
- التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات.
- التأكد من الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج.
- حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج كتدبير مدرب بسرعة في حالة غياب المدرب (أحمد ماهر: 2007).

5.1 تقييم التدريب: تعتبر مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والإرتقاء به وتحسين خطة التدريب وتطويرها (مدحت محمد أبو النصر: 2008)، وتعتمد فعالية التدريب ونجاحاته على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره التي تحددها عملية التصميم، بدءاً من أهداف البرنامج العامة والتفصيلية ومروراً بعناصر الزمان والمكان، والتجهيزات، والخدمات، وانتهاءً بموضوعات البرنامج وأساليبه وأدواته المساعدة، لهذا فإنه يجب أن تشمل إستمارة التقييم قسماً خاصاً بهذا الأمر ومن المفضل أن يتم تصميم إستمارة خاصة ومستقلة بذلك يقوم المتدربون عادة بالإجابة عن الأسئلة التي تشملها هذه الإستمارة، وتقوم إدارة التدريب نفسها من خلال القسم المختص بفرز النتائج وتحليلها، إنتهاءً إلى تحديد أهم المقترحات التي تبدو مكررة، ومناقشة السبل الممكنة لتلافي ما يترتب عليها من سلبيات، والحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات وتعزيزه (عبد المعطي عساف: 2008).

وعند الشروع في عملية التقييم ينبغي أن تتم عملية إختيار معايير التقييم (أي مقياس يعتمد لقياس فعالية التدريب)، ويتم معرفة فعالية التدريب من خلال عدة معايير هي:

- معايير التعليم أي مقدار ما تعلمه الفرد من البرنامج.
- معايير سلوكية أي التغييرات في السلوكيات المرتبط بعمل الأفراد أو الأداء.
- معايير النتائج أي فوائد البرنامج على المنظمة (Winfred Arthur Jr, Bennett Jr).
- ويتولى هذا التقييم مجموعة متنوعة من الأطراف للحصول على معلومات تفيد في الوقوف على مدى نجاح التدريب وهم: المتدربون، المدربون، خبراء، محايدون، المشرفون الزملاء، هذا بالإضافة إلى إمكانية استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع هذه البيانات وهي: الاستقصاءات، الملاحظة، سجلات الأداء (جمال الدين محمد المرسي: 2003) وتهدف عملية تقييم نتائج التدريب إلى ما يلي:
- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية، والمتمثلة في تعزيز التعلم، ونقل أثره إلى العمل أو الوظيفة.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى وإدارة البرنامج مثل ملاءمة المادة التدريبية التسهيلات، المحاضرات، الجدول الزمني.

- تحديد العائد والتكلفة المادية لنشاط التدريب ودراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المنظمة (جمال الدين محمد مرسي: 2003).

ولتقييم التدريب بطريقة سهلة ومهنية، فلا بد من مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منها:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي.
- أن يكون التقييم عملية مستمرة.
- أن يتم التقييم بشكل جماعي.
- أن يكون التقييم شاملا.
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس (مدحت محمد أبو النصر: 2008).

وهناك أنواع عديدة من تقييم التدريب، كالتقييم الجزئي والتقييم الكلي الشامل، التقييم الكيفي والتقييم الكمي والتقييم الكيفي الكمي، إضافة للتقييم الداخلي والخارجي، والتقييم المستمر والنهائي، والتقييم القبلي والبعدي (مدحت محمد أبو النصر: 2008) ونظرا لأهمية تقييم التدريب، فإن هناك عدة عواقب تنتج من عدم التقييم، نذكر منها:

- المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.
- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه بفعالية.
- المشاركون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة.
- نقل التعلم لا يمكن قياسه (جل بروكس: 2001).

ويرى علي السلمي أن التقييم يتم وفق عدة مراحل تتمثل فيما يلي (علي السلمي: 1998):

- التقييم في مرحلة تخطيط البرنامج التدريبي.
- التقييم في مرحلة تصميم الفعاليات التدريبية.
- التقييم أثناء تنفيذ التدريب.
- التقييم بعد إنتهاء التدريب.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

وعند تقييم برامج التدريب نستخدم الوسائل الآتية:

المعايير والأدوات: يمكن أن تقوم المعايير والأدوات التي نستخدمها لتقويم البرامج التدريبية على أساس المعايير الخاصة بطبيعة الأفراد المعنيين بالتدريب، والهدف هنا هو تحديد بعض المقاييس التي تبين ما يحققه البرنامج من تقدم، وهذه المعايير هي (هشام الطالب: 1995):

- **رد الفعل:** أي ما رد فعل المشاركين إتجاه البرنامج؟ وهل أبدوا رضاهم عنه؟.
- **التحصيل:** هل تعلم المشتركون شيئاً جديداً من البرنامج؟ وما هي المعلومات والمهارات التي إكتسبوها؟.
- **المواقف:** هل كان للبرنامج أثر على مواقف المشاركين وإتجاهاتهم؟ وما هي مظاهر التغيير في آرائهم وقيمهم ومعتقداتهم؟.
- **السلوك:** ما هي آثار التدريب على سلوك المتدربين؟ وهل ساهم في تحقيق الأهداف والأغراض المرجوة؟.
- **النتائج:** ما هو تأثير التدريب على المنظمة؟ وكيف ساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟.
- طرق الاختبار:** تعتبر مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم البرامج التدريبية، ويمكن أن تقسم هذه الطرق إلى ثلاثة أقسام وهي:
- المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة:** وهي التي تقارن بين علامات المتدرب ومتوسط المجموعة ككل، وللحصول على متوسط له قيمة علمية ينبغي أن تكون المجموعة المقارن بها كبيرة العدد، وتحدد نتائج الاختبار موقع المتدرب في المجموعة.
- الاختبار بالمعايير:** وفيها يقاس أداء المتدرب مقارنة بأهداف التدريب، وتركز هذه الطريقة على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى الأداء المتعلق بكل هدف من الأهداف، ويعد كل من حقق تلك المستويات متقناً للمهارات المحددة في برنامج التدريب، فقد يكون هدف التدريب مثلاً تنمية القدرة على الخطابة لمدة خمسة دقائق مع السماح بخطأين نحويين فقط ويكون ذلك هو المعيار الذي يحدد إجتياز المتدرب أو عدم إجتيازه الإختبار (هشام الطالب: 1995).

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

إختبارات الكفاية الإنتاجية: وهي التي تتطلب إثباتا علميا للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة كإستخدام الحاسوب الآلي، أو الإبداع الفني، ويمكن جمع بيانات عن مؤشرات الكفاية الإنتاجية المتعلقة بالمتردين كما يلي:

- الأداء في العمل.
- الغياب بدون إذن أو بإذن.
- مخالفة تعليمات العمل.
- تقرير الكفاية الإنتاجية.
- عدد مرات التمارض.
- مرات التردد على العيادة الطبية.
- معدل دوران العمل.
- مستوى الروح المعنوية.
- مستوى العلاقات الإجتماعية والحوادث في العمل (محمود السيد أبو النيل: 1985).

أسئلة الإختبار: يمكن أن تحتوي إختبارات تقويم البرامج على أحد أنماط الأسئلة التالية: **إختبار متعدد:** حيث يطلب من المشاركين إختيار أقرب الإجابات الصحيحة من قائمة إجابات محتملة.

إختبارات الإجابات المفتوحة: حيث لا توجد إجابة محددة، ويسمح للمشاركين أن يعبروا على آرائهم بإسهاب.

إجابات القوائم: حيث تعطى للمشاركين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال أو قد لا تتطابق وعليهم إختيار أقربها للحل.

الخيارات المزدوجة: وتسمى أيضا أسلوب تمييز الخطأ من الصواب، حيث تعطى الإجابات الصحيحة مع البديلة (هشام الطالب: 1995).

أسلوب الدرجات: حيث يطلب من المشاركين إعطاء درجات لعدد من الإجابات، وفقا لشروط معينة وترتيبها (هشام الطالب: 1995).

ومن كل ما سبق نستنتج أنه عند القيام بتقييم البرامج التدريبية فإنه يستوجب أولا القيام بقياس قبلي لمختلف المعارف والمهارات والإتجاهات للمتردين قبل الخضوع لبرامج التدريب ثم نكرر نفس العملية أي القيام بقياس بعدي (بعد إنهاء الدورة التدريبية) ثم نستنتج ما إذا كان البرنامج التدريبي ناجح أم لا، من خلال إستدلال الفرق بين القياس القبلي والقياس البعدي.

2. مفهوم تصميم البرامج التدريبية:

قبل أن نتطرق لمفهوم تصميم البرامج التدريبية، لابد من الإشارة لمفهوم البرنامج التدريبي أولا، حيث سنأخذ بتعريف **محمود فتحي عكاشة** الذي يؤكد أن البرامج التدريبية هي

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

"مجموعة الأنشطة المنظمة والمخططة التي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات وإتجاهات المتدربين في تحديد معلوماتهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وحل مشكلاتهم وتحسين أدائهم وهم في عملهم(محمود فتحي عكاشة: 1999).

تعرف **جامعة المجمع** تصميم البرنامج التدريبي بأنه " عملية تهدف إلى تقدير حاجة المتدرب من المادة العلمية المقدمة، ويتضمن تصميم البرامج التدريبية عمليتين هما: التحليل والتجميع، التحليل يستهدف تحليل المجال الوظيفي إلى مهامه المتعددة ثم تحليل المهام إلى قدرات، وتحليل القدرات إلى معارف ومهارات، أما التجميع فهو يهدف إلى تجميع المهارات والمعارف المطلوبة في موضوعات تدريبية، ثم جمعها في جدول تنفيذي زمني، ثم كتابة دليل البرنامج الذي يبدأ منه تكوين الحقبة التدريبية"(جامعة المجمع).

ويؤكد **الكبيسي عامر خضير** أن تصميم البرنامج التدريبي "هو الخطوة الرئيسية الثانية في العملية التدريبية والتي تعتمد على ما تم في تحديد الإحتياجات التدريبية، ويؤكد أن مرحلة التصميم العلمي تضمن الإستجابة للتحديات والمستجدات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر"(الكبيسي عامر خضير: 2009).

ويرى **توفيق عبد الرحمان** بأنه " يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التدريبي الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تدريبي، والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التدريب بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته إستثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي، وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توكب محتويات البرنامج التدريبي للإحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها"(عبد الرحمان توفيق: 2002).

ويعرف **قاسم موسى** تصميم البرنامج التدريبية بأنه "النشاط الذي يعنى بصياغة مسمى البرنامج، و إختيار عناصر البرنامج المشتملة على: أهدافه، ومحتواه من مواد التدريب وأساليب التدريب والتقنية المستخدمة، وإختيار المدربين والمتدربين، كما يشمل التصميم أيضا الإستعدادات المادية واللوجستية كالمرافق والأبنية والإطار الزمني لتنفيذ البرنامج وكلفته المادية"(هند بنت محمود بن أحمد مرزا: 2007).

3. خطوات تصميم البرامج التدريبية:

من أجل القيام بعملية تصميم البرامج التدريبية يتعين على المصمم أن يتبع عدة خطوات للوصول إلى الشكل النهائي للبرنامج التدريبي، مع مراعاة جميع ما تشتمله كل خطوة من الخطوات لنجاح البرنامج التدريبي وتحقيقه للأهداف المسطرة له، وسنقوم بتبيان أهم هذه الخطوات فيما يأتي:

1.3 تحديد أهداف البرنامج التدريبي: أول خطوة في تصميم البرنامج التدريبي هي تحديد أهداف هذا البرنامج، والهدف التدريبي هو مقدار التغيير الذي يتوقع حدوثه في سلوك المتدربين، وترتبط هذه العملية بتخطيط الإحتياجات التدريبية، الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها، وهناك أهداف عامة وخاصة للبرنامج التدريبي يراد تحقيقها (موسى عبد الحكيم موسى مبارك: 1998)، وفي هذه المرحلة يتم ترجمة الإحتياجات التدريبية إلى أهداف بالنسبة لكل برنامج، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يتم تحديدها وإعدادها مقدما، إذ توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد وإتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى أساسها يتم وضع المادة التدريبية وتحديد أهداف البرنامج التدريبي (مصطفى نجيب شاوش: 2005)، ولصياغة الهدف التدريبي نتبع في الأغلب الخطوات التالية: عبر عن الهدف في عبارة عامة- حدد النتائج المستهدفة- ضع الهدف في صورته النهائية على أن يكون محدد وواضح ومرتبطة بزمن معين، واقعي وقابل للقياس، يراعي الأولويات ومتفق عليه-(أحمد الخطيب: 2002)، ومن بين أهداف البرنامج التدريبي:

تمنية مهارات الفرد: إن الهدف هنا هو تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية الأداء، فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل، ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل، وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة في هذا العمل (علي السلمي: 1985).

تغيير إتجاهات الفرد: أي الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون، أو تغيير مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو لتفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديل

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

توجهات المتدربين وأدائهم، وقد تعني أيضا تغير أو تطوير في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف.

تنمية القدرات الذهنية وإكمال الشخصية: حيث يتم تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية أحسن إستغلال، فالمشروع حين يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة إنما يختار الشخص ككل وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط(أحمد ماهر: 2007)، وعادة ما يكون للبرنامج التدريبي أهداف عامة وأخرى تفصيلية يريد تحقيقها، فالأهداف العامة تنصب على تنمية مهارة حركية مثل إصلاح الأجهزة، أو إكتساب قدرة معينة مثل القدرة على إجراء مقابلات التوظيف، أو تنمية مهارات حل المشكلات المعقدة التي تواجه الإدارة، أما الأهداف التفصيلية فهي محور الدروس التدريبية، ومثال ذلك فإذا كانت تنمية مهارات إجراء مقابلات التوظيف هي الهدف الرئيسي، فإن الأهداف التفصيلية قد تتضمن القدرة على إستخراج المعلومات وإعداد مقاييس التقدير، وإقامة علاقات طيبة وغيرها من المهارات والقدرات المتكاملة(عبد الرحمان توفيق: 2007)، وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تقوم بتوضيح الأهداف والإجراءات الواجب إتباعها مما يساعد على التأكد من تأمين جمع العناصر التي يحتاجها المشروع وتوفير الوقت والجهد(أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي: 2008).

2.3 محتوى البرنامج التدريبي: يقصد بمحتوى البرنامج التدريبي كل ما يقدم للمتدربين من موضوعات وأنشطة التي يتم إختيارها في ضوء أهداف البرنامج التدريبي، ويكون ذلك من خلال ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وسلسلة من الدروس التي يضمن تحقيقها، وهناك العديد من الشروط التي ينبغي مراعاتها عند تحديد المحتوى:

- قدرة المحتوى على إحداث تغييرات في سلوك المتدربين.
- أن يكون المحتوى واقعا ينبع من بيئة المتدرب.
- أن يأخذ المحتوى بالمستجدات التربوية والتطور الإجتماعي.
- القيام بتقويم المحتوى من حين لآخر.
- أن يشمل المحتوى على جميع المعارف والحقائق والقيم التي يحتاجها المتدرب(موسى عبد الحكيم موسى مبارك: 1998).
- التركيز على المتدرب أكثر من التركيز على المكون.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.
 - مراعاة لغة المحتوى أن تكون بسيطة وموضوعية.
 - الإلتزام بأهداف البرنامج التدريبي (عبد الباري إبراهيم درة، زهير ناعم الصباغ: 2008).
- وفي هذا المقام يتم تحديد المفردات وفق الإحتياجات التدريبية، وأن تكون المفردات ذات علاقة مباشرة بطبيعة عمل المرشحين للتدريب، ثم يقوم مصمم البرنامج بتحديد التابع المنطقي لموضوعات البرنامج، والترابط بينهما وتحديد الموضوعات التي ينبغي معرفتها وتلك التي يستحسن معرفتها، وأن يأخذ مصمم البرنامج بعين الإعتبار مستوى المشاركين وطبيعة وظائفهم، والبرامج التدريبية التي سبق لهم وأن شاركوا فيها (أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي: 2008).

إن نجاح البرنامج التدريبي مرتبط بالتحديد الدقيق لمحتواه، لذلك يشترط أن تكون مادة التدريب ترجمة لإحتياجات المؤسسة، كما ينبغي أن يتناسب محتواها مع القدرات والمؤهلات العلمية والفنية للمتدربين، مع التركيز على المواضيع التي تسمح بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، مما يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة (Peretti Marie: 2001).

3.3 تحديد أساليب التدريب: يتم هنا تحديد الأساليب التدريبية التي تتناسب والبرنامج التدريبي، مع مراعاة الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها، ومحتوى البرامج في حد ذاتها، والوسائل التي يمكن توفيرها للتدريب، فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب تختلف عن تلك التي تتطلبها البرامج الأخرى التي تستهدف مثلا المهارات الميكانيكية.

والأسلوب التدريبي يعني " الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية بإستخدام الوسائل المتاحة"، وقد عدد موسى عدة شروط لإختيار الأساليب التدريبية من بينها:

- مناسبة أسلوب التدريب لحاجات المتدربين وحجمهم.
- توفر التجهيزات والقاعات.
- الوقت المخصص للبرنامج التدريبي.
- إمكانات المدربين.
- الإتجاهات السائدة لدى المتدربين.
- أماكن تواجد المتدربين.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- التمويل الكاف للتدريب.

- موضوع التدريب (موسى عبد الحكيم موسى مبارك: 1998).

يتم إختيار وإعداد طرق ووسائل البرنامج التدريبي حسب طبيعة المحتوى التعليمي للبرنامج وكذلك حسب خصائص المتدربين التعليمية والإجتماعية، وفي كل الظروف يجب أن تكون الطرق ملائمة وتساهم في تعليم المتدربين أهداف البرنامج (عطا الله فهد السرحان: 2012)، وقد أشرنا لمختلف أساليب التدريب سابقا.

4.3 إختيار المدربين: يلعب المدرب دورا رئيسا في عملية التدريب، إذ أنه يقوم بعملية نقل المعارف والمهارات أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد ما من خلال برنامج يتسم بالتخطيط لتحقيق هدف معين لذا يقع على المدرب سلسلة من الأدوار التي عليه القيام بها وهي: - دوره كمدرب وكباحث.

- دوره كمصدر للمعلومات، - دوره كمرشد وناصح، - دوره كمخطط ومقيم، - دوره كمستشار، - دوره كإداري ومبدع.

كما ينبغي أن يتحلى المدرب بعدة مهارات كمهارة التفاعل والإتصال، والإنصات الإقناع، مهارة العرض والتقديم، مهارة التقويم، الملاحظة، إستخدام لغة الجسد، إستخدام الوسائل السمعية البصرية، وعلى المدرب أيضا أن يتسم بعدة صفات، كاللباقة والموضوعية والأدب والذوق، الثقة بالنفس، الصبر، الهدوء، الديمقراطية، التواضع، البشاشة (مدحت محمد أبو النصر: 2008)، ويتم إختيار المدربين بناءا على عدة معطيات تتعلق بأسلوب التدريب، محتوى البرنامج التدريبي، وسائل التدريب، نوعية المتدربين (علي محمد ربابعة: 2003)، كما يتمتع المدربون بسلسلة من الخصائص التي لا بد من توافرها لضمان نجاحهم في العملية التدريبية، كأن يكون ديناميكي، ملم بطرق تعلم الأفراد متمكن من محتوى التدريب، لديه إهتمامات عالية بالتدريب ومهارات بناء الفريق، والقدرة على التشويق وبث الحماس في المتدربين، المرونة، القدرة على القيادة، الإتصال (Arthur Dian :199)، وهناك من يصنف المدربين لأربعة أصناف: المدرب المحاضر المدرب القائد، المدرب العملي، المدرب النفسي (Alin Meignant).

5.3 تحديد المتدربين أو المشاركين في البرنامج: عادة ما يتم التمييز بين المستويات الإدارية والفنية للمشاركين، والأصل أن لا يحدث خلط بين المستويات المختلفة، نظرا لأن

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

عملية التنفيذ أو الأداء التدريبي مطالبة أن تراعي الفروق الفردية التي تزداد عمقا وتمايزا باختلاف هذه المستويات وتباعاتها عن بعضها، ويتم تحديد المتدربين بصورة كمية أيضا، حيث تعتمد نجاعة التدريب وفعاليته على حجم المشاركين فالبرامج التي تهدف إلى التركيز على جوانب ومجالات فنية تقتض تقليل عدد المتدربين قدر الإمكان، حيث التناسب عكسي بين فعالية التدريب الفني وعدد المشاركين، أما بالنسبة للبرامج ذات الطبيعة الفكرية فإنها تتقبل زيادة العدد بحيث يمكن مضاعفة مساحات الحوار التفاعلي والإيجابي، وإثراء قدرات التصورات الشمولية، إلا أنه يفضل عدم المغالاة في زيادة هذا العدد، حتى لا يخرج البرنامج عن دائرة السيطرة (عبد المعطي عساف: 2008).

6.3 تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج: يتم تقدير الوقت المستغرق بالساعات التدريبية، ومن ثم يتم توزيعها على أيام تدريبية وتختلف عملية التوزيع من حالة لحالة، وذلك حسب السياسات المحددة من قبل الإدارة العليا في المنظمة، فقد نجد التدريب في بعض الحالات يشمل اليوم بأكمله، ويتم على فترتين صباحية ومساءلية، وتصل عدد ساعاته إلى حوالي ثمان ساعات يوميا، وقد يقتصر على إحدى الفترتين الصباحية أو المسائية و بمتوسط 3-4 ساعات يوميا، كما قد نجد أن التدريب قد يتم بصورة يومية، وعلى مدى أيام الأسبوع ما عدا أيام العطل المعتمدة، وقد تتم برمجته بصورة أخرى كأن يعطى يوما وراء يوم، أو غير ذلك من الترتيبات حسب السياسة الموضوعية وحسب ظروف المنظمة، والأصل أن تكون المدة كافية لتحقيق الأهداف الموضوعية، وحسب نوع التدريب المعمول به، وقد تكون عدة ساعات قليلة، وقد تصل إلى مئات الساعات، وقد تنحصر الفترة في بضعة أيام، وقد تمتد لعدة شهور أو أعوام، كذلك ينبغي أن تكون الفترة ملائمة للمتدربين ومقبولة، وأن تكون منسجمة مع مقتضيات سير العمل في المنظمة وإنتظامه وتكاليفه (عبد المعطي عساف: 2008)، ويتم تحديد الوقت المستغرق للبرنامج بناء على أهداف البرنامج التدريبي، وطبيعة موضوعه، والمستوى الإداري والعلمي للمتدربين، وإرتباطات المدرب، وإذا كان البرنامج التدريبي يتضمن زيارات ميدانية، فيراعى في تقرير مواعيد تسلسلها أيضا وتناسقها مع بقية الموضوعات (مدحت محمد أبو النصر: 2008).

7.3 وضع ميزانية تقديرية للتدريب: تحتل ميزانية التدريب في أغلب المنظمات بابا من ميزانية المنظمة، ويعود ذلك إلى نظرة بعض القائمين على تلك المنظمات إلى التدريب

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

وكونه نشاطا ثانويا في مسيرة المنظمة، ومن هنا فإن خطة التدريب تتأثر كثيرا بحجم الميزانية المخصصة للتدريب (مدحت محمد أبو النصر: 2008)، حيث يقوم المصمم في هذه المرحلة بوضع الميزانية التقديرية، التي تساهم فيه جميع المستويات الإدارية العليا، فالخطة التدريبية إضافة إلى الجوانب الفنية التي تستلزمها، فإنها تستدعي أيضا وضع ميزانية تقديرية للأنشطة التدريبية بالمؤسسة، أي تقدير ما تتطلبه هذه البرامج من موارد مالية، التي تشمل التكاليف البيداغوجية وأجور المدربين ومصاريف النقل والإطعام والإيواء للمتدربين أو المدربين والأجهزة اللازمة للتدريب (alin meignant)، وتتطلب الميزانية توفير التجهيزات والوسائل خاصة إذا كانت غير متوفرة في المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمين، مما يستدعي لجوء المؤسسة إلى التدريب الخارجي من أجل تقادي المصاريف، كما قد يكون لتصميم غرف التدريب تأثيرا كبيرا على فعالية البرامج التدريبية، وقد يتطلب التدريب وسائل وتجهيزات متنوعة خاصة إذا كان التدريب تطبيقي أكثر منه نظري (بيل مالكولم: 1997).

8.3 تحديد أساليب تقييم البرنامج ونماذجه: وذلك لتقييم العملية التدريبية بجميع أطرافها، وبخاصة المتدربين والمادة التدريبية والمدربين، والبرنامج التدريبي بجميع تفاصيله قدر الإمكان (عبد المعطي عساف: 2008).

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

4. نماذج تصميم البرامج التدريبية.

يقصد بالنموذج تصميم أو وصف يهدف إلى توضيح تتابع عمليات أو وظائف أو هو هيكل تنظيمي مترابط الأطراف يوضح تتابع العمليات التي يتألف منها التنظيم، ويصور العلاقات الإرتباطية المتكاملة بين أنشطة العمليات والوظائف بشكل يؤدي إلى تكوين التصور المنطقي للمشروع، ومختلف نماذج تصميم البرامج التدريبية تسعى لتحقيق عدة أهداف منها:

- تنظيم عملية تصميم البرامج وتوضيح الأهداف والإجراءات الواجب إتباعها ما يساعد على التأكد من تأمين جميع العناصر التي يحتاجها المشروع، وتوفير الوقت والجهد، أي أنها بمثابة دليل مثالي أو خرائط إرشادية تحدد كم يستغرق الوقت للانتقال من خطوة أو من مرحلة لأخرى.

- مساعدة معدي البرامج المبتدئين، ما يؤدي إلى إيجاد برامج جيدة وطرق موحدة لتصميم البرامج.

- جعل النماذج اللفظية والبصرية أداة يتم من خلالها إيضاح وجهة نظر مصمم النموذج تجاه العوامل الرئيسية لنجاح البرنامج (هند بنت محمود بن أحمد مرزا: 2007).

■ ويرى جريج أن أهم الشروط الواجب توافرها في نماذج تصميم برامج التدريب هي:

- جودة التنظيم، أي أن تكون الخطوات مرتبة وواضحة ومترابطة ترابطاً منطقياً.

- الشمول لجميع الخطوات الأساسية للبرنامج ما يجعل المصمم على وعي بالعلاقة التبادلية بين عناصر النموذج، كالمدرسين، والمدرسين، وبيئة التدريب المهيأة ومتطلبات العمل.

- الثبات، أي أن تكون الخطوات واضحة ومحدودة بدقة يمكن الإعتماد على نتائجها دائماً لدرجة أنها لا تختلف عند إستخدامها من قبل المصممين المختلفين.

- التسلسل، أي أن دورة التصميم والتطوير مستمرة عدة مرات خلال أي برنامج أي أن تكون عملية التصميم مبنية على الخبرة، والملاحظة، والإختبار، وجمع المعلومات في كل الخطوات (هند بنت محمود بن أحمد مرزا: 2007).

وسنشير لأهم نماذج تصميم البرامج التدريبية فيما يأتي (هند بنت محمود بن أحمد مرزا: 2007):

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

1.4 نموذج توفيق: يوجز توفيق الخطوات الرئيسية الواجب إتخاذها عند تصميم برنامج تدريبي ما يلي:

التخطيط: وتتضمن هذه الخطوة تعريف كل من الأهداف التنظيمية، والأداء وأهدافه والتوقعات السلوكية النهائية وسلوك المتدربين الحالية، ووضع المعايير وإختبارها.

الإعداد الهيكلي: ويتضمن عددا من العناصر تشتمل على:

- إعداد محتوى المادة العلمية للبرنامج ويجب أن يغطي المحتوى الخلفية العلمية المناسبة التي يحتاجها المتدرب من المفاهيم والقواعد العلمية المتصلة بموضوع التدريب، إلى جانب المهارات والإتجاهات اللازمة التي تساعد المتدرب على فهم أغراض التدريب وإجراءاته ببعديه النظري والتطبيقي.

- تنظيم المادة بطريقة منهجية قابلة للتعلم من البسيط إلى المعقد، ومراعاة تسلسلها بطريقة منطقية.

- تصميم محتوى البرنامج التدريبي بحيث يكون ذا صبغة تطبيقية في معظم مكوناته ويعتمد كثيرا على ما هو واقع في البيئة.

- عرض المحتوى على المختصين لنقده وإبداء الرأي حول مادته قبل إعتماده.

- الإستراتيجية أو الطريقة: وتتطلب تحديد طرق ووسائل التدريب وتحديد الوسائل السمعية والبصرية.

التطوير والإختيار: وتتطلب عددا من الخطوات هي:

- كتابة المادة التدريبية التي يشمل عليها برنامج التدريب.

- مراجعة المادة العلمية من قبل الخبراء والمتخصصين.

- إجراء إختبار قبلي بتطبيق عناصر برنامج التدريب على عينة المتدربين ثم إجراء التعديل والتحويلات الضرورية بناء على النتائج.

- إختبار البرنامج بكامله على نطاق محدود من العينة لإدخال التنقيح وإعتماده نهائيا، ومن أبرز نواحي قوة هذا النموذج شموله على غالبية عناصر البرنامج التدريبي.

2.4 نموذج كاسيكو Casico 1995: يتكون هذا النموذج الذي أعده كاسيكو من ثلاث مراحل رئيسية هي:

المرحلة الأولى: تحديد الحاجات التدريبية وصياغة الأهداف.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

المرحلة الثانية: تحديد الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف في جو محفز على التعلم، ويراعي مبادئ التعلم.

المرحلة الثالثة: التقويم وهي مرحلة تعني وضع مؤشرات تحقق الأهداف من خلال قياس أداء المتدربين في البرنامج، بهدف الحصول على معلومات تساهم في تطوير المراحل السابقة وتعزيز جوانب القوة فيها.

ومن أبرز نواحي قوة هذا التصميم جمعه للحاجات التدريبية، وصياغة الأهداف في مرحلة واحدة، ما يؤكد الأهمية كي تكون الأهداف التدريبية منبثقة أساسا من حاجات التدريب ومرتبطة بها إرتباطا قويا، أما نواحي القصور فقد تبدو في إختصار المراحل التي يتألف منها النموذج، حيث أهمل هذا النموذج مرحلة تنفيذ البرنامج.

3.4 نموذج تشارني وكونواي: حدد كل من تشارني وكونواي عددا من الخطوات لتصميم برنامج التدريب وهي:

- جمع المعلومات عن الحاجات التدريبية من خلال الحديث مع المديرين بخصوص بيئة العمل في المنظمة والإتجاهات السياسية والإقتصادية والتقنية وأثرها على المنظمة وجمع معلومات عن أهداف المنظمة طويلة وقصيرة المدى.
- الإتيقاق حول إختيار المستفيدين من البرنامج.
- تحديد المعارف والمهارات التي يحتاج إليها الموظفون.
- تحديد مدة البرنامج.
- جمع معلومات عن المشاركين.
- تحليل الحاجات التدريبية من خلال مراجعة التوصيف الوظيفي لمعرفة متطلبات الوظائف أو المهام.
- وضع أهداف التدريب بالتعاون مع المتدربين أنفسهم، وصياغتها بطريقة سليمة تعبر عن رغبتهم في الإستفادة من التدريب.
- تحديد الجدول الزمني للبرنامج.
- إختبار البرنامج بتطبيقه على مجموعة تجريبية من المشاركين المتحمسين.
- تحديد موعد تنفيذ برنامج التدريب.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- تحديد أولويات التدريب في ضوء أثر تلبية الحاجات التدريبية على قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها.

- كتابة المواد التدريبية متضمنة الأهداف التدريبية للبرنامج وخطة البرنامج والأهداف وطرق التدريب.

ومن مزايا هذا النموذج إشماله على جميع عناصر البرنامج التدريبي، مع أنه لم يحدد بدقة المراحل.

4.4 نموذج تصميم نظم التعليم: يتكون هذا النموذج من خمس مراحل، حيث تحتوي كل مرحلة على عدة خطوات، التي سنقوم بإيجازها فيما يأتي:

المرحلة الأولى: تحليل الحاجات:

- تحليل المتدرب: وتتطلب هذه الخطوة جمع معلومات عن المتدربين من حيث خصائصهم الشخصية وخلفياتهم العلمية وخبراتهم وإتجاهاتهم وحوافزهم، ونمط تعلمهم.

- تحليل المحيط الذي يتم فيه التدريب: ويتطلب ذلك دراسة الأوضاع والظروف التي يتم فيها أداء المهام والواجبات، والموارد المالية المتاحة والمعوقات، ويمكن إجراء المقابلات والملاحظة، وتحليل التقارير المهمة لمعرفة فلسفة المنظمة، وأساليب التدريب المفصلة والموارد البشرية والإطار الزمني لإنجاز برنامج التدريب.

- تحليل الوظائف: وتتطلب هذه الخطوة تحليل جوانب العمل، من حيث تسلسل أداء المهام ونسبة تكرار أدائها، ومدى أهمية المهام للأداء الجيد، وغيرها من المعلومات.

المرحلة الثانية التصميم: في هذه المرحلة يتم تحديد الفجوة بين معارف ومهارات وإتجاهات الأفراد المطلوب تدريبهم، وتتكون هذه المرحلة من عدد الخطوات هي:

- تحديد الأهداف التدريبية وصياغتها بوضوح ودقة.

- تطوير الإختبارات بتحديد الأدوات التي يمكن من خلالها تقييم مدى تحقق الأهداف التدريبية بناء على ملاحظة وقياس درجة التغيير في سلوك وأداء المتدرب.

- التسلسل بحيث يتم إختيار أسلوب تقديم المعارف والمهارات والإتجاهات، إذ يمكن تقديمها مترابطة وبتسلسل منطقي.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

- تحديد إستراتيجية التدريب بإتخاذ عدة أنواع عديدة من القرارات وإختيار طرائق التدريب التي تلائم بيئة عمل المتدربين وتشجعهم على التعلم والإحتفاظ بالمعلومات إلى جانب مناسبتها لمحتوى البرنامج التدريبي.

المرحلة الثالثة الإعداد أو التطوير: في هذه المرحلة يتم إعداد النشاطات التدريبية التي تحقق الأهداف وتتكون هذه المرحلة من عدة خطوات هي:

- إعداد المواد التدريبية.

- إعداد حقيبة المدرب والمتدرب.

- إجراء إختبار صدق البرنامج وذلك بتجربته على عينة من الأفراد وإستطلاع آراء الخبراء حول المواد التدريبية تمهيدا لتطبيق البرنامج على نطاق واسع.

- إنتاج المواد التدريبية بأعداد كافية للمتدربين.

المرحلة الرابعة التطبيق: ويتم خلالها تحديد الإجراءات الإدارية واللوجستية مثل دراسة خصائص المرشحين وتحديد المدربين، والجدول الزمني، والسجلات، والتكلفة والتقارير وتتكون من خطوتين:

- الإنشاء: بالحصول على دعم من الإدارة ومتخذي القرارات ببدء التنفيذ، ودعوة الأشخاص المؤثرين إلى الإطلاع على البرنامج للتعريف به والدعاية له بين جمهور المستفيدين.

- الصيانة: حيث يشارك المسئول عن الإعداد في وضع الترتيبات لتنفيذه من حيث تدريب المدربين الجدد، أو إعادة تطويره وإدخال التحويرات الضرورية على أجزائه، وإعداد الترتيبات العملية لإجراءات الصيانة والتحديث اللازم.

المرحلة الخامسة التقييم: وهي المرحلة الأخيرة وهدفها تزويد المسؤولين عن البرنامج بمعلومات تقييمية حول مدى كفاءته وفاعليته، وهناك أربعة مستويات من التقييم:

المستوى الأول: ويتم إجراء التقييم التكويني الداخلي لمعرفة وجهات نظر المتدربين والمدربين والإداريين حول جودة البرنامج.

المستوى الثاني: ويتم فيه إستخدام أساليب القياس والتقييم المختلفة لمعرفة المهارات والمعارف والإتجاهات التي إكتسبها المتدربون نتيجة إستقاداتهم من البرنامج.

المستوى الثالث: مدى التغيرات في سلوك المتدربين وأدائهم لأعمالهم.

المستوى الرابع: التغيرات التي حصلت للمنظمة بسبب مشاركة أفرادها في البرنامج.

5. مخرجات تصميم البرامج التدريبية

خلال مرحلة تصميم البرنامج التدريبي لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية (نادية سعد: 2012):

- ماذا: ما الهدف من الدورة التدريبية، ما ذا سيتعلم المشاركون نتيجة الإلتحاق بهذه الدورة؟ ما هو مستوى فهمهم للموضوع؟ وما هو مدى إنخراطهم ومشاركتهم في الموضوع؟.
 - من: من هم الذين سيلتحقون بالدورة؟ ما هي توقعاتهم؟ ما هو مستواهم الوظيفي؟ كم شخص سيحضر الدورة؟.
 - لماذا: لماذا سيشارك المتدربون في الدورة؟ لماذا عليهم الإصغاء؟ لماذا عليهم أن يهتموا بموضوع الدورة؟.
 - أين: أين ستعقد الدورة؟ ما هي الأجهزة اللازمة؟ ما هو شكل الجلسة؟.
 - متى: كم ستستغرق الدورة؟ هل سيكون هناك أكثر من جلسة؟ في أي يوم ستعقد الدورة؟ كم من الوقت يلزم لكل جلسة؟.
- من خلال ما سبق نستنتج أن مخرجات التصميم هي صياغة أهداف الدورة التدريبية وصف الدورة التدريبية، تصميم وثيقة البرنامج التدريبي، خطة العمل، وسنقوم فيما يلي بشرح مفصل لهذه المخرجات (نادية سعد: 2012):
- صياغة الأهداف:** أهداف الدورة هامة جدا لأنها تبين للمصممين والمدربين، والذين سيحصلون على التدريب وأصحاب الشأن المعنيين بتقدير ما الذي سيتم إنجازه في نهاية التدريب، حيث يجب أن تصف الأهداف ما الذي يستطيع المشاركون فعله، وما لا يستطيعون فعله الآن، نتيجة إلتحاقهم بهذه الدورة، ويمكن تقسيم أهداف التدريب إلى قسمين: **أهداف ممكنة:** التي تشير إلى أجزاء صغيرة من المعرفة، أو المهارات أو الإتجاهات التي يحتاج المشاركون الحصول عليها لكي يقوموا بأعمالهم بالطريقة المرجوة.
- أهداف نهائية:** التي تشير إلى الأداء الذي سوف يكون المشاركون قادرين على القيام به عبر إستخدامهم للمعرفة والمهارات والتوجهات الممكنة التي إكتسبوها أثناء التدريب، وفي حال تم إستيفاء أهداف التدريب النهائية، فإن ذلك يعني أن جميع الأهداف الممكنة المتعلقة به قد أنجزت أيضا.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

وصف الدورة التدريبية: الغاية من صياغة ووصف الدورة التدريبية هو إيصال فكرة عامة عن ماهية التدخلات التعليمية إلى المشاركين والمدراء الرئيسيين ومهنيي التدريب، ويشمل الوصف ما يلي:

- عنوان الدورة التدريبية: إسم الدورة التدريبية.
- وصف الدورة التدريبية: ملخص مختصر عن المحتوى الرئيسي للدورة.
- أهداف الدورة التدريبية: تعني أهداف الأداء المحددة والتي يمكن قياسها عند الإنتهاء من هذه الدورة حيث نقول " سيكون المشاركون قادرين على...".
- الكفاءة: في حال أن المؤسسة لديها كفاءات عمل، يجب وضع قائمة بالأشخاص الذين سيساعدون في تنفيذ الدورة التدريبية.
- المشاركون: وصف عام للفئة المستهدفة.

تصميم وثيقة البرنامج التدريبي: وثيقة التصميم هي الخطوط العريضة للدورة التدريبية والتي تبين كيفية تخطيط الدورة وتسلسل المحتوى، وكم يستغرق كل قسم وتحديد منهجية العمل المستخدمة في كل قسم، كما تتضمن الوثيقة أيضا، تحديد إختبارات التقييم التي سوف تجري قبل وبعد التدريب، وكيف سيتم دعم الأداء في مكان العمل، وكيف سيتم تقييم التدخلات التعليمية، وفي وثيقة التصميم يجب تعبئة البنود التالية:

- موضوع الجلسة: هو المحتوى الذي سيتم تعلمه، ويوضح بإختصار ما سوف يقوله المدرب والمتدربون.
- المنهجية: كيفية تعلم المحتوى مثلا من خلال المحاضرات، إختبار موجز، الألعاب النقاش، العرض، يجب توضيح ما الذي سيفعله المدرب والمتدربون.
- الوقت المخصص: تحديد الوقت الذي سوف يستغرق موضوع التدريب على مواضيع الدورة.

- المصادر: ضع قائمة توضح لمن وإلى أين ستذهب للحصول على معلومات لتطوير محتوى الدورة، بكلمات أخرى، ما هي تفاصيل الدورة؟، ما الذي سيقوله المدرب؟، ما هو محتوى دليل المشاركين؟، ومن هم خبراء الموضوع التدريبي؟.

خطة العمل: تساعد خطة العمل على تخطيط نشاطات التدريب بشكل يمكن من خلاله الإيفاء بتواريخ إنجاز العمل لكي تبدأ الدورات التدريبية، حتى يتمكن المتدربون من التخطيط

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

لحضورها بأقل ما يمكن من التوقف أو التأخير لأعمالهم، في حال تم الإعلان عن تاريخ ووقت الدورة، مع التأكد من جاهزية الترتيبات لتبدأ حسب التاريخ المحدد، ومن جهة أخرى فإن خطة العمل سوف تساعدك على تحديد الموارد التي تحتاجها لعقد دورة تدريبية، وفي هذا الشأن ينبغي مشاركة أصحاب الشأن الرئيسيين في الخطة مع الإستمرار بإعلامهم بسير التقدم.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه سابقا تبين لنا تلك الأهمية التي يكتسبها التدريب بالنسبة للأفراد والمنظمة خاصة ما تعلق بجانب تعديل وتغيير السلوك، وهو ك مجال تطبيقي يمكن الأفراد من إكتساب المهارات والقدرات لأداء مهامهم وواجباتهم وفق ما هو منوط بهم، وهو ما جعل كبرى المنظمات اليوم توليه العناية الكاملة لما له من تأثيرات على مستوى أداء الأفراد ومنه أداء المنظمة بشكل عام، إذ تلجأ إليه الكثير من المنظمات في محاولة منها لتحسين أداء أفرادها بما يعزز الكفاية الإنتاجية والذي يضمن لها تحقيق العائد المادي المطلوب.

ولكي يحقق التدريب مختلف الأهداف التي يريد الوصول إليها، ينبغي أن يتم إتباع جميع خطوات التدريب، بداية من تحديد الإحتياجات التدريبية التي تعد كمدخل رئيسي في عملية تصميم البرنامج التدريبي، نهاية بتنفيذ البرنامج وقياس مدى فعاليته وتحقيقه للأهداف التي تم تسطيرها من قبل حسب طبيعة البرنامج في حد ذاته، ولعل مرحلة تصميم البرامج التدريبية كخطوة تطبيقية للتدريب تتطلب من القائم على عملية تصميم البرنامج بذل الكثير من الجهود وفق معايير وشروط محددة مسبقا، ففعالية أو نجاح أي برنامج تدريبي يتوقف على مدى سلامة البناء المنهجي للبرنامج التدريبي، وكذا مدى توافر الشروط العلمية الأساسية في أي تصميم كان، بالإضافة إلى التمكن المعرفي للقائم بعملية التصميم من موضوع برنامجه إضافة لسلامة وصحة الإحتياجات التدريبية المحددة مسبقا، وفي هذا الشأن نجد بروز العديد من الخبراء والمؤسسات الخاصة بتصميم البرامج التدريبية الذي أضحى علما قائما بذاته، وهو الشيء الذي حاولنا تأكيده وتبينه من خلال تناول مختلف النماذج التي يمكن الإعتماد عليها في عملية تصميم البرنامج التدريبي.

وإنطلاقا مما سبق نرى أن الرهان اليوم في جل المنظمات قائم على عملية تصميم البرامج التدريبية، في مختلف المجالات، التي تعد عملية جد دقيقة لأن أي خطأ يتم على مستوى التصميم قد يؤدي إلى عواقب وخيمة تنعكس بصورة مباشرة على عملية التدريب في حد ذاتها، وتنعكس بصورة دقيقة على أداء الأفراد داخل المنظمة، وهو ما يجعل عملية التصميم تلامس الكثير من الدقة والعناية من قبل المنظمات بالإستعانة بالخبراء والمختصين للنظر لعملية التصميم من مختلف جوانبها ضمانا لفعالية البرنامج التدريبي وتحقيقه مختلف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

قائمة مراجع الفصل:

1. أحمد الخطيب: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
2. أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي: تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، ط1، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2008.
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. أحمد سيد مصطفى: المدير في عالم متغير، رؤية مدير القرن 21، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
5. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1979.
6. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للكتاب، القاهرة، مصر، 2007.
7. بديع محمود مبارك القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001.
8. بن زاهي منصور ، الشايب محمد الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرية سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.
9. بيل مالكولم: التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997.
10. جامعة المجمععة: بغداد، العراق، 2011 .
11. جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
12. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
13. حسن أحمد الطعاني: التدريب، مفهومه وفعالياته، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

14. حسن حسين زيتون: تصميم التدريب، رؤية منظومية، م2، ط2، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2001.
15. حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999.
16. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.
17. راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
18. رداح الخطيب أحمد الخطيب: الحقائق التدريبية، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006.
19. رضا السيد: الإحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية، الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007.
20. رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
21. زويلف مهدي حسن: إدارة العلاقات الصناعية، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
22. سعادة يوسف جعفر: التدريب أهميته والحاجة إليه أنماطه-تحديد إحتياجاته-بناء برامجه والتقييم المناسب له، الدار الشرقية، القاهرة، مصر، 1993.
23. سعيد يس عامر: الإدارة وآفاق المستقبل، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، 1998.
24. سليمان خليل الفارس، عيسى شحادة ملرعون، يسرى مباركة: إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
25. صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
26. عبد الباري إبراهيم درة، زهير ناعم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

27. عبد الرحمان توفيق: العملية التدريبية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2002.
28. عبد الرحمان توفيق: التدريب الأصول والمبادئ العلمية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994.
29. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
30. عبد الفتاح دياب حسن: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1995.
31. عبد الفتاح محمود دويدار: أصول علم النفس المهني والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
32. عبد اللطيف الفاربي وآخرون: معجم علوم التربية، دار الخطابى للطباعة والنشر، الدار البيضاء، المغرب، 1994.
33. عساف عبد المعطي محمد: التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، الأردن، 2008.
34. عطا الله فهد السرحان: تقييم الجودة الشاملة في التدريب الإداري والأمني، مجلة الفكر الشرطي، م 21، ع 83، 2012.
35. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1985.
36. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
37. علي محمد رباعة: إدارة الموارد البشرية دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
38. عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، م2، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1995.
39. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

40. كامل محمد محمد عويضة: علم نفس الاشاعة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
41. الكبيسي عامر خضير: التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
42. مالكوم بيل: التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997.
43. محمد جمال برعي: التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1973.
44. محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
45. محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
46. مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
47. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
48. الموسوي سنان: الإدارة المعاصرة، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004.
49. موسى عبد الحكيم موسى مبارك: التدريب أثناء الخدمة، مكة، المملكة العربية السعودية، 1998.
50. نادية سعد: دليل تقييم برامج التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني، برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية، رام الله، فلسطين، 2012.
51. نايت عبد الرحمان عبد الكريم: تحليل أسس عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الإداري في الجزائر، رسالة ماجستير، الجزائر، 1982.
52. هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، عمان، الأردن، 1995.

الفصل الثاني: التدريب وتصميم البرامج التدريبية.

53. هند بنت محمود بن أحمد مرزا: تدريب مديري المناطق العلمية بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج برنامج مقترح، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

54. Peretti Jean Marie : Dictionnaire des ressources humaines, Ed Vuibert, 2ème Ed, paris, 2001.

55. Alain Meignant: Manager la formation, 6ème édition, Ed Liaison, Paris.

56. Arthur Dian: Managing human resources in small and mid-sized, companies amacom, books new York, 1995.

57. Bruce. j.fried James Johnson: Human resources in health-care managing for success Health administration press Washington , Dc 2002.

58. J.Comp bell an All, Contemporary Problem in Personnel, Canada, 1983.

59. Wrobel, G : Preventing School Filure For Teachers, training for a lifelong career in EBD, preventing school Failure, 37(2), 1993.

60. M.Fabre, Penser la formation, p.v.f.Paris, 1994.

61. The European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop): The benefits of vocational education and training, N10, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2011.

62. Khawaja Jehanzeb, Nadeem Ahmed Bashir: Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study, European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.2, 2013.

63. Herman Aguinis, and Kurt Kraiger: Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society, Annual Review of Psychology, Vol. 60, January 2009.

64. Chris Obis: Employee Training and Development in Nigerian Organisations: Some Observations and Agenda for Research, Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.9, December-2011.

65. Neelam Tahir, Israr Khan Yousafzai, Shahid Jan: The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City,

KPK, Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4, April 2014.

66. A. Olaniyan, Lucas. B. Ojo: Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness, European Journal of Scientific Research, ISSN 1450-216X Vol.24 No.3 ,2008.

67. Sheryl A. Larson, Amy S. Hewitt, M.S.W: Staff Recruitment, Retention, Training Strategies for Community Human Services Organizations, Research and Training Center on Community Living Institute on Community Integration, University of Minnesota, 2012.

68. Winfred Arthur Jr, Winston Bennett Jr: Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features, Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, Vol. 88, No. 2, 2003.

69. Saba Habib, Fizza Zahra: IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY: A CASE STUDY OF PAKISTAN, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 08, November 2015.

70. Vinesh: Role of Training & Development in an Organizational Development, International Journal of Management and International Business Studies, ISSN 2277-3177 Volume 4, Number 2, 2014.

71. Aidah Nassazi: EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE, Evidence from Uganda, Business Economics and Tourism, VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU, UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, 2013.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

تمهيد

أولاً: مدخل إلى الوقت.

1. مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه.
2. أقسام الوقت.
3. التعامل الفعال مع الوقت.
4. مضيعات الوقت.
5. إستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت.
6. قياس الوقت.

ثانياً: إدارة الوقت.

1. تطور مفهوم إدارة الوقت.
2. مفهوم إدارة الوقت.
3. مهارات ومبادئ إدارة الوقت.
4. أساليب إدارة الوقت.
5. الوسائل المساعدة على إدارة الوقت.
6. أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدير لإدارة الوقت.

خلاصة.

قائمة مراجع الفصل.

تمهيد:

يكتسي الوقت في حياتنا اليومية والعملية أهمية كبيرة، من منطلق أنه الأساس في قيامنا بمختلف الأنشطة، حيث لم يعد ينظر للوقت بأنه الزمن الذي نستغرقه في قضاء حاجاتنا بل أصبح ينظر إليه على أنه رقما فاعلا في أعمالنا، خاصة أنه أضحي موردا من موارد أي منظمة، بإعتباره يساهم في تنمية المؤسسة وتطويرها خاصة إذا تم إستغلاله بالطريقة المثلى وهو ما جعل إدارة الوقت تكتسي طابعا مميزا في فنيات التعامل مع الوقت، ولأن الإدارة الجيدة للوقت تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية وأداء الأفراد داخل المؤسسة فإن المنظمات اليوم أولته الأهمية البالغة نظير ذلك، في سبيل تحقيق غاياتها الأساسية بإعتباره موردا من موارد المؤسسة يضاف لمواردها الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية والموارد المالية، وبالنظر للخصوصيات التي تميز الوقت أولته مختلف المؤسسات الأهمية البالغة أكثر من أي مورد آخر، كونه يدخل ضمن مختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية لأي منظمة.

إن إدارة الوقت كمهارة يتمتع بها الفرد تقتضي منه إدراك أهمية الوقت وقيمه الحقيقية والدور الذي يلعبه في عمليات وأداء المنظمة، بالإضافة إلى إمتلاكه تلك الفنيات والمهارات التي تمكنه من إدارة وقته بفعالية أي إستغلال وقته الإستغلال الأمثل، ولن يتأتى له ذلك إلا من خلال التغلب على مختلف مضيعات الوقت والتحكم في مبادئ إدارة الوقت وإستراتيجيات إدارة الوقت وذلك عن طريق التعلم والتدريب المستمر حول مختلف هذه التقنيات للتحكم فيها.

وإنطلاقا من ذلك جاء فصلنا هذا الذي سنتناول من خلاله الوقت بتبيان مفهوم الوقت وأهميته وأقسام الوقت وكيفية التعامل الفعال مع الوقت وأهم مضيعات الوقت وإستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت وكذا قياس الوقت، كما سنتناول في هذا الفصل تطور مفهوم إدارة الوقت ومهارات ومبادئ إدارة الوقت وأساليب إدارة الوقت والوسائل المساعدة على إدارة الوقت إضافة لأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدير لإدارة الوقت.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

أولاً: مدخل إلى الوقت.

1. مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه.

1.1 مفهوم الوقت.

1.1.1 الوقت لغة.

الوقت كما جاء في لسان العرب في مادة وقت هو مقدار من الزمن، وهو مقدار من الدهر معروف (إبن منظور جمال الدين محمد بن مكرم: 1990).

وقال ابن سيدة "الوقت المقدار من الدهر معروف"، وبذلك قال مجد الدين الفيروز أبادي "الوقت مقدار من الدهر"، وكل شيء قدرت له حيناً فهو مؤقت، وجاء في التنزيل "إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا" (القرآن الكريم: الآية 113، سورة النساء) أي مؤقتاً مقدراً وقيل أي كتب عليهم في أوقات مؤقتة، وقال إبن الأثير: التوقيت والتأقيت أن يجعل للشيء وقت يختص به، وهو بيان مقداره المدة (شهادة محمد أمين: 2006).

ويرى محمد أمين شهادة أن الوقت هو "مقدار من الزمن، ووقت كل فرد هو ذلك المقدار المحدد بعمره، وإدارة الوقت تعني بإدارة حياة الإنسان، فهو مادة حياته وميدان نشاطه" (شهادة محمد أمين: 2006).

ويرى محمد شاعر عبد العليم بأن الوقت والزمان "مفهومان مترادفان في المعنى، فحينما نريد تعريف الوقت نعرفه بأنه مقدار من الزمن وحينما نريد تعريف الزمان نقول بأنه إسم لقليل الوقت أو كثيره" (أسامة محمد شاعر عبد العليم: 2010).

2.1.1. إصطلاحاً:

بالرغم من تناول مصطلح الوقت من طرف العديد من الباحثين والدارسين، إلا أن هذا التداول بقدر ما أثرى هذا المصطلح، إلا أنه أوجد العديد من التعاريف التي أشارت لمصطلح الوقت، وسنشير لأهم هذه التعاريف فيما يأتي:

الوقت هو مقدار حركة الفلك وهذا تعريفه عند الحكماء أما تعريفه عند المتكلمين فهو عبارة عن متجدد معلوم يقدر به متجدد آخر موهوم، كما يقال آتيك عند طلوع الشمس، فإن طلوع الشمس معلوم ومجيئه موهوم، فإذا قرن ذلك الموهوم بذلك المعلوم زال الإبهام (يسر سعد عبد الله: 2008).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

الوقت كما ورد في قاموس (Webster's New World Collège Dictionnaire) هو "الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما" (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000)، وهو أيضا "سلسلة متصلة من أحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مروراً بالحاضر إلى المستقبل" (شهادة محمد أمين: 2006).

ويؤكد هاشم الشيني أن الوقت هو "كمية تقاس بالساعة أو أجزائها ويسير على شكل خط مستقيم إلى الأمام ويتحرك بموجب نظام معين من الصعب التحكم فيه أو إسترجاعه فهو يسير بسرعة ثابتة ومحددة دون توقف أو زيادة أو نقصان" (هاشم الشيني: 1993).

ويرى ناصر محمد العديلي بأن "من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه، فالوقت لا يمكن شراؤه أو تجميعه أو تجزئته أو تخزينه أو إستئجاره أو إطالته أو إستبداله بشيء غيره" (ناصر محمد العديلي: 1994).

وتطلق كلمة وقت حسب محمد الصيرفي على "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت، بما يمكننا من إختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (محمد الصيرفي: 2003).

ويرى أحمد إبراهيم أحمد أن الوقت هو "مورد هام من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها، إذ يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، ومع ذلك لا نجد الحرص اللازم على هذا المورد الفريد من نوعه، والضروري لكل شيء، كما نجد إختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت وقيمه وأهميته من مجتمع لآخر وبين الأفراد في المجتمع الواحد" (صلاح الدين عبد الباقي: 1999).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

2.1 أهمية الوقت:

تختلف أهمية الوقت من فرد لآخر وفقا للنظرة الخاصة تجاهه وفهم طبيعته وتأثيره وإدراكه لأهميته، وكما تختلف النظرة لأهمية الوقت بين الأفراد تختلف بين المجتمعات الإنسانية تبعا للخلفية الدينية والفكرية لتلك المجتمعات، كما أن نظرة تلك المجتمعات لأهمية الوقت ليست دليلا قطعيا على سلامة الفكر والمعتقد أو العكس لكنها نتيجة لمتغيرات ورؤى طرأت على نظرة تلك المجتمعات للوقت أهميته (حسن بن علي بن محمد الزهراني: 2010).

ولقد ركزت النظريات الإدارية الحديثة على رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الإهتمام بالوقت وإعتبره أعلى الموارد، وحسابه بدقة، وأن إهداره يؤدي إلى تكاليف عالية من شأنها التأثير على الفرد والجماعة، وتظهر أهمية إدارة الوقت بالنسبة للفرد والجماعة في جميع وظائف الإدارة، ويرتبط نجاح هذه الوظائف بالاستغلال الأمثل لكل الوقت أو الأكبر قدر منه على أقل تقدير (محمود إبراهيم سعيد ملحم: 2010).

وتكمن أهمية الوقت في أنه من الموارد المتاحة وغير المكلفة إلا إذا تم إصداره أو أسئ استخدامه فيكون مكلفا جدا، لذلك فهو لا يحتاج إلى إعتمادات مالية، أو توجيهات فوقية لدعم مخصصاته، بل هو مورد يكون ثابتا ومتجدد في الوقت ذاته، إلا أنه يحتاج وبإلحاح إلى إدارة تحده وتستثمره وتحسن توزيعه، وإستخدامه وترشيده وتزيد فعاليته، بما ينعكس على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات (حنان شكري شاكر شبير: 2010)، فالوقت يكتسي أهمية في مختلف نواحي حياتنا حسب طبيعة كل مجال والأهداف المراد تحقيقها من خلال هذا الجانب الحياتي، ويؤكد محمد أمين شحادة أن للوقت أهمية متعددة، يمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

■ أهمية الوقت تنبع من أهمية حياة الإنسان التي يعيشها، فحفظها هو حفاظ على الحياة وقلته هو قتل للحياة، ولكنه من النوع غير المحسوس، لذلك كانت إضاعة الوقت هي إضاعة للعمر.

■ الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر، لكنها بالنسبة للإنسان الفعال لحظات تنبض بالحيوية والنشاط والإنجازات المميزة، أما بالنسبة للإنسان غير الفعال فهي لحظات جامدة ميتة لا أثر لها بعد مضيها بالحسرة والندامة.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

- الوقت أثمن ما يملكه الإنسان، لأن أجزاءه من أيام وأشهر وأعوام تشكل عمل الإنسان وإهداره هو إهدار للحياة، وإغتنام ساعاته وأيامه هو إغتنام لفسحة العمر.
- يملك الإنسان القدرة والإرادة على الاستفادة من وقته، فجميع المصالح إنما تتأتي من إغتنامه، فهو وعاء كل عمل وميدان كل عطاء، وهو نعمة من الله ليعمر في الأرض (شهادة محمد أمين: 2005).

3.1 خصائص الوقت:

- تولي الكثير من المنظمات اهتماما بالغا للوقت، ويرجع ذلك الإهتمام لعدة خصائص ومميزات للوقت تجعل من إيلائه العناية اللازمة أمرا ضروريا بالنظر لهذه الخصائص التي يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يأتي:
- أي لحظة تمضي من الوقت لا يمكن إسترجاعها.
 - الوقت كالوعاء والخزانة الحافظة للأشياء من خصائصه أنه يحفظ الأحداث ويطبع كل سلوك يصدر من الإنسان على شرائطه، وقد أشار حديث النبي صلى الله عليه وسلم إلى ذلك في قوله "إن هذا الليل والنهار خزانتان فانظروا ما تصنعون فيها".
 - الوقت لا يملكه الإنسان، فإن كان للإنسان ملكية على ماله وعقاره، وبيده حرية التصرف في مدخراته وإستثماراته، لكنه لا يمتلك من الوقت دقيقة ولا ثانية، ولا يمكنه التصرف في مجريات عمره، فيزيد أو ينقص منه، فتلك اللحظات التي نقضيها على وجه الأرض منذ خروجنا من بطون أمهاتنا حتى ندخل بطن الأرض هي حياتنا التي لا نملكها، فقيمة الوقت هي قيمة الحياة بأسرها لأن الوقت يمثل البعد الزمني للحياة.
 - الوقت مجال للإستثمار النافع، وعلى الإنسان العاقل إستغلال نعمة الوقت فيما يعود عليه بالصلاح والفلاح، فيصرف كل طاقات الوقت في صالح الأعمال وأمهات الطاعات (حسن صديق الفاضل: 2009).
 - سرعة إنقضائه: فالوقت يمر مر السحاب ويجري جري الريح، سواء أكان زمن مسرة أو فرح، أم كان زمن إكتئاب وحزن.
 - إنه أنفس ما يملك الإنسان: إن الوقت هو أنفس ما يملك الإنسان، ويرجع ذلك لكونه وعاء لكل عمل أو إنتاج، فهو في الواقع رأس المال الحقيقي للإنسان على المستويين الفردي والإجتماعي، فهو ليس كما يقول المثل الشائع من ذهب، بل هو أعلى في الحقيقة من

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

الذهب واللؤلؤ والماس، ومن كل جوهر نفيس، وفي هذا قال الحسن البصري "يا بن آدم إنما أنت أيام كلما ذهب يوم ذهب بعضك" (وعد حبش الحديدي: 2010).

2. أقسام الوقت:

لقد اختلف كل من تناول الوقت حول تحديد أقسام الوقت، وذلك بالنظر لتنوع الدراسات التي تناولته من جهة وطبيعة هذه الدراسة والنتائج التي توصلت إليها من جهة، حيث سنتناول أهم أقسام الوقت، وهي :

1.2 الوقت الإبداعي: يوصف هذا النوع بأنه إبداعي إذا صرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز الذي تم فيه، ويمارس الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية هذا النوع من الوقت، نتيجة لحاجتهم إلى الوقت الإبداعي، من أجل التفكير العلمي والتوجيه السليم، إضافة إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول موضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

2.2 الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل، إذ يصرف الوقت التحضيري في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته، ومن المفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت، نظرا لآثاره الإقتصادية على المنظمة، وما ينجم عن ذلك من خسارة نتيجة عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

3.2 الوقت الإنتاجي: وهو المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي وكذلك التحضير له في الوقت التحضيري، ومن أجل زيادة فعالية إستغلال الوقت فإنه يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في عملية التحضير أو التخطيط أو الإبداع، ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين:

- وقت الإنتاج العادي (المنظم أو غير الطارئ).
- وقت الإنتاج غير العادي (غير منظم أو الطارئ) (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

1.3.2 الوقت الغير منظم: هو الوقت الذي يصعب تنظيمه حيث يتم قضاءه في الحاجات الأساسية كالأكل والشرب والراحة، والنوم، والعلاقات الأسرية والإجتماعية والمهنية، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له، وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

2.3.2 الوقت المنظم: وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته، هو غالبا ما يكون مخصصا للعمل حيث يكون التحدي كبير هنا في كيفية الإستفادة من هذا النوع من الوقت، بإستغلاله الإستغلال الأمثل هو يتكون من نوعين، الأول يكون في وقت الذروة أين نكون في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني، والثاني يكون وقت الخمول حيث يكون في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني(فتحي عبد الرسول: 2007).

4.2 الوقت العام أو غير المباشر: هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها داخل بيئتها أو المجتمع، كمسئولية المنظمة الإجتماعية وما تفرضه من إلتزامات على مديريها من إرتباطات، فالمدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم الوقت ويوزعه توزيعا فاعلا بين تخطيط الأنشطة المستقبلية(الوقت الإبداعي) وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها(وقت تحضير) وفي صرف الكمية اللازمة من الوقت للقيام بالعمل(وقت إنتاجي)، وأن يخصص كذلك وقتا للقيام بالمراسلات وبأعباء المسئولية الإجتماعية (وقت عام)، بإعتباره عضوا في هذا المجتمع، وممثلا لمنظمة ملتزمة بإهتمامات هذا المجتمع، كما أن المجتمع بالمقابل ملتزم بها(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

5.2 الوقت المادي الميكانيكي: وهو مقياس لحركة الجسم، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس ويوصف الوقت هذا المفهوم بأنه متصل وقابل للتقسيم إلى وحدات صغيرة جدا، وينساب بشكل منظم، وهو كمي محض خال من أية صفات نوعية ووحداته متعددة كالثانية والدقيقة والساعة والشهر(عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

6.2 الوقت البيولوجي: وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر ونموها، وساعته هو الجسم نفسه، فالوقت البيولوجي يقيس مستوى النضج الجسدي للأجسام الحية، وبالتالي فقد يكون لطفلين نفس العمر الزمني تسع سنوات مثلا، لكنهما مختلفان بالعمر البيولوجي، إذ يكون نضج أحدهما أكثر من الآخر(عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

7.2 الوقت النفسي: هو شكل من أشكال الشعور الداخلي أو الظروف الذي يكون فيه الفرد وحالته النفسية فإذا كان الظرف صعبا أو خطرا فإن الزمن يمر ببطء شديد وتبدوا الدقائق ساعات والعكس صحيح، وبالتالي فإن الوقت النفسي يقيس من إنسياب الزمن داخل المرء وهو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي (عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

8.2 الوقت الإجتماعي: معايير الأحداث الإجتماعية الهامة كميلاد السيد المسيح وهجرة الرسول صلى الله عليه وسلم، أو نشوب الحرب العالمية الأولى، وغيرها من الأحداث الهامة والتي تختلف من مجتمع لآخر، ويقاس هذا الوقت بمعايير إجتماعية تدور حول الأحداث الهامة في المجتمع تبقى عالقة في أذهان الناس ويشيرون إليها من حين لآخر (عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

3. التعامل الفعال مع الوقت:

لقد أضحى الوقت يلعب دورا مهما ليس في حياتنا اليومية فحسب، بل في حياتنا العملية أيضا، ونظير أهميته التي يكتسيها أصبح التعامل معه بفعالية أمر ضروري للحفاظ عليه واستغلاله الاستغلال الأمثل، ويتضمن التعامل الفعال مع الوقت إستخدام عدة خطوات نوجزها فيما يأتي (عبد الناصر محمد حمودة: 2003):

3.1 الخطوة الأولى: كيف تستخدم وقتك حاليا:

إن أولى الخطوات العامة في أي برنامج للتعامل مع الوقت تتمثل في التعرف على الأسلوب الحالي أو الفعلي في إستخدام الوقت، والملاحظ أن الدراسات التي إهتمت بدراسة الكيفية التي يستخدم بها المديرون أوقاتهم لم تكن على نفس المستوى المأمول من النفع طالما إتمدت على توجيه أسئلة مباشرة للمديرين عن تقديراتهم لإستخدامات الوقت فالمديرون غالبا ما يبالغون في تقدير الوقت الذي يخصصونه للإنتاج، ويقللون في تقدير الوقت المخصص لحل مشكلات العاملين، لذا فالطريقة الأنجع هي قيامك بنفسك بتحديد هذا الإستخدام، فتسجيل الوقت المنفق فعلا في تنفيذ أنشطة معينة، وملاحظة التصرفات الفعلية في مناولة الوقت، تمثلان أهم طريقتين فعالتين لتحقيق هذه المهمة، وتتعدد طرق وأساليب التسجيل الفعلي للوقت المنفق في أداء المهام، حيث قد تشمل على واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- قيامك بعملية التسجيل بنفسك أيا كانت الوسيلة المستخدمة.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

- قيام سكرتيرتك أو مساعدك بتسجيل إنفاك لوقتك.
- استخدام آلات التسجيل ومنظمات الوقت.
- استخدام أسلوب العينة الزمنية لتسجيل الوقت.
- استعمال دفتر أحوال أو سجل استخدام الوقت.

ولكي يعمل هذا النظام بكفاءة وفعالية، هناك مجموعة من النصائح يجب أن تكون واضحة في الذهن، هي:

- يفضل أن يكون حجم السجل صغيرا حتى يمكن حفظه في الجيب وتناوله بسهولة.
- عليك بالإحتفاظ بسجل استخدام الوقت معك أينما تذهب.
- دون ملاحظتك في الحال، وإلا سوف تنسى معظم التفاصيل.
- إجعل ملاحظتك مختصرة وواضحة ومحددة.
- دون كل استخدام للوقت مهما صغر وركز بشكل خاص على المقاطعات.
- قسم المدة الزمنية الطويلة إلى أقسام زمنية أقصر.

2.3 الخطوة الثانية: ما يجب أن يكون :

في الخطوة الأولى ركزنا على معرفة ما هو كائن، وفي هذه الخطوة نركز على ما يجب أن يكون بخصوص استخدام الوقت، وذلك لكون هناك العديد من الطرق لتحليل الوقت كتجميع الأوقات المستخدمة في شكل مجموعات متشابهة، وبعد ذلك يمكن فحص كيفية تخصيص الوقت للمجموعات الوظيفية، علاوة على تحليل تتابع وتناسق الأنشطة على أن يدخل في التحليل الوقت المنفق في المقاطعات والتطفل غير المتوقع، وبعد ذلك يمكن تصنيف الوقت إلى أربع مجموعات كما يلي:

- وقت الإبداع: وهو الوقت المنفق في تخطيط الأنشطة المستقبلية وبلورة أفكار لتطوير منتجات جديدة، وما شابه لذلك.
- وقت الإعداد: وهو الوقت المنفق على الإستعداد للقيام بنشاط أو مهمة معينة كتجميع الحقائق والبيانات تمهيدا لعقد مؤتمر أو حلقة نقاش.
- الوقت المنتج: وهو الوقت المنفق فعليا في تنفيذ المهمة أو النشاط.
- الوقت العمومي: وهو الوقت المنفق في تنفيذ مهام ذات طبيعة عامة أو روتينية متكررة كالتعامل مع المراسلات والتقارير، والأعمال الورقية والعلاقات العامة.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

3.3 الخطوة الثالثة: وضع الأولويات والإستراتيجية :

لكون الخطوتان السابقتان خطوتي دراسة وتحليل، فالخطوة الثالثة تعد أصعب منهما بكثير حيث أنها تتمثل في القيام بتصرفات معينة واجبة نحو الوقت، والمعروف أن وقت الإنسان يمكن أن يقسم للعديد من الأنشطة كالعمل والنوم والتسلية وتنمية الذات والسفر، لذا لا بد من ترتيب هذه المجموعات بناء على مدى أولويتها للفرد، ومع أن الأمر قد يكون سهلا في حالة قيام الفرد بترتيب أولوياته الحياتية، إلا أن الصعوبة الكبرى تكمن في ترتيب الأولويات داخل مجموعة أنشطة العمل أو الوظيفة ذاتها، ويمكن تبيان أهمية الأنشطة أو أولوياتها بطرق شتى مثل: التمييز بترتيب الحروف، أو بالأرقام المتسلسلة، أو باستخدام الألوان، أو بالتدرج اللوني، أيا كان الأسلوب الذي تستريح إليه في تبيان الأولويات، فإن وضع تاريخ محدد للإنتهاء من كل مهمة يعد أسلوبا مميزا في الإلتزام بتنفيذ تلك الأولويات.

4.3 الخطوة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ:

إن كل ما سبق من خطوات لا بد أن ينتهي بجدول من المهام المحددة مرتبة حسب أولويات تنفيذها وبتواريخ إنتهاء واجب الإلتزام بها، ومن الضروري أن تكون هذه الخطة من الوضوح والواقعية والمرونة بمكان، ناهيك عن جودة الخطة ذاتها، حيث تقاس بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها وبقية الأنشطة الحياتية، وبهذا يمثل إعداد جدول أو خطة المدخل الرئيسي للولوج إلى إدارة فعالة للوقت، وهناك عدة نصائح يجب مراعاتها عند إعداد خطة، أهمها:

- خصص المدة الزمنية الطويلة للمهام الرئيسية، مع التحكم في المقاطعات لهذه المدة بالتأكيد على عدم قبول أي زيارات أو تلقي أي مكالمات هاتفية أثناءها.
- خصص مدة زمنية مناسبة لكل من التخطيط الإبداعي، والإعداد للمهام، والتعامل مع المهام العامة أو الروتينية.
- حاول أن تجمع الأنشطة ذات الصلة في مجموعات زمنية، حيث أن ذلك يوفر لك كثيرا من الوقت المنفق في تكرار بدايات ونهايات الأنشطة.
- جدول المشروعات أو المهام ذات الأولويات العليا في بداية الأسبوع.

الفصل الثالث: إدارة الوقت

- عليك أن تجدول تواريخ الإنتهاء من المهام أو ضرورة الوصول إلى قرار حتى تجنب نفسك داء التسويف أو التأجيل أو المماطلة.
- ضع في الجدول بعض الوقت كإحتياطي لمواجهة الأزمات غير المتوقعة أو للتعامل مع المواقف التي ليس لك سيطرة على تحديد نقاط بدايتها أو إنتهاءها.
- ضع الأعمال التي تكون أقل جاذبية لك في الأوقات التي تكون في ذروة نشاطك البدني والنفسي، ومن ثم قد تضمن عدم تسويف تنفيذها.
- أجل المشروعات البسيطة إلى ما بعد الإنتهاء من المشروعات الأكثر صعوبة وتعقيدا.
- عليك بحسن إدارة المقابلات التي تقوم بها.

4. مضيعات الوقت:

إن مضيعات الوقت على كثرتها، يمكن تقسيمها إلى قسمين: مضيعات خارجية وأخرى داخلية، أما المضيعات الخارجية فمصدرها الناس كالأسرة والعملاء أو الأشياء كالقراءة وكتابة الرسائل، وأما المضيعات الداخلية فمصدرها داخلي، ومن الصعب التغلب عليها وتتضمن عادة التسويف والإجتماعات وضعف التخطيط، وعدم القدرة على قول لا" (أبو شيخة نادر: 1991).

ونظرا للأهمية التي يكتسبها الوقت بالنسبة للمنظمات بإعتباره عاملا مهما في العملية الإنتاجية لإرتباط كل شيء به، فإن هناك العديد من الأمور التي تقف حائلا دون إستغلال الوقت الإستغلال الأمثل، وسنقف على أهم هذه المضيعات التي سوف نقسمها إلى مضيعات عامة وأخرى تنظيمية متعلقة بالمنظمة، فيما يلي:

1.4 مضيعات الوقت العامة:

1.1.4 النوم: فالشخص الذي يستغرق ثمان ساعات في النوم في كل ليلة إنما يمضي ثلث عمره نائما، ويشير الخبير بوتر إلى إمكانية أن يستغرق المرء فترة أقل في النوم مع الإحتفاظ بالنشاط والحيوية، وذلك بممارسة التمارين الرياضية بمعدل ثلاث مرات أسبوعيا، والتي من شأنها أن تزوده بقدر كبير من الطاقة.

2.1.4 المهام الشخصية: فمعظم الناس يقومون بأداء مهامهم الشخصية في وقت واحد كشرء حاجيات المنزل، أو التوجه إلى البنوك في أوقات معينة، لذا يوصي بوتر هؤلاء بإتباع برنامج عملي مختلف حتى لا يضيعون وقتهم.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

3.1.4 التسوق: فالفرد يستهلك للذهاب إلى محلات المواد الغذائية يوميا أو عدة مرات في الأسبوع قدرا كبيرا من الوقت، لذا على الأفراد أن يجمعوا كل إحتياجاتهم من تلك المواد وشراؤها مرة كل أسبوع أو أسبوعين.

4.1.4 عدم الإستعداد: بعض الأشخاص يتذكر وهو في طريقه إلى العمل أنه نسي بعض المتعلقات الخاصة به، والتي ربما تجعله يعود إلى المنزل مرة أخرى، لذا يوصي بوتر بأهمية أن يحتفظ الشخص بقائمة تحوي الأشياء التي ينبغي تذكرها ووضعها في مكان بارز حتى يسهل عليه رؤيتها قبل خروجه من المنزل.

5.1.4 مشاهدة التلفزيون: الكثير يضيع وقته في مشاهدة برامج لا يرغب فيها، وبذلك فهو يضيع وقته، لذا يجب أن يسجل الشخص البرامج التي يريد رؤيتها وتوقيتها حتى لا يضطر إلى مشاهدتها إلا في الأوقات التي حددها سابقا(ياسر أحمد فرح: 2008).

6.1.4 سوء التنظيم الشخصي للوقت: فبالرغم من إمتلاك معظم المديرين الذين يعانون من سلبيات هذه العادة قدرا عاليا من الذكاء فإنهم يخطئون قارب النجاة، ويشعرون دوما بالضغط والتوتر، لأن لديهم مهام كثيرة تنتظرهم، ولكنهم يجدون أنفسهم وقد اضطروا إلى ترك هذه المهام بدون إتمام(أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

7.1.4 تعود الناس على عدم تحديد الأهداف: إعتاد أغلبية الناس على عدم تحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف، خصوصا خارج نطاق العمل الوظيفي وفي نهاية عطلة الأسبوع، وهذا بدوره إنعكس على إضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدى الكبار والصغار على حد سواء ما عدا قلة من الناس المنظمين(أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

8.1.4 تعدد المناسبات الإجتماعية: تؤثر تعدد المناسبات الإجتماعية على إضاعة الوقت فنحن نعلم متى تبدأ هذه المناسبات لكن لا نعلم متى تنتهي، كما أن اللقاءات الإجتماعية كالدوريات والزيارات العائلية طويلة الأمد خلال العطلة الأسبوعية، والتي يمضيها الناس في الثرثرة أو لعب الورق ساعات طويلة دون حساب الوقت(ناصر محمد العديلي: 1994).

9.1.4 التأجيل أو الزيارات المفاجئة وغير متوقعة: يعد التأجيل من بين أهم مضيعات الوقت، سواء أكان ذلك في المنزل أو العمل، وتتعدد أسباب التأجيل إلا أنه يكون في الأغلب بسبب عدم الإهتمام بالوقت، كما أن تقشي ظاهرة الزيارات المفاجئة وغير المتوقعة تساهم

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

في ضياع الوقت لعدم توفر أي إستعداد للفرد وإنشغاله بأشياء أخرى(ناصر محمد العديلي: 1994).

2.4 مصادر تنظيمية:

1.2.4 الاجتماعات غير الفعالة: يقول الكثير ممن يحضرون الاجتماعات بكثرة أن بعض الأفراد يحضرون الاجتماعات بدون أي داع، كما أن كثيرا من الاجتماعات تدار بطريقة سيئة وأن معظمها يطول وقته ويصيب الحاضرين بالسأم والملل، وأفضل حل لهذه الظاهرة هو عقد الاجتماعات الضرورية فقط، وأن تكون إدارتها حازمة وتستخدم فيها أقصى درجات الإنضباط والموضوعية(دايل كارنيغي: 2010).

2.2.4 التفويض غير الفعال: إن التفويض وسيلة مهمة وذات فائدة عظيمة للحصول على أكبر نتائج من خلال الآخرين، ولا يمكن أن تسير المنظمة بسهولة بدون إستخدام مبدأ التفويض كفلسفة إدارية يعتمد عليها في إنجاز الأعمال والتفرغ للتخطيط والإبداع في بيئة العمل وترك الأعمال الروتينية للموظفين يديرونها بالطريقة المناسبة، فتفويض المدير لجزء من صلاحياته للعاملين معه يحافظ على الوقت المتاح للموظفين، لذا يعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين وتوفير أداء الموظف وتوفير وقت المدير وهو أمر ضروري لتطوير قدرة المرؤوسين في بيئة العمل(دايل كارنيغي: 2010).

3.2.4 الإتصال غير الفعال: إذا كان نظام الإتصال غير فعال فإنه يؤثر تأثيرا شديدا على كفاءة وفعالية العمل في المؤسسات مما يؤدي إلى ضياع الوقت، حيث يمكن أن تدعوا بعض أو كل العاملين في أي وقت تشاء، وبطريقة غير مبرمجة فجائية(محسن أحمد الخضير: 2000).

4.2.4 إعادة العمل: فالمدير المعرض دائما لإعادة العمل بنفسه سيجد أنه يعيش في هذا الموقف بإستمرار، حتى لو كان هناك مرؤوس آخر ليعيد له العمل مرة ثانية، إلا أن ذلك ليس بالأسلوب الحكيم أو الأسلوب الغالب الذي يمثل القرار بأن عملا معيناً لم يتم بشكل مرض، ثم الجلوس وتحديد كيف ينبغي أن ينفذ بالطريقة المقبولة(أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

5.2.4 عدم وضوح أهداف الوظيفة: إن عدم وضوح أهداف الوظيفة يعني عدم وجود أي إتجاه معين لهذه الوظيفة، فالأهداف تحدد الإتجاه، والأهداف تزود المدير بمعايير معينة لقياس أهمية كل نشاط وكل طلب على وقته (أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

5. إستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت:

هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المنظمة أو الأفراد للتعامل مع مضيعات الوقت، في محاولة للمحافظة على الوقت وإستثماره في كل ما هو مفيد، حيث تسعى جل المنظمات إلى تجنب هذه المضيعات مستخدمة عدة إستراتيجيات، هذه الإستراتيجيات تتعلق بطبيعة المضيعات في حد ذاتها، لذلك سنعرض أهم إستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت والتي يمكن للفرد أن يستخدمها كإستراتيجية وذلك حسب طبيعة مضيعات الوقت فيما يأتي:

1.5 بالنسبة للزيارات غير الفعالة: هناك عدة أساليب تستخدم للتعامل مع الزيارات الغير فعالة، وهي عبارة عن نصائح وإرشادات لا بد من إتباعها لتجنب ضياع الوقت، والتي من بينها:

- قف مع الزائر الطارق للباب طوال المحادثة لئلا تطول المحادثة لأن الجلوس والدخول يعني طول الحديث.
- إذا كنت في مكتب فأستعني عن الكراسي في مكتبك لئلا يجلس الزوار الثقلاء.
- وكذلك في المكتب وجود كراسي غير مريحة أو مكان غير مريح للجلوس أذعى لإختصار الزيارة.
- تعليق ساعة في المجلس والنظر إليها بين الفينة والأخرى أو النظر كثيرا ليد الساعة.
- الإستغناء عن الزخارف الملفتة للنظر في المجلس أو المكتب.
- فكر في التخلص من الزوار لا في حل المشكلة.
- إعمل أعمالا أثناء الزيارة تستثمر بها الوقت، مثل إجراء بعض الإتصالات الهاتفية.
- كن مستمعا فقط قدر الإمكان إستثمارا للوقت.
- لا تدخل في نقاشات غير مهمة قد تطيل وقت الزيارة.
- حدد وقت الزيارة من بداية اللقاء، مثل أن تقول: لا بأس أن نجلس سويا ربع ساعة أو نصف ساعة، أو كم يكفينا من الوقت؟.
- لا بد أن تكون لك أوقاتا تمنع فيها الزيارة.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

- عندما يكون الآخرون على درجة عالية من الجراءة في إقتطاع أجزاء كبيرة من وقتك فينبغي أن يكون لك الشجاعة الكافية لتعتذر بكلمة "لا".
- عندما يطلب منك موعد للزيارة فقيّد موافقتك بشرط سهل يغلب على ظنك أن الآخر لا ينفذه، مثل أن تقول تأتيني إذا فعلت كذا(عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

2.5 بالنسبة للإتصالات غير الفعالة: هناك عدة أساليب يتم إستخدامها لتجنب الإتصالات غير الفعالة التي تؤدي لضياع الكثير من الوقت، والتي يمكن أن نجملها في إجراءات لا بد من إتخاذها، وهي:

- لا تستخدم الهاتف في مناقشة المسائل الحساسة التي تستدعي الحضور شخصيا لئلا تفهم خطأ ويترتب عليه ضياع الجهود والوقت.
- حاول أن تجمع المكالمات الهاتفية الصادرة منك في وقت واحد.
- حاول أن تجعل هذا الإتصال في وقت غير الأوقات الثمينة، وإدخر الأوقات الثمينة للأعمال المهمة، مثل التفكير والتخطيط والقراءة والحفظ.
- حاول أن تتصل بالآخرين في وقت لا يكون الآخريين مستعدين فيه للثرثرة وإطالة الكلام مثل وقت ما قبل الغداء بقليل.
- عند المكالمة أدخل في صلب الموضوع وحاول عدم الإستطراد في غير فائدة.
- إذا إنتهى الموضوع إختم حديثك بطريقة لبقة وإن كان هو لا يرغب في ذلك، مثل أن تقول "قبل أن تختم الحديث عندي سؤال أخير".
- عندما تكون المكالمة صادرة فهذا أدعى لحفظ الوقت، لأنك تستطيع أن تختم حديثك بسهولة بخلاف ما إذا كلمك غيرك.
- إستخدم مسجل المكالمات الهاتفية لترد على الناس المرغوب فيهم فقط.
- وفي أحيان كثيرة يكون الهاتف عنصرا فعالا في الحفاظ على الوقت، فهو يغنيك عن أسفار كثيرة أو قطع طرق طويلة تستهلك كثيرا من الوقت، ويساعدك على معلومات مستعجلة، أو مناقشة مسائل لا تستدعي الحضور شخصيا(عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

3.5 بالنسبة للأوراق: هناك عدة أساليب يمكن إتباعها للتعامل مع الأوراق كأحد مضيعات الوقت، بإتخاذ عدة خطوات يمكن ذكرها فيما يلي:

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

- إ عزل الأوراق التي تريد التخلص منها أولاً ثم أتلّفها.
- ضع تاريخاً لصلاحية كل ورقة في زاوية الورقة لتتحرقها بعد ذلك عند إنتهاء صلاحيتها وفعاليتها.
- ضع بيانات كل ورقة كما يلي:
 - أ. إمكانية الإلتلاف من عدمه وتاريخ الإلتلاف إن أمكن.
 - ب. درجة الأهمية.
 - ت. درجة الإستعجال، إما عاجل أو عاجل جداً أو غير عاجل ونحو ذلك.
 - ث. نوع الملف أو الفن أو النوع الذي تنتمي إليه، وهذه البيانات بالتالي تمكن غيرك من أن يرتبها بدلا عنك حفاظا على الوقت.
- ضع الأوراق المهمة أو العاجلة في ملف خاص.
- دع الآخرين يقرؤون عنك لفرز الأوراق.
- لا تصور ما لا تحتاج إلى تصويره لأن الصورة تحتاج منك فيما بعد لقراءتها.
- ضع نمودجا عاما للرسائل صالحا لإرساله لكل أحد مع وضع فراغات لإضافة ما يناسب كل شخص بحيث يخزن هذا النمودج في الحساب الآلي.
- إحرص على الإختصار في رسالتك، فالبلاغة في الإيجاز.
- تعلم القراءة السريعة وعود نفسك عليها لتستطيع قراءة أكبر قدر ممكن من الورق(عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

- 4.5 بالنسبة للإجتماعات الغير فعالة:** تعتبر الإجتماعات غير الفعالة من بين أهم مضيعات الوقت، لذا يجب إتباع عدة إجراءات خلال الإجتماعات من أجل عدم ضياع الوقت، وتكمن أهم هذه الإجراءات فيما يأتي:
- لا بد من التحضير للإجتماع، وإلا فإن الغالب فشل الإجتماع وضياع الوقت.
 - عندما تلزم نفسك في كل إجتماع بموعد محدد، هذا بدوره يؤدي إلى إستفراغ الإجتماع في الوقت المحدد دون الحاجة إلى زيادة الوقت، فشعور المجتمعين بإنتهاء الإجتماع في وقت محدد يؤدي إلى الإختصار والإقتصار على المهم وترك ما لا يهم.
 - تقليل العدد في الإجتماع أدعى لنجاحه غالبا(عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

5.5 بالنسبة للتسويق: يعتبر التسويق من بين العوامل التي تؤدي لضياع الوقت، وهناك

عدة إجراءات يمكن إتخاذها من أجل الحفاظ على الوقت، والتي نذكر منها:

■ من أسباب التسويق صعوبة المهمة أو كونها غير سارة وعلاج الصعوبة يكون بتجزئة الصعب، ومن ثم علاج كل جزء على حدة.

■ ومن أسبابه طول الوقت الذي يحتاجه، وعلاجه حينئذ بوضع فترات للراحة على نمط المثل العسكري القائل " إن كتيبة المشاة يمكن أن تسير طوال الوقت إذا توقفت عشر دقائق للراحة بعد كل ساعة".

■ إدراك مضار التسويق نوع من العلاج (عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

لقد لاحظنا أن هناك عدة إستراتيجيات يمكن إستخدامها للتعامل مع مختلف مع مضيعات الوقت، هذه الإستراتيجيات المختلفة تتضمن سلسلة من الإجراءات حسب كل مضيعة في حد ذاتها، والتي يمكن للأفراد الإعتماد عليها كدليل تطبيقي للتعامل مع مضيعات الوقت وهو ما سيمكن الأفراد من خلال تطبيقها من إكتساب مهارات إدارة الوقت التي ستجعلهم يتحكمون بفعالية في إدارة الوقت.

6. قياس الوقت:

من بين أهم ميزات الوقت أنه يمكن قياسه ومعرفة قدره، بالرغم من أن وحدات قياسه قد تم الإتفاق عليها، حيث يقاس الوقت بالساعة، إلا أن طرق قياسه تختلف، ويمكننا الإشارة لكيفية قياس الوقت فيما يأتي:

1.6 التقويم: التقويم هو نظام تقسيم الزمن إلى وحدات، وتقسيم السنة إلى أشهر، والأشهر إلى أسابيع وأيام وهو يتبع أنظمة كثيرة إختلفت بإختلاف الحضارات عبر التاريخ، ويمثل التقويم سجلا زمنيا لتدوين الوقائع والأحداث الطبيعية والبشرية، ومثل هذا السجل لا بد وأن تتجلى فيه صفات تمنحه إمكانية القيام بدوره التاريخي والتنظيمي، والمتمثلة في إيجاد نقطة بداية وإختيار وحدة الزمن الأساسية ذات التوتر بإضطراد وانتظام وبدورية ثابتة (شهادة محمد أمين: 2006)، ويتمثل التقويم في عدة أشكال يعتمد عليها هي:

1.1.6 وحدات الزمن: فحركة الأرض حول محورها وحركتها حول الشمس هما الأساس في حساب الوقت اليومي وفي تحديد الأيام والشهور وفصول السنة وعدد أيامها، وأهم وحدات الزمن هي اليوم والأسبوع والشهور والسنة، والتي نشير إليها فيما يأتي:

الفصل الثالث: إدارة الوقت

1.1.1.6 اليوم: هو أقدم وحدة زمنية عرفها الإنسان، وهو نتيجة طبيعية لنظام تتابع الليل والنهار، ويشكل الوحدة الرئيسية للأسبوع، وهو جزء من الشهر والسنة، ويمثل اليوم المدة التي تستغرقها الأرض كي تكمل دورة واحدة حول محورها.

2.1.1.6 الأسبوع: هو وحدة زمنية مستقلة وليس له أي علاقة بالشمس أو القمر، وكانت أيام الأسبوع عند العرب تسمى بأسماء غير التي نعرفها اليوم، حيث كان يسمى الأحد (أول) والإثنين (أهون) والثلاثاء (جبار)، والأربعاء (دبار)، والخميس (مؤنس)، والجمعة (عروبة) والسبت (فشبار).

3.1.1.6 الشهور: لقد عرفت شهور السنة بأسماء ومقادير مختلفة عند شعوب الأرض، فهناك الشهور القبطية والرومانية والعربية والسريانية، لكن الرقم 12 كان دوما الممثل لوحدات السنة الرئيسية شمسية كانت أو قمرية، لذا تقسم السنة إلى 12 شهرا.

4.1.1.6 السنة: تعد السنة وأجزاؤها من أكثر وحدات الزمن إستخداما لتأريخ الأحداث، وهي تمثل دورة كاملة للأرض حول الشمس، والسنة بحسب قياسها أنواع:

1.4.1.1.6 السنة النجمية: وهي المدة التي تقضيها الشمس في دورانها دورة ظاهرية كاملة حول الأرض ورجوعها إلى النجم الذي بدأت منه دورتها ثانية، وهذي هي المدة الحقيقية التي تقضيها الأرض في دورتها حول الشمس، ويستغرق ذلك 365 يوما، و 6 ساعات و 9 دقائق و 9.5 ثانية.

2.4.1.1.6 السنة الشمسية: وهي المدة المنقضية بين مرورين متتاليين للشمس من نقطة الإعتدال الربيعي، وينقص طولها قرابة 20 دقيقة عن طول السنة النجمية.

3.4.1.1.6 السنة القمرية: وهي تمثل 12 شهرا قمريا، أي إثنتي عشر دورة للقمر حول الأرض، لذلك ينقص طولها عن السنة الشمسية بـ 10 أيام و 12 ساعة و 10 ثوان (شهادة محمد أمين: 2006).

2.1.6 التوقيت: لقد إختلف التوقيت من بلد لآخر لسببين الأول لإستخدام أساليب مختلفة لضبط الوقت، والثاني لطبيعة إختلاف الوقت فعليا بحسب المنطقة على سطح الأرض لكن عام 1848 تم الاتفاق دوليا على وضع نظام عالمي للتوقيت يقوم على أساس تقسيم الأرض إلى 24 منطقة، كانت قد قسمت إلى 360 خطا من خطوط الطول، تضم كل منطقة 15 خط طول، تلتقي جميعها في نقطتي القطبين الشمالي والجنوبي، وبذلك فإن كل منطقة

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

يختلف التوقيت فيها عن المنطقتين المجاورتين لها بمقدار ساعة واحدة تقديماً أو تأخيراً وقياس الوقت يستخدم الإنسان عدة أجهزة للقياس منها: المزولة الشمسية التي تعد أبسط ما استخدم الإنسان لقياس الوقت، وتعتمد على قياس ظل عمود مثبت في الأرض الساعات الرملية، الساعات المائية، الساعات النارية، الساعات الميكانيكية، والساعات الكهربائية، الساعات الذرية (شهادة محمد أمين: 2006).

ثانياً: إدارة الوقت.

1. تطور مفهوم إدارة الوقت.

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن جذوره تمتد إلى جهود العرب الأوائل، فهم أول من إهتم بالوقت بوجه العموم، وحضارة الرافدين بالخصوص إذ نظمت مسلة حمروابي (1686-1727 ق م) إشارات هامة للعمل وكيفية التخطيط له والرقابة عليه، وتحديد وقت بدايته، ونهايته مما يدل على أن التعامل مع الوقت كان متمثلاً بوسائل التنظيم والإدارة المنتجة في ذلك الوقت (شيماء صلاح حسين: 2013).

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 (شيماء صلاح حسين: 2013).

وقد تعاقبت النظريات الإدارية المختلفة وبشكل واضح في أوائل هذا القرن إذ نجد أن المهتمين بشؤون معالجة مشاكل التربويين إنشغلوا بتركيزهم من مجال الإدارة التربوية إلى مجال تنظيم الوقت وإدارته للمدرسين والطلبة بإعتباره عنصراً ثميناً في إدارة عجلة النمو والتطور (شيماء صلاح حسين: 2013)، وفيما يأتي سنعرض موجز عن أهم النظريات الإدارية التي تناولت إدارة الوقت:

1.1 نظرية الإدارة العلمية:

إهتمت هذه النظرية التي عني بها فريدريك تايلور بدراسة الحركة والزمن في تحليل وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة، وأخذ تايلور في الإعتبار نسبة معينة من الوقت لإحتمالات التأخير أو التوقف وحتى الإستراحة أو أسباب أخرى إضطرارية، كذلك عبرت هذه النظرية من منظوره على تحقيق الكفاية في العمل عن طريق برمجة الزمن والحركة إذ يؤدي إلى تقليص الجهد المبذول وإلغاء غير الضروري من الأعمال في كل المؤسسات، كما إهتمت

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

هذه النظرية بشؤون معالجة المسؤولين التربويين في مجال الإدارة التربوية فيما يخص تنظيم الوقت للمدرسين والطلبة باعتبار الوقت هو عنصر تمثيل في إدارة عجلة النمو والتطور نحو تحقيق الأهداف المرجوة في العملية التربوية (شيماء صلاح حسين: 2013).

كما سعى هنري جانت (H.Gant) إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا إستطاع العامل إنجاز العمل المحدد له، في وقت أقل من الوقت المحدد فإنه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي إختصره، كما تابع فرنك جلبرت وزوجته ليليان (Frank and Lilian Gilbreth) دراسة الحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلا، إلى أن توصلا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير، وصولا إلى الطريقة المثلي (The best way) التي إستطاعا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير أدائه، فقد عمدا إلى وضع قواعد للعمل بأن قسماه إلى عدة أقسام، وكل قسم إلى خطوات، وحددا لكل خطوة جزء من الوقت اللازم للأداء في القسم كله، وقد رتبا خرائط تخدم هذا الغرض، وأطلق عليها مسمى خرائط التدفق المساعدة على دراسة أي عملية وتفصيلاتها (عسكر سمير أحمد: 1987).

2.1 النظرية الإدارية لهنري فايول:

لقد ركزت هذه النظرية على الإنضباط والثبات في العمل، ولكنها حذت حذو النظرية العلمية، حيث لم تمنح للعاملين المجال للمشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف، وإنما إهتمت بالإنتاج والإنتاجية وإنجاز أكبر عدد ممكن من العمل في أقصر وقت إعتادا على القوة الجسمانية والمثابرة في إنجاز العمل، حتى لو تطلب ذلك زيادة ساعات إضافية في العمل (الفقيه شادي علي: 2005).

3.1 النظرية البيروقراطية لماكس ويبر:

لم يخرج ماكس ويبر عن الإتجاه الكلاسيكي في نظريته لإدارة الوقت، لكنه عمل على وضعه في إطار تنظيمي مؤسسي للقضاء على الفوضى وتحقيق أفضل إنتاجية من خلال التنظيم الرسمي البيروقراطي الذي يعتمد على السلطة والتدرج الرئاسي، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة (الفقيه شادي علي: 2005).

4.1 نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد إهتم إلتون مايو (Elton mayo) بهذه النظرية التي ركزت على العلاقات الإنسانية وعلى بناء الأهداف التربوية من وجهة النظر الإجتماعية والإنسانية وعلاقات الطلبة مع

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

بعضهم، وعلاقاتهم مع أساتذتهم، ومع غيرهم من داخل وخارج المؤسسة التعليمية، وقد أشار في هذه النظرية إلى الوقت من خلال إعطاء الطالب مدة للراحة، وأخرى للدراسة مما يعكس إيجابيا على روحه المعنوية ومنه على الإنجاز الدراسي، وذلك من خلال إشعارهم بمسئوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه لتحقيق الأهداف التربوية والعمل على إقناع الآخرين أن تنظيم الوقت يؤدي إلى نجاحهما وأنه جزء هام من العملية التربوية، وأن نجاحه يرتبط بنجاح هذه العملية ككل، وعلى كيفية إستغلال الوقت في أنشطة أخرى(شيماء صلاح حسين: 2013).

5.1 نظرية إتخاذ القرار والنظرية البيولوجية:

فقد استقادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا وإستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنجاز، إذ إعتمدت على الأحداث التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو غير مستقرة وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالات بتلك الأحداث الماضية مما يؤدي إلى تأثير الوقت الذي بدوره يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه، ومن أشهر روادها هربرت سامون (Herber Simon)، وقد رافقت هذه النظرية النظرية البيولوجية التي افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا(شيماء صلاح حسين: 2013).

6.1 المدارس الحديثة:

وهنا نجد المدارس الحديثة أبدت إهتماما خاصا بالوقت، إذ أن مدرسة الأساليب الكمية مثلا قد أفردت من بين موضوعاتها بابا خاصا لإدارة الوقت، وهو ما يسمى بنظرية صفوف الإنتظار في حين إعتبرت مدرسة نظرية النظم الوقت كأحد المتغيرات البيئية الخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم(الطراونة محمد أحمد: 2000)، وقد بدأت المحاولات الحديثة في دراسة إدارة الوقت في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات، وكانت أولى المحاولات للكاتب جيمس ماكي عام 1958 الذي أكد في كتابه إدارة الوقت (the management of time) على أهمية دراسة إدارة الوقت، من خلال تأكيده على أن الفرد حين يشعر بنقص الوقت أثناء العمل، فذلك مؤشر بأن مهاراته الإدارية تتجه نحو العدم، كما يرى أن الأداء الوظيفي إذا تميز بالملل الإداري إرتبط ذلك بالعلاقة بين أداء الفرد وناتجه المنخفض(Jemas McKay:).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

كما تتبع ذلك عدة كتابات في إدارة الوقت من طرف كل من بيتر دروكر في كتابه المدير الفعال (Drucker Peter:1967)، والباحث ماكنزي في كتابه إدارة الوقت عام 1978 (Mackenzie r.:1978).

كما أسهم في العالم العربي كل من الدكتور سيد الهواري وكتب في مجال إدارة الوقت عام 1976 في كتابه المدير الفعال (سيد الهواري: 1976)، إضافة لإسهامات محمد شاکر عصفور بدراسته إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية عام 1982 (محمد شاکر عصفور: 1982).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

2. مفهوم إدارة الوقت.

1.2 مفهوم إدارة الوقت.

لقد أدى تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت إلى بروز العديد من المفاهيم الخاصة بإدارة الوقت، إذ أن هذا التناول كان من زوايا مختلفة ومتعددة، نتيجة تعدد النتائج التي توصلت إليها الدراسات، وكذا إختلاف المجالات التي تم فيها تناول هذا المصطلح، لذا سنشير لأهم التعاريف التي تطرقت لإدارة الوقت فيما يأتي:

لقد أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل، تحقيقا للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات (حسن بن علي بن محمد الزهراني: 2010).

وقد أوضح الجريسي في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت أنها " لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية إستثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج، و بالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد" (ياسر أحمد فرح: 2008). كما يشير ياسر أحمد فرح إلى إدارة الوقت بالقول أنها "تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخططه ليكون فاعلا، إن الإدارة معنية بتنظيم جهود العاملين وتنسيقها، لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار إجتماعي متصل به ومرتبب بمن حوله من أفراد وعلاقات، ويتوقف نجاح الإدارة على مدى نجاحها في إشترك الفرد في إتخاذ القرار" (ياسر أحمد فرح: 2008). ويؤكد محمد الصيرفي أن إدارة الوقت هي " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من إختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (محمد الصيرفي: 2007).

وإدارة الوقت عند إبراهيم الفقي هي "إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يوميا 24 ساعة، وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل" (إبراهيم الفقي: 2009).

ويرى محمد جابر الزبيدي أن إدارة الوقت هي "إنجاز العمل في الوقت المحدد أو الحصول على النتائج المرغوبة في الوقت المتاح".

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

وتعني إدارة الوقت حسب **طه نهلة عبد القادر هاشم** "الإستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد" (طه نهلة عبد القادر هاشم: 1996).

وإدارة الوقت لدى **سهيل سلامة** هي "إستثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعنية لذلك" (سلامة سهيل فهد: 1988).

ويرى **محمد إبراهيم المدهون** أن إدارة الوقت تعني "نظام لإستغلال الوقت بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية" (محمد إبراهيم المدهون: 2004).

ويعرف **ربحي محمد عليان** إدارة الوقت بأنها "فن وعلم الإستخدام الرشيد للوقت، وهي علم إستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والإتصال، وهي عملية كمية ونوعية معا، موجهة أساسا إلى المستقبل لإستشراف آفاقه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته وإتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف" (ربحي محمد عليان: 2007).

ويرى **حنا نصر الله** أن إدارة الوقت "هي عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لإستثمار الوقت المتاح إليهم في المنظمة أحسن إستغلال في إنجاز المهام المنوطة بهم، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت أو الحد منها بقدر المستطاع" (حنا نصر الله: 2003).

ولقد أورد **الغامدي محمد** إدارة الوقت بالقول "عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية إحتياجات الفرد والمجتمع، مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآنية والمستقبلية" (حسن بن علي بن محمد الزهراني: 2010).

وتعني إدارة الوقت عند **الخميسي السيد سلامة** "الكفاءة في إستخدام الوقت المتاح لإنجاز المهام وحل المشكلات الفنية والتنظيمية، المعقدة بطريقة أذكى وجهد أقل لتحقيق الأهداف" (الخميسي السيد سلامة: 2001).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

ويعرف الطراونة واللوزي إدارة الوقت بأنها" فن ترشيد وقت المدير والعاملين من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت، ووضع الأولويات وإستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية(زكي عبد المعطي أبو زيادة: 2012).

2.2 أهمية إدارة الوقت:

تعتبر الإدارة العصرية الوقت واحدا من عناصر إنتاجها، وأحد خمسة الموارد الأساسية في مجال الأعمال، وبالتالي فإستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع ومن جهة أخرى يرفع من قيمة الأرباح، كما أن سوء إستثماره يترتب عليه إرتفاع في التكلفة المباشرة، فما من حركة تؤدي إلى ضمن وقت محدد، فإدارة الوقت هي إدارة للفكر والضمير وهي تحقق الرضا الوظيفي والنجاح(عادل رزق: 2013).

وتزداد أهمية إدارة الوقت بسرعة كبيرة في حياة الأفراد والمنظمات بدءا بالمديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوى الأول، فالإدارة الجيدة للوقت تحقق فوائد كثيرة منها توفير التكاليف للمشروعات وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الوقت ضرورية للنجاح، وتتبع أهميتها من المفاهيم الحضارية التي يمتاز بها الوقت (علي غباش محمد: 2009).

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعدا إرتقائيا لضرورة التقدم والإرتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته، فنظره على القدرة غير المحدودة على زيادة الإشباع، والإمتاع، والفاعلية، تعطي لنا صورة كاملة عن الطريق الفائق السرعة للوصول إلى أكبر الإنجازات، وأكثرها عائدا وإنتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت (علي غباش محمد: 2009).

فالوقت هو مقياس أساسي لإنجاز الأعمال، وقد أشارت البحوث إلى ثلاث إستنتاجات مهمة بصدد أهمية الوقت، الأول أن الوقت طريقة إستثنائية للتفكير حول إنجاز الأعمال والثاني أن الوقت مصدر رئيسي للميزة التنافسية، والثالث أن الوقت فاعل إلى أبعد حد في تنفيذ التغيير الإستراتيجي(C. &Rawling، Ian،:).

وهناك علاقة تربط بين مفهوم وهدف إدارة الوقت وبين وظائف الإدارة، فالإدارة الواعية تعمل على إستغلال الوقت أحسن إستغلال، ودراسة أثره على كل وظيفة من وظائف الإدارة فإدارة الوقت هي عبارة عن عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين، والتحليل والتخطيط، والمتابعة وإعادة التحليل، فإدارة الوقت تتم عن طريق التخطيط

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

لإستخدامه وتنظيمه، والرقابة عليه، وهذه العمليات الإدارية الهامة، وما تتضمنه من نشاطات، يمكن إستخدامها كهيكل عام لإدارة الوقت، بحيث يمكن من خلال حسن تطبيقها توفير جزء كبير من الوقت وتحسين إستخدامه (أبو شيخة نادر أحمد: 1991)، وتبرز أهمية إدارة الوقت من خلال الجوانب التالية:

■ يساعد في إحتساب كلفة الوقت على أساس ساعة العمل للعامل الواحد مما يوضح إرتباط كلفة الوقت بالإنتاجية.

■ تحديد الوقت المخصص للإنتاج من خلال عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني.

■ تحديد كمية ونوعية الإنتاج إعتقادا على مدى إستغلال الوقت اللازم للإنتاج.

■ تشخيص نوعية العاملين القائمين بالعمل من خلال مدى إستغلالهم للوقت المتاح وما يرتبط به من حوافز ومكافآت مختلفة (بثينة لقمان أحمد: 2012).

■ المساعدة على سير ماكنة الإنتاج وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بالمنظمة التي تكفل إستمرارها ونموها، بالإضافة إلى توفير المناخ الإنساني في العلاقات الرسمية والغير رسمية مما يوفر فرص للإبداع والإبتكار، والتجديد في المنظمات، ومساعدة الأفراد بصفة عامة والمتخصصين بصفة خاصة على تطوير مهنتهم وتخصصاتهم العلمية والتعلم التنظيمي وتقييم حركة الإنتاج الفعلي في المنظمات (عبد القادر الشبخلي: 2008).

3. مهارات ومبادئ إدارة الوقت.

1.3 مهارات إدارة الوقت: يقصد بمهارات إدارة الوقت القدرة الذاتية أو مساعدة الآخرين على رسم مخطط زمني ينتظم فيه الأداء، سواء كان التخطيط من أجل يوم أو أسبوع أو شهر أو حتى لعام كامل (ياسر أحمد فرح: 2008)، ومن بين أهم مهارات إدارة الوقت التي يمكن للفرد إكتسابها نذكر ما يلي:

1.1.3 تسجيل الوقت: وهنا يفترض أن تكون عملية تسجيل الوقت هدفا رئيسيا في حد ذاته يمكن من عقد مقارنة بين ما تم إنجازه فعلا، والمستهدف، أي محاولة إدارته والإستفادة منه بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لأن مرحلة تسجيل الوقت ومعرفة كل النشاطات التي يمارسها العالم في فترة زمنية محددة ومعرفة كل نشاط في هذه الفترة (أبو شيخة نادر أحمد: 2009).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

2.1.3 تخطيط الوقت: وذلك بإعداد خطة لإدارة الوقت مع مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المختلفة مع الزمن الكلي المحدد لإنجاز الخطة (أبو شيخة نادر أحمد: 2009)، وتساعدنا عملية التخطيط على تنظيم الأعمال وتوزيعها، فإدارة الوقت تعني الإستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات من المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يوميا (موسى أحمد محمد: 1983).

3.1.3 تحديد الأهداف والأولويات: من خلال الأهداف يمكننا أن نقيم ما إذا كان النشاط بعينه يمثل توظيفا حسنا للوقت من غيره من الأنشطة الأخرى، كما يمكننا من خلال وضع الأهداف وضع سلم الأولويات، لأن الأهداف عنصر أساسي لتحقيق الإستقرار الشخصي والإستمتاع بقيمة الحياة، فوضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت، والحديث عن الأولويات حديث عن إدارة الوقت، فالأولوية عبارة عن شئ ما يتطلب إهتماما قبل غيره، أو أنها تقدم على غيرها في البدائل، ولكي تنتقل الأولوية من دائرة التمني والأمل إلى دائرة الفعل، فإنها تتطلب قرارا للقيام بها، ووقتا يخصص لتنفيذها (أبو شيخة نادر أحمد: 2009).

4.1.3 التفويض: من مهارات الفرد لإدارة الوقت المتاح إليه بكفاءة وفعالية إتقانه لفن تفويض السلطة التي يتمتع بها أحد الرؤساء إلى أحد أو بعض مرؤوسيه، والتفويض الكفاء والفعال يقوم على ركنين أساسيين هما: المسؤولية والسلطة، والسلطة تحمل في طياتها دائما المسؤولية، وتعرف المسؤولية بأنها التعهد والإلتزام بإنجاز الأعمال والوصول إلى بعض النتائج، وبالتالي فإسناد مجموعة من الواجبات إلى شخص ما ليقوم بها، تجعله مسئولا عنها وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية من قمة الهيكل التنظيمي إلى المستويات التنفيذية، فتفويض السلطة يعني النقل المؤقت للصلاحيات من فرد في مستوى إداري معين إلى فرد آخر في مستوى إداري أدنى منه (غنيم أحمد محمد: 2010).

5.1.3 إدارة الاجتماعات بفعالية: تعتبر الاجتماعات وسيلة أساسية لمعالجة المشكلات وحلها، وإتخاذ القرارات من خلال المشاركة، وهي وسيلة إتصال هامة في المنظمة، سواء أكان هذا الإتصال أفقيا بين إدارات المنظمة وأقسامها، أو رأسيا بين المديرين ومرؤوسيه

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

أو كان مع الأطراف الخارجية في المجتمع ، لذا تعد الاجتماعات وسيلة للتفاعل الاجتماعي والتعارف وتنمية العلاقات، وهي أداة هامة للمتابعة والتقييم(غنيم أحمد محمد: 2010).

6.1.3 تقليل الأعمال الورقية: من مهارات إدارة الوقت تقليل الأعمال الورقية، فكثير من الأفراد ينفق جزءا كبيرا من الوقت المتاح لديهم في إعداد المذكرات والتقارير، الأمر الذي يترتب عليه إهدار جزء ملموس من الوقت (غنيم أحمد محمد: 2010).

2.3 مبادئ إدارة الوقت:

توجد العديد من مبادئ إدارة الوقت التي تم الإشارة إليها في التراث النظري لإدارة الوقت وتختلف المبادئ من باحث لآخر نظير الاختلاف في المقاربات المعرفية وكذا الميادين التي تم تناول هذه المبادئ فيها، وسنحاول الإلمام بأهم هذه المبادئ فيما يأتي:

1.2.3 المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

إن التخطيط هو إختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، وأهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

1.1.2.3 مبدأ تحليل الوقت: يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية، إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة، مع العلم أن بعد الإنتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

2.1.2.3 مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد إنتهاء عمل اليوم أو قبل إبتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الإستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، فمعظم الكتاب يتقنون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

3.1.2.3 مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة والثانية تعتمد طريقة على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة، والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

4.1.2.3 مبدأ المرونة: حيث يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند إختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لمء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على إتباعه.

2.2.3 المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

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

1.2.2.3 مبدأ التفويض: إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها، ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

2.2.2.3 مبدأ تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

3.2.2.3 مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والإتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد وتم تحديد موعد للإجتماعات وفي وقت معين، مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

4.2.2.3 مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي التقليل منها، فتنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى إستخدام أكثر فعالية للوقت، والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرين في الأعمال الروتينية بين 30 إلى 50 بالمائة من الوقت المتاح لهم.

3.2.3 المبادئ المتعلقة بالرقابة:

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

1.3.2.3 مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

2.3.2.3 مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل إستخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتجنب العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.

3.3.2.3 مبدأ تحليل الوقت: حيث يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل إستخدام الوقت من وقت لآخر (سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز: 2007).

الفصل الثالث: إدارة الوقت: إدارة الوقت.

4. أساليب إدارة الوقت: هناك العديد من الأساليب التي يتم إستخدامها من قبل المنظمات لإدارة الوقت والتي تتنوع حسب الأهداف وطبيعة المنظمة وحجمها، وسنوجز أهم هذه الأساليب فيما يلي:

1.4 أسلوب الإدارة بالأهداف: وهو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف، وأن يشترك المدير والعاملون معه في تحديدها ومجالات النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة، وأن يؤخذ في الإعتبار الإمكانيات المتاحة وتحديد المشكلات التي يمكن أن تعترض الأهداف المحددة، والإتفاق على أنسب الحلول لها(خليل نبيل: 1996).

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية نظرا لمساهمته الفعالة في تحديد وصياغة الأهداف بشكل جيد، كما يعد أداة تنظيمية نظرا لتحديده للعلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأداة توجيهية من حيث المشاركة الفعالة التي تحصل بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف وإتخاذ القرارات وأداة رقابية لقدرته على قياس النتائج بصورة دقيقة من خلال المعايير التي تم الإتفاق عليها مسبقا(سلامة سهيل: 1988)، وقد حدد سلامة عدة خطوات رئيسية للإدارة بالأهداف تتمثل فيما يأتي:

- يطلب الرئيس من المرؤوس ورقة مكتوبة تتضمن تصورات عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى، بحيث تشمل الأهداف العملية والشخصية.
- يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة هذه التصورات وإجراء تعديلات عليها.
- تنفيذ المهام والواجبات التي تم الإتفاق عليها، ومحاولة حل المشكلات التي تعترض طريقة التنفيذ.
- تقويم النتائج النهائية بعد إنتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقا(سلامة سهيل: 1988).

2.4 أسلوب الإدارة الذاتية: تعني الإدارة الذاتية وجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة(سلامة سهيل: 1988)، فالإدارة الذاتية هي مسئولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

العاملين كونهم أعضاء في التنظيم، وأنها مهمة ليست باليسيرة على المدير، حيث أنها تحتاج إلى العديد من الصفات والخصائص والفهم العميق لدور المنظمة وكذا المزيد من التدريب والتطوير وصقل المعارف والخبرات من خلال الإطلاع والممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة (إيناس أكرم أحمد الحناوي: 2011).

3.4 أسلوب الإدارة بالإستثناء: هي صورة من صور الإدارة بالتفويض يستخدمها المدير لتسيير أمور إدارته من دون تدخل مباشر منه، فهو يضع حدودا يستطيع مرؤوسيه أن يتصرفوا في مسائل العمل على ضوء هذه الحدود ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت أمور إستثنائية تخرج عن الإطار المحدد (عامر سعيد، عبد الوهاب علي: 1994) وتحقق الإدارة بالإستثناء العديد من المزايا تتمثل في:

- تفرغ المدير للأعمال الهامة غير الروتينية لكي يعطيها ما تستحق من إهتمام فيتنقنها وتحقق الغرض المطلوب منها.
- توفير الجهد الضائع في إتخاذ قرارات روتينية إجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للمرؤوسين حسب قدراتهم.
- حسن إستغلال وقت كل من الرؤساء والمرؤوسين حيث يركز كل فريق على العمل الذي يمكن إجادته.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتصرف في الحدود المرسومة، وفي الحالات المشابهة، أو التي تختلف إختلافا طفيفا عن هذه الحدود.
- إرتفاع الروح المعنوية للمرؤوسين لعدم إضطرارهم للرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة ولشعورهم بأنهم يستطيعوا التصرف ولو في حدود ضيقة (خليل نبيل: 1996).

4.4 أسلوب الإدارة بالتفويض: تعرف الإدارة بالتفويض أنها "تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض النتائج، والتي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري (سلامة سهيل: 1988).

ويعد التفويض أحد أهم الأدوات فيما يخص إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، ولا غنى لأي مدير عنها، وخصوصا في المنظمات ذات الحجم الكبير، أين يلجأ المدير إلى تفويض

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

جزء من صلاحياته إلى من هم أدنى مستوى إداري منه (العضايلية علي: 1998)، ولنجاح عملية التفويض لابد من توافر ثلاث عناصر أساسية هي:

■ منح السلطة والمسئولية الكاملة من المفوض إلى المفوض إليه، وذلك لإنجاز ما حدد إليه في قرار التفويض.

■ وجود القوة التنفيذية المناسبة لإتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز المهمة المفوض إليها.

■ إتاحة الفرصة للمفوض إليه لإتخاذ ما يراه مناسباً (سلامة سهيل: 1988).

5. الوسائل المساعدة على إدارة الوقت.

لقد قسم علماء الإدارة والسلوك التنظيمي الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمين رئيسيين، وسائل تقنية تتعلق بالآلات، ووسائل غير تقنية ترتبط بالأفراد العاملين في المنظمة، وسنعرض أهم هذه الوسائل فيما يأتي:

1.5 الوسائل التقنية:

كالحاسب والهاتف والفاكس والماسح الضوئي وغيرها، فالهاتف قد يجلب للمدير أبناء هامة وقد يكون لص الوقت، وآلة التصوير توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة، وكذلك الأنترنت والبريد الإلكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات وبالتالي تقليص الوقت (ياسر أحمد فرح: 2008).

1.1.5 الحاسبات الآلية: تعد الحاسبات الآلية من الأجهزة التي تقوم بالعديد من المهمات في مكاتب المديرين وفي المؤسسات كافة في عالمنا اليوم، وتتسم هذه الحاسبات بأنها تقوم بمهام متعددة فهي تزود المدير بالنتائج المتوقعة بدقة، وبسرعة أكبر ووقت وكلفة أقل مما قد يقوم به الموظف العادي يدوياً، ويتوافر اليوم كثير من برامج الكمبيوتر التي تقوم بتنفيذ أيسر الأعمال وأعقدها في مجالات الحياة كافة وبخاصة منها المشروعات، كما أن للمدير حرية الاختيار بين كمبيوتر المكتب أو الكمبيوتر المتنقل، الذي يتيح له الفرصة في نقل المعلومات إلى مكان آخر عن طريق وسيط يسمى بالمودم عبر التلفون، وهذه الأشياء من شأنها زيادة الإنتاجية للمدير وإستثماره لوقت العمل بالشكل الأمثل، كما أن هناك الكثير من البرامج التي تخص شركات الاعمال في الوقت الراهن، ومنها: برامج الحاسبات، برامج التحليل المالي، المشتريات والمخازن، وكذلك برامج تنظيم أوقات أداء الأعمال (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

2.1.5 آلات تصوير المستندات وأجهزة الفاكس والماصح الضوئي: من خلال إستخدام آلات التصوير العادية أو الملونة يمكن إعداد الكثير من المستندات وتجهيزها آليا في نسخ معد للإستعمال، بل يمكن إعدادها أيضا في شكل مستندات ملونة وبأحجام مختلفة سواء أكانت مصغرة أم مكبرة، وبأي أعداد تتطلبها إحتياجات العمل، ولاشك بأن عوامل الكلفة وسرعة التصوير ووجود ألوان من عدمه تعد من العوامل المحددة لإختيار مثل هذه الوسيلة.

أما الماسحات الضوئية فهي وسيلة فعالة في مسح الصور والمستندات وأرشفتها، وتخزين صور المستندات، وتحويلها إلى نصوص بوساطة الحاسب الآلي، من خلال برامج خاصة بذلك، ما يسهم في كسب الوقت عند الرجوع إلى المستندات إذا ما أحتيج إليها.

كما أن جهاز الفاكس يعد أحد المكونات المهمة في المكاتب الحديثة بعالم اليوم، وتمتاز هذه الوسيلة بأنها تجمع بين خصائص الهاتف، وآلة التصوير، ومودم الحاسب الآلي، وذلك بغرض إرسال المستندات وإستقبالها، لذا فإن هذه الوسيلة تساعد في إدارة الوقت بشكل أكثر كفاءة إعتمادا على سرعة نقل المستندات، وإمكان الإستفادة من التخفيضات المفترضة في أسعار المكالمات الهاتفية في غير فترات الذروة، كالفترة الليلية، كما أن إدماج مختلف هذه الوسائل في آلة واحدة أدى إلى توفير المساحة وتقليل التكلفة وتوفير الوقت(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

3.1.5 أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي والهاتف الجوال: تسمح هذه الأجهزة للمدير بالتحكم في غريلة المكالمات الهاتفية الواردة إليه بدون الإجابة على الهاتف، وكذلك تسجيل المكالمات الواردة إليه من أي مكان في العالم، وتناسب هذه الوسيلة المدير في حالة عدم وجود سكرتير لتلقي المكالمات أو عدم توافر مكان لمكتبي المدير والسكرتير، كما أنه وسيلة مهمة في حالة عدم وجود المدير بالمكتب، ومن مزايا هذه الوسيلة أن كلفتها ليست مستمرة، فهي تدفع لمرة واحدة فقط عند الشراء، وكذلك أنها تقيد في تلقي الطلبات الليلية وتتيح مراجعتها في الصباح عند حضور الموظفين وقت الدوام، كما أنها توفر الوقت المخصص لتسجيل وتجميع الطلبات الواردة، وتسمح بتوفير مزيد من الوقت لبقية الأعمال المكتبية المهمة، وبفضل هذه الأجهزة يمكن للمدير سماع صوت الرسالة الواردة، ومن ثم تجنب مخاطر فقد مكالمة قد تكون مهمة للعمل، ومن جانب آخر فإن الهاتف الجوال يساعد المدير في تلقي المكالمات وإرسالها في أي موقع وجد فيه، كما أن الجوال يعمل كدليل هاتف،

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

ومستقبل الرسائل، وهذا جميعه مع إتاحة أن يقوم المدير بوظائفه في الوقت نفسه ومن أي مكان، ما يسهم بشكل كبير في توفير الوقت(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

4.1.5 الإنترنت والبريد الإلكتروني: تعد هاتان الوسيلتان من أهم التقنيات المساعدة على إنجاز الأعمال عبر المسافات الطويلة وفي زمن أقل، ويتم إستخدام الإنترنت كوسيلة أساسية للتجارة الإلكترونية، إذ تتم عمليات الشراء والبيع عن طريقها بشكل فوري، ويكون توفير هذه الوسيلة للوقت معتمدا على مدى السرعة في تشغيل شبكة الإنترنت، وكذلك على قدرة المدير في إستخدامها إستخداما صحيحا للوصول إلى المعلومة المطلوبة في أقصر وقت ممكن، وإلا أصبحت وسيلة لمضيعة الوقت، ويترافق مع هذه الوسيلة البريد الإلكتروني الذي يساعد في إرسال الرسائل والمستندات وإستقبالها بسرعة، وقد أسهم ظهور كثير من البرامج الحديثة على فعالية إستخدام مثل هذه الوسيلة ما ينعكس إيجابا على توفير وقت المدير، أو رسائل جماعية إلى أكثر من فرد في الوقت نفسه، وفي أي مكان في الكرة الأرضية(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

5.1.5 المفكرة الإلكترونية: تساعد المفكرة الإلكترونية المحمولة بالجيب، أو الموجودة في الحاسب الشخصي المكتبي أو المحمول باليد على تحديد تفاصيل المواعيد، التذكير بالأشياء المطلوب إنجازها، تحديد أولويات المهمات، ومعلومات أخرى تلزم في عمل المدير، كما تحقق المفكرة بعض المزايا منها:

- إمكان تنظيم المواعيد بغرض عدم قبول مواعيد في أوقات معينة.
- إصدار إضاءة أو أصوات مميزة للتذكير بالمواعيد.
- تسجيل مذكرات مختصرة على الذاكرة الخاصة.
- إستخدامها بوصفها جهاز هاتف متنقل.

ويمكن لصاحب المفكرة الإلكترونية وصلها بالكمبيوتر المحمول وبالكمبيوتر الشخصي بواسطة خط الهاتف، وفي حالة وجود شبكة متواصلة من الحاسبات الآلية، فإنه يمكن للمدير الدخول على جدول مفكرات زملائه بالعمل، من أجل معرفة الأوقات الملائمة لعقد الإجتماعات(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

2.5 الوسائل غير تقنية:

كالإعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام وإعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية وتطبيق التفويض (ياسر أحمد فرح: 2008).

1.2.5 الإعتماد على السكرتير: إن رسالة السكرتير أو مدير المكتب هي مساعدة المدير على إدارة وقته بفعالية سعيا نحو إنجاز أهداف العمل، لذا فإن الكتابات الحديثة في هذا المجال تولي إهتماما كبيرا بالتدريب والإعداد الجيد لمهام السكرتارية، وبصفة خاصة المتعلقة بإدارة الوقت، ويشير العديلي أن هناك عدة واجبات على السكرتير القيام بها كي يتسم عمله بالفعالية، وهي:

- فحص المكالمات والزوار.
- وضع نظام محكم لتنظيم الملفات.
- تنظيم المواعيد والاجتماعات.
- إعداد مسودة المذكرات والخطابات.
- تفويض الأعمال اليسيرة إليه.
- مساعدة المدير على تنظيم مهماته، وتذكيره بالمواعيد.
- صيانة الملفات ومتابعتها وتجديدها.
- سرعة تفهم الأمور من أول وهلة، وأخذ زمام المبادرة بكل ما يهم المكتب.

2.2.5 إعداد قائمة يومية أو أسبوعية بالأعمال: تعبر قوائم المهمات اليومية والأسبوعية عن مجموعة من الإلتزامات التي من المقرر أن يقوم بها المدير بنفسه، ويتم في هذه القائمة تدوين مشروعات وأنشطة معينة يحتاج المدير إلى إنجازها خلال يوم أو أسبوع، فتسجل في شكل أولويات، وبطريقة تمكن من إزالة أو وضع علامة أمام المهمات التي أنجزت فعلا ويفترض في كل من هذه القوائم أن يقوم المدير بإستيفاء ثلاث شروط فيها هي:

- تسجيل الأعمال اليومية المطلوب إنجازها.
- وضع تقديرات واقعية لزمن كل عمل.
- أن يؤخذ في الحسبان الاجتماعات والمواعيد المقررة من قبل في مفكرة مواعيد (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

الفصل الثالث: إدارة الوقت

3.2.5 المفكرة اليدوية والذاكرة الشخصية للمدير: يتم في ظل المفكرة اليدوية تسجيل الملاحظات والمهمات والأنشطة والمواعيد التي يقوم بها المدير في أثناء العمل الرسمي اليومي أو المستقبلي (الأسبوعي أو الشهري)، وتمتاز هذه المفكرة بصغر الحجم إذ يمكن الإحتفاظ بها في الأوقات والأمكنة كلها، وتحوي هذه المفكرة دليلا صغيرا للهاتف أو بطاقات تعريفية شخصية للمدير، وبشكل عام فإنها تساعد المدير على تذكر الأشياء المطلوب إنجازها بشكل يدوي مكتوب، وبخلاف ذلك تماما، فإن المدير قد يعتمد على ذاكرته الشخصية في تذكر الأشياء المطلوب إنجازها، دون الإستعانة بأي وسيلة يدوية أو إلكترونية لتنظيم المهمات المطلوب إنجازها وإدارتها، ومما لاشك فيه أن هذه الأخيرة تعتمد إلى حد كبير على قوة ذاكرة المدير وحالته الصحية العامة، ومن أشد عيوبها النسيان، وبخاصة في حالة تداخل المهمات ومواعيد إنجازها (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

6. أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدير لإدارة الوقت.

يتبع المدير عدة إستراتيجيات لإدارة وقته وذلك للقيام بمختلف المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، وإن كانت هذه الإستراتيجيات تختلف حسب شخصية المدير وكذا طبيعة العمل الذي يقوم به إضافة إلى عوامل تتعلق بالمؤسسة التي يديرها كحجمها وطبيعة عملها وطرق الإتصال فيها، لذا سنقوم بعرض بعض الإستراتيجيات التي يمكن للمدير الإعتماد عليها في سبيل إدارة فعالة لوقته، والتي نذكر من بينها:

1.6 الإهتمام بالفعالية ثم الكفاءة: إن الكفاءة هي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة بإستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو الجهد، في حين أن الفعالية هي قدرة المدير على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها بإستخدام الموارد المتاحة أحسن إستخدام ممكن، ويرى هيربرت أن المدير الفعال هو العارف لماهية الأنشطة المطلوبة والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعه سلفا والفعالية تعني تحديد وأداء الأعمال الصحيحة والمفروض إنجازها بأداء دقيق بصورة صحيحة ومن العيب أن يضيع المدير وقته في إنجاز أعمال لا تساهم في تحقيق الأهداف أو الأعمال التي قد تؤدي بواسطة آخرين مما يؤدي إلى الإستخدام غير الصحيح للوقت، حيث لا بد أن تتم هذه الأعمال بصورة دقيقة وصحيحة (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

2.6 تفويض المهام للمرؤوسين وتدريبهم على أدائها: يتصور بعض المديرين أنهم الوحيدون الذين باستطاعتهم إنجاز المهام ويقاومون فكرة تفويض السلطات رغبة في السيطرة وتمركز السلطة أو الاعتقاد بعدم توافر القدرات اللازمة في المرؤوسين أو لرغبة المدير في معرفة دقائق الأمور داخل نطاق سلطاته، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء الملقاة على كاهل المدراء وزيادة الوقت المطلوب لإنجازها ويؤدي إلى إحلال هذه الأعمال محل البعض الآخر الأكثر أهمية أو التي تحتاج إلى وقت أطول في التنفيذ، فعلى المدير هنا أن يقوم بتحديد وتحليل الأنشطة والأعمال المطلوبة وتفويض بعض الأعمال وإسنادها إلى مرؤوسيهما على القيام بها ومراقبة إنجازهم لها ودون التدخل في تنفيذها (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

3.6 الحذر من التفويض العكسي: يميل بعض المرؤوسين إلى رفع بعض الأعمال التي يجب عليهم إتخاذ قرار فيها وإنجازها إلى المدير للنظر فيها وإتخاذ ما يراه مناسباً، وذلك بسبب ضعف في قدرات ومهارات المرؤوسين أو الخوف من تحمل الأخطاء، وقبول المدير لمثل هذه الممارسات يزد من سوء إدارته لوقته ويؤدي إلى إضاعته في إنجاز أعمال ليست من صميم عمله، وللتغلب على هذه المشكلة ينبغي على المدير مقاومة التفويض العكسي، وعدم قبول إنجاز أعمال نيابة عن المرؤوسين مع تحفيزهم وإثارة دوافعهم وإشعارهم بالثقة لتحمل المسؤولية وتدريبهم على إتخاذ القرارات مما يعطي المرؤوسين دفعة قوية للرغبة في إنجاز العمل المنوط بهم (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

4.6 إعداد قائمة بالعمل لكل يوم وتحديد الأولويات لتنفيذها: من خلال تحديد برنامج عمل للإنجاز المطلوب لليوم التالي وترتيب هذه الأعمال من حيث أهميتها النسبية تصبح لدى المدير صورة واضحة عن كيفية توزيع الأعمال على الوقت المتاح (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

5.6 غربلة وتجميع المقابلات: لترشيد إستخدام الوقت يمكن أداء ما يعرف بأسلوب الغربلة screening، وتتضمن الغربلة تحديد الرسائل التي يجب قراءتها والزيارات التي يجب إستقبالها وما يمكن تأجيله إلى وقت لاحق أو إلغائه، وفي نفس الوقت يمكن تجميع المقابلات التي تتضمن معالجة موضوعاً واحداً لتشمل مقابلة واحدة ويمكن تحديد وقت معين لإستقبال المراجعين لمناقشة مشاكلهم والإستعانة بالسكرتارية لتنظيم الإستقبال والمكالمات

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

الهاتفية وتحديد أهميتها لذلك نجد الكثير من المدراء يحددون يوماً للمقابلات والزيارات (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

6.6 تحديد وقت هادئ خلال ساعات العمل اليومي: أن يتيح المدير فرصة لنفسه لأغراض التفكير المتعمق المنظم والتخطيط للمشكلات غير الروتينية والموضوعات الهامة وإعادة ترتيب جدول أعماله (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

7.6 تحديد الأهداف والتركيز عليها مع تحديد الأولويات: إن تحديد الأهداف لأي نشاط هو الخطوة الرئيسية والأولي لتحقيق الهدف، كما أن توظيف الأهداف بصورة سليمة يساعد على ترتيب النشاطات حسب أولوياتها، مع ضرورة الأخذ بفكرة سلم الأهداف، فالأهداف طويلة المدى تبنى على أهداف قصيرة في هيئة سلم مع تجزئة الأهداف السنوية إلى أهداف شهرية فأسبوعية، على أن تكون تلك الأهداف موضوعة من قبل الفرد المعني بتحقيقها وكتابتها بصورة دقيقة وواقعية قابلة للقياس ومنسجمة، وذات جدول زمني لتحقيقها خلال فترة معينة، والمدير الذي يدرك أهدافه ولديه معايير صحيحة لترتيب هذه الأولويات زمنياً مع إدراكه العلاقة بين السبب والنتيجة سيكون فعالاً لأن العمل وفق الأولويات يوفر الوقت الكثير الذي يمكن أن يبذل في أداء مهام يستطيع الآخرون القيام بها (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

8.6 تنظيم الوقت: يقول أسبورن إذ كان هدف السيطرة على الوقت فينبغي في البداية سيطرته على ذاته، وإذا كان الهدف هو الإدارة فينبغي أن تكون الإدارة على الذات أولاً كما أن أهم ما في الإدارة هو مقدرة المدير على القيام بتنظيم عمله اليومي ومعظم علماء الإدارة وضعوا إنجاز إدارة العمل اليومي في مصاف أصعب المهام التي تواجه المدير، ومن الطرائق التنظيمية لإدارة الوقت: الإقلال من عدد أفراد اللجان، وزيادة سرعة المراسلات وعدم تأجيل إتخاذ القرارات، وتحديد مواعيد المقابلات مسبقاً، وتفويض عملية قراءة المعلومات للمرؤوسين، وتنظيم المكالمات الهاتفية، وترتيبها مسبقاً، وإستعمال نظام سكرتارية فعال، وإتلاف ما لا حاجة له (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

9.6 أن يطور المدير لنفسه فلسفة شخصية للوقت: حيث يتعين على المدير إيجاد فلسفة معينة ومنهج متطور للمدير الفعال وقناعاته الذاتية وتتركز أهميتها بإعتبارها وسيلة مساعدة

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

في الإستفادة من الوقت من خلال فهمه ووعيه للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل التي يستخدمها (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نتطرق إلى إدارة الوقت وتبيان أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، وذلك بالإشارة إلى مختلف التناولات والمقاربات التي تطرقت لإدارة الوقت التي أصبحت تشكل اليوم رقما فاعلا في كل المؤسسات بإعتبار أن الوقت أضحي موردا من موارد المؤسسات خاصة أنه يدخل ضمن العملية الإنتاجية وحساب تكلفة المنتج ويؤثر بشكل واضح على أداء الأفراد ومنه الأداء العام للمؤسسة.

ولعل ما لاحظناه خلال عرضنا لمختلف عناصر هذا الفصل تلك الأهمية الواضحة لإدارة الوقت حيث أن إستغلاله الإستغلال الأمثل يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية المؤسسات ومدى فعاليتها وتحقيقها لأهدافها على المدى الطويل أو القصير وهو ما يمكن ترشيده أكثر بالتحكم في المهارات الأساسية لإدارة الوقت والتي أشرنا إليها سابقا.

وبالرغم من غزارة التراث النظري فيما يخص إدارة الوقت، إلا أننا لم نجد أي إشارة إلى إدارة الوقت في المؤسسات الجامعية، بل إن التناول جاء عاما لمختلف المؤسسات دون تحديد معين وإن كان قد مس المؤسسات الصناعية والخدماتية أكثر من تلك التعليمية والبحثية، وهو ما جعلنا ربما نتطرق لإدارة الوقت بشكل عام في مختلف المؤسسات محاولين تكييف ذلك مع موضوع دراستنا بإعتباره يمس الجانب الإداري أكثر منه التعليمي لأنها تخص مدرء التعليم العالي وهو ما أضفى على دراستنا طابعا خاصا ومميزا، فالوقت لم يعد موردا عاديا لأي مؤسسة بل إنه المورد الأكثر أهمية والتي توليه المؤسسات بالغ الإهتمام إنطلاقا من الخصوصيات والميزات التي ينفرد منها والتي جعلته رقما فاعلا في معادلة الإنتاج للمؤسسة، فهو غير قابل للإسترجاع ولا يمكن التحكم فيه إلا عن طريق محاولة إدارته بطريقة مثلى بتجنب أي عوامل من شأنها المساهمة في ضياعه وهو ما ينعكس بصورة ما على أداء المؤسسات ومدى إنتهائها من أعمالها ومسئولياتها الملقاة على عاتقها.

وإنطلاقا مما سبق يمكننا القول أن المؤسسة التي تريد لنفسها البقاء والمنافسة في ظل التغيرات التي تميز السوق من جهة وفي ظل التطورات الحاصلة ما عليها إلا أن تعرف كيف تدير وقتها المتوفر لها بفعالية لتخدم نفسها وتحقق أهدافها بصورة متكاملة، أما الجامعة كأحد مؤسسات المجتمع في الميدان التعليمي والبحثي فإن خصوصياتها التي تجعل من الوقت يلعب أهمية بالغة خاصة فيما يتعلق بتطور العلم والبحوث لذا فإن الإدارة الناجعة

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

التي تعتمد على إدارة الوقت في المؤسسات الجامعية تتعكس ليس على أداء الجامعات ومختلف الفاعلين فيها بل تتعكس أيضا على جودة مخرجات سوق العمل في إطار جودة التعليم العالي مبتغى وهدف كل جامعة اليوم.

قائمة مراجع الفصل:

1. القرآن الكريم.
2. إبراهيم الفقي: إدارة الوقت، دار إبداع للإعلام والنشر، المنوفية، مصر، 2009.
3. ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم : لسان العرب، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1990.
4. أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الوقت، دار المسير، عمان، الأردن،:2009.
5. أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1991.
6. أسامة محمد شاكر عبد العليم: المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. إيناس أكرم أحمد الحناوي: دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير في أصول التربية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
8. بثينة لقمان أحمد: دور نظام الإستخبارات التسويقية في تحسين إدارة الوقت للقيادات الإدارية الوسطى، م 5 ، ع 9، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق، نوفمبر 2012.
9. حسن بن علي بن محمد الزهراني: الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلبة جامعة حائل، أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص إرشاد وتوجيه، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
10. حسن صديق الفاضل: الإستغلال الأمثل لنعمة الوقت، دراسات دعوية، ع17، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، يناير 2009.
11. حنا نصر الله: مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

12. حنان شكري شاكر شبير: واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العالمية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
13. خالد بن عبد الرحمن الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
14. خليل نبيل: فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام، مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، م2، ع3، القاهرة، مصر، 1996.
15. الخميسي السيد سلامة: قراءات في الإدارة المدرسية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
16. دائل كارنيغي: فن إدارة الوقت كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، ط1، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، 2010.
17. ربحي محمد عليان: إدارة الوقت، ط2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
18. زكي عبد المعطي أبو زيادة: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م8، ع1، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2012.
19. سلامة سهيل: إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988.
20. سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز: فن إدارة الوقت والإجتماعات، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
21. سيد الهواري: المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1976.
22. شحادة محمد أمين: إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، ط1، دار ابن الجوزي، فرجينيا، الو م أ، 2005.
23. شحادة محمد أمين: إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، ط1، دار ابن الجوزي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

24. شيماء صلاح حسين : بناء مقياس ادارة الوقت لدى الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، م 2 (1)، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2013.
25. صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
26. الطراونة محمد أحمد: إدارة الوقت والأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات م17، ع 1، عمان، الأردن، 2000.
27. طه نهلة عبد القادر هاشم: تطوير الإدارة بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996.
28. عادل رزق: إستخدام الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة على المصارف: إدارة الوقت في المصارف، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ع 2، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2013.
29. عامر سعيد، عبد الوهاب علي: الفكر المعاصر في التنظيم، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1994.
30. عبد القادر الشихلي: مهارات إدارة الوقت كيف تنظم وقتك وتتجنب هدره، ط1، دار الحضارة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
31. عبد الله بن مبارك آل سيف: فن إدارة الوقت، دار طيبة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
32. عبد الناصر محمد حمودة: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2003.
33. عسكر سمير أحمد: أصول الإدارة، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1987.
34. العضاييلية علي: تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، ع9، جامعة قطر، قطر، 1998.
35. علي غباش محمد: إستخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية، مجلة الإقتصاد الخليجي، ع 17، جامعة البصرة، العراق، 2009.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

36. عمار عبد الله محمود الفريجات، عمر عبد الرحيم الربابعة، حامد محمد دعوم: درجة فاعلية إدارة الوقت لدى طالبات كلية عجلون الجامعية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، م 18، ع 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يونيو 2010.
37. غنيم أحمد محمد: مهارات إدارة الوقت، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2010.
38. فتحي عبد الرسول: الإتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ط1، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2007.
39. الفقيه شادي علي: إدارة الوقت، دار نابلس للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2005.
40. محسن أحمد الخضيرى: الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لإملاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة، ط1، دار إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
41. محمد إبراهيم المدهون: دورة تدريبية في مهارات إدارة الوقت، معهد التنمية البشرية مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة، فلسطين، 2004.
42. محمد الصيرفي: إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
43. محمد الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
44. محمد حسن محمد حمادات: الإدارة التربوية وقضايا معاصرة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
45. محمد شاكر عصفور: إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982.
46. محمود إبراهيم سعيد ملحم: دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2010.
47. موسى أحمد محمد: مؤشرات تقييم الإدارة في قطاع الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.

الفصل الثالث: إدارة الوقت.

48. ناصر محمد العديلي: إدارة الوقت، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.

49. الناصر محمد حمودة: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، يناير 2003.

50. هاشم الشيني: إدارة الوقت، مجلة التنمية الإدارية، ع 50، الجهاز المركزي للتنظيم، مارس 1993.

51. وعد حبش الحديدي: الوقت إدارته وأهميته، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، ع 19، الهيئة العلمية الإستشارية، ديوان الوقف السني، بغداد، العراق، 2010.

52. ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

53. يسر سعد عبد الله: الوقت في حياة العلماء والدعاة، دراسات دعوية، ع 15، يناير 2008.

54. jemas: the management of time, prentic hall, inc, njn 1958.

55. mackenzie r.: time management from principle from training and development, journal by of r a, lcc, mackenzie, 1978.

56. drucker peter :the effective executive ,heinemann ,london, 1967.

57. Gregory, Ian, C. & Simon, B. : profit from time, speed up, 1997.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

تمهيد.

أولاً: مدخل للإدارة.

1. مفهوم الإدارة.

2. تطور الفكر الإداري.

3. وظائف الإدارة.

ثانياً: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

1. تطور الجامعة الجزائرية.

2. الجامعة مفهومها، أهدافها، ووظائفها.

3. واقع إدارة التعليم العالي في الجزائر.

4. هيكلية الجامعة الجزائرية.

5. رئيس القسم كأحد عناصر إدارة التعليم العالي.

خلاصة.

قائمة مراجع الفصل.

تمهيد:

لم تعد الجامعة مجرد مكان لتلقين المعارف والمعلومات خاصة وأنها المنتج الأول للمعرفة والمساهم الفاعل في تطوير الإقتصاديات من خلال التنمية في مختلف مجالاتها، وهو ما جعل الكثير من دول العالم اليوم توفر الإمكانيات المادية والبشرية للجامعات في سبيل بلوغ وتحقيقها لأهدافها خاصة ما تعلق منها بالبحث العلمي، ولأن العناية بالجامعة لا يمكن أن تحدث بدون المرور عبر الإدارة الجامعية التي تعد الركيزة الأساسية بإعتبارها حلقة الوصل بين المجتمع والجامعة من جهة، والجامعة ومختلف الفاعلين فيها وعناصرها الأساسية من أساتذة وطلبة وعمال من جهة أخرى، لذا فقد جاء هذا الفصل لتبيان أهمية إدارة التعليم العالي ومدى التطور الذي عرفته خلال السنوات التي مضت، بداية بالحديث عن الإدارة ووظائفها بإعتبار أن الجامعة هي قبل أي شيء آخر مؤسسة تعد الإدارة العمود الفقري لها ثم الحديث عن إدارة التعليم العالي لما لها من خصوصيات تميزها عن باقي الإدارات الأخرى في ظل القوانين التي تنظمها مع التأكيد أن لكل جامعة في أي بلد طبيعة للتسيير والإدارة تختلف باختلاف الرؤى وكذا تباين الأهداف المبتغاة منها، لذا سنقف في هذا الفصل عند محطتين هامتين الأولى كمدخل تمهيدي للإدارة من خلال الإشارة لمفهوم الإدارة، تطور الفكري الإداري عبر الفكر التقليدي والحديث، وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لنعرج بعدها للحديث في المحطة الثانية عن إدارة التعليم العالي في الجزائر من خلال الإشارة لكل من تطور الجامعة الجزائرية عبر التاريخ، الجامعة مفهومها وأهدافها ووظائفها، واقع إدارة التعليم في الجزائر، هيكله الجامعة الجزائرية، لنتكلم أخيرا عن رئيس القسم كأحد عناصر إدارة التعليم العالي.

أولا: مدخل عام للإدارة :

1. مفهوم الإدارة:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة، وقد تنوعت هذه المفاهيم تبعا للمقاربات التي تمت في إطارها هذه التعاريف من جهة، وكذا التخصصات التي تم فيها هذا التناول، لذا سنشير لبعض التعاريف في محاولة لتحديد مفهوم الإدارة.

ويختلف مفهوم الإدارة تبعا للمجال الذي تمارس فيه وتبعا لاختلاف وجهات النظر ويتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة (Administration) من جزأين، الجزء الأول (Ad) ومعناها

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

اللفظي (To) وتعني (لكي)، والجزء الثاني هو كلمة (Minster) وتعني (خدمة) ولهذا فالمعنى اللفظي لكلمة الإدارة في الأصل اللاتيني تعني القيام على خدمة الآخرين، أما الأصل اللغوي العربي للإدارة مشتق من دور ومن معاني دور: التحريك للشئ الراكد، وهذا هو عمل الإدارة، تفعيل العمل أيا كان نوعه (محمد علي الرجوب: 2011)

يرى ليونارد وايت leonard.white أن الإدارة هي فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد قصد انجاز بعض الأغراض والأهداف (حرفوش مدني: 1997).

أما كامل بربر فيرى أن الإدارة عبارة عن " عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تمارس باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة و محورها عملية اتخاذ القرار" (كامل بربر: 1996).

يعرف محمد علي الرجوب الإدارة بالقول أنها " عبارة عن مجموعة من النشاطات الإنسانية التي تؤدي داخل الوحدة الإدارية (المؤسسة) يقوم بها أفراد متعاونون من أجل تحقيق هدف محدد" (محمد علي الرجوب: 2011).

2. تطور الفكر الإداري:

لقد أدى تراكم البحوث والدراسات الخاصة بالمجالات الإدارية إلى المزيد من النظريات التقليدية والحديثة في الفكر الإداري الذي عرف عدة تحولات وتطورات يمكننا أن نوجز أهم محطاتها في الفكر الإداري فيما يأتي:

1.2 المدرسة الكلاسيكية:

وتتضمن جهود مجموعة من الباحثين الذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أسس علمية، وقد ظهرت تلك الجهود مع بداية القرن العشرين، والتي سنشير إليها فيما يأتي:

1.1.2 حركة الإدارة العلمية: يعتبر المهندس الأمريكي فريديريك ونسلو تايلور Fredrek.W.Taylor (1856-1915) أول من أرسى تطبيق الأسس العلمية لدراسة أداء العامل، من خلال إقامته للتنظيم العلمي للعمل OTS، وقد نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى معدلات مرتفعة من الإنتاج من خلال وضع نظام لدفع الأجور بالقطعة، وأن علاج عدم الكفاية الإنتاجية يكون بالإدارة الرشيدة حيث هي الضمانة لرفع معدلات الإنتاج (كامل بربر: 1996).

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

2.1.2 مدرسة العمليات الإدارية: يعتبر الكثير من كتاب الإدارة أن المهندس الفرنسي هنري فايول Henry Fayol (1925-1941) هو مؤسس الفعلي لنظرية الإدارة الحديثة، ونشر أفكاره في كتابه المشهور: "الإدارة الصناعية والعمومية" الذي صدر عام 1916 (قيس محمد العبيدي: 1997)، وقد قام فايول بوضع أربعة عشر مبدأ للتنظيم، كما قام بوضع 6 أنشطة رئيسية للمشروع تتمثل في (بوقلقول الهادي: 1996):

1. أنشطة فنية تتعلق بالإنتاج، 2. أنشطة تجارية تتعلق بالشراء والبيع والمبادلة، 3. أنشطة مالية: تتضمن البحث كرأس المال واستخدامه الأمثل، 4. أنشطة الضمان والرقابة: تتضمن حماية الممتلكات والأشخاص، 5. أنشطة محاسبية وتتضمن الإحصاء، 6. أنشطة إدارية (التسيير) وتتضمن: -التخطيط -التنظيم -إصدار الأوامر - التنسيق - الرقابة.

كما حدد فايول 14 عنصرا أساسيا للتسيير الإداري هي (بوقلقول الهادي: 1996):

1. تقسيم العمل، التخصص واللامركزية، 2. السلطة والمسؤولية، 3. الإنضباط، 4. وحدة القيادة، 5. وحدة الأهداف، 6. تغليب المصلحة العامة، 7. الأجر بالإستحقاق، 8. المركزية السليمة للسلطة، 9. إحترام التسلسل، 10. الترتيب، 11. العدالة، 12. إستقرار الأفراد 13. المبادرة، 14. وحدة الأفراد، روح التعاون.

3.1.2 النموذج البيروقراطي: وضع الألماني ماكس ويبر Max Weber (1920-) (1964) نموذج خاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي، أو الإدارة البيروقراطية مستخلصا ثلاثة نماذج للتنظيم: نموذج السلطة التقليدية والذي يستمد شرعيته من توارث السلطة، -نموذج السلطة الإلهية، والذي يستمد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها القائد عن غيره، -نموذج السلطة العقلية، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة، وتتلور سمات الإدارة وفق هذا النموذج في: التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطة، هيكل تنظيمي رسمي محدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي، حيث يتضمن هذا الهيكل عملية الرقابة، فصل الإدارة عن ملكية وسائل الإنتاج، اللوائح والتعليمات تكون مكتوبة، إذ يمكن الاستدلال بها في أي وقت الوظيفة ليست ملكا لشاغلها، وتتم الترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم التدريب لزيادة الكفاءة الإنتاجية (كامل بربر: 1996، مصطفى عشوي: 1992).

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

بالرغم من النتائج المميزة التي برزت في دراسات وأبحاث رواد هذه المدرسة في المجالات التي سبق ذكرها، والتي تطبق في الوقت الحاضر بعد تنمية معظم هذه الأفكار والنتائج، إلا أن هذه المدرسة كانت عرضة للكثير من الانتقادات منها:

- أن الفرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية سقط مع نتائج المدارس السلوكية والعلاقات الإنسانية.
- أهملت هذه المدرسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المنظمات.
- أن مبدأ ونطاق الإشراف لا يمكن الأخذ به وتطبيقه، لأن نطاق الإشراف لا يتوقف فقط على كفاءة الرئيس، فهناك إعتبارات أخرى تتعلق بالعمل وطبيعة وقدرات المرؤوسين.

2.2. المدرسة السلوكية في الإدارة: وقد ضمت أعمال العديد من الباحثين الذي لم تتفق أفكارهم مع ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية، وسنشير لأهم رواد هذه المدرسة فيما يأتي:

1.2.2 ماري باركر فوليت Mary Parker Follert (1868-1933): تعتبر فوليت من الأوائل الداعين إلى ضرورة الاهتمام بالنواحي الإنسانية في المنظمة من خلال دعوتها إلى ضرورة إشراك المرؤوسين بأعمال التخطيط، والتنسيق حتى تكون لديهم معارف مسبقة على ما سيقومون به، إذ نادى بضرورة تطبيق مبدأ القوة المشتركة بدلا من القوة المتسلطة إذ يتم تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل عن طريق تكامل الأنشطة، كما نبهت إلى أن الأوامر المتسلطة يقابلها مقاومة من الأفراد، وبالتالي يمكن السيطرة على المواقف من خلال الإقناع، أي تغليف الأوامر بالنواحي السلوكية والإنسانية، ورأت فوليت أن التسبيق هو أساس الإدارة إذ نادى بتوافر أربعة عناصر لتوفير مناخ النجاح للتسبيق: أن يتم التسبيق بالاتصال المباشر، أنه عملية مستمرة طالما هناك أعمالا تؤدي وإدارات متخصصة تسبيق المراحل الأولية للمنظمة، أن التسبيق هو العلاقة المتبادلة بين كافة العوامل المتعلقة بالموقف (شوقي ناجي جواد: 2000، كامل بربر: 1996).

2.2.2 مدرسة العلاقات الإنسانية: يعود الفضل في إرساء مفاهيم هذه المدرسة إلى جهود الباحث جورج إلتون مايو G.Eltonmayo (1880-1949) الذي ركز على أهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الأعمال في المنظمات كما تركز الاهتمام في هذه المدرسة على العلاقات غير الرسمية بين جماعات العمل وكذا على دراسة كل من الحوافز والدوافع، والروح المعنوية والرضا عن العمل، حيث جاءت هذه الدراسة لتصنع إطار

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

نظري جديد للسلوك التنظيمي في المصانع من خلال الإهتمام بالعلاقات الإنسانية للعمال، حيث أكدت بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الإقتصادية(كامل بربر: 1996).

لقد توصلت هذه المدرسة إلى نتائج هامة خاصة فيما يتعلق بإهتمامها بالنواحي الاجتماعية، إلا أنها تميزت بالبساطة التحليلية للمشاكل، مما دفع بظهور الحاجة إلى الفهم الأكثر والأشمل للسلوك الإنساني بالمنظمات، كما أنها تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة(كامل بربر: 1996، علي الشريف: 1997).

3.2 النظريات الحديثة في التنظيم:

ظهرت بعد كل من مدرسة الإدارة العلمية لتايلور ومدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، عدة نظريات ترجمت حداثة الفكر الإداري، والتي سنشير لأهمها فيما يأتي:

1.3.2 النظرية الموقفية: يرى أنصار هذا المدخل أن ما يقوم به المديرون في الواقع يعتمد على مجموعة من المعطيات التي تحكم الموقف الإداري الذي يواجهونه، فتطبيق المبادئ والنظريات والأساليب الإدارية يتوقف على طبيعة الموقف، فكل موقف إداري يحتاج إلى أساليب تختلف عن غيره من المواقف، ومن ثم لا يمكن توقع وجود أسلوب إداري مثالي يصلح في كل المواقف الإدارية، كما لا يمكن توقع أن تهدف النظريات الإدارية إلى توصيف هذا الأسلوب المثالي(سعيد محمد المصري: 1997).

2.3.2 مدرسة النظم: تركز هذه المدرسة على مجموعة من المحاولات العلمية لإيجاد طريقة منظمة للتفكير لكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية ككل واحد متكامل، وبالرغم من قدم الاهتمام بالأشياء كأنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها لتحقيق غاية معينة، ثم استخدمت نظرية النظم في الإدارة كوسيلة للتفكير بالنظم العامة والفرعية التي تحكم الوظائف أو التي يمارس المديرون أعمالهم في إطارها، وبناء عليه تتكون المنظمة من نظام يتمثل في: المدخلات، العمليات، المخرجات، المعلومات المرتدة(كامل بربر: 1997).

إن هذه المدرسة تقدم مداخل جديدة وأفكار مبتكرة تستحق المتابعة، فنظرية النظم أكدت على الطبيعة الديناميكية للمنظمة وهذا يعني أن كل مدير لا يعمل منعزلا عن المنظمة، بل

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

باعتباره جزء من كل، في حين أكدت النظرية الموقفية على ضرورة أن يعطي قدر من المرونة في تطبيق مبادئ الإدارة بما يتلاءم مع كل موقف (علي الشريف: 1997).

3.3.2 نظرية النظام التعاوني: تأثر برنارد بأفكار فلاسفة الإدارة من أمثال أوليفر سيلدون والتون مايو وماري باركو فوليت، فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، ولذا فهو يقول أن التنظيم الرسمي تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود والهادف، وفي تعريف آخر له أن التنظيم هو نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور، ومن هذه التعاريف نرى أن نظرية برنارد تقوم على ثلاث عناصر أساسية وهي:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.
- وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.
- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة (شعورية ومقصودة) للعمل والمساهمة.

وقد إعترف برنارد بحتمية وجود التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم وإتصالات بعضهم ببعض، ويرى برنارد أن التنظيم غير الرسمي يخلق لدى الأعضاء مفاهيم وأهداف واتجاهات وأنماط سلوكية معينة، كما أنه يهيأ الظروف الملائمة للتنظيم الرسمي ليمارس من خلاله بعض نشاطاته التي يصعب تحقيقها بصورة رسمية، ولذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

- يعمل على تنمية وتدعيم الإتصال بين أعضاء التنظيم.
- يعمل على تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة.
- يعمل على تحقيق شعور التكامل الشخصي وإحترام الذات وحرية الإختيار بين أعضاء التنظيم.

ويرى برنارد أن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة المادية والاجتماعية والنفسية التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من العنصر تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والإحتجاج البسيط إلى تقديم الإستقالة وترك العمل (كامل محمد المغربي: 2004).

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

3.3.2 نظرية التوازن التنظيمي لهيرت سيمون: ينصرف إهتمام علماء نظريات صنع القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلى دراسة قضيتين أساسيتين، الأولى طبيعة صنع القرار في علاقتها بإستقرار أو نمور التنظيمات، والثانية رؤية التنظيم كنسق مفتوح تحد البيئة من صنع القرار الرشيد، وذلك من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم، ونعرض فيما يلي الفرضيات الأساسية لنظرية هيرت سيمون:

■ يمكن إستخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية ومن الإختيار الإنساني الرشيد ولا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم بإعتبارهم أدوات أو آلات بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم.

■ إن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم. ومن هذه الرؤية الإزدواجية لدراسة التنظيم في مقابل ما تتطلبه الوظيفة الأساسية له من ضرورة التحديد الواضح للإطار الذي يتحرك فيه الفرد عند صنع قراراته، ويقدم سيمون فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد في التنظيم، ويرى أن تحقيق التوازن يعتمد على معيار ذاتي كدرجة رضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم، كما أن إستمرارية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به تجاه أدواره الرسمية، ويضيف سيمون بعدا هاما يتمثل في خصائص البنية التنظيمية التي لا تخلو من توترات وصراعات، ومحاولة إستخدام التنظيم أساليب ضبط مقننة تحكم مجال صنع القرارات ويرى سيمون أن القرارات تعتمد على نوعين من المعطيات، النوع الأول معطيات إمبريقية والنوع الثاني يتمثل في معطيات قيمية ذات طابع أخلاقي وترتبط بالأهداف بينما ترتبط المعطيات الإمبريقية بالوسائل.

والفرضية الأخيرة والهامة عند سيمون تتمثل في وجود علاقة مستمرة بين الوسائل والأهداف عبر البنية الرسمية للتنظيم، بمعنى أن الأهداف التنظيمية عندما تتحدد، فإن القرار الذي يتم اتخاذه عند مستوى تنظيمي معين إنما يضع الأهداف للمستويات التنفيذية الأدنى منه، وكلما إستمرت عملية صنع القرارات هبوطا عبر المستويات الأقل فالأقل، فإنها تصبح أكثر تحديدا وتقاربا، لذا تصبح الوسائل عند المستوى الواحد أهدافا للمستويات التي تليها (إعتماد محمد علام: 1994).

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

رغم أهمية نظرية سيمون فإنها تواجه عدة إنتقادات من أبرزها التركيز الأساسي على إدارة النسق، فيرى كروب (Krupp1961) أن التركيز الأكبر لإهتمامات سيمون كان دراسة وظائف الصراع وفحص البيئة من خلال الرؤية الذاتية لصناع القرار وحدهم دون غيرهم وكيف تؤثر تلك الرؤية في مشكلات التنظيم، في حين تواجه التنظيمات كأنساق إجتماعية مشكلات متنوعة تتفاوت من حيث القوة ومدى التأثير من وجهة نظر جميع المشاركين في التنظيم وليس من وجهة نظر صناع القرار وحدهم، كما ينتقد بلفرمان نظرية سيمون في إهتمامها الأساسي بالعناصر الرشيدة في عملية صنع القرار داخل التنظيم، في حين توجد جوانب أخرى غير رشيدة داخل التنظيم يمكن أن تحد من إمكانية وضع الحلول الكاملة للمشكلات، كما قد تتيح الفرص لظهور أنماط من الصراع التي يصعب حلها بشكل تام (إعتماد محمد علام: 1994).

5.3.2 نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم: تعتمد نظرية كريس أرجريس Chris Argyris

من خلال كتابه الشخصية والتنظيم على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني القدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول التنظيم، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

- الإنسان الفرد بإعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم.
- التنظيم الرسمي والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العامة في المنظمة وتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء أكانت بصورة منفردة أو جماعية لمتغيرات أهمها حسب كريس أرجريس:

- العوامل الذاتية وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصياتها وأنماطها السلوكية المحددة.
- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل معها.
- العوامل التنظيمية الرسمية وتتعلق بمتغيرات جميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

إذن فالفكرة الأساسية لنظرية أرجريس تدور حول مفهوم مؤداه: أن النظرية الكلاسيكية مقبولة بشرط تعديلها بشكل يخفف معه آثارها السلبية على الفرد، وإزالة التناقض بينه وبين التنظيم، وبالتالي تحقيق التقارب بينهما وإيجاد التفاعل الإيجابي بين الطرفين (لوكيا الهاشمي: دس).

3. وظائف الإدارة:

إنققت الكثير من الدراسات والأبحاث في تحديد أهم الوظائف الإدارية بداية من وظيفة التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، على الرغم من أن هناك من الباحثين من يضيف وظائف أخرى وسنشير لأهم الوظائف المتعارف عليها في التراث النظري فيما يأتي:

1.3 وظيفة التخطيط:

1.1.3 مفهوم وظيفة التخطيط:

يؤكد عالم الإدارة الأمريكي هنري فايول H.Fayol أن التخطيط "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لها في المستقبل" (أكرم رضا: 2000).

أما لانديس Landisse فيرى "أنه محاولة لتوقع المستقبل والتنبؤ بإتجاهاته وتحديد مجرى هذه الإتجاهات، ثم إتخاذ أسلوب للعمل يتلافى حدوث المشاكل" (سميرة كامل محمد: 1996).

أما جورج تيري G.Terry فيرى بأنه "الإختيار الذي يستند على الحقائق وإستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (كامل بربر: 1996).

إن التخطيط كوظيفة إدارية تقتضي التنبؤ بمستقبل المنظمة بإستشراف المستقبل، تهدف بالأساس إلى تلافى المشكلات وإيجاد حلول لها قبل حدوثها وهو ما من شأنه العمل على تطوير المنظمة وتحسين وزيادة فعالية أدائها، لذا فهو يشمل عدة أبعاد يمكن إستخلاصها من التعاريف السابقة والتي تتمثل في:

- أن التخطيط يستند على الحقائق الخاصة بالمواقف أي كانت طبيعتها.
- يهتم بمستقبل الأنشطة وبكافة التصرفات المرتقبة، ومواجهة الإحتمالات غير المتوقعة.
- يهتم بالجانب الوقائي أكثر من إهتمامه بالجانب العلاجي.

2.1.3 أهداف التخطيط:

يهدف التخطيط السليم إلى تحقيق الكثير من المنافع والأغراض للمنظمة، والأفراد والأنشطة على حد سواء، ومن بين هذه المنافع ما يلي:

1.2.1.3 مواجهة عدم التأكد في بيئة المنظمة: وذلك من خلال:

- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد إستراتيجيات التعامل معها.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

■ تحديد إمكانيات المنظمة وقدراتها للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها وكيفية التعامل الفعال معها.

■ تدعيم قدرة المنظمة على مواجهة الظروف غير المتوقعة وتدعيم خاصية المرونة لديها.

■ توفير أدوات التنبؤ لمختلف عناصر بيئة عمل المنظمة.

2.2.1.3 تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة: وتهدف عملية التخطيط في هذا الإطار إلى:- توجيه مسار العمل في المنظمة.

■ صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

■ تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها من خلال توجيه الجهود البشرية.

■ تحقيق نمو وتقدم المنظمة.

■ التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات أصحاب المنظمة وأهداف الإدارة العليا ومصصلحة أعضاء المنظمة.

■ التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات، وقواعد وأنظمة العمل(مصطفى محمود أبو بكر:2003).

3.2.1.3 تحديد وتوجيه قرارات الإستثمار في المنظمة: من خلال:

■ تعميق إحساس أفراد المنظمة بأهمية دراسة جدوى القرارات ومدى فعاليتها.

■ وضع أسس، ومعايير مجالات أعمال المنظمة، وتنويعها حسب الأنشطة أو الأسواق، أو العملاء أو غيرها(مصطفى محمود أبو بكر: 2003).

4.2.1.3 تطوير وتحسين أداء المنظمة: ويكون ذلك من خلال:

■ توصيف عناصر بيئة العمل الداخلية، وإيجاد سبل تطويرها.

■ تحديد متطلبات تدعيم الأداء الجيد للعاملين بالمنظمة.

■ وضع معايير لتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسيسية.

■ توطيد العلاقات الإيجابية بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها.

■ تحديد شروط بقاء المنظمة وتطورها والتأكد من توفيرها.

5.2.1.3 تطوير التنظيم الإداري للمنظمة: وتهدف عملية التخطيط في هذا الإطار إلى:

■ توفير المناخ الملائم للإبتكار والإبداع داخل المنظمة.

■ تطوير الأنظمة الإدارية من أجل تسهيل تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

- تسهيل الإتصالات الإدارية بين جماعات العمل والوحدات الإدارية.
- توفير متطلبات أعمال المتابعة، المراقبة والتقييم وفق قواعد سليمة للحفاظ على موارد المنظمة والتأكد من إستخدامها بالشكل الفعال لتحقيق الأهداف المخططة.

6.2.1.3 تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة: بالعمل على:

- التأكيد على أهمية الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بناء على ما تحققه المنظمة من إنجازات.
- تدريب أعضاء المنظمة على التحليل وتنمية بدائل الأهداف والخطط.

3.1.3 آليات العمليات التخطيطية:

تتم العمليات التخطيطية من خلال آلية تتضمن مجموعة من الخطوات التي تحتوي بداخلها على الأنشطة التخطيطية والتي يجب إتباعها بصفة منتظمة، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1.3.1.3 التحليل الموقفي: ويقصد به تحليل الموقف المتعلق بالنشاط المراد تخطيطه في

مجال زمني معين، وفي ظل ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والإمكانات المتاحة لها، ويتضمن التحليل الموقفي الأنشطة التالية(طارق طه: 2002):

- تجمع الأنشطة المراد تخطيطها ثم تفسيرها وتلخيصها.
- فحص وإختبار الظروف الحالية المحيطة بالشيء موضع التخطيط.
- محاولة التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية.

وإنطلاقاً من هذه الخطوات يمكن تحديد بدقة الشيء المراد تخطيطه ومعرفة الظروف المحيطة به، وصياغة إفتراضات العملية التخطيطية.

2.3.1.3 تنمية بدائل الأهداف والخطط: وهي الحلول التي تسمح بتقليل الفارق بين ما

نريده وما نتوقعه وذلك بإحدى الطرق الآتية:

- تقليد حل سبقت تجربته من طرف الغير.
- تكرار حل سبقت تجربته من طرف المؤسسة.
- إبتكار حل إنطلاقاً من عملية التشخيص.

وتبدو الطريقة الثالثة أفضل من غيرها، لأن الوضعية الجديدة تقتضي حلولاً جديدة غير

أنه لا يوجد مانع من جمع الطرق الثلاثة(عبد العزيز قارة: 2001).

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

3.3.1.3 تقييم الأهداف والخطط: بعد جمع الحلول المقترحة، تأتي مرحلة تقييمها التي تؤدي بالضرورة إلى الإختيار، فأحيانا يسهل تفضيل حلول على أخرى وأحيانا يصعب هذا التفضيل، عندما تبدو قيمتها متساوية، وفي هذه الحالة يجب على القائمين بالتخطيط:

- إجراء مقارنة بينهما.

- تحديد نتائج كل منها بصفة مسبقة.

- محاولة صياغتها كميًا، حتى يتسنى إختيار أنسبها في الخطوة اللاحقة.

4.3.1.3 إنتقاء الهدف أو الخطة: أي قيام المخطط بإنقاء البديل الأكثر ملاءمة للمنظمة، بمعنى إختيار الهدف المناسب للمنظمة، وإختيار الخطة المثلى لتحقيق هذا الهدف (طارق طه: 2002)، ويجب أن تصاغ الأهداف بصورة واضحة حتى يلزم العاملون بتحقيقها.

5.3.1.3 تطبيق الخطة: بعد المصادقة على الخطة تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ، حيث يقوم جهاز التخطيط بالإشتراك مع جهاز التنفيذ بإعداد الصورة الرقمية التفصيلية على جميع المستويات وتوصل هذه الصورة إلى كل عامل حتى تكون مسؤولية كل فرد في تنفيذ الخطة واضحة تماما (محمد بهجت جاد الله كشك: 1999).

6.3.1.3 المتابعة والرقابة: لا يقصد بعملية المتابعة مراقبة التنفيذ للتأكد من إنجاز مراحل العمل فحسب بل يقصد بها تحسين التنفيذ أيضا، وذلك عن طريق عمليات التوجيه المستمرة التي قد تؤدي إلى تعديل الخطة أو أجزاء منها (إبراهيم عبد الهادي المليجي: 1997)، يفضل أن تكون هذه المتابعة مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل إكتشاف الأخطاء والإنحرافات قبل إستفحالها، وتتم هذه المتابعة عن طريق عقد إجتماعات ولقاءات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث تضمن سير العمل حسب الخطة المرسومة بالإضافة إلى أنها تعزز وتقوي العلاقة بينهما.

4.1.3 الصعوبات وجوانب النقص التي يعاني منها التخطيط: يواجه التخطيط عدة صعوبات منها:

- إن أحداث البيئة ومتغيراتها ليس من الممكن دائما التحكم فيها، فكما هو معروف لا يمكن أخذ التنبؤ الإحصائي كعلم مؤكد، ومن ثم فإن الخطط التي تعد على أساس تلك التنبؤات من المحتمل أن تفشل (سعيد محمد المصري: 1999).

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

- مقاومة المديرين في بعض المنظمات لأي تغيير في النظم والإجراءات، والقواعد والأساليب التي لها جذور متأصلة والتي إعتادوا عليها.
- يصطدم التخطيط الفعال بدقة المعلومات التي يجب توفيرها قبل إعداد الخطط.
- يعتبر التخطيط من العمليات المكلفة سواء في الوقت أو في المال الذي ينفق من أجل الدراسات وجمع البيانات، فهو يعتمد على عمليات التنبؤ استنادا إلى المعلومات التي لا يمكن أن تكون متوفرة في كثير من الحالات إلا في المنظمات الكبيرة، وفي حالات نادرة (كامل بربر: 1996).
- إنعدام فائدة التخطيط طويل الأجل في حالة ظهور أزمة طارئة تواجهها المنظمة.
- صعوبة تعلم التخطيط فهو يحتاج إلى قدرات متميزة مثل: الإبتكار والتحليل والإختيار المناسب.

5.1.3 أهمية التنظيم للتخطيط الفعال:

يكتسي التنظيم للتخطيط الفعال أهمية كبيرة للمنظمات في العديد من المجالات التي يمكن أن نذكرها فيما يأتي:

1.5.1.3 وضع العملية التخطيطية في وحدة مركزية: طبقا لهذا النمط تتركز عملية التخطيط في إدارة مركزية واحدة، تكون مهمتها رسم الخطط لجميع المجالات الوظيفية وعليها أيضا مهمة التنسيق بين هذه الخطط، ووضع إطار تكاملها (كامل بربر: 1996).

2.5.1.3 نمط لامركزية التخطيط: في هذا النمط تكون العملية التخطيطية موزعة على جميع الوحدات مع وجود وحدة مركزية للتنسيق وتحقيق التكامل بينها، ويقوم المخططون في هذه الوحدات بعملهم كما لو كانوا يعملون لمخططين للمنظمة ككل، ومن بين أهم الإعتبارات الواجب مراعاتها عند التفكير في تنظيم عملية التخطيط في أي منظمة هو ضرورة وضع آلية لإشتراك كل من سيصبح مسؤولا عن التنفيذ في رسم الخطط ومن ثم يتحقق التكامل بين التخطيط والتنفيذ (كامل بربر: 1996)، بالإضافة إلى ذلك توجد عدة عوامل أخرى من شأنها أن تؤثر على تنظيم عملية التخطيط: وضع المؤسسة، نمط القيادة، وبصفة عامة فإن الحديث عن التخطيط، وتنظيم التخطيط لا يمكن أن ينفصل عن طبيعة المنظمة وهياكلها.

2.3 وظيفة التنظيم:

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

1.2.3 مفهوم التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه "عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى إختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بإنسجام وتناسق لتحقيق الهدف" (نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: 2010).

ويرى أحمد ماهر أن التنظيم يعني كافة العمليات التي تجعل الأفراد يعملون بشكل متناغم، وذلك من خلال تصميم وظائف جيدة، ذات مكونات سليمة، وذات عبء مناسب وبها صلاحيات متكاملة، تمكن الأفراد بأن يعملوا بكفاءة عالية (أحمد ماهر: 2004).

أما سليم حداد فيرى أن التنظيم في إستعماله العام يعني وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة، لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إدارة تسعى إلى تحقيق مشروع معين، وأن أحد شروط بقاء التنظيم وكذا فاعليته هي القدرة على أن يحفز المشاركين فيه (سليم حداد: 1983).

ويحقق التنظيم أهمية كبيرة من خلال تجزئته الأهداف، وتقسيم الأعمال، وتوزيع المهام حسب التخصصات وحسب جهود الأفراد، لأنه يقضي على التداخل والإزدواجية في الأعمال، ويمنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات (قيس محمد العبيدي: 1997).

إن عملية التنظيم كأحد الوظائف الإدارية تتضمن عملية تقسيم العمل وتنظيمه منعا لأي فوضى قد تحول دون تحقيق الإدارة لمختلف الأهداف المراد تحقيقها، ومن خلال جملة التعاريف التي تم التطرق إليها سابقا، يمكننا أن نؤكد خصائص التنظيم في النقاط التالية:

■ لكي يوجد تنظيم لابد من وجود هدف محدد، ومجموعة من الأشخاص يتلون مع بعضهم ويرغبون في بذل جهودهم لتحقيق الهدف المشترك.

■ التنظيم هو الإطار أو البناء الذي تتحرك فيه كافة الجهود البشرية بصورة منسقة وموجهة.

2.2.3 أهداف التنظيم: التنظيم كأحدى الوظائف الإدارية يهدف لتحقيق العديد من

الأهداف، والتي يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

1.2.2.3 تنمية الفعالية الفردية: يرى كوك Coke أن أعظم أهداف التنظيم هو توفير

الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع، فتحديد مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بأدائها كل عضو من أعضائه بطريقة ملائمة يساعد

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

على الوفاء بما هو مطلوب منه، ويؤديه بأقصى كفاءة ممكنة، بسبب القضاء على مشاكل سوء الفهم والخط بين مسؤوليات الأعضاء.

2.2.2.3 التسيير التلقائي: التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما يجب أن يكون الهدف الأول للإداري يوفر البناء والعلاقات التنظيمية المدونة والفاعلية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

3.2.2.3 التنسيق والتعاون: من خلال تحقيق التوافق، وتكامل الجهود الإنسانية بحيث يمكن ضم وتنسيق جهود الأفراد المختلفين في القدرات الفنية والعقلية، والذين يعملون في مستويات مختلفة ولهم مصالح مختلفة، لكي يتم الإنسجام بينهم وتحقيق بعض الغايات النهائية(علي الشراوي: 2002).

3.2.3 مبادئ التنظيم: بإعتبار أن التنظيم من بين الوظائف الإدارية الهامة التي تقوم عليها الإدارة، فإنه يقوم على عدة مبادئ يمكن أن نوجزها فيما يأتي:

1.3.2.3 مبدأ وحدة الهدف في التنظيم: بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المنشأة أي أنه يجب أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

2.3.2.3 مبدأ تقسيم العمل: أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.

3.3.2.3 مبدأ نطاق الإشراف: نعني بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية، وبالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفعالية.

4.3.2.3 مبدأ وحدة الأمر والرئاسة: وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد.

4.3.2.3 مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: أي أن يعطي كل مسئول السلطات اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

5.3.2.3 الوصف الوظيفي: وهي تحديد المسؤوليات والسلطات والواجبات التي على أي موظف في المؤسسة القيام بها وتحديد مسؤوله المباشر.

6.3.2.3 التوصيف الوظيفي: وهي المؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة كالدرجة العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة بكفاءة.

7.3.2.3 الهيكل التنظيمي: وهو التسلسل الإداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وإرتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

8.3.2.3 السلطة: هي قوة إتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على إمتثال للمرؤوسين للقرارات.

9.3.2.3 النفوذ: قوة إتخاذ القرارات الناتجة عن مركز إجتماعي أو منزلي أو عائلي.

10.3.2.3 تفويض السلطة: منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى تخفيفا من الأعمال الروتينية التي يقوم بها.

11.3.2.3 مركزية التنظيم: أي تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا وتكون درجة التفويض قليلة أو معدومة بحيث لا يركن المدير إلى من هم أدنى منه مستوى في إتخاذ القرارات ومتابعتها.

12.3.2.3 التنظيم الرسمي: وهو التنظيم المحدد حسب الأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات الرسمية ويتمثل بدرجة أساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي.

13.3.2.3 التنظيم الغير رسمي: وهو الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة إجتماعية ويعبر عن العلاقات والتجمعات التي تحدث داخل المنظمة الشخصية، وينظر إلى الإنسان له أهداف وميول ونزعات لا بد من تحقيقها(نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: (2010).

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

4.2.3 الوثائق المساعدة على تصميم التنظيم: وهي تتمثل في:

1.4.2.3 الخرائط التنظيمية: تعتبر الخريطة التنظيمية صورة للهيكل التنظيمي، توضح ما يلي: الوظائف التنفيذية والوظائف الإستشارية، المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، خطوات ومسارات الإتصالات الأساسية.

2.4.2.3 دليل وصف الوظائف: هو عبارة عن كتيب يتضمن الوصف الكامل لكافة الوظائف المعتمدة في التنظيم، والمتوقع إتمادها في المستقبل نتيجة لضرورات قد تستجد على نشاط المنظمة، وعادة يتضمن التوصيف النقاط التالية:

- المواصفات الأساسية للوظيفة: ملخص عن الوظيفة + الواجبات الأساسية + سلطات ومسؤوليات الوظيفة + العلاقة الوظيفية + بيئة الوظيفة.
- المواصفات الأساسية لشاغل الوظيفة: مستوى ونوع التعليم + الخبرة ومجالاتها ومدتها + المهارات المطلوبة + السمات والخصائص الشخصية (كامل بربر: 1996).

3.3 وظيفة التوجيه:

1.3.3 مفهوم التوجيه:

تعرف وظيفة التوجيه بأنه "إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف فالتوجيه ليس تنفيذ العمال، إنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال (كامل بربر: 1996). كما يعرف على أنه الوظيفة الإدارية التي تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية، وهو مهمة مستمرة لصنع القرارات وتجسيدها في أوامر وتعليمات (محمد بهجت جاد الله كشك: 1999).

ويعني التوجيه "إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة فهو حلقة الإتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، لذلك يجب أن يعطى ما يستحق من إهتمام، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن الأداء (جودت عزت عطوي: 2014).

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

وتعتبر هذه العملية من العمليات الصعبة لأن المدير يتعامل مع الأفراد وهم يختلفون في شخصياتهم، وفي دوافعهم التي قد تتفق مع أهداف المؤسسة وقد تختلف، وهذا يتطلب من المدير فهم تلك القوى وتوجيه جهودها بما يحقق أهداف المؤسسة.

2.3.3 مبادئ التوجيه: للتوجيه مجموعة من المبادئ التي يمكن الإشارة إليها فيما يأتي (كامل بربر: 1996):

1.2.3.3 مبدأ حتمية التوجيه: أي أن تنفيذ الأعمال يتم من خلال التوجيه المستمر من قبل القادة لمؤوسيتهم.

2.2.3.3 مبدأ فاعلية الإتصال: لأن التوجيه هو عملية إتصال ولا يكون إلا من خلال قنوات معينة، وللاتصال مقومات تضمن فاعليته وتحقيق التوجيه الجماعي الهادف.

3.2.3.3 مبدأ تقبل الأوامر: لأن تقبل وإقتناع وفهم مضمون الأوامر والتوجيهات والتعليمات هو الضمانة للإنجاز الجيد.

4.2.3.3 مبدأ إنسجام التوجيه: يتفاعل التوجيه ويتناسق مع وظائف الإدارة الأخرى، وإن أي خلل أو خطأ ما في إحدى الوظائف سيعكس خلافا في عملية التوجيه.

5.2.3.3 مبدأ القيادة الإدارية: إن تحقيق الأهداف في أي منظمة يتوقف على كفاءة القيادة الإدارية في توجيه وتوحيد الجهد لكافة الأفراد كفريق جماعي.

4.3 وظيفة الرقابة:

1.4.3 مفهوم الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها "العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة، وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ، وتستمر أثناءه، وتمتد إلى ما بعد إنتهائه (سعيد محمد المصري: 1999).

وتعني الرقابة "التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ يقضي على أسبابه، والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي أو قد تكون خارجية تتبع من نظام القانون العام للدولة ويمكن القول إن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

التنظيمات وتعدد نشاطاتها وعدد الأفراد العاملين بها، وشعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة يؤدي إلى الإلتزام بالأنظمة الداخلية والقوانين المعتمدة" (جودت عزت عطوي: 2014).

كما يشار للرقابة بأنها "عملية قياس النتائج الفعلية مقارنة بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب إنحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: 2006).

فالرقابة إذن كعملية إدارية ترتبط إرتباطا وثيقا بعملية التخطيط بإعتبار أنها تقوم على مراقبة مدى إتباع الخطة الموضوعة مسبقا في العمل ومدى تنفيذها في الواقع، لذا فالرقابة تمتاز بعدة خصائص يمكن إستخلاصها من التعاريف السابقة وهي:

- أن الرقابة ليست مهمة واحدة، بل هي عبارة عن مراحل متتابعة ومتكاملة.
- أن الرقابة عملية مستمرة ملازمة للتنفيذ الفعلي للخطة.
- أن الهدف من العملية الرقابية هو التأكد من تطابق الأداء الفعلي للمعايير المخططة.
- ولا شك أن الهدف العام لعملية الرقابة هو مساعدة المديرين على التأكد من أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعة ولكن ثمة أهداف أخرى للرقابة تتدرج فيما يلي (جمال الدين محمد، المرسي ثابت عبد الرحمان إدريس: 2003):
- تحقيق التوافق مع متغيرات البيئة.
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
- ترشيد التكلفة.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة المهام ومدى التقدم فيها.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

2.4.3 صفات النظام الرقابي الفعال: هناك مجموعة من الصفات التي يمكن أن نستدل منها على فعالية نظام الرقابة وهي:

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

1.2.4.3 التكامل: ويقصد به أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم الأخرى وخصوصا النظام التخطيطي، وهذا نتيجة لتداخل الوظائف الإدارية في شكل دائرة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة(علي الشريف: 1997).

2.2.4.3 الموضوعية: ويقصد به إستخدام نظام الرقابة لمعلومات تفصيلية وواقعية يمكن فهمها والإعتماد عليها.

3.2.4.3 الدقة: إن حصول المديرين على معلومات غير دقيقة من خلال النظام الرقابي وإستخدامها في إصدار القرار، يمثل كارثة تتحمل نتائجها المنظمة.

4.2.4.3 التوقيت: من الضروري أي يزود النظام الرقابي المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب، كما أن الحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية يربط بعدم التأكد، أي كلما زادت درجة عدم التأكد، كلما تزداد الحاجة إلى التوقيت.

3.4.3 أركان عملية الرقابة: تتم المراقبة من خلال عدة مراحل تتمثل في:

1.3.4.3 وضع معايير الأداء: يتمثل جوهر العملية الرقابية في كيفية التمييز بين العمل المرضي، وغير المرضي، أو بين الأداء السليم والأداء غير السليم، وذلك بوضع المدير لمعايير مفهومة ومقبولة.

2.3.4.3 قياس الأداء وإعداد التقارير: لا يقوم المدير بالقياس بنفسه، بل في الغالب يقوم الآخرون بهذه الوظيفة، ثم تقدم له نتائج القياس في شكل تقارير، والتقارير هي وسيلة نقل المعلومات، وإذا تم إعدادها إعدادا سليما فإنها تمكن من إتخاذ القرارات السليمة.

3.3.4.3 تصحيح وتقويم الأداء: إن عملية تصحيح الأداء عملية صعبة، وما يزيد في صعوبتها وجود العنصر البشري كعامل في الموقف، فليس كل الأفراد يحبون الإعتراف بالخطأ وليس كل الأفراد يحبون عملهم ويخلصون فيه، والمدير الناجح هو الذي يدرك هذا الوجه من المشكلة، وبالتالي يبني تصرفاته على هذا الأساس، والمخرج الفعال لذلك هو وضع نظام بمقتضاه يعرف كل الأطراف مقدما ما هو الأداء المرضي وغير المرضي وبالتالي فإن أداء كل الأفراد سيقاس بنظام قاموا هم بتطويره ووافقوا على بنوده ومعاييرهم وهذه المشاركة شرط أساسي لفعالية تصحيح الإنحراف وتقويم الأداء.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

4.4.3 وسائل الرقابة:

هناك العديد من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في مختلف مستوياتها للقيام بعملية الرقابة لمعرفة أماكن الخلل وتصحيح الخطأ، والوقوف واقعياً على مدى تطبيق الخطة المرسومة من قبل، ومن بين الوسائل التي يمكن الإعتماد عليها للقيام بعملية الرقابة ما يأتي (زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: 2006):

1.4.4.3 التقارير الإدارية: هي التقارير التي توضع لتقدير كفاية العاملين في الإدارة العامة أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية، تتسبب التقارير من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، متضمنة معلومات عن عملية تنفيذ الأعمال أو سلوك الأفراد العاملين في المنظمة وتأخذ التقارير الطريق العكسي من الإداريين إلى المرؤوسين لنقل البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة والبرامج التي تضعها والتوجيهات الواجب تنفيذها.

2.4.4.3 الإشراف الإداري: يعتبر أحد وظائف الرقابة الإدارية التي تنفذ الأعمال وفقاً للخطة، والمقصود به ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على النحو المطلوب.

3.4.4.3 الملاحظة الشخصية: تعني إتصال مباشر بين الملاحظ والقائمين على العمل أي رؤية ما يفعله المنفذ عن كثب والإستماع إلى وجهات نظرهم.

4.4.4.3 المتابعة: هي التعرف الدائم على كيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعية ومدى التقدم في تحقيق أهدافها الموسومة، لا بد من متابعة الأداء لمعرفة إذا كان هناك تقدم أو تحسن.

5.4.4.3 الشكاوي: تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية، والشكاوي نوعان: شكاوي إستراتيجية، وشكاوي تسلسلية، أما الإستراتيجية فهي الشكاوي التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي، والشكاوي التسلسلية وهي الشكاوي التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

ثانياً: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

1. تطور الجامعة الجزائرية:

يشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات، كما حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، وذلك لما له من أهمية كبيرة

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

فيما يسهم فيه من دور أساسي في تطور المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية عن طريق رفده بالكوادر الفنية المؤهلة علميا وعمليا ومن خلال إعدادا القيادات للمستقبل وبمختلف الحقول(خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف: 2008)، والجامعة كما هي عليه اليوم في الواقع عرفت عدة تطورات عبر التاريخ أين ساهمت الكثير من العوامل في صقلها وتطويرها لذا سنشير لأهم المراحل التي مر بها تطور الجامعة بصفة عامة والجامعة الجزائرية بصفة خاصة من خلال ما يأتي:

1.1. الجامعة في العالم:

1.1.1 مرحلة الجامعة في التاريخ القديم:

إعتبر المتصفحون في التاريخ القديم أن مكان نشأة أول جامعة مثار جدل كبير، فهناك من يقول أن أول جامعة عرفها التاريخ هي جامعة بيت مومي التي أقامها البابليون في تل حرمل على مقربة من بغداد قبل خمسة آلاف سنة، تخرج منها علماء مصريين ويونانيين وغيرهم وفيها وضع العراقيون القدماء أسس الجبر وأهم نظريات الهندسة، غير أن البعض يقول إن أولى محاولات التعليم العالي هي الأشرام في بلاد الهند التي تعود تاريخها إلى ألف سنة قبل الميلاد ظهرت في شكل مدارس لتعليم البالغين دفعت بالشاعر الهندي طاغور إلى إنشاء أول جامعة سانتتكال في البنغال، كما يمكن أن يعود أول ظهور للجامعة في الفترة نفسها إلى شعوب آسيا عندما طورت حضارتها القديمة حين حكم الإمبراطور سون الفترة(2255-2205 قبل الميلاد)، حيث قام بتعيين موظفين الدولة على أساس الامتحانات السنوية ومنح شهادات في تعليم الكبار(الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي: 2015).

ولعل أقرب إتجاه للجامعة موجود في أكاديمية أفلاطون التي تأسست في أثينا في القرن الخامس قبل الميلاد، حيث تم إنشاء المعهد العلمي المعروف بإسم الأكاديمية وفيها إستمر التعليم أربعين سنة إلى غاية أن أمر الإمبراطور جوستيان بإقفالها سنة 529 ميلادي أي عمرت حوالي ألف سنة، وكذلك يعود الفضل في إقامة المدارس والجامعات إلى عهد العباسيون قبل ألف سنة حين أسس الخليفة هارون الرشيد بيت الحكمة في بغداد الذي توسع بدوره في عهد المأمون(218-198 هـ) بعدها تأسست المدرسة النظامية سنة 459 هـ

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

وفتحت أبوابها للتدريس ثم تلتها المدرسة المستنصرية (1239-631هـ) التي يمكن اعتبارها أول جامعة عربية إسلامية (الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي: 2015).

وعليه يمكن اعتبار الأكاديميات العربية في الرياضيات والطب والقانون والفلسفة أسلافا للجامعات الأوروبية إلى غاية القرون الوسطى والحديثة أين ظهرت أول جامعة في مدينة بولونيا Bologna في إيطاليا سنة 1076 ميلادي، وهكذا بدأت قصة التعليم العالي وإرتبطت بدايته بالحضارة العربية الإسلامية في شكل مساجد وجوامع تدرس القرآن الكريم وعلومه ومذاهبه الفقهية ثم تعززت بعد الفتوحات الإسلامية الكبرى التي حثت على طلبة ورفع شأنه (الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي: 2015).

2.1.1 مرحلة إنتشار الجامعات في دول العالم:

يقصد بها مرحلة ظهور الجامعات المتخصصة كالجامعات التكنولوجية والطبية والإنسانية والهندسية وغيرها، وقد شهدت الدولة العثمانية أول جامعة سنة 1845 هي جامعة إسطنبول وفي البلاد العربية ظهر هذا النوع من الجامعات إبتداء من النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كالجامعة الأمريكية في بيروت 1866، والجامعة الياسوعية في لبنان 1875، وفي الجزائر سنة 1833 والتي يرجع تاريخها إلى العهد الاستعماري بمبادرة أساتذة عسكريين في مستشفى مصطفى باشا بالعاصمة تم توقيفها سنة 1835 بقرار من الجنرال كلوزيل ثم تم فتحها بقرار من المجلس البلدي سنة 1875، ولم يبدأ نشاطها إلا إبتداء من سنة 1859 (الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي: 2015).

ولعل أولى المحاولات لإنشاء الجامعات والكليات بمبادرات وطنية كانت في بداية القرن العشرين حيث تم إنشاء الجامعة المصرية الأهلي سنة 1908 كلية الآداب، والتي تم الاعتراف بها رسميا سنة 1925 ثم أصبحت تعرف بجامعة القاهرة سنة 1953 والجامعة السورية في دمشق سنة 1923، وفي ليبيا جامعة قاريونس في بنغازي سنة 1957 وهكذا تنامت الجامعات وتطورت (الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي: 2015).

وفي الجزائر تحولت جامعة مصطفى باشا إلى المدرسة العليا للطب والصيدلة بموجب القانون المؤرخ في 1909/12/30 ومن بين أهم طلبتها يوسف بن خدة التي تحمل إسمه هذه الجامعة، وتدرجيا تم إنشاء مؤسسات تابعة لجامعات فرنسية مثل مدرسة الأساتذة ببوزريعة ثم مدرسة التجارة، وفي وهران تم إنشاء أول جامعة سنة 1961 وكانت ملحقة

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

بجامعة الجزائر، وفي سنة 1967 تحولت إلى جامعة رسمياً (الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي: 2015).

2.1 الجامعة في الجزائر:

1.2.1 الجامعة أثناء الإستعمار الفرنسي:

إن الجامعة الجزائرية تعد من أقدم الجامعات في الوطن العربي، حيث يرجع تاريخ تأسيسها إلى سنة 1909، حيث تخرج منها أول طالب سنة 1920 كمحام من معهد الحقوق (فضيل دليو وآخرون: 2006، ص 228)، وفي هذه الفترة خضعت الجامعة لقوانين التعليم الفرنسي، حيث أنها كانت فرنسية المنشأ والنمط (أحمد منير مصلح: د س)، وعموما فإن الجامعة الجزائرية في الفترة الإستعمارية سارت على الخط العلمي سعياً لتحقيق الأهداف التالية:

- السعي لبلوغ مصاف الجامعات الفرنسية العريقة من حيث قيمة العلوم التي تقدمها.
- تأخذ الطابع الفرنسي العام، والشكل الشمال إفريقي المحلي، بمعنى توظيف المناهج الفرنسية في مختلف العلوم للدراسة العلمية إفريقيا عامة والجزائر خاصة.
- تتوجه نحو العناية بكل ما هو محلي في مختلف المجالات وبذلك تستجيب للحاجات المحلية للمستعمرة.
- تتلاءم مع البيئة المنشأة فيها والحاجات الخاصة بها في مجال تكوين الإطارات المدعوة للعمل في شمال إفريقيا.
- التعاون مع كل ما يخدم ثراء فرنسا وتوسعها بمعنى توجيه الأبحاث نحو الإستغلال الإقتصادي والتوسع الإستعماري.
- أن تكون مؤسسة في خدمة الأبحاث وتطبيق العلوم على البيئة الشمال إفريقية في مختلف الميادين الإنسانية والتقنية (العكروت خميلي: 2009).

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

2.2.1 الجامعة الجزائرية بعد الإستقلال:

بعد الإستقلال عرفت الجامعة الجزائرية عدة مراحل وتطورات يمكن أن نلخصها فيما يأتي:

1.2.2.1 مرحلة 1962-1970: حيث ورثت الجزائر في هذه المرحلة عن الاستعمار الفرنسي هياكل جامعية محدودة، وأغلبها غير صالحة، وقد كانت ممرضة في الجزائر العاصمة كجامعة الجزائر والمعهد الفلاحي بالحراش، لذا فإن الجامعة الجزائرية لم تجد أي قاعدة للانطلاق العلمي على مستوى هيئة التدريس والمرافق والإداريين المتخصصين في شؤون التسيير الجامعي (محمد العربي ولد خليفة: 1989).

2.2.2.1 مرحلة 1971-1980: تميزت بإصلاح التعليم العالي لسنة 1971، حيث تم تقسيم الكليات إلى معاهد مختلفة تضم الدوائر المتجانسة، وإعتماد نظام السداسيات المستقلة حيث أصبح هناك عدة مراحل في التعليم الجامعي، بداية بمرحلة الليسانس والتي يطلق عليها مرحلة التدرج، وتدمم أربع سنوات، وكانت الوحدات السداسية هي المقاييس الدراسية، والمرحلة الثانية وهي مرحلة الماجستير ويطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج، والتي تدمم سنتين، وتحتوي على جزأين، جزء نظري يهتم بالتعمق في الدراسة المنهجية، والجزء الثاني تطبيقي يتمثل في إنجاز بحث في شكل أطروحة، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الدكتوراه وهي مرحلة ما بعد التدرج الثاني، وتدمم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي، وطابقت هذه المرحلة مرحلة تطبيق المخطط الرباعي الأول (1970-1973)، وهي مرحلة تفكير وإعادة نظر في محتوى التعليم الجامعي الموروث عن الإستعمار الفرنسي، ومحاولة إصلاح شامل لهذا التعليم حتى ينسجم مع متطلبات التنمية الشاملة، كما تضمنت هذه المرحلة تطبيق المخطط الرباعي الثاني (1974-1977)، أين إنطلقت ثورة حقيقية في مجال التعليم العالي، خاصة ما تعلق ببناء وتشبيد الجامعات وتعريب التعليم العالي على وجه الخصوص في العلوم الإنسانية.

3.2.2.1 مرحلة الخريطة الجامعية 1981: وقد تطابقت مع تطبيق المخطط الخماسي الأول للتنمية في الجزائر (1980-1984)، وإمتدت حتى آفاق سنة 2000، حيث هدفت إلى تخطيط التعليم العالي، بالإعتماد على إحتياجات الإقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة، بتحديد

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

هذه الإحتياجات من أجل العمل على توفيرها وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها السوق كالتخصصات التكنولوجية.

4.2.2.1 مرحلة نظام ل م د 2000 إلى يومنا هذا: بدأت الجزائر في تطبيق نظام LMD منذ سبتمبر 2004، وأختيرت آنذاك 11 مؤسسة جامعية تجريبية في تطبيق النظام التعليمي الجديد، ليعم بعد ذلك في أغلب الجامعات الجزائرية، ويهدف هذا النظام التكويني العالي الجديد لتحقيق ما يلي (الوافي الطيب: 2012):

- تمكين الجامعة الجزائرية من أن تصبح قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصعدة الوطنية والدولية.
- إشراك الجامعة الجزائرية في التنمية المستدامة للبلاد.
- الموازنة بين متطلبات التعليم العالي والمتطلبات الضرورية لضمان تكوين نوعي.
- ربط الجامعة الجزائرية بالفضاء العالمي والتفتح أكثر على التطورات العالمية خاصة المتعلقة منها بالعلوم والتكنولوجيا.
- تشجيع التبادل والتعاون الدوليين.
- ويعتمد هذا النظام على ثلاث مراحل: ليسانس شهادة بكالوريا+ ثلاث سنوات، ماستر: شهادة بكالوريا+ 5 سنوات، دكتوراه: ماستر+ 3سنوات، ويقدم النظام الجديد ل م د رؤية جديدة للتكوين الجامعي الذي يركز على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: 2004):
- إستقلالية الجامعة على أساس تسيير أنجع.
- إعداد مشروع جامعة يشمل الإنشغالات المحلية والجهوية والوطنية على المستوى الإقتصادي والعلمي والإجتماعي والثقافي.
- عروض تكوين متنوعة ومنظمة بالتشاور مع القطاع الإقتصادي.
- بيداغوجية نشطة يشرف فيها الطالب على تكوينه، وتكون الفرقة البيداغوجية بمثابة دعم ودليل ونصيحة ترافقه طيلة مساره التكويني.
- تقييم مستمر ودائم لمؤسسات التعليم وبرامجها.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

■ تعبئة كل الأسرة الجامعية والتحامها.

إن نظام ل م د في شكله العام هو وسيلة تعليمية جديدة في الجامعة الجزائرية مستورد من أوروبا خضع لنظام إقتصاد السوق، ولنظام العولمة، وبحكم أن الجزائر واحدة من الدول التي تبنت أو تبنتها العولمة وجدت نفسها بشكل أو بآخر خاضعة لهذا النظام، بعدما أخضعت المنظومة التربوية لمجموع إصلاحات، فكان ل م د في الجزائر حتمية خاضعة لعاملين، أولهما عامل عالمي والثاني عامل داخلي، هذان العاملان جعلتا الجامعة الجزائرية وأصحاب القرار أمام أمرين أحلاهما مر، أولهما إتباع نظام بما فيه من محاسن ومساوئ دون النظر في المعطيات الواقعية والقيام بإسقاط إشعاعي لهذا النظام مثلما إستورد، وثانيهما الإمتناع عن تطبيقه وهذا سيجعل الجزائر لا الجامعة أمام مطبات لا يحمد عقباها منها ما هو تابع لنظام العالم ومنها ما هو خاضع للإصلاحات التربوية، فكانت الحتمية الأولى هي المتقبلة، وقد بدأ في تطبيق السياسة الجديدة في التعليم الجامعي منذ 2004 في بعض المعاهد والأقسام كخطوة تجريبية أولى، حالها حال المنظومة التربوية، وكانت أول خطوة من جامعة باب الزوار، وجامعة بجاية، دون التهيئة للأرضية المفهومية لهذا النظام، وبمشاريع إرتجالية مستوحاة من واقع تقليد جامعات غربية، ومن بعدها جامعات جزائرية، فعوض التحفيز على واقع تكويني لأصحاب المشاريع أولا، ثم الأساتذة المؤطرين ثانيا، كان فيه واقع إجباري إذ وجد الأستاذ نفسه بعد عطلة صيفية يطبق نظاما لا يعرف عنه إلا ما إطلع عليه في القوانين الإجبارية المملوءة بالفراغات القانونية، وآخر حاول فهم النظام عن المسؤولين فوجد نفسه في دوامة مبهمة فالذي أفهمه ليس بفاهم (علي صالح: 2013).

2. الجامعة: مفهومها، أهدافها، ووظائفها:

1.2 مفهوم الجامعة:

الأکید أن هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الجامعة والتي إختلفت بإختلاف المنظومات التي تمت في إطارها هذه التعاريف، إذ نجد أن هناك عدة رؤى حول الجامعة من حيث المفهوم، وسنشير لأهم التعاريف التي تناولت الجامعة فيما يأتي:

ما يمكن تأكيده أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعالمي لمفهوم الجامعة وذلك لتعدد الزوايا التي يمكن النظر من خلالها إلى هذه المؤسسة، فعند علماء التربية هي مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي، وفي نظر علماء الاجتماع هي مؤسسة إجتماعية

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

نشاطها موجه لتلبية الطلب الإجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الإجتماعية للمجتمع، أما عند الباحثين في مجال الإقتصاد فهي منشأة هدفها إعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الإقتصادية في بلد ما بأقل التكاليف الممكنة، فالجامعة إذا مؤسسة وطنية قبل أن تكون مؤسسة أكاديمية (أبو القاسم سعد الله: 2003).

إن مصطلح الجامعة مأخوذ من الكلمة الإنجليزية universités والتي تعني التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذا في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة وهكذا استخدمت كلمة الجامعة لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلدان والشعوب (غراف نصر الدين: 2010-2011).

يؤكد رامون ماسيا Ramon Macia في هذا الإطار بأن الجامعة هي "مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين تستعمل وسائل وتنسيق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا" (R.Macia Manso:).

ويرى رمزي أحمد عبد الحي بأن الجامعة هي "مؤسسة تربوية متخصصة في إعداد الشباب للمجتمع باعتباره ثروة بشرية (رمزي أحمد علي عبد الحي: 2006).

ويعرف هاشم فوزي العبادي ويوسف حجيم الطائي الجامعة بالقول "هي مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية، والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي (هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي: 2011).

وتعرف الجامعة أيضا بأنها "منظمة (مؤسسة) تعليمية وهي حرم أمن للعلم والفكر والثقافة تتمتع بالإستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية والأهلية القانونية التامة لتحقيق أهدافها التعليمية والعلمية وخدمة المجتمع (جواد كاظم لفتة: 2011).

ويشار للجامعة بأنها "المكان الذي تتفاعل فيه مدخلات التعليم الجامعي بعملياته المختلف وصولا إلى مخرجاته التي يرجى أن تكون بمستويات ومعايير معدة ومحددة مسبقا، والجامعة التي تحدد رسالتها وأهدافها وخططها الإستراتيجية وآلياتها التنفيذية وبالتالي وبحكم الواقع هي المنطلق لتشكيل جودة الأداء الجامعي ومستوياته" (محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز: 2012).

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

أما الجامعة حسب المشرع الجزائري فهي عبارة عن "مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي" (المادة 02، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 : 2003).

2.2 أهداف الجامعة:

الجامعة كمؤسسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف تختلف هذه الأهداف حسب طبيعة كل نظام تعليمي وحسب توجهات القائمين عليها، وكذا حسب احتياجات كل بلد، لكن رغم هذه الإختلاف إلا أن هناك أهداف عامة أساسية تسعى الجامعة أي كان نوعها وطبيعتها ومكانها إلى تحقيقها مع إختلاف درجة ومستوى كل هدف من هذه الأهداف وأولويته بالنسبة لكل جامعة، وسنوجز أهم هذه الأهداف فيما يأتي:

1.2.2 الإسهام في تنمية الشخصية وقدراتها: تساهم الجامعة في تنشئة الطالب تنشئة نفسية سليمة كما تزوده بالكثير من القيم الإنسانية والأخلاقية والفكرية، التي تسمح له بالتكيف مع مجتمعه ومع عصره، كما تساهم في إنماء مختلف قدرات الطالب وإستعداداته وتدريبه على العمل الجماعي في إطار إنجازه لمشروعات مشتركة مع أقرانه والتعاون معهم والنتيجة في النهاية هي أن يصبح الطالب قادرا على التفكير السليم ومزودا بالمهارات والخبرات التي تمكنه من اكتساب العلم، وتوسيع آفاقه المعرفية، بالاعتماد على ما يبذله من مجهودات ذاتية (بن عبد الله محمد: 2005).

2.2.2 إنتاج المعرفة العلمية وتجديدها ونشرها: إن المؤسسة الجامعية كمركز إشعاع للفكر وإنتاج للعلم تعمل على تأهيل الأعداد الغفيرة من الخريجين الذين ينتشرون في مختلف النشاطات الإجتماعية والثقافية والعلمية، فهي أداة حيوية وضرورية لصنع مستقبل المجتمع وقياداته العلمية والمهنية والفكرية والسياسية، وهي المصدر الأساسي للخبرة والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي، ولهذا فإن الجامعة في كل أقطار العالم تحضى بجهود أهلها ورعايتهم السامية وإشرافهم المحكم من خلال ما يستثمر من مال وينفق من جهد في إعداد قادة الفكر والنهوض بالعلوم والتقنيات، وما يقدم من دعم لكل أنواع المعرفة والإختصاصات بهدف صقل العقل البشري وإنمائه (بن عبد الله محمد: 2005).

كما تلعب الجامعة دورا بارزا في دعم مختلف العلوم والتكنولوجيا والرفع من مكانتها في ثقافة وحياة المواطن من أجل خوض معركة المنافسة واكتساب القدرة على الإبتكار، فبدون

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

بحث علمي منافس لا يمكن أن توجد هناك جامعات فعالة وقوية قادرة على جلب وإستقطاب الطلبة والباحثين الأكفاء (Mihchel laurent)، فالجامعات اليوم تلعب دورا محوريا في الإنتاج من خلال سلسلة الأبحاث التي تقوم بها وتراكمات هذه الأبحاث تساهم في تطوير المعارف وبلورتها بما يخدم مختلف مؤسسات الدولة، كما أنها تعد ناشرا للعلوم والمعارف من خلال تلقين الطالب لهذه العلوم والمعارف لرفع مهاراته وزيادة كفاءته وترسيخ قواعد المعارف لديه، بما يسمح له بتقديم إضافة لمجتمعه.

3.2.2 الإعداد للاندماج المهني: من الأساليب التي إستطاعت بفضلها بعض الجامعات في العالم المتقدم أن تفتح على المحيط الإقتصادي وتواجه بها صعوبة إدماج شبابها في سوق العمل اعتمادها على التمهين وإقامة علاقات متينة مع المجتمعات المحلية التي أصبحت من الممولين الرئيسيين للتعليم العالي، ومن الأسباب التي جعلت الكثير من المؤسسات الجامعية تتبنى هذه الأساليب هو التطور السريع الذي تعرفه السوق المهنية بسبب التحولات التكنولوجية والتطور في المعلومات العلمية، وأيضا تنامي ظاهرة البطالة في أوساط الشباب الحامل للشهادات (بن عبد الله محمد: 2005)، فالجامعة تهدف للمواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل من خلال إدماج الطالب في عالم الشغل في محاولة لربط الجامعة بمختلف المؤسسات الفاعلة في المجتمع خاصة تلك المعنية باليد العاملة، ولعل نظام ل م د في شقه المهني جاء صراحة لتحقيق هذا الهدف الأساسي.

4.2.2 خدمة التنمية الشاملة: تشارك الجامعة في خدمة التنمية الشاملة من خلال عنايتها بالفرد وبتكوينه وإعداداه للاندماج المهني، إضافة للإستثمارات في مجال البحث العلمي وتوفير اليد العاملة المؤهلة والكفاءات القادرة على إنجاز الأداءات والأعمال المطلوبة في أماكن الإنتاج، فالجامعة لا يمكن لها أن ترقى إلى مستوى الفعالية إلا إذا كانت تعتمد على مرتكزات أساسية تستعين بها على تحقيق أهدافها، وإستراتيجياتها (بن عبد الله محمد: 2005)، ويأتي الأستاذ على رأس هذه المرتكزات، فهو واحد من أهم العناصر التي يتوقف عليها التعليم الفعال، فالجامعة قد تسعى إلى إدخال بعض التعديلات الجديدة وإتخاذ إجراءات ضرورية وجريئة، وقد تعمل على تحسين ظروف العمل والمتعلمين وتبادر إلى تغيير أسلوبها في التسيير وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية (بن عبد الله محمد: 2005)، فالجامعة تسعى للمساهمة في تكوين الإطار المستقبلي التي سيكون بيدها الإقتصاد الوطني مما يجعلها

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

تساهم مساهمة فعالة في التنمية بمختلف أوجهها سواء أكانت إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية أو ثقافية.

3.2 وظائف الجامعة:

تعتبر الجامعة من بين المؤسسات العلمية التي تهدف إلى تلقين العلم والمعرفة، بما يخدم المجتمع الذي تنتمي إليه، حيث تلبي حاجات السوق من كوادر بشرية وتساهم في التنمية الإقتصادية لأي بلد، لذا فإن وظائفها تتعدد من منطلق تواجدها بالبيئة من جهة وكذا الأدوار المناط بها لطبيعة كل نظام وتفكير كل مجتمع، لذا سنشير لأهم وظائف الجامعة الجزائرية فيما يأتي:

1.3.2 وظيفة إعداد الموارد البشرية: وهي من بين الوظائف التي إرتبطت بالتعليم العالي منذ نشأته، فالجامعة هي المسئولة عن تزويد الطالب بالمعارف والمعلومات والمهارات والمبادئ التي ترفع طاقته وقدرته على الإنتاج، كما تعد مركز لتدريب الطالب بتزويده بالطرق العلمية والأساليب المتطورة في الأداء الجيد، كما أنها تمنحه خبرات ومهارات ذاتية وتقوم بصقل قدراته العقلية(منصور أحمد منصور: 1976)، وفي هذا المجال فالجامعة الجزائرية تتولى مهام التكوين العالي من خلال إشرافها على عدة مهام أساسية تتمثل في (المادة 05، المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003):

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد،
- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث،
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها،
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2.3.2 وظيفة البحث العلمي: إن الوظيفة البحثية للجامعة هي التي تشكل كيانها كمؤسسة منتجة للمعرفة ومطورة لها، وهي من هذا المنظور مجتمع المثقفين والعلماء وهي مجتمع المتخصصين في كل ميادين المعرفة الإنسانية والعلمية والنظرية والتطبيقية(السيد سلامة الخميسي: 2003)، فإننتقال التعليم العالي من تعليم تقليدي يعكس منطلقات الجهاز الصناعي الماضي إلى تعليم عال يعكس منطلقات العولمة الجديدة، يستوجب علينا جميعا تجديد النظام التعليمي بكامله وتجديد أشكال التعليم وطرائقه ووسائله وتحديث خطط الدراسة ومناهجها، والوصول إلى تحقيق الربط العضوي بين التعليم النظري والتعليم العملي فالهدف

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

الأساسي أن نربط التعليم العالي بالإنتاج ولاسيما بمحتوى الدراسة وبالتدريب، وأن نجعل من المؤسسات الإقتصادية مكانا للتعليم العالي، وأن يتم قسطا من هذا التعليم في مواقع الإنتاج، ومن هذا نحقق التناوب بين الدراسة والعمل، هذا الربط له قيمة إجتماعية تربوية تبين واقع المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية وحاجاتها المتجددة(عبد الحميد دليمي: 2006)، والجامعة الجزائرية في مجال البحث العلمي تضطلع بعدة مهام أساسية تتمثل في (المادة 06، المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2003):

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها،
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية،
- تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني،
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية في تبادل المعارف وإثرائها.

3.3.2 وظيفة خدمة المجتمع: إن قدرة مؤسسات التعليم العالي على ممارسة وظيفتي التدريس والبحث العلمي وإنتاج المعرفة بكفاءة وفعالية تحقق لها مزيدا من فرص النجاح في أداء وظيفتها الثالثة والتمثلة في خدمة المجتمع، فتحقيق الشراكة المجتمعية وتوفير التعليم والتدريب وربط مؤسسات التعليم العالي بقطاعات الإنتاج المختلفة يعزز من دورها داخل المجتمع ويجعلها أداة محورية في حل مشكلات المجتمع والمساهمة في تطويره وتنميته، ويمكن لمؤسسات التعليم العالي كما يشير كل من ترومباش وآخرين(Trumbach et al) أن تلعب دورين رئيسيين في عملية التنمية أولهما أن تنتج البحوث التي تتماشى مع الإحتياجات المحلية، وذات الصلة بالاقتصاد المحلي وثانيهما قدرتها على نقل نتائج الدراسات والبحوث المبتكرة من الجامعة إلى المجتمع(عثمان بن عبد الله الصالح: 2012)، كذلك فإن المؤسسات التعليمية تقدم إلى المجتمع البرامج الثقافية والتنموية والتدريبية في تخصصات يحتاج إليها أفراد المجتمع من علوم وتقنية وأنماط فن الإدارة والقيادة في المواقع الإنتاجية(نور الدين محمد إبراهيم: 2014)، فالكثير من الجامعات اليوم تمد المجتمع بحلول لمختلف المشكلات التي تعترضه خاصة وأن الأبحاث التي تنتجها الجامعات تكون إنطلاقا من مشكلات تواجه المجتمع أو تحديات تراهن عليها البلاد.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

4.3.2 وظيفة تقديم المعرفة للمجتمع: تلعب الجامعة دور كبير في تقديم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالطبقات الإجتماعية التي تؤدي إلى التقدم الإقتصادي والاجتماعي، وذلك عن طريق دورها في تبسيط المعارف الجديدة، والمحافظة عليها وتمييزها وتوصيلها إلى أفراد المجتمع بما يحقق أهداف التنمية الإقتصادية والاجتماعية، كما تقوم بدراسة التراث الإنساني دراسة ناقدة بناءة بما يضمن إستمرار العناصر الصالحة للمجتمع ويحقق إستمرار الثقافة للمجتمع (عبد العزيز الغريب صقر: 2005)، وتعول المجتمعات على دور الجامعات في تشكيل المعرفة وإدارتها، وتحتاج المعرفة في علاقتها بالجامعة كمؤسسة تربوية العديد من التدابير منها ما يتعلق بتأسيس البنية المادية، ومنها ما يتعلق بالكوادر البشرية المؤهلة وذات الصلة في صناعتها، غير أن ذلك لا يمكن أن يتم بفاعلية دون إدارة رشيدة للمعطيات ذات الصلة بالمعرفة كافة (سعود بن عيد العنزي، نيفين حامد الحربي: 2015)

5.3.2 الوظيفة الإقتصادية: يمثل التعليم العالي اليوم دورا أساسيا في تطوير وتقديم المجتمعات، وأصبح يمثل مكانة عالية بين المؤسسات المجتمعية على المستوى المحلي والدولي، وأخذت الأنظار تلتفت إليه كونه يمثل التطور الإقتصادي والسياسي والاجتماعي، فهو المصدر الرئيسي للمعرفة والإدارة الفاعلة لتغيير المجتمعات وفق مستجدات القرن الحادي والعشرين (تغريد عبد الجعبري: 2013)، حيث تساهم الجامعة في تحقيق النمو الإقتصادي عن طريق تزويد القوى العاملة بالمهارات والأفكار الجديدة التي يتطلبها سوق العمل والتقدم التقني من خلال برامجها التدريسية والبحثية، وهذه المهارات المكتسبة ليس مجرد مهارات فنية مطلوبة ولكنها بالإضافة إلى ذلك مهارات عامة ومستديمة قد تكون مفيدة أكثر على المدى البعيد، علاوة على ذلك يكسب الدارسين النظام في العمل، كما تتجلى إسهامات البحث العلمي في إستخدامه المباشر من قبل المجتمع بصفة عامة ومن خلال الأعمال التي يؤديها الباحثون لقطاع الصناعة والحكومة والمنظمات (السيد عبد العزيز البهوش: 2005).

وتتمثل النواحي الإنتاجية في التعليم العالي في المهارات التي يمكن تكوينها وفي المعارف المفيدة والتي يمكن إكتسابها، فالتعليم العالي يؤدي إلى تنمية المواهب والقدرات وإلى زيادة الدخل، ولم يعد التعليم العالي مجرد خدمة تقدم للفرد فحسب، بل إنه يتضمن الإتجاهات

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج، ويؤكد شولتز أن النظرة إلى التعليم كإستثمار يمكن أن يؤثر بدوره على الإستهلاك، وعلى تكوين المدخرات لخدمته في الحال والمستقبل، فالتقدم الإقتصادي بسبب التعليم يتوقف على مدى تجاوب الجامعة مع متطلبات سوق العمل، وأن السوق يتطلب مواهب عالية من الخريجين(الأسعد محمد مصطفى: 2000).

3. واقع إدارة التعليم العالي في الجزائر:

1.3 بعض المفاهيم المرتبطة بإدارة التعليم العالي:

1.1.3 التعليم العالي:

إن كلمة التعليم تقرر الآلية في نفس الوقت البيئة التي يجري فيها تكوين وتطور الإنسان الفرد والبشرية أيضا، ولقد عرف الفيلسوف الألماني هيغل التعليم بمثابة "ذلك الشيء الذي يفضله يمتلك الفرد الأهمية والقدرة على الفعل"(جواد كاظم لفتة: 2011).

فالتعليم العالي يقصد به "كل نمط للتكوين أو للتكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي(المادة 02 من القانون رقم 99-05: 1999).

وتؤكد اليونسكو أن التعليم العالي هو "كل أنواع الدراسات التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسة تعليمية معترف بها كمؤسسة للتعليم العالي من طرف الدولة"(Unesco: 1998).

كما يقصد بالتعليم العالي "برامج الدراسة على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفقتها مؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة"(عادل عبد الفتاح سلامة: 2001).

2.1.3 إدارة مؤسسات التعليم العالي:

يقصد بإدارة مؤسسات التعليم العالي "تلك المنظومة الشاملة التي تتضمن الجانب الإداري في العملية التعليمية بهذه المؤسسات، وتضم السلطات الإدارية المتاحة لأصحاب المناصب وكل من يقوم بعمل إداري يخص الطالب أو الأستاذ أو الموظف، من حيث التسجيل والإضافة والمكافآت والرواتب والإنتداب والسكن والتفرغ العلمي وأمور البحث العلمي وحساب الإجازات ومكافآت أعضاء هيئة التدريس في اللجان وإجراءات الترقيات العلمية والتعيين وأي عمل من الأعمال الروتينية المسهلة لإستمرارية العمل الأكاديمي للجامعة، وتأتي الإدارة

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

العليا في مؤسسات التعليم العالي على رأس هرم التغيير والتطوير، وتشمل مدير المؤسسة ونوابه وجهازه الإداري، فهم أساس حل المشكلات واتخاذ القرارات وإحداث التغيير في كافة مستويات الإدارة بالمؤسسة، وترتبط الإدارة العليا بمفهوم القيادة على إعتبار أنها تقود مسيرة العمل الجماعي تخطيطا وتنظيما وتنفيذا ومتابعة.

3.1.3 أنماط مؤسسات التعليم العالي:

هناك العديد من الأنماط والأنواع لمؤسسات التعليم العالي، وإن اختلفت المسميات فإن الأهداف المسطرة لكل مؤسسة تابعة لقطاع التعليم العالي تشترك فيما بينها في الأهداف العامة وتختلف في بعض الخصوصيات من حيث الهدف أو الحجم أو الدقة، وسنشير لبعض أنماط مؤسسات التعليم العالي فيما يأتي (عادل عبد الفتاح سلامة: 2001):

المعاهد والكليات المتوسطة: والتي يجري فيها إعداد القوى البشرية لمدة سنتين أو ثلاث سنوات بعد الدراسة في المرحلة الثانوية، وتمنح هذه المؤسسات درجة دبلوم مهني أو فني وتختلف تسميات هذه المؤسسات من دول إلى أخرى.

المعاهد والمدارس العليا: والتي يجري فيها إعداد القوى البشرية لمدة أربع سنوات أو أكثر بعد الدراسة في المرحلة الثانوية، وتعرف في الجزائر بالمعاهد الوطنية.

الجامعات: وهو النمط السائد والمنتشر في جميع الدول العربية، ويجري فيها إعداد القوى البشرية لمدة أربع سنوات أو أكثر وفقا للتخصص كما تقدم برامج الدراسات العليا وتمنح الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه.

4.1.3 أنماط التعليم العالي:

هناك عدة أنماط يعتمد عليها التعليم العالي في طريقة الإدارة والتسيير وسنشير لهذه الأنماط فيما يلي (عادل عبد الفتاح سلامة: 2001):

النمط التكاملي: الذي يقوم على إعتبار أن الكلية هي الوحدة الأكاديمية الإدارية المتكاملة وفيه يمكن أن يتكرر القسم العلمي في أكثر من كلية في الجامعة نفسها وهذا النمط التنظيمي هو الأكثر إنتشارا في معظم الجامعات العربية

النمط المتخصص: الذي يقوم على نفس الإعتبار للنمط السابق، لكن الإختلاف يظهر على مستوى الجامعة حيث يظهر كل اختصاص في تكوين تنظيمي صورته قسم علمي واحد على مستوى الجامعة تضمه إحدى كلياتها.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

النمط المهني المتخصص: الذي تجسده الكليات ذات التكوين المهني المتخصص، ولا تظهر الأقسام العلمية المتخصصة في تكوينها ولكن تظهر التخصصات الدقيقة في صورة فروع علمية.

نمط الكلية الجامعية: الذي تجسده الكلية التي تضم عدة تخصصات مختلفة في صورة أقسام علمية لتبدو كأنها جامعة مصغرة.

نمط الجامعة بدون كليات: وفيه تباشر إدارة الجامعة الإشراف المباشر على الأقسام العلمية ويتولى رئيس القسم في هذا النمط دور عميد الكلية ويكون عضوا في مجلس الجامعة.

2.3 واقع إدارة التعليم العالي في الجزائر:

يعد التعليم العالي عاملا رئيسيا في التحول نحو الإقتصاد القائم على المعرفة من خلال بناء النظم التعليمية التي تسهم في تلبية إحتياجات الدول من الكوادر البشرية المؤهلة وتعزيز الحراك الإجتماعي والثقافي في المجتمعات المعاصرة ودعم البحث العلمي لمواكبة إحتياجات القرن الحادي وعشرون، فالجامعات تعد حجر الزاوية بالنسبة للتعليم العالي سواء من حيث الحجم أو النوعية أو القدرة على التقدم (نعيم إبراهيم الظاهر: 2013).

إن أي منظمة إجتماعية بما فيها منظومة التعليم العالي لا تنشط في فراغ بل إنها تجد نفسها كمنظومة مؤسساتية مستقلة محاطة و/أو إنها داخل محيط مؤسساتي تقاضي متحرك، يتضمن المحيط الخارجي لنشاط المنظومة كل القوى والمؤسسات التي تتعامل وتتفاعل معها هذه المنظومة في مجرى إدارتها العملية والإستراتيجية لا يمكن للمحيط المؤسساتي أن يكون مستقرا على حال فهو دائم الحراك، وأن كل منظومة ملزمة بمعرفة ليس فقط محيط نشاطها وطبيعة متغيراته، وإنما كذلك وبدرجة أشد معرفة مدى إستطاعتها تحسس مقدار ونوعية تأثير هذه التغيرات وإتجاهات تغييرها المستقبلية إذ أن الإخفاق في التكيف مع أو التأثير في متغيرات المحيط المؤسساتي (الأداء الفاعل لوظيفة التغذية العكسية) سيؤدي إلى الإخفاق الكامل في إدارة المنظومة (جواد كاظم لفتة: 2003).

ما لا يمكن إغفاله في إدارة التعليم العالي في الجزائر أن هناك مشاركة للأساتذة في الهياكل الإدارية ويترأسون الهياكل الإستشارية، فالنشاط الجامعي الجزائري يتميز بإزدواجية تنظيمه تفرض نشاطات التسيير الإداري تنظيما عموديا للسلطة، بينما تحتاج النشاطات

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

البيداغوجية والعلمية إلى بنية أفقية للمشاركة، فالمؤسسة الجامعية الجزائرية تعتبر المؤسسة المفضلة التي من خلالها تفكر المجتمعات المعاصرة في ذاتها وتقوم بتوضيح ممارستها والتحكم أيضا في تنميتها الفكرية والمادية، فالتسيير الجامعي يتضمن لا مركزية السلطة مفضلا الهيئات الأفقية للمشاركة وللتسيير الجماعي بالنسبة للعلاقات العمودية، إن إعادة إنعاش هذه المجالات (للمشاركة والتشاور) إعادة تنظيمها بطريقة أفقية كمراكز قوية للتحليل للتقويم وللمصادقة والإقتراح فهي أساسية لتسيير الجامعة كنظام مستقل يتحكم في مصيره كما تؤسس السلطة الشرعية في الجامعة أيضا على الإقناع لا على الأمر، فإن إدارة مؤسسات التعليم العالي هي إدارة تتميز بنظام هرمي مركزي يحصر تسيير الجامعات في إطارات قانونية ضيقة، فالمؤسسة الجامعية توجد في الواقع في وضعية التسيير وغياب إتخاذ القرار والتقييد الذي يعقم سيرها، فالتراكم المعقد للمشاكل خلق لدى الأسرة الجامعية إحساس بالإحباط وبالملل وبمواقف عدم الإلتزام والإنطواء على الذات (مبارك بوعلاق: 2012)، ولكي تكون إدارات التعليم العالي صالحة للمستقبل فإنها تحتاج إلى ما هو أهم من المال، إنها تحتاج إلى إدارة مبدعة تتصف بعدة صفات وهي (عادل سالم موسى معايحه: 2008):

- أن تكون مبدعة: وتكون الإدارة الجامعية مبدعة إذا اجتمعت إبداعاتها مع إبداعات العاملين، مع وجود هياكل تنظيمية مبدعة يرأسها فريق مبدع، إن الإنجازات العظيمة هي نتاج التحرر من الرتابة في التفكير والعمل، والإستعمال الذكي للتكنولوجيا والإنترنت التي ستكون العامل الحاسم في مؤسسات التعليم العالي في المستقبل.
- أن تكون تنافسية حيث لن يعتمد التمويل الحكومي للجامعات في المستقبل على قيام الجامعة بمهامها فحسب، وإنما على أدائها في البحث والتدريس وإعداد العلماء وتكوين ميزة تنافسية على المستوى الوطني والعالمي، ولذلك سيتوقف دعم الحكومات على مقدار ما تقدمه الجامعة من مكاسب للأفراد والمجتمع.
- أن تكون شفافة: إن الجامعة المبدعة ذات الميزة التنافسية يجب أن تكون على درجة عالية من الشفافية في تحديد نقاط ضعفها وقوتها، ومقدار ما أنفقت على البرامج والخدمات ومقدار الأرباح وترتيبها مقارنة مع الجامعات الأخرى.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

- أن تتجه نحو الجودة: وتشتمل الجودة على جميع جوانب العمل في الجامعة من التشريعات والبرامج العلمية والتدريبية والبحثية والهيكل التنظيمية، والإمتحانات، وأساليب تقويم الأداء الفني والإداري والأكاديمي.
- أن تكون عالمية: يجب أن تكون جامعة المستقبل عالمية التوجه، ويتم ذلك عن طريق تنويع برامجها واختيار أكثرها ملائمة للبيئة والسوق العالمي والوطني، وهذا يحقق فائدة كبيرة للدولة بأن يجعلها بؤرة إهتمام الطلبة في كل أنحاء العالم، وهؤلاء الطلبة هم سفراء الغد وقادة المستقبل.

4. هيكل الجامعة الجزائرية:

تتميز كل منظمة مهما كان نوعها وطبيعتها بهيكل خاصة تتبع من طبيعتها وحجمها والجامعة كمنظمة هي الأخرى لديها هيكل خاص بها يختلف من دولة لأخرى ويتضمن هذا الهيكل العديد من الهياكل الإدارية التي تعد عنصرا فاعلا في عملية الإدارة والتسيير، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف الأساسية للتعليم العالي، لذا سنشير لأهم هياكل الجامعة الجزائرية كما هو منصوص عليه في مختلف القوانين المنظمة للجامعة ومختلف الهياكل الخاصة بها فيما يأتي:

1.4 هيئات الجامعة:

1.1.4 مجلس الإدارة:

لقد أكدت المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها أن مجلس إدارة الجامعة يتكون من:

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، رئيسا،
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية،

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

- ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني،
- ممثل عن الوزير المكلف بالعمل،
- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي،
- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية،
- ممثل عن والي الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة،
- ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة،
- ممثل (1) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخب من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة،
- ممثلين إثنين (2) منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات،
- ممثلين إثنين (2) عن الطلبة (المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2003، ص6).
- ممثل واحد عن الأساتذة ينتخب من بين الأساتذة ذوي مصف الأستاذية عن كل كلية ومعهد.
- ممثلين (2) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين (المادة 2 التي تعدل وتتم المادة 10 من مرسوم تنفيذي 03-279: 2006، ص27)
- يشارك رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت، ونواب رؤساء الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية في إجتماعات مجلس الإدارة بصوت إستشاري.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

يمكن أن يشارك في أشغال مجلس الإدارة بصوت إستشاري أربعة (4) ممثلين على الأكثر من الأشخاص المعنويين و/أو الطبيعيين الذين يساهمون في تمويل الجامعة معينين من ضمن الذين يبذلون مجهودات هامة في المشاركة.

ويمكن أن تشارك شخصيات خارجية في أشغال المجلس بصوت إستشاري.

يمكن أن يستعين مجلس الإدارة بكل شخص من شأنه أن يساعده في أشغاله

يتولى الأمين العام أمانة مجلس الإدارة" (المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2003).

ومجلس الإدارة كأحد الهياكل الرئيسية في الجامعة يضطلع بالعديد من المهام والأدوار التي يقوم به حيث يتداول في العديد من القضايا التي أشارت إليها المادة 13 من القانون السالف الذكر، والتي تتمثل فيما يأتي"

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل،
- إقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث،
- إقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي،
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة،
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة،
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة،
- قبول الهبات والوصايا والتبرعات والإعانات المختلفة،
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها،
- الإقتراضات الواجب القيام بها،
- مشاريع إنشاء فروع وإقتناء أسهم،

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفيات إستعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث،
 - إستعمال المداخل المتأتية من إقتناء الأسهم وإنشاء فروع في إطار مخطط تنمية الجامعة،
 - إتفاقات الشراكة مع مختلف القطاعات الإجتماعية-الإقتصادية،
 - النظام الداخلي للجامعة،
 - التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة.
- يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها""(المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2003).

2.4 المجلس العلمي للجامعة:

- يعتبر المجلس العلمي للجامعي ثاني هيئة إدارية وعلمية في الجامعة حيث يتشكل من:
- رئيس الجامعة، رئيسا،
 - نواب رئيس الجامعة،
 - عمداء الكليات،
 - مديري المعاهد، ومديري الملحقات إن وجدت،
 - رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد،
 - مديري وحدات البحث إن وجدت،
 - مسؤول المكتبة المركزية للجامعة،

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

- ممثلين إثنين (2) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة،
- شخصيتين خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى.
- ويمكن المجلس العلمي إستدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرا لكفاءته""(المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2003).
- ممثلين (2) منتخبين عن الأساتذة ينتخب من بين الأساتذة ذوي مصف الأستاذية عن كل كلية ومعهد.
- ممثلين (2) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين (المادة 3 التي تعدل وتتم المادة 20 من مرسوم تنفيذي 03-279: 2006).
- والمجلس العلمي للجامعة يضطلع بالعديد من المهام والأدوار أين يبدي برأيه ويوصي على الخصوص فيما يأتي:"
- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث العلمي،
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام، وعند الإقتضاء، الملحقات ووحدات البحث ومخابر البحث،
- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي،
- حصائل التكوين والبحث للجامعة،
- برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الإجتماعية-الإقتصادية،
- برامج التظاهرات العلمية للجامعة،
- أعمال تثمين نتائج البحث،
- حصائل ومشاريع إقتناء الوثائق العلمية والتقنية،

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

ويقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة.

ويبدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه.

يعلم رئيس الجامعة مجلس الإدارة بالآراء والتوصيات التي أدلي بها المجلس العلمي للجامعة(المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2003).

2.4 رئاسة الجامعة:

تعتبر رئاسة الجامعة العمود الفقري للهيكل الإداري والتي تضطلع بمهمة السهر على السير الحسن لمختلف نشاطات الجامعة، وفي هذا الإطار فإن رئيس الجامعة مسئول عن السير العام للجامعة مع إحترام صلاحيات هيئاتها الأخرى، وبصفته رئيس جامعة فإنه يتولي عدة صلاحيات ومهام تتمثل فيما يأتي:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية،
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين،
- يبرم كل صفقة وإتفاقية وعقد وإتفاق في إطار التنظيم المعمول به،
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس،
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة،
- يصدر تفويض إعتامادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الاقتضاء،
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الإقتضاء،
- يعين مستخدمي الجامعة الذي لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم،

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى،
- يسهر على إحترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه،
- يكون مسئولاً عن حفظ الأمن والإنضباط داخل الجامعة،
- يمنح الشهادات بتقويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته" (المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003)

ولكي يقوم رئيس الجامعة بمختلف المهام المنوطة به فإنه يساعده في "تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديريةية يصم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات، ومديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت" (المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003).

3.4 الكلية:

تعرف الكلية في المادة 32 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 بأنها "وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة" (المادة 32 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003) ، كما تكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الإقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب، وتضمن على الخصوص ما يأتي:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج،
- نشاطات البحث العلمي،
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف" (المادة 33 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003)

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

وتتشكل الكلية من "أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع" (المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003).

1.3.4 مجلس الكلية: يعد مجلس الكلية الهيئة الأولى أين يتشكل من:

- عميد الكلية، رئيسا،
 - رئيس المجلس العلمي للكلية،
 - رؤساء الأقسام،
 - مدير أو مديري وحدات البحث، ومخابر البحث إن وجدت،
 - ممثلين (2) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبيين من الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى،
 - ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم،
 - ممثلين (2) منتخبين عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.
- يحضر نواب العميد والأمين العام وكذا مسئول مكتبة الكلية في الإجتماعات بصوت إستشاري (المادة 37 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003).
- ممثلين إثنين (2) منتخبين عن الأساتذة ذوي مصف الأستاذية عن كل قسم،
 - ممثلين منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين (المادة 05 التي تعدل وتتم المادة 37 من المرسوم التنفيذي رقم 03-2006:279).
- ومجلس الكلية كهيئة من هيئات الكلية يبدي رأيه وتوصياته في العديد من القضايا، والتي تتمثل فيما يأتي:
- آفاق تطوير الجامعة،
 - برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية،

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي،
 - برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف،
 - مشروع ميزانية الكلية،
 - مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية،
 - مشاريع العقود وإتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية،
 - تسيير الكلية،
 - التقرير السنوي لنشاطات الكلية،
- يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبيدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد(المادة 38 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003).

2.3.4 المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم:

1.2.3.4 المجلس العلمي للكلية:

يعتبر المجلس العلمي للكلية أعلى هيئة علمية في الكلية، لذا فهو يتشكل من عدة أعضاء ذكرتهم المادة 43 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279، حيث يضم "زيادة على عميد الكلية الأعضاء الآتين:

- نواب العميد،
- رؤساء الأقسام،
- رؤساء اللجان العلمية،
- مدير أو مديري وحدات البحث و/أو مخابر البحث إن وجدت،

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

- ممثلين (2) منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم.
- مسؤول مكتبة الكلية" (المادة 43 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2003).
- ممثلين (2) منتخبين من بين الأساتذة ذوي صف الأستاذية عن كل قسم.
- ممثلين (2) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين (المادة 6) التي تعدل وتتم المادة 43 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2006).
- أما عن رئاسة المجلس العلمي فينتخب " أعضاء المجلس رئيسا منهم من ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لعهدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها" (المادة 44 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2003).
- وبخصوص الشؤون التي يضطلع بها المجلس العلمي للكلية فهو يبدي آراء وتوصيات فيما يأتي "
- تنظيم التعليم ومحتواه،
- تنظيم أشغال البحث،
- إقتراحات برامج البحث،
- اقتراحات إنشاء أقسام و/أو شعب ووحدات ومخابر بحث أو غلقها،
- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،
- مواصفات الأساتذة والحاجات إليهم،
- ويكلف زيادة على ذلك بما يأتي:
- اعتماد مواضيع البحث العلمي في ما بعد التدرج ويقترح لجان مناقشتها،
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي،

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

■ دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته،

ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي يعرضها عليه العميد" (المادة 45 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2003).

2.2.3.4 اللجنة العلمية للقسم:

تعد اللجنة الهيئة العلمية في القسم أين تتشكل من "زيادة على رئيس القسم ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين عن الأساتذة.

ينتخب ممثلوا الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم من بين الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى القسم،

ينتخب أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيسا من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها" (المادة 48 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279: 2003).

واللجنة العلمية في القسم تكلف بالعديد من المهام المحددة قانونا والتي تتمثل فيما يأتي "

- اقتراح تنظيم التعليم ومحتواه،
- إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية،
- إبداء رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية،
- اقتراح برامج البحث،
- اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدتها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج" (المادة 49 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003).

3.3.4 عميد الكلية:

يعتبر عميد الكلية المسئول الأول عن الكلية، والذي يعين " بموجب مرسوم يتخذ بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجود إلى رتبة أستاذ محاضر أو أستاذ محاضر إستثنائي جامعي" (المادة 52 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003)، وعميد الكلية بصفته مسئولا عن الكلية في مختلف مجالاتها البشرية والمالية والمادية، ويتولي بهذه الصفة فيما يأتي:

- هو الأمر بصرف إتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة،
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعيين تحت سلطته،
- يحضر إجتماعات مجلس الكلية،

يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية" (المادة 53 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003، ص11)، ويساعد عميد الكلية نائب مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، ونائب العميد مكلف بما بعد التدرج والعلاقات الخارجية، والأمين العام، ورؤساء الأقسام، ومسئول مكتبة الكلية" (المادة 54 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003).

5. رئيس القسم كأحد عناصر إدارة التعليم العالي:

يعد القسم في غالبية هياكل مؤسسات التعليم العالي أصغر وأهم مكون يساهم في أداء الجامعة لأدوارها ورسالتها، حيث أن الأعراف الأكاديمية تؤكد أن القسم العلمي عنوانا ومضمونا يمثل تخصصا في أعلى مستوياته العلمية والفكرية، وبالتالي فإن المعنيين المباشرين بهذا التخصص هم الأقدر الأكفأ على تصريف شؤون الاختصاص، وعليه فإن تمكين القسم ممثلا بقيادته الإدارية والعلمية يجب أن ينطلق من قناعة الإدارة الجامعية بضرورة توافر الإستقلالية الأكاديمية بالدرجة الأولى، يتبعها القدر المناسب من الإستقلالية المالية والإدارية، كي تتمكن تلك الأقسام من أداء أدوارها بسهولة دون إعاقة تقود إلى تخلفها، كما أن إستقلالية القسم ضمن المنظومة الجامعية يتمحور في إطار الأنشطة التالية(سمية الزاحي: 2014):

- وضع البرامج العلمية والمساقات والمناهج الدراسية الخاصة بمتطلبات منح الشهادات العلمية وفقا لإختصاصاتها إلى جانب إنتقاء المصادر العلمية والمراجع.
- وضع خطة البحث العلمي وتوفير متطلبات إجرائها وإدارة برامجها.
- إدارة الأنشطة والفعاليات الإدارية والمالية قدر تعلقها بالقسم العلمي والتنسيق مع الإدارة الجامعية في تسهيل تنفيذها.
- تطوير المهام العلمية والأكاديمية بما يقود إلى تحسين أداء القسم لدوره العلمي ويعزز من قدراته وإمكاناته المستقبلية.
- ممارسة الدور التربوي الفعال في توجيه الطلبة وإرشادهم علميا وتربويا.
- ممارسة التنسيق مع الأقسام العلمية والمراكز البحثية في المهام العلمية على نطاق المحاضرات أو تشكيل الفرق البحثية متعددة الإختصاص.
- إقامة علاقات للتعاون المشترك مع الأقسام العلمية والمراكز البحثية المنظرة لإختصاصاتها وإهتمامها في الجامعات على النطاقين الوطني والدولي.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

- الإهتمام بوضع آليات فاعلة للتزود بالمعلومات من خلال أنظمة المكتبات وشبكات الإتصال والخدمات الوطنية والدولية.
 - إدارة المختبرات والورش ذات الصلة بأعمال القسم وتهيئة التقنيات التعليمية المناسبة.
 - وضع برامج التطوير الذاتي لأعضاء هيئة التدريس من خلال برامج الدراسات العليا ما بعد الدكتوراه والتفرغ العلمي.
 - إنتقاء وتعيين هيئة التدريس وفق مستويات التأهيل والخبرة المستهدفة والمرغوبة.
 - تحديد مؤشرات مدخلات القسم من الطلبة المتقدمين للإنخراط في التخصص وفق معايير كمية ونوعية مناسبة لسياسة القسم وتوجهاته وقدراته.
 - تحديد آفاق ومسارات التفاعل مع البيئة المجتمعية وتقديم الخدمات المناسبة لها عبر الإستشارات وإقامة الدورات التدريبية من خلال برامج التعليم المستمر.
- إن القسم كأصغر وحدة في الجامعة يعرف حسب المشرع الجزائري بأنه" يشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويضم مخابر عند الإقتضاء، ويكلف بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها"(المادة 35 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003).
- ويعتبر في هذا الإطار رئيس القسم" مسئول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته،
- يعين رئيس القسم لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على إقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة"(المادة 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279:2003).

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بواقع إدارة التعليم العالي من خلال الإنطلاق في البداية من مفهوم الإدارة ووظائفها حيث لا يمكننا الحديث عن إدارة التعليم العالي في الجزائر بدون معرفة المحددات الأساسية للإدارة بصفة عامة، والتي تعد منطلقات ضرورية لها، والأكد أن الوظائف الإدارية هي الأخرى متواجدة ضمن إدارة التعليم العالي أين لا يمكن أن نتصور إدارة التعليم العالي في الجزائر بدون تخطيط أو تنظيم أو رقابة أو توجيه، وما يمكن ملاحظته من خلال التناول الذي أخذنا به في محاولة منا لتحديد واقع إدارة التعليم العالي في الجزائر أن الحقيقة التي لا يمكن نكرانها أن إدارة التعليم العالي في الجزائر هي خاضعة لمختلف القوانين المنظمة لها، وأن مختلف المناصب الإدارية التي يتم تبوؤها من طرف الأستاذ في الجامعة هي خاضعة في واقع الأمر للتعيين دون الأخذ بعين الاعتبار آراء الأساتذة أو الطلبة في هذا المضمار، ودون مراعاة للكفاءة والمهارة والقدرات وكذا جدارة الشخص في تبوأ أو التعيين في هذا المنصب الذي يخضع لمعايير أخرى بعيدة كل البعد عن الكفاءة، وهذا لا ينفي بطبيعة الحال وجود معايير لتحديد رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وهي معايير ذاتية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأشخاص، بإعتبار أن المشرع ذاته أعطى صلاحيات التعيين في الإدارة الجامعة للمسؤولين سواء أكان وزير التعليم العالي أو رئيس الجامعة أو عميد الكلية، ولعل المرحلة التي تم فيها صدور القوانين أملت مثل هذه الظروف وهو ما يجعل من مسألة التعيين مسألة إدارية قانونية بحتة، وهو ما يؤسس في الواقع لإدارة جامعية لا تعترف إلا بما هو قانوني في ظل وجود تمثيل للأساتذة والطلبة عن طريق الإنتخاب في الكثير من الهيئات الجامعية بداية بمجلس إدارة الجامعة والمجلس العلمي للجامعة، ومجلس الإدارة للكلية، والمجلس العلمي للكلية، واللجنة العلمية للقسم، وهو ما يعد فضاءا للمشاركة في إتخاذ القرارات إذا ما تم حسن إستغلال ذلك.

قائمة مراجع الفصل:

1. إبراهيم عبد الهادي الميجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
2. أبو القاسم سعد الله: بحوث في التاريخ العربي الإسلامي، دار الغرب، بيروت، لبنان، 2003.
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. أحمد منير مصلح: نظم التعليم في المملكة العربية السعودية والوطن العربي، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. الأسعد محمد مصطفى: التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000.
6. إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو مصري، القاهرة، مصر، 1994.
7. أكرم رضا: إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2000.
8. بن عبد الله محمد: المنظومة التعليمية والتطلع إلى الإصلاح، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005.
9. بوقلقول الهادي: العوامل المؤثرة على تنظيم المؤسسة من حيث الهيكلية التنظيمية وإتخاذ القرارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 1995-1996.
10. تغريد عبد الجعبري: إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مجلة جامعة الخليل للبحوث، م8، ع2، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
11. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

12. جواد كاظم لفتة: الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
13. جواد كاظم لفتة: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
14. جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
15. حرفوش مدني: نافذة على الإدارة الجزائرية، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 1997.
16. خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، م1، ع1، القاهرة، مصر، 2008.
17. الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي: تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2012/2004، مجلة المؤسسة، ع4، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
18. رمزي أحمد علي عبد الحي: التعليم العالي والتنمية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
19. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
20. سعود بن عبد العزيز، نيفين حامد الحربي: معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، م10، ع1، جامعة طيبة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2015.
21. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
22. سليم حداد: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1983.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

23. سمية الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014.
24. السيد سلامة الخميسي: المعلم العربي بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2003.
25. السيد عبد العزيز البهواش: ضمان الجودة في التعليم العالي، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2005.
26. شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال منظور كلي، ط1، مكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
27. طارق طه: الإدارة، منشأة المعارف، القاهرة، مصر، 2002.
28. عادل سالم موسى معايه: إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، ع3، الرياض، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2008.
29. عادل عبد الفتاح سلامة: واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، أبو ظبي 7-8 ديسمبر 2001.
30. عبد الحميد دليمي: التعليم العالي في الجزائر وتحديات العولمة، الجامعة الجزائرية والتحديات الراهنة، دفاثر المخبر، ع2، المسألة التربوية في ظل التحديات الراهنة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، دار الكتاب العربي، الجزائر، 2006.
31. عبد العزيز الغريب صقر: الجامعة والسلطة، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
32. عبد العزيز قارة: سلسلة موعذك التربوي "المانجمنت"، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر، 2001.
33. عثمان بن عبد الله الصالح: تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، مجلة الباحث، ع10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

34. العكروت خميلي: جامعة الجزائر بين الأهداف الإستعمارية وتكوين الطلبة المسلمين(الجزائريين) 1956-1909، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في التاريخ المعاصر، قسم التاريخ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر، 2009.
35. علي الشرقاوي: إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
36. علي الشريف، محمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة الجامعية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
37. علي صالح: نظام ل م د في الجامعة الجزائرية بين الواقع والقوانين-ميدان العلوم الإنسانية، أعمال اليوم الدراسي إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام الراهن والآفاق، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، كلية الآداب واللغات، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2013.
38. غراف نصر الدين: التعليم الإلكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية: دراسة في المفاهيم والنماذج، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.
39. فضيل دليو وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر تطبيقات نفسية وتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2006.
40. القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم، جريدة رسمية، ع24، 1999.
41. قيس محمد العبيدي: التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المقترحة، طرابلس، ليبيا، 1997.
42. كامل بربير: الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1996.
43. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

44. لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
45. مبارك بوعلاق: دور هيئة التدريس في تصور نمط إدارة الجامعة، مجلة الباحث، ع11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
46. محمد العربي ولد خليفة: المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1989.
47. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
48. محمد عبد الرزاق إبراهيم، أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز: تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، القاهرة، مصر، 2012.
49. محمد علي الرجوب: الإدارة التربوية في المدارس في العصر العباسي 132-646هـ، ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
50. المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع51، 2003.
51. المرسوم التنفيذي رقم 06-243 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر 2006 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع61، 2006.
52. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

53. مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
54. منصور أحمد منصور: القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
55. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1995.
56. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، ط1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، 2010.
57. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي، ط1، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2013.
58. نور الدين محمد إبراهيم: قيادة مؤسسات التعليم العالي، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2014.
59. هاشم فوزي العبادي، يوسف حجي الطائي: التعليم الجامعي من منظور إداري، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
60. الوافي الطيب: تطبيق النظام التعليمي الجديد LMD كأساس لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، مصر، 2012.
61. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إصلاح التعليم العالي، وثيقة داخلية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2004.
62. Unesco : world conference on higher education in the twenty first century vision and actin, 9 october 1998.
63. Mihchel laurent : premier vice président de la conférence des présidents d'université, (France), le monde de 10/10/2003 .

الفصل الرابع: إدارة التعليم العالي في الجزائر.

64.R.Macia Manso, Université y democracia, Madrid, CUPSA, 1978.

النظير

الحائب

الفصل الخامس: الدراسة الإستطلاعية.

تمهيد.

1. حدود الدراسة الإستطلاعية.
 2. أهداف الدراسة الإستطلاعية.
 3. عينة الدراسة الإستطلاعية.
 4. المنهج المستخدم.
 5. أدوات جمع البيانات.
 6. حساب الخصائص السيكومترية لإستبيان الدراسة.
 7. نتائج الدراسة الإستطلاعية.
- خلاصة.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية أولى خطوات الدراسة الميدانية، إذ تعد هامة بالنظر للأهداف المتوخاة لتحقيقها من خلالها، فهي التي تمكننا من التعرف على مجتمع الدراسة، كما تساهم في تكوين صورة أولية حول موضوع الدراسة، لذا سنتناول خلال هذا الفصل كل من حدود الدراسة الإستطلاعية، وأهداف الدراسة الإستطلاعية، عينة الدراسة الإستطلاعية، والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات في الدراسة، وحساب الخصائص السيكومترية لإستبيان الدراسة، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الإستطلاعية خاتمين الفصل بخلاصة.

1. حدود الدراسة الإستطلاعية:

أجريت الدراسة الإستطلاعية على عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02- وذلك خلال شهري نوفمبر وديسمبر 2013، ودامت بذلك مدة الدراسة الإستطلاعية حوالي شهر، أين قمنا بلقاء مع عدة رؤساء أقسام من أجل معرفة آرائهم حول موضوع الدراسة وأهميته بالنسبة لهم من جهة، وكذا محاولة معرفة أهم الإحتياجات التدريبية لهم في إدارة الوقت من أجل إعطاء الخطوط العريضة للبرنامج التدريبي الذي سوف نقترحه.

2. أهداف الدراسة الإستطلاعية:

تهدف الدراسة الإستطلاعية التي سنقوم بها إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

▪ التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة، ومكان إجرائها من أجل تحديد عينة الدراسة وكذا الأدوات المناسبة التي سوف نستخدمها، إضافة لمعرفة مختلف الخطوات الرئيسية من الناحية المنهجية خاصة ونحن بصدد تصميم برنامج تدريبي وفق خطوات لا بد أن تكون مدروسة مسبقا.

▪ التأكد من وجود إحتياجات تدريبية لرؤساء الأقسام فيما يخص إدارة الوقت، لأن معرفة هذه الإحتياجات بقدر ما يؤكد تواجد موضوع الدراسة في الواقع الميداني، بقدر ما سيساعدنا في بناء أهم محاور البرنامج التدريبي وكذا محتواه.

الفصل الخامس: الدراسة الإستطلاعية.

- معرفة كل ما يتعلق بتصميم البرنامج التدريبي من وسائل البرنامج والأدوات المستخدمة فيه، وكذا الوقت اللازم للبرنامج، ومدى قدرتنا على تطبيق هذا البرنامج على عينة الدراسة بالنظر للإلتزامات التي تدخل في صميم عملهم.
- بناء إستبيان تحديد الإحتياجات التدريبية في إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام، وذلك من خلال معرفة أهم هذه الإحتياجات من خلال المقابلة المباشرة مع رؤساء الأقسام.
- معرفة خصوصيات عمل رئيس القسم ومميزاته من أجل التمكن من إكتشاف الطرق التي يستغل بها وقته، وأهم الصعوبات التي تواجهه في إدارة وقته، وكذا محاولة ترجمتها في البرنامج التدريبي الذي يهدف لتنمية مهارة رؤساء الأقسام في إدارة الوقت.

3. عينة الدراسة الإستطلاعية:

لقد بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية 10 رؤساء أقسام من جامعتي سطيف 01 وسطيف 02، والذين أجريت عليهم الدراسة الإستطلاعية تراوحت أعمارهم بين 25 و 65 سنة، 5 من رؤساء أقسام جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، و 05 رؤساء أقسام من جامعة فرحات عباس سطيف 01، والجداول التالية رقم (01) و (02) و (03) و (04) ترصد لنا أهم خصائص العينة في الدراسة الإستطلاعية.

النسبة المئوية	العدد	السن
30%	3	35-25
40%	4	45-35
20%	2	55-45
10%	1	65-55
100%	10	المجموع

جدول رقم (01) يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير السن.

ويرصد الجدول التالي رقم (02) توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس.

الفصل الخامس: الدراسة الإستطلاعية.

النسبة المئوية	العدد	الجنس
90%	9	ذكر
10%	1	أنثى
100%	10	المجموع

جدول رقم (02) يبين وصف عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس.

ويرصد الجدول التالي رقم (03) توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الرتبة.

النسبة المئوية	العدد	الرتبة
30%	3	أستاذ مساعد قسم أ
30%	3	أستاذ محاضر ب
40%	4	أستاذ محاضر أ
100%	10	المجموع

جدول رقم (03) يبين وصف عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الرتبة.

ويرصد الجدول التالي رقم (04) توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير مدة العمل في المنصب.

النسبة المئوية	العدد	مدة العمل في المنصب
40%	4	5-1
50%	5	10-5
10%	1	15-10
100%	10	المجموع

جدول رقم (04) يبين وصف عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير مدة العمل في المنصب.

4. المنهج المستخدم:

يرتبط منهج الدراسة ارتباطا وثيقا بإشكالية الدراسة، وبما أن الهدف من الدراسة الحالية هو الكشف عن الإحتياجات التدريبية لمهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام بالجامعة، والتي في ضوءها يتم إقتراح البرنامج التدريبي، فقد فرضت طبيعة الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة الحالية.

5. أدوات جمع البيانات:

1.5 المقابلة:

1.1.5 دوافع إختيار المقابلة:

تم إستخدام المقابلة كوسيلة في الدراسة الإستطلاعية وذلك بهدف معرفة المجتمع الأصلي للدراسة وكذا جمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة، أين تم طرح مجموعة من الأسئلة على رؤساء الأقسام فيما يخص موضوع الدراسة، وتمت المقابلة بين الباحثة والمبحوث بصفة مباشرة، وقد كان الهدف المرجو من المقابلة هو إضافة لمعرفة المجتمع الأصلي للدراسة، التأكد من أهمية موضوع الدراسة، وكذا تجميع المعلومات الخاصة المساعدة على بناء إستبيان تحديد الإحتياجات التدريبية في إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام.

2.1.5 دليل المقابلة:

لقد تم إعداد دليل مقابلة من تصميم الباحثة والذي تمحور حول موضوع الدراسة أين تم إعداد مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام، ولقد تم إعداد دليل المقابلة من أجل تقييد رؤساء الأقسام بموضوع البحث والهدف المنشود من المقابلة، وأهم الأسئلة التي تم طرحها فيما يلي:

1. هل أنت مدرك لأهمية الوقت بالنسبة لك كرئيس قسم؟.

2. هل يكفيك الوقت المتاح لك لإنجاز كل ما هو مطلوب منك في العمل سواء كأستاذ أو كرئيس قسم؟.

3. كيف تقسم وقتك بين مختلف المهام التي تقوم بها؟.

4. هل تخطط لإدارة الوقت وكيف تفعل ذلك؟

الفصل الخامس: الدراسة الإستطلاعية.

5. هل تواجهك معيقات في إدارة الوقت؟ ما هي هذه المعيقات؟.

6. هل تستطيع التحكم في وقتك؟ كيف يمكن أن تتحكم فيه؟

2.5 تحليل العمل:

1.2.5 دوافع إستخدام تحليل العمل:

لقد تم إستخدام تحليل العمل كوسيلة في الدراسة الإستطلاعية وذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها أن تحليل العمل سيساعدنا على معرفة مختلف المهام والأعمال التي يقوم بها رئيس القسم ومنه سيمكننا ذلك من معرفة كيف يقسم عمله على هذه الأعمال ومعرفة كيف يدير وقته ويوزعه، وقد كان هدفنا من إستخدامه تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يأتي:

- معرفة مختلف المهام والواجبات التي يقوم بها رئيس القسم من أجل تحديد الإحتياجات التدريبية الخاصة به في إدارة الوقت.
- التعرف على أهم الوسائل التي يستخدمها والتي تساعده على إنجاز عمله والتي تعتبر في بعض الأحيان من مضيعات الوقت.
- الإطلاع وعن كثب عن مدى تحكم رئيس القسم في وقته.

2.2.5 طرق إستخدام تحليل العمل:

في تحليل عمل رئيس القسم قمنا بإتباع جميع الخطوات العلمية لتحليل العمل من تخطيط مبدئي لعملية التحليل وكذا الشروع في عملية تحليل العمل وتنفيذه، ثم قمنا بجمع المعلومات التي تصف وظيفة رئيس القسم، وقد تم الإعتماد على الإستبيان إضافة للمقابلة المساعدة على التحليل، إضافة إلى تسجيل بعض الملاحظات من خلال مشاهدة رؤساء الأقسام وهم يؤدون عملهم، وقد إعتمدنا على إستبيان تحليل العمل من إعداد فرج عبد القادر طه (فرج عبد القادر طه: 2001)، وبعد تجميع المعلومات من إستبيان تحليل العمل من رؤساء الأقسام عينة الدراسة الإستطلاعية تم مقارنتها مع ما لاحظناه وكذا بعض المقابلات التي أجريناها لإزالة التناقض في بعض المعلومات من أجل توصيف وظيفة رئيس القسم في شكلها النهائي.

3.5 الإستبيان:

لقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات في الدراسة التي نحن بصدد إجرائها، وقد تم بناء إستبيان تحديد الإحتياجات التدريبية إنطلاقا من نتائج الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها، إضافة إلى التراث النظري الذي كتب حول إدارة الوقت وبعض الدراسات السابقة التي أشرنا إليها سابقا في الفصل الأول مشكلة الدراسة، وذلك من أجل رصد أهم الإحتياجات الخاصة بإدارة الوقت، ثم قمنا بإعداد الإستبيان في صورته الأولية (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تضمن الإستبيان المتغيرات الديمغرافية التالية: السن، الجنس، الرتبة العلمية، مدة العمل في منصب رئيس القسم، كما تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور تتعلق بالإحتياجات التدريبية هي محور الوقت من البند 1 إلى غاية البند 12، ومحور إدارة الوقت من البند 13 إلى غاية البند 26، ومحور إدارة الوقت في مهام رؤساء الأقسام من البند 27 إلى 34، ويتخذ التقدير الكمي لأبعاد الإجابة على كل بند وفق ما يلي:

- إحتياج رئيسي 3 درجات.
- إحتياج ثانوي: 2 درجات.
- ليس إحتياج: 1 درجة.

6. الخصائص السيكومترية لإستبيان الدراسة:

1.6 حساب معامل الثبات: توجد عدة أساليب إحصائية لقياس الثبات، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على معامل α كرومباخ، باعتبار أن استمارة الدراسة تحتوي على أكثر من بديلين للإجابة (3 بدائل)، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\left(\frac{\sum \epsilon^2 \text{ب}}{\sum \epsilon^2 \text{ك}} - 1 \right) \times \frac{n}{1-n} = \alpha$$

حيث: n = عدد البنود (42 بند)، $\sum \epsilon^2 \text{ب}$ = مجموع تباين البنود، $\sum \epsilon^2 \text{ك}$ = التباين الكلي للإستبيان (سعد عبد الرحمان: 1998).

ويتم حساب تباين كل بند وفق المعادلة التالية:

$$\epsilon^2 \text{ع} = \frac{\text{مجس} - 2 \left(\frac{\text{مجس}}{n} \right)}{1-n}, \text{ بحيث } n: \text{ عدد أفراد العينة (10 أفراد).}$$

الفصل الخامس: الدراسة الإحصائية.

والجدول التالي يبين تباينات البنود:

التباين	البنود	التباين	البنود	التباين	البنود	التباين	البنود
0.70	28	0.60	19	0.70	10	0.47	1
0.70	29	0.70	20	0.49	11	0.49	2
0.70	30	0.67	21	0.44	12	0.70	3
0.70	31	0.75	22	0.49	13	0.44	4
0.47	32	0.67	23	0.60	14	0.47	5
0.70	33	0.70	24	0.67	15	0.49	6
0.49	34	0.70	25	0.70	16	0.09	7
20.86	المجموع	0.82	26	0.38	17	0.67	8
		0.70	27	0.70	18	0.70	9

جدول رقم (5) يبين تباينات البنود.

الأفراد	الدرجات	الأفراد	الدرجات
1	80	6	82
2	86	7	78
3	85	8	76
4	84	9	86
5	80	10	80

جدول رقم (06) يبين درجات الأفراد.

لدينا: $\sum 2ع = 20.86$ ، و $\sum 2ع = 12.01$.

$$\cdot \left(\frac{20.86}{12.01} - 1 \right) x \frac{34}{(1-34)} = \alpha$$

$$0.75 = \alpha$$

ومنه فإن الإستبيان ثابت وقابل للتطبيق على عينة الدراسة.

2.6 حساب صدق إستبيان تحديد الإحتياجات التدريبية:

يعد صدق أداة المقياس من الخصائص السيكمترية الأكثر أهمية مقارنة بالخصائص الأخرى، وذلك بسبب إرتباط الصدق بالهدف أو بالأهداف المتوقعة من أداة القياس تحقيقها، وكذلك بمدى إتصاله بنوع وأهمية القرار الذي يتم إتخاذه تبعاً لذلك، ويعرف الصدق بأنه المدى الذي يقيس تلك الأداة ما بنيت لأجله (موسى النبهان: 2004)، وللتأكد من صدق الإستبيان إتبعنا طريقة صدق المحكمين أو إستطلاع آراء المحكمين الخبراء، حيث تم عرض الإستبيان على 11 أستاذاً (أنظر الملحق رقم 02)، حيث كان لابد أن يكون عدد المحكمين فردياً من أجل الأخذ بالعبارات التي يتفق عليها أغلبية المحكمين أين تم تعديل الإستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 03)، ثم قمنا بحساب الصدق وفق المعادلة التالية:

$$م.ص.ب = ن - ن/ع.$$

حيث أن:

$$م.ص.ب = صدق كل بند.$$

$$ن = عدد المحكمين الذين إعتبروا أن البند يقيس البعد المراد قياسه.$$

$$ن - = عدد المحكمين الذين إعتبروا أن البند لا يقيس البعد المراد قياسه.$$

$$ع = عدد المحكمين الإجمالي.$$

$$\text{معامل صدق الإستبيان} = \text{مجموع م.ص.ب} / ن.$$

$$ن = عدد بنود الإستبيان.$$

والجدول التالي رقم (07) يرصد معامل صدق كل بند في إستبيان تحديد الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في إدارة الوقت.

رقم البند	نعم يقيس	لا يقيس	معامل الصدق	رقم البند	نعم يقيس	لا يقيس	معامل الصدق
1	9	2	0.63	19	11	0	1
2	10	1	0.81	20	10	1	0.81
3	8	3	0.45	21	10	1	0.81
4	11	0	1	22	10	1	0.81
5	11	0	1	23	11	0	1
6	11	0	1	24	9	2	0.63
7	10	1	0.81	25	9	2	0.63
8	10	1	0.81	26	9	2	0.63
9	9	2	0.63	27	9	2	0.63
10	8	3	0.45	28	11	0	1
11	11	0	1	29	11	0	1
12	11	0	1	30	9	2	0.63
13	10	1	0.81	31	8	3	0.45
14	9	2	0.63	32	9	2	0.63
15	8	3	0.45	33	11	0	1
16	9	2	0.63	34	11	0	1
17	11	0	1	المجموع	26.4		1
18	9	2	0.63		0.63		

جدول رقم (07) يبين توزيع إجابات المحكمين على البنود و معامل صدق كل بند

لإستبيان تحديد الإحتياجات التدريبية في إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام.

بما أن : معامل الصدق للإستبيان يساوي: مجموع معامل صدق كل بند / عدد البنود.

فإن معامل الصدق يساوي $34/26.4$ يساوي 0.77

ومنه فإن معامل صدق إستبيان تحديد الإحتياجات التدريبية في إدارة الوقت لدى رؤساء

الأقسام يساوي 0.77.

وبذلك نستنتج أن الإستبيان صادق فهو يصلح لقياس ما أعد لأجله.

الفصل الخامس: الدراسة الإستطلاعية.

7. نتائج الدراسة الإستطلاعية.

1.7 نتائج المقابلات:

1.1.7 نتائج المقابلات والتعليق عليها:

1. هل أنت مدرك لأهمية الوقت بالنسبة لك كرئيس قسم؟.

النسب المئوية	العدد	1
%100	10	نعم
%00	00	لا
%100	10	المجموع

جدول رقم (08) يبين نتائج السؤال الأول لمقابلة الدراسة الإستطلاعية.

التعليق: من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع عينة الدراسة الإستطلاعية أي 100% مدركة لأهمية الوقت بالنسبة لهم، ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة المهام التي يقوم بها رئيس القسم سواء كانت هذه المهام إدارية أو بيداغوجية أو علمية أو تتعلق به كأستاذ، وهو ما يؤكد أن موضوع دراستنا له الأهمية الكبيرة لدى المجتمع الأصلي للدراسة.

2: هل يكفيك الوقت المتاح لك لإنجاز كل ما هو مطلوب منك في العمل سواء كأستاذ أو كرئيس قسم؟.

النسب المئوية	العدد	2
%20	02	نعم
%80	8	لا
%100	10	المجموع

جدول رقم (09) يبين نتائج السؤال الثاني لمقابلة الدراسة الإستطلاعية.

الفصل الخامس: الدراسة الإستطلاعية.

التعليق: من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الإستطلاعية بخصوص السؤال الثاني نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة أي ما يعادل 80 % يرون أن الوقت لا يكفيهم لأداء مختلف المهام التي هم مكلفين بها، ولعل ذلك راجع إلى كثرة المهام الموكلة لرئيس القسم، في حين أن 20% من عينة الدراسة يرون أن الوقت يكفيهم ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة القسم في حد ذاته من حيث الحجم وتعداد الطلبة والأساتذة فكلما كان القسم صغيرا كان التحكم فيه أسهل مقارنة بالقسم الكبير.

3. كيف تقسم وقتك بين مختلف المهام التي تقوم بها؟.

التعليق: لقد كان تقسيم الوقت يختلف من رئيس قسم لآخر، فهناك من يخصص الفترة الصباحية للتدريس والفترة المسائية للإدارة، في حين البعض يقسم وقته حسب ساعات العمل أين يلجأ إلى تخصيص يومين للتدريس وباقي الأيام للعمل الإداري، وهناك من لا يقسم وقته بتاتا وهو ما عرضه لمشكلة تقسيم الوقت والتوفيق بين المهام التي يقوم بها أين نجد جانب في العمل يطغى على جانب آخر، فمثلا نجد بعض رؤساء الأقسام يهملون الجانب التدريسي ويفضلون العمل الإداري مما ينعكس سلبا على أدائهم في مهمة التدريس، والبعض العكس يغلب عليه جانب التدريس على الجانب الإداري مما يؤدي لإهماله النشاطات الإدارية المكلف بها، وهو ما يؤثر على السير الحسن للقسم من الناحية البيداغوجية، أما فيما يخص البحث العلمي فإن الكثير من عينة الدراسة نتيجة الحجم المتزايد للعمل الذي يقومون به فهم لا يشاركون في البحث العلمي من ملتقيات وأيام دراسية ومشاريع بحثية في مختلف المخابر لإرتباطاتهم الإدارية والتدريسية.

4. هل تخطط لإدارة الوقت وكيف تفعل ذلك؟.

التعليق: من خلال المقابلة التي أجريناها مع رؤساء الأقسام عينة الدراسة الإستطلاعية تأكد لنا حسب إجاباتهم أن رؤساء الأقسام يحاولون التخطيط لإدارة وقتهم، وذلك عن طريق تنظيم الوقت ووضع رزنامة للأعمال الدورية (الإجتماعات، لجان علمية...)، كما أنهم يحاولون تحديد الأولويات، ومن خلال هذا نلاحظ أن عملية التخطيط لإدارة الوقت بالنسبة لرؤساء الأقسام تبقى في إطار ضيق جدا، حيث لا تمثل حقيقة المفهوم المتعلق بعملية التخطيط خاصة من ناحية إستشراف المستقبل.

5. هل تواجهك معوقات في إدارة الوقت؟ ما هي هذه المعوقات؟.

النسب المئوية	العدد	5
% 100	10	نعم
% 00	00	لا
%100	10	المجموع

جدول رقم (10) يبين نتائج السؤال الخامس لمقابلة الدراسة الإستطلاعية.

التعليق: نلاحظ أن جميع رؤساء الأقسام عينة الدراسة الإستطلاعية يواجهون العديد من المعوقات فيما يخص إدارة الوقت وإستغلاله والتحكم فيه بفعالية بما يضمن الأداء المطلوب منهم، وقد اختلفت المعوقات من رئيس قسم لآخر لكن أهم المعوقات التي أكد عليها رؤساء الأقسام هي:

- المعوقات الإدارية: كالزيارات الغير متوقعة من طرف الأساتذة والطلبة خاصة فيما يتعلق بزيارات المجاملة.
- الظروف الإستثنائية والمواقف: فرؤساء الأقسام لا يتحكمون في بعض الظروف كالإضرابات والإحتجاجات والمشاكل التي تظهر بصورة فجائية من قبل الطلبة أو الأساتذة.
- الإستخدام المفرط للهاتف من قبل رؤساء الأقسام والذي يضيع وقتهم.
- الوضعيات الجديدة الغير متوقعة، ففي بعض الأحيان يخطط رؤساء الأقسام لأعمال معينة يومية يقومون بها كضبط الإستفسارات والغيابات والإجتماعات، لكن يحدث طارئ معين كإجتماع مفاجئ للعميد، يعطل عملية قيام رئيس القسم بالمهام التي وضعها مما يؤدي به إلى تعطيل وتأجيل الأعمال المبرمجة.

6. هل تستطيع التحكم في وقتك؟ كيف يمكن أن تتحكم فيه؟.

النسب المئوية	العدد	6
% 00	00	نعم
% 100	10	لا
%100	10	المجموع

جدول رقم (11) يبين نتائج السؤال السادس لمقابلة الدراسة الإستطلاعية.

التعليق: بناء على المقابلات التي قمنا بها نلاحظ أن جميع رؤساء الأقسام عينة الدراسة أكدوا أنهم لا يستطيعون التحكم في وقتهم وذلك راجع لمعيقات عديدة ولطبيعة عمل رئيس القسم كما أشرنا إلى ذلك سابقا، أما عن الطريقة التي يرونها مناسبة للتحكم في الوقت فإنهم أكدوا أنه من الصعوبة القيام بذلك، لعدة إعتبارات تتعلق بطبيعة المهنة وطبيعة التعامل وشبكة العلاقات مع الأساتذة والطلبة، لكن في المقابل هناك بعض الطرق التي إقترحوها للتحكم في الوقت كالتقليل من زيارات الأساتذة وتنظيم عمل رئيس القسم وضبط رزنامة اللقاء مع الطلبة وكذا تفويض بعض الأعمال لمساعديه وكذا مسؤولي التخصصات.

2.1.7 نتائج عامة للمقابلات:

يتبين لنا من خلال النتائج الخاصة بالمقابلات التي تم إجراؤها في الدراسة الإستطلاعية أن رئيس القسم بحاجة للتدريب فيما يخص إدارة الوقت وهذا ما أكدته عينة الدراسة من خلال الأسئلة المطروحة أين وجدنا أن رئيس القسم لا يتحكم في الوقت المتاح له، كما أنه يجد صعوبة في بعض الأحيان في إنجاز الأعمال الموكلة إليه مقارنة بالوقت، ويرجع ذلك لعدم إستطاعته تنظيم وقته وتخطيطه لضمان فعاليته، ولعل إدراك رؤساء الأقسام لأهمية الوقت يرجع إلى إرتباط ذلك بمستوى أدائهم للعمل وكذا تراكم الأعمال عليهم مما يجعلهم يخصصون وقتا إضافيا للعمل لإنجاز مهامهم، ولأن رئيس القسم ليس له دراية بكيفية إدارة الوقت وإستغلاله الإستغلال الأمثل جعل الوقت بالنسبة له لا يكفي لأداء عمله، بالرغم من أن الوقت المتاح له يمكنه من أداء مهامه بسلاسة وبدون أي جهد يذكر خاصة إذا تمكن

الفصل الخامس: الدراسة الإستراتيجية.

من إدارته إدارة جيدة، كما أن رئيس القسم في عملية تقسيم الوقت المتاح له نجده يغلب جانب على حساب جانب آخر، فإما يهتم بعمله كأستاذ أي يغلب جانب التدريس والبحث أكثر من الجانب الإداري أو العكس تماما، وبالرغم من أن رئيس القسم يسعى إلى التخطيط لتقسيم وقته إلا أنه يجد صعوبة في ذلك، لبروز العديد من المعوقات التي تتعلق بطبيعة العمل كالزيارات المفاجئة والاجتماعات المفاجئة، إضافة إلى أن رئيس القسم لا يتحكم في وقته لصعوبة ضبط الوقت والتخطيط له، كما أنه لا يملك أي إستراتيجيات معينة لتقسيم الوقت والتحكم فيه، وهو ما يؤكد لنا أن رئيس القسم بحاجة للتدريب فيما يخص إدارة الوقت وهذا ما سنؤكد منه أكثر في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام.

2.7 نتائج تحليل العمل:

1.2.7 نتائج إستمارة تحليل العمل:

1.1.2.7 وصف الوظيفية:

إسم الوظيفة: رئيس القسم.

الواجبات الرئيسية للعمل: هي

- النشاط البيداغوجي (التدريس، تأطير الطلبة).
- النشاط العلمي (البحث).
- الإجتماعات (ترأس الإجتماعات أو حضور الإجتماعات كعضو).
- حضور إجتماعات اللجان العلمية، المجالس التأديبية.
- إجراء مقابلات التوظيف للأساتذة.
- إقتراح ملتقيات علمية وأيام دراسية وندوات.
- إعداد التقارير الخاصة بالقسم وتقديمها لكل من يطالبها.
- تقييم الأساتذة فيما يخص الترقية في الدرجة، التربص، المرودية.

الواجبات المنتظمة في العمل: هي

- إسناد المقاييس للأساتذة.
- مراقبة حضور وغيابات الأساتذة.
- حل مشاكل الأساتذة الإدارية والبيداغوجية.
- تحديد الإحتياجات المادية والبشرية للقسم.
- تأمين وسائل العمل من أجهزة وأدوات للقسم.
- طلب وسائل العمل الخاصة بالقسم.
- الإشراف على تنظيم وتسيير الإمتحانات.
- حل مشاكل الطلبة.
- تمثيل القسم في المجلس العلمي للكلية.
- إمضاء بعض الوثائق الإدارية، طلبات للأساتذة كالترخيص الغياب، الإذن بالمشاركة في المنتقيات، شهادات مدرسية، شهادات التخرج، كشف النفاط...

الآلات والمعدات اللازمة في العمل:

أهم هذه الأدوات هي: الكمبيوتر، كرسي، طاولة، مكتب، هاتف، ورق، قلم، طابعة، متوسط ساعات العمل: 07 ساعة يوميا.

الإشراف: يكون الإشراف من قبل عميد الكلية ونواب العميد ويهدف إلى:

- التنسيق مع رئيس القسم.
- مراقبة تنفيذ التعليمات الخاصة بالجامعة والقوانين.
- مناقشة المواضيع الطارئة.
- التكليف بحضور الإجتماعات.

المسؤوليات:

- المسؤولية عن الأدوات والأجهزة الخاصة بالعمل.
- المسؤولية عن الملفات الإدارية.

الفصل الخامس: الدراسة الإستراتيجية.

- المسؤولية عن تنفيذ التعليمات.

ظروف العمل :

- تهوية و إضاءة مناسبة.
- هدوء أي عدم العمل في ضوضاء.

العلاقة مع الآخرين:

تتطلب الوظيفة جملة من العلاقات :

- علاقات أفقية مع العميد، نوابه، رئاسة الجامعة.
- علاقات عمودية مع رؤساء الأقسام.
- علاقات قيادية مع نواب رئيس القسم ومسؤولي التخصصات.
- علاقات عمل مع الأساتذة، والإداريين العاملين بالقسم.
- علاقات بيداغوجية مع الطلبة.

أما طرق الإتصال فتكون شفوية مباشرة أو عن طريق الهاتف أو تكون كتابية عن طريق مراسلات و تعليمات.

2.1.2.7 مواصفات شاغل الوظيفة:

المعارف:

- شهادة دكتوراه (أستاذ محاضر).

السمات الشخصية الواجب توافرها:

- ضبط النفس.
- النشاط والحركة.
- الذكاء الإجتماعي.
- الموضوعية.
- تحمل المسؤولية.

- الميل للعمل الإداري.
- العدالة التنظيمية.

القدرات والاستعدادات التي يتطلبها العمل:

- الذكاء العام.
- التذكر.
- إتخاذ القرارات.
- التركيز.
- حل المشكلات.
- إدارة الأزمات.

النشاط البدني الذي يتطلبه العمل:

- السمع.
- التكلم.
- الإتزان الجسدي.

متطلبات شغل الوظيفة: التواصل وتقبل النقد.

الحصول على تدريب خاص: لا.

المهارات المتخصصة: مهارة التواصل وسهولة التأثير في الآخرين.

اللغات الأجنبية: غير ضرورية.

2.2.7 وصف الوظيفة:

يتبين لنا من خلال تحليل العمل الذي أجريناه أن رئيس القسم هو أستاذ دائم يعمل على التنسيق بين القسم والكلية ورئاسة الجامعة أين يقوم بتنفيذ مختلف التعليمات الخاصة بالعمل والمتعلقة بشؤون الطلبة، فهو يقوم بوظيفتين، وظيفة تتعلق به كأستاذ والتي تتمثل في التدريس والتأطير والبحث العلمي، ووظائف تتعلق به كرئيس قسم وهي وظائف إدارية والتي

الفصل الخامس: الدراسة الإستراتيجية.

تتمثل في التنظيم الذي يتعلق بمختلف نشاطات القسم لمنع أي تداخل كتوزيع المقاييس وتنظيم الإمتحانات والإجتماعات، وتنظيم مقابلات التوظيف، وتوزيع الأساتذة على التخصصات وتوزيع الطلبة على الأفواج والتخصصات، وكذا إمضاء بعض الوثائق الإدارية، إضافة لوظيفة التوجيه التي تتمثل في توجيه الأساتذة وإعلامهم بكل ما يهمهم وتوجيه الطلبة في حل بعض المشاكل التي يتعرضون بها خاصة إذا تعلقت بالشق البيداغوجي، ووظيفة التخطيط المتمثل في إقتراح ملتقيات وندوات علمية، وإقتراح حلول للمشاكل المتعلقة بالقسم سواء خاصة بالطلبة، الأساتذة، الإدارة، وتحديد الإحتياجات المستقبلية للقسم سواء كانت مادية أو بشرية، أما وظيفة الرقابة فتتمثل في السهر على تنفيذ التعليمات الخاصة بالعمل وإعداد التقارير الخاصة بالقسم ورفعها للمعنيين، إضافة لتقييم الأساتذة في مختلف النشاطات التي يقومون بها، وكذا مراقبة حضور وغياب الأساتذة والإداريين في القسم.

ويعمل رئيس القسم إضافة لعمله كأستاذ 6 ساعات أسبوعيا أين يتم تخفيض حجمه الساعي بحصتين مقارنة بالأستاذ، ما يقارب 7 ساعات يوميا وسط بيئة تتميز بالهدوء وإنعدام الضوضاء والضجيج مما يسمح لرئيس القسم بأداء عمله على أكمل وجه، كما يتطلب منصب رئيس القسم إقامة جملة من العلاقات سواء مع المسؤولين عليه أو مع الأساتذة والطلبة من أجل السير الحسن للقسم، إضافة إلى أنه يتطلب قدرات تتعلق بضبط النفس والتمكن من العمل الإداري، ومجموعة من المعارف المتعلقة بمختلف القوانين الخاصة بالجامعة، ومن خلال تحليلنا لعمل رئيس القسم نلاحظ أن مختلف المهام التي يقوم بها ترتبط بالوقت خاصة أنه يلعب دورين أساسيين دور إداري ودور الأستاذ(تدريس+ بحث علمي).

3.2.7 نتائج عامة لتحليل العمل:

نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها من تحليل العمل أن عمل رئيس القسم له شقين أساسيين شق يتعلق بمهمته كأستاذ مكلف بعملية التدريس والبحث العلمي والتأطير، وشق آخر يتعلق بإدارة القسم أي مختلف الوظائف الإدارية التي يمارسها، فرئيس القسم يلعب دورا مهما وبارزا حيث يعد الحلقة الأصغر في الجامعة والأهم من حيث أنه المنفذ المباشر

الفصل الخامس: الدراسة الإستطلاعية.

لمختلف عمليات الجامعة، أين يكون في علاقة مباشرة بالطلبة والأساتذة، ويسعى إلى السهر على السير الحسن للأداء البيداغوجي وفق الأهداف المسطرة على مستوى الجامعة، ولذلك فهو يساهم في تحقيق جودة مخرجات التعليم العالي.

ورئيس القسم وهو يؤدي ما هو مكلف به تعترضه مجموعة من المعوقات في إدارة وقته والتي تدخل في صميم وظيفته، أين تعتبر إدارة الوقت في مختلف نشاطاته جد مهم، مما يجعله مطالب بتقسيم الوقت على الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، في حين أن بعض الممارسات التي يقوم بها تساهم في ضياع وقته، لذا فإن التحديد الدقيق لمهام رئيس القسم من جهة وكذا تمكينه من إدارة الوقت من خلال تحديد وقت كل مهمة أو نشاط على حدى من شأنه أن يجعل رئيس القسم يؤدي عمله بسهولة وفق ما هو مطلوب منه.

إن تحليل العمل الذي قمنا به أكد لنا أن عمل رئيس القسم يتضمن العديد من المهام والمسؤوليات المتداخلة خاصة بين عمله كأستاذ وكإداري ما يجعله يقع في صراع لتقسيم الوقت أي عدم الموازنة بينهما من ناحية الوقت، وهو ما يجعل عملية إدارة الوقت بالنسبة له أمر ضروري لتحسين أدائه في القسم.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نبين مدى أهمية الدراسة الإستطلاعية بالنسبة لدراستنا الأساسية إذ أنها تعتبر المحدد العام للإطار الذي سننطلق منه، خاصة فيما يتعلق بإعداد أداة جمع البيانات والمعلومات في الدراسة، وكذا في معرفة طبيعة وخصائص عينة الدراسة لتحديد أي نوع من الأدوات نستخدم، إضافة إلى التأكد من تواجد موضوع دراستنا لدى عينة البحث وكذا أهميته بالنسبة لهم، حيث تم على هذا المستوى التأكد فعلا من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع رؤساء الأقسام بأنهم بحاجة فعلا إلى التدريب في إدارة الوقت وذلك من خلال إسقاطه على تحليل العمل الذي قمنا به، كما كانت الدراسة الإستطلاعية فرصة لنا لمعرفة أهم المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام في إدارة وقتهم وهي معوقات داخلية خاصة برئيس القسم نفسه، وخارجية تتعلق ببيئة العمل ومهام رئيس القسم، وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية النهائية وفق ما أسفرت عنه هذه الأخيرة.

قائمة مراجع الفصل:

1. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
2. سعد عبد الرحمان : القياس النفسي، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
3. موسى النبهان : أساسيات القياس في العلوم السلوكية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

الفصل السادس: الدراسة النهائية.

تمهيد.

1. مجال الدراسة النهائية.

2. عينة الدراسة النهائية.

3. الأدوات الإحصائية المستخدمة.

4. الإجابة على التساؤل الأول للدراسة:

1.4 عرض نتائج الإحتياجات التدريبية والتعليق عليها.

2.4 تفسير وتحليل الإحتياجات التدريبية المتوصل إليها.

3.4 ترتيب الإحتياجات التدريبية.

5. الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة:

1.5 خطوات بناء البرنامج التدريبي المقترح.

2.5 البرنامج التدريبي المقترح.

خلاصة.

تمهيد:

تعد الدراسة النهائية من بين الخطوات الرئيسية لإنجاز أي بحث علمي أين تتم فيها عملية عرض النتائج وتحليلها حيث يتم عرض أهم ما خلص إليه الباحث من نتائج تتعلق بإشكالية الدراسة والتي تعتبر جانب جد مهم للدراسة الميدانية، وبالنظر لخصوصيات الموضوع المتناول والمتعلق بإقتراح برنامج تدريبي خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام، فسنتناول خلال هذا الفصل كل من مجال الدراسة النهائية، عينة الدراسة النهائية، الأدوات الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى الإجابة على التساؤل الأول للدراسة وذلك بعرض نتائج الإحتياجات التدريبية والتعليق عليها، وكذا تفسير وتحليل الإحتياجات التدريبية المتوصل إليها، كما نقوم بالإجابة على التساؤل الثاني للدراسة، وذلك عن طريق توضيح خطوات بناء البرنامج التدريبي المقترح، وعرض البرنامج التدريبي المقترح، لنخلص إلى إستنتاج عام حول ما تم إنجازه في هذه الدراسة.

1. مجال الدراسة النهائية:

1.1 المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة بجامعة فرحات عباس سطيف 01، وجامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 الواقعتين بولاية سطيف، حيث تم أخذ جميع رؤساء الأقسام بمختلف الكليات على مستوى هاتين الجامعتين.

1.2 المجال الزمني:

إمتدت دراستنا من 06 جانفي 2014 إلى غاية 02 فيفري 2015 والتي تضمنت عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام، وكذا عملية تصميم البرنامج التدريبي المقترح الخاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام.

2. عينة الدراسة النهائية:

أجريت هذه الدراسة على 38 رئيس قسم من جامعة سطيف 01 و 02، حيث تم إستثناء كل من مسؤولي شعبة العلوم الإنسانية وشعبة العلوم الإجتماعية في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بسبب أن مسمى المنصب يختلف إختلافا تاما وعينة الدراسة وهي رؤساء الأقسام، وقد توزع أفراد عينة الدراسة على 2 جامعات، موزعين عبر 8 كليات و 02

الفصل السادس: الدراسة النهائية

معاهد، ويمكننا توضيح توزيع العينة عبر مؤسسات الإنتماء كما يوضحه الجدول التالي رقم(12).

النسبة المئوية	العدد	المؤسسة
68.42%	26	جامعة فرحات عباس سطيف 01
31.57%	12	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02
100	38	المجموع

جدول رقم (12) يبين توزيع عينة الدراسة النهائية حسب مؤسسات الإنتماء.

ولقد تم مسح عينة الدراسة من جامعتي فرحات عباس وجامعة محمد لمين دباغين بولاية سيطف، أين تم تقصد إختيار جميع رؤساء الأقسام في الجامعتين، وبهذا كانت العينة قصدية لأننا قصدنا عملية إختيارها بالنظر لقلّة العينة من جهة وسهولة الإتصال بها من جهة ثانية، ويمكننا أن نصف خصائص عينة الدراسة النهائية وفق الجداول التالية رقم(13)، (14)، (15)، (16)، التي ترصد خصائص عينة الدراسة.

النسب المئوية	المجموع	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02	جامعة فرحات عباس سطيف 01	الجنس
89.47%	34	11	23	ذكر
10.52%	4	1	3	أنثى
100	38	12	26	المجموع

جدول رقم (13) يرصد عينة الدراسة النهائية وفق متغير الجنس.

التعليق: من خلال الجدول رقم(13) المذكور أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة بلغت 89.47%، في حين أن فئة الإناث مثلت نسبة 10.52% من عينة الدراسة.

النسب المئوية	المجموع	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02	جامعة فرحات عباس سطيف 01	السن
%10.52	4	1	3	35-25
%52.63	20	7	13	45-35
%23.68	9	3	6	55-45
%13.15	5	1	4	65-55
%100	38	12	26	المجموع

جدول رقم (14) يرصد عينة الدراسة النهائية وفق متغير السن.

التعليق: من خلال الجدول رقم (14) المذكور أعلاه نلاحظ أن 52.63% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 35-45 سنة، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام الذين تراوحت أعمارهم من 55-65 سنة 13.15%، وهو ما يؤكد أن أكثر من نصف رؤساء الأقسام هم من فئة الشباب.

النسب المئوية	المجموع	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02	جامعة فرحات عباس سطيف 01	مدة العمل بالمناصب
%89.47	34	11	23	5-1
%7.89	3	00	3	10-5
%2.63	1	1	0	15-10
%100	38	12	26	المجموع

جدول رقم (15) يرصد عينة الدراسة النهائية وفق مدة العمل بالمنصب.

التعليق: من خلال الجدول رقم (15) المذكور أعلاه نلاحظ أن أغلبية رؤساء الأقسام لم تتجاوز مدة العمل لديهم في منصب رئيس القسم 5 سنوات وهو ما يمثل نسبة 89.74%، في حين أن رؤساء الأقسام الذين يملكون مدة عمل من 10 إلى 15 سنة فإنها مثلت نسبة 2.63% من عينة الدراسة.

النسب المئوية	المجموع	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02	جامعة فرحات عباس سطيف 01	الرتبة
%36.84	14	6	8	أستاذ مساعد أ
%5.26	2	1	1	أستاذ محاضر ب
%47.36	18	5	13	أستاذ محاضر أ
%10.52	4	0	4	أستاذ التعليم العالي
%100	38	12	26	المجموع

جدول رقم (16) يرصد عينة الدراسة النهائية وفق متغير الرتبة.

التعليق: من خلال الجدول رقم (16) المذكور أعلاه نلاحظ أن أغلبية رؤساء الأقسام هم من رتبة أستاذ محاضر قسم أ بنسبة بلغت %47.36، في حين أن رؤساء الأقسام الذين ينتمون لفئة أستاذ مساعد قسم أ فقد بلغت نسبتهم %36.84 من عينة الدراسة.

3. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

بالنظر لطبيعة الموضوع المتناول فقد تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

الوسط المرجح: لوصف كل إحتياج ومعرفة قيمته وترتيبه ضمن كل مجال وفق القانون الاتي:

$$\text{وح} = \frac{(1 \times 3) + (2 \times 2) + (3 \times 1)}{2 \text{ ن}}$$

حيث أن:

وح = الوسط المرجح.

ن = عدد أفراد العينة.

ت1 = تكرار الإستجابة للبديل الأول (إحتياج رئيسي) ووزنها ثلاث درجات.

ت2 = تكرار الإستجابة للبديل الثاني (إحتياج ثانوي) ووزنها درجتان.

الفصل السادس: الدراسة النمائية

ت3= تكرار الإستجابة للبديل الثالث (ليس إحتياج) ووزنها درجة واحدة.

$$\text{الوزن المئوي} = \frac{\text{الوسط المرجح} \times 100}{\text{الدرجة القصوى}}$$

(علي جراد يوسف العبودي: 2008).

4. الإجابة على التساؤل الأول للدراسة:

ما هي الإحتياجات التدريبية لرؤساء الاقسام في مهارة إدارة الوقت؟.

1.4 عرض نتائج الإحتياجات التدريبية والتعليق عليها:

1.1.4 عرض نتائج محور الوقت:

يمكننا الإشارة وعرض نتائج محور الوقت وفق ما يوضحه الجدول التالي رقم(17) والذي يبرز أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص تحديد الإحتياجات التدريبية لدى عينة الدراسة في محور الوقت.

الترتيب	الإحتياجات	توزيع إستجابات رؤساء الأقسام	جامعة سطيف 1	جامعة سطيف 2	المجموع	الوسط المرجح	الوزن المئوي
8	أرغب بالتعرف على مفهوم الوقت.	إحتياج رئيسي	16	11	27	2.52	84
		إحتياج ثانوي	3	1	4		
		ليس إحتياج	7	0	7		
12	أنا بحاجة للتعرف على أهمية الوقت.	إحتياج رئيسي	16	9	25	2.42	80.66
		إحتياج ثانوي	2	2	4		
		ليس إحتياج	8	1	9		
2	أنا بحاجة لإدراك طرق التعامل مع الوقت.	إحتياج رئيسي	17	12	29	2.55	87.66
		إحتياج ثانوي	1	0	1		
		ليس إحتياج	8	0	8		

85	2.55	29	11	18	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة ماسة لمعرفة أقسام الوقت.	6
		4	0	4	إحتياج ثانوي		
		5	1	4	ليس إحتياج		
87.66	2.63	30	11	19	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة أن أعرف كيف أضع خطة لتقسيم الوقت.	2
		2	0	2	إحتياج ثانوي		
		6	1	5	ليس إحتياج		
85	2.55	27	11	16	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة لمعرفة كيف أوزع وقتي على كافة أنشطة عملي.	6
		5	1	4	إحتياج ثانوي		
		6	0	6	ليس إحتياج		
90.33	2.71	32	11	21	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة لمعرفة طريقة لضمان فعالية الوقت لي.	1
		1	0	1	إحتياج ثانوي		
		5	1	4	ليس إحتياج		
86.88	2.60	29	11	18	إحتياج رئيسي	أرغب في معرفة مهارات تنظيم الوقت.	4
		3	1	2	إحتياج ثانوي		
		6	0	6	ليس إحتياج		
82.33	2.47	27	11	16	إحتياج رئيسي	أحب أن أكتسب كيفية التعامل مع الوقت.	10
		2	0	2	إحتياج ثانوي		
		9	1	8	ليس إحتياج		
82.33	2.47	27	12	15	إحتياج رئيسي	أحتاج إلى معرفة كيفية	10

		2	0	2	إحتياج ثانوي	إستثمار وقتي في العمل.	
		9	0	9	ليس إحتياج		
83.33	2.50	27	10	17	إحتياج رئيسي	أود الإطلاع على أهم مضيعات الوقت.	9
		3	1	2	إحتياج ثانوي		
		8	1	7	ليس إحتياج		
85.66	2.57	30	12	18	إحتياج رئيسي	أرغب في التعرف على كيفية التعامل مع مضيعات الوقت.	5
		1	0	1	إحتياج ثانوي		
		6	0	6	ليس إحتياج		

جدول رقم (17) يعرض نتائج تحديد الإحتياجات التدريبية في محور الوقت لدى رؤساء الأقسام. **التعليق:** ما يمكن ملاحظته من خلال النتائج المتوصل إليها أن رؤساء الأقسام عينة الدراسة عبروا عن حاجتهم التدريبية للعديد من المواضيع الخاصة بمحور الوقت وقد يرجع ذلك لأهمية هذه الحاجات التدريبية المتعلقة بالوقت من أهمية تحديد هذا المصطلح وكذا معرفة كيفية إستغلال الوقت لصالح نيس القسم في العمل وذلك برسم خطة لتنظيم الوقت وتقسيمه وتوزيعه على مختلف النشاطات التي يقوم بها رئيس القسم من نشاطات تتعلق بالتدريس والإدارة ونشاطات أخرى تتعلق به كفرد داخل المجتمع أو كفرد داخل الأسرة لتلبية مختلف الإرتباطات العائلية، مع الملاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها إلى أن هناك فروق واضحة في الوسط المرجح والوزن المئوي بين الجامعتين جامعة محمد لمين دباغين سطيف 01 و جامعة فرحات عباس سطيف 2، ورغم هذه الإختلافات إلا أنها جاءت متقاربة نوعا ما وهو ما نستشفه من خلال عدة إحتياجات تدريبية فيما يخص الوقت بالنسبة لرؤساء الأقسام.

لقد أكد رؤساء الأقسام عينة الدراسة في كل من جامعة سطيف 01 و سطيف 02 لحاجتهم للتدريب بمعرفة طريقة لضمان فعالية الوقت بالنسبة لهم أين بلغ الوسط المرجح (2.71) ووزن مئوي بلغ 90.33 أين إحتلت هذه الحاجة المرتبة الأولى في المحور

الخاص بالحاجات التدريبية المتعلقة بالوقت وهو ما يؤكد أهمية ذلك لديهم، تليها مباشرة في المرتبة الثانية الحاجة لمعرفة كيفية وضع خطة لتقسيم الوقت بوسط مرجح(2.63) ووزن مئوي بلغ 87.66، كما أشار رؤساء الأقسام العينة أنهم يرغبون في معرفة مهارات تنظيم الوقت وذلك بهدف تطبيقها في حياتهم المهنية بوسط مرجح(2.60) ووزن مئوي 86.66 وأنهم بحاجة لمعرفة أهم الإستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع مضيعات الوقت بوسط مرجح (2.57) ووزن مئوي 58.66، أما في الترتيب الخامس فقد جاءت كل من الحاجة للتدريب فيما يخص معرفة كيفية توزيع الوقت، طرق التعامل مع الوقت، معرفة أقسام الوقت بوسط مرجح(2.55) ووزن مئوي 85، فهم بحاجة للتدريب حول كيفية توزيع الوقت على مختلف الأنشطة التي يقومون بها أين يجدون صعوبات ومعوقات تحول دون أداء عملهم كما هو مطلوب منهم وفي الوقت المحدد حيث غالبا ما يشكون من عدم التحكم في الوقت وكذا قلة الوقت الذي لا يكفيهم بالنظر لأعمال والمهام الموكلة إليهم، وفي المرتبة الثامنة جاءت حاجة رؤساء الأقسام للتعرف على مفهوم الوقت الذي يصعب تحديده كمصطلح يتطلب نوع من الدقة وإمكانية التعبير عنه بزمن معين مضبوط ومحسوب رياضيا، تليها الحاجة لمعرفة أهم مضيعات الوقت بوسط مرجح(2.50) ووزن مئوي 83.33 التي يودون الإطلاع عليها لتجنبها وكي لا تؤثر على مستوى أدائهم، ثم تأتي تباعا كل من الحاجة لمعرفة كيفية استثمار الوقت في العمل، كيفية التعامل مع الوقت بوسط مرجح(2.47) ووزن مئوي 82.33 لضمان عدم ضياعه فيما لا يفيد، وما نلاحظه أن رؤساء الأقسام عبروا عن حاجتهم للتعرف على أهمية الوقت بنسبة هي الأقل في محور الوقت بوسط مرجح 2.42 ووزن مئوي 80.66، ورغم ترتيبها الأخير إلا أنها تعد من بين الحاجات التي تم تسجيلها لدى رؤساء الأقسام عينة الدراسة.

وما يمكن ملاحظته من خلال النتائج المتوصل إليها أن رؤساء الأقسام فعلا هم بحاجة للتدريب فيما يخص الوقت، وذلك في مختلف المحاور التي تم رصدها في الوقت، وإن كانت هناك عدة إختلافات من محور لآخر وفي بعض الأحيان في نفس الإحتياج من جامعة لأخرى، لكن رغم ذلك فإن النتائج جاءت متقاربة مما يؤكد أن نوع الجامعة لا يؤثر على تحديد الإحتياجات التدريبية في محور الوقت مما يجعلنا نقوم ببناء برنامج تدريبي مقترح

لإدارة الوقت لكلا الجامعتين باعتبار عدم وجود أي إختلاف واضح وكبير في النسب المتحصل عليها.

ومن خلال ما تم عرضه سابقا من نتائج متوصل إليها في كلا الجامعتين نلاحظ أن هناك عدة إحتياجات تدريبية لدى رؤساء الأقسام في مختلف المحاور الخاصة بالوقت، وهو ما يؤكد حاجة رؤساء الأقسام للتدريب حول مختلف المحاور التي أشرنا إليها سابقا، وذلك بنسب مختلفة من محور إلى آخر، لكنهم أكدوا أنهم يولون الجانب التطبيقي والميداني أكثر أهمية من الجانب النظري وهو ما سنحاول ترجمته في البرنامج التدريبي المقترح الذي سيكون بناءا على النتائج المتوصل إليها خلال تحديد الإحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام عينة الدراسة.

2.1.4 عرض نتائج محور مهارة إدارة الوقت:

يمكننا الإشارة وعرض نتائج محور مهارة إدارة الوقت وفق ما يوضحه الجدول التالي رقم (18) والذي يبرز أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص تحديد الإحتياجات التدريبية لدى عينة الدراسة في محور مهارة إدارة الوقت.

الترتيب	الإحتياجات	توزيع إستجابات رؤساء الأقسام	جامعة سطيف 1	جامعة سطيف 2	المجموع	الوسط المرجح	الوزن المئوي
6	أحب الإطلاع على مفهوم إدارة الوقت.	إحتياج رئيسي	18	10	28	2.57	85.66
		إحتياج ثانوي	3	1	4		
		ليس إحتياج	5	1	6		
8	أنا بحاجة لمعرفة أهمية إدارة الوقت.	إحتياج رئيسي	12	11	23	2.34	78
		إحتياج ثانوي	4	1	5		
		ليس إحتياج	10	0	10		
10	أنا بحاجة للإطلاع على	إحتياج رئيسي	9	1	10	1.60	53

		3	1	2	إحتياج ثانوي	نظريات إدارة الوقت.	
		25	10	15	ليس إحتياج		
92	2.76	32	10	22	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة لمعرفة كل ما يخص مبادئ إدارة الوقت.	1
		3	1	2	إحتياج ثانوي		
		3	1	2	ليس إحتياج		
81.33	2.44	26	11	15	إحتياج رئيسي	أحب أن أطلع على مزايا إدارة الوقت.	7
		3	0	3	إحتياج ثانوي		
		9	1	8	ليس إحتياج		
90.33	2.71	31	12	19	إحتياج رئيسي	أحب أن أعرف العوامل المساعدة في إدارة الوقت.	3
		3	0	3	إحتياج ثانوي		
		4	0	4	ليس إحتياج		
53	1.60	9	1	8	إحتياج رئيسي	أرغب في الإطلاع على العقبات التي تواجه إدارة الوقت.	10
		5	0	5	إحتياج ثانوي		
		24	11	13	ليس إحتياج		
87.66	2.63	32	11	21	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة لمعرفة أنواع إدارة الوقت.	4
		4	1	3	إحتياج ثانوي		
		2	0	2	ليس إحتياج		
87.66	2.63	28	11	17	إحتياج رئيسي	أرغب في تعلم كيف أمارس إدارة الوقت في عملي.	4
		6	0	6	إحتياج ثانوي		

		4	1	3	ليس إحتياج		
91	2.73	30	11	19	إحتياج رئيسي	أرغب في معرفة خطوات إدارة الوقت.	2
		3	1	2	إحتياج ثانوي		
		5	0	5	ليس إحتياج		
50	1.50	7	1	6	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة لمعرفة كيفية قياس الوقت في الإدارة.	12
		5	1	4	إحتياج ثانوي		
		26	10	16	ليس إحتياج		
41	1.23	4	0	4	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة لمعرفة تطور مفهوم إدارة الوقت.	15
		1	0	1	إحتياج ثانوي		
		33	12	21	ليس إحتياج		
43	1.31	5	1	4	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة للتدريب حول تطبيق إدارة الوقت في مختلف جوانب حياتي.	13
		2	0	2	إحتياج ثانوي		
		31	11	20	ليس إحتياج		
42	1.28	3	0	3	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة كي أقوم بتوجيه وقتي خلال عملي.	14
		5	1	4	إحتياج ثانوي		
		30	11	19	ليس إحتياج		

جدول رقم (18) يعرض نتائج تحديد الإحتياجات التدريبية في محور مهارة إدارة الوقت.

التعليق: ما يمكن ملاحظته من خلال النتائج المتوصل إليها أن رؤساء الأقسام عينة الدراسة عبروا عن حاجتهم التدريبية للعديد من المواضيع الخاصة بجانب مهارة إدارة الوقت بوسط مرجح ترواح ما بين (2.73) و(1.23)، وهو ما يؤكد أن هناك بعض الإحتياجات التي رأت

عينة الدراسة أنها ليست بحاجة إليها، وبالنظر لترتيب الحاجات التدريبية التي رأى رؤساء الأقسام أنهم بحاجة إليها لتسهيل عملهم وإدارة وقتهم نجد أن الحاجة لمعرفة مبادئ إدارة الوقت احتلت الترتيب الأول بوزن مئوي 92 ووسط مرجح 2.76، تليها في المرتبة الثانية الحاجة إلى معرفة خطوات إدارة الوقت التي تعد من ضمن الإحتياجات في محور مهارة إدارة الوقت بوسط مرجح بلغ (2.73) ووزن مئوي 91، وهو ما يؤكد أن أغلبية عينة الدراسة ترغب في معرفة مختلف هذه الخطوات لإتباعها في العمل الذي يقومون به، أما الحاجة الثالثة فكانت تتمثل في معرفة العوامل المساعدة على إدارة الوقت بوسط مرجح بلغ 2.71 ووزن مئوي بلغ 90.33، في حين جاءت كل من الحاجة إلى معرفة أنواع إدارة الوقت وكذا تعلم كيفية ممارسة إدارة الوقت في المرتبة الرابعة بوسط مرجح بلغ (2.63) ووزن مئوي هو 87.66 أما الحاجة إلى تحديد مفهوم إدارة الوقت فقد بلغ وسطها المرجح (2.57) ووزن مئوي 85.66 وهو ما يجعلها من الحاجات التي يريد رؤساء الأقسام الإطلاع عليها، في حين أن الحاجة لإدراك مزايا إدارة الوقت فقد جاءت بعدها مباشرة بوسط مرجح بلغ (2.44) ووزن مئوي بلغ 81.33، كما أن إدراك أهمية إدارة الوقت والتعرف عليها سجلت من بين الحاجات التي يريد رؤساء الأقسام أن يتضمنها البرنامج التدريبي بوسط مرجح بلغ (2.34) ووزن مئوي هو 78 ما يجعلها من الحاجات التدريبية في مهارة إدارة الوقت لرؤساء الأقسام عينة الدراسة، في حين أن باقي الحاجات التدريبية تحصلت على وزن مئوي أقل من 70، وتمثلت في كل من نظريات إدارة الوقت، والعقبات التي تواجه إدارة الوقت، ومعرفة كيفية قياس الوقت في الإدارة والتدريب حول تطبيقات إدارة الوقت في مختلف جوانب الحياة، وكذا توجيه الوقت في العمل والإطلاع على تطور مفهوم إدارة الوقت والتي رأت عينة الدراسة أنها ليست بحاجة للتدريب حولها.

وما يمكن ملاحظته من خلال النتائج المتوصل إليها أن رؤساء الأقسام فعلا هم بحاجة للتدريب فيما يخص إدارة الوقت ، وذلك في مختلف المحاور التي تم رصدها في إدارة الوقت، وإن كانت هناك عدة إختلافات من محور لآخر وفي بعض الأحيان في نفس المحور من جامعة لأخرى، لكن رغم ذلك فإن النتائج جاءت متقاربة مما يؤكد أن نوع الجامعة لا يؤثر على تحديد الإحتياجات التدريبية في جانب مهارة إدارة الوقت مما يجعلنا نقوم ببناء برنامج تدريبي مقترح لإدارة الوقت لكلا الجامعتين بإعتبار عدم وجود أي إختلاف

الفصل السادس: الدراسة النمائية

واضح وكبير في النسب المتحصل عليها، كما هو واضح من خلال النتائج المرصودة في الجدول.

فرؤساء الأقسام عينة الدراسة هم بحاجة للتدريب في مختلف محاور مهارة إدارة الوقت التي أبرزناها سابقا بنسب مختلفة من محور لآخر، حيث نلاحظ أنهم لا يطبقون إدارة الوقت في عملهم ولا يخططون لذلك ولا يقومون بتنظيم وقتهم، كما أنهم لا يوجهون الوقت لدى أغليبيتهم مما يعني أنهم بحاجة للتدريب فيما يخص إدارة الوقت بسبب عدم تمكنهم من ذلك أو نتيجة عدم معرفتهم لأهمية ذلك مما يجعل حضورهم لدورة تدريبية في إدارة الوقت له اهمية كبيرة بالنسبة لهم من أجل تمكينهم من الإستغلال الأمثل لوقتهم والتحكم فيه وضمان فعاليته.

ومن خلال ما تم عرضه سابقا من نتائج متوصل إليها في كلا الجامعتين نلاحظ أن هناك عدة إحتياجات تدريبية لدى رؤساء الأقسام في مختلف الإحتياجات الخاصة بجانب مهارة إدارة الوقت، وهو ما يؤكد حاجة رؤساء الأقسام للتدريب حول مختلف المحاور المتعلقة بمهارة إدارة الوقت والتي أشرنا إليها سابقا، وذلك بنسب مختلفة من محور إلى آخر، وهو ما سنحاول ترجمته في البرنامج التدريبي المقترح الذي سيكون بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام عينة الدراسة.

3.1.4 عرض نتائج محور إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام:

يمكننا الإشارة وعرض نتائج محور إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام وفق ما يوضحه الجدول التالي رقم (19) والذي يبرز أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص تحديد الإحتياجات التدريبية لدى عينة الدراسة في محور إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام

الترتيب	الإحتياجات	توزيع إستجابات رؤساء الأقسام	جامعة سطيف 1	جامعة سطيف 2	المجموع	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	أرغب في إستخدام إدارة الوقت في وظائف الإدارية.	إحتياج رئيسي	21	12	33	2.76	92
		إحتياج ثانوي	1	0	1		
		ليس إحتياج	4	0	4		

91	2.73	32	12	20	إحتياج رئيسي	أرغب في معرفة كيف أخصص الوقت لمهامي اليومية في العمل.	3
		2	0	2	إحتياج ثانوي		
		4	0	4	ليس إحتياج		
43	1.31	5	0	5	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة لإدارة الوقت لتحقيق أهداف الجامعة.	7
		2	0	2	إحتياج ثانوي		
		31	12	19	ليس إحتياج		
86	2.60	28	11	17	إحتياج رئيسي	أنا بحاجة لمعرفة كيف أدير وقتي كرئيس قسم.	6
		5	1	4	إحتياج ثانوي		
		5	0	5	ليس إحتياج		
42	1.28	3	0	3	إحتياج رئيسي	أرغب في معرفة كيفية إدارة الوقت خلال الاجتماعات التي أترأسها.	8
		5	1	4	إحتياج ثانوي		
		30	11	19	ليس إحتياج		
87	2.63	30	12	18	إحتياج رئيسي	أرغب في التعرف على بعض نماذج إدارة الوقت لإستخدامها في عملي.	5
		5	0	2	إحتياج ثانوي		
		5	0	5	ليس إحتياج		
92	2.78	32	11	21	إحتياج رئيسي	أرغب في معرفة كيفية تقسيم وقتي بين شؤون الطلبة والأساتذة ومهامي الإدارية.	1
		4	1	3	إحتياج ثانوي		
		2	0	2	ليس إحتياج		
90	2.71	31	11	20	إحتياج رئيسي	أود أن أتعرف على أهم	4

		3	0	3	إحتياج ثانوي	قوانين إدارة الوقت لإستخدامها في عملي.
		4	1	3	ليس إحتياج	

جدول رقم (19) يعرض نتائج تحديد الإحتياجات التدريبية في محور إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام.

التعليق: ما يمكن ملاحظته من خلال النتائج المتوصل إليها أن رؤساء الأقسام عينة الدراسة عبروا عن حاجتهم التدريبية للعديد من المواضيع الخاصة بجانب إدارة الوقت في مهامهم التي يقومون بها بوسط مرجح تراوح ما بين (2.73) و(1.28)، وهو ما يؤكد أن هناك إحتياجات رأت العينة أنها بحاجة إليها في حين أن بعضها رأت أنها لا تمثل لها إحتياج، فقد جاءت كل من الحاجة إلى إستخدام إدارة الوقت في الوظائف الإدارية ومعرفة كيفية تقسيم الوقت بين شؤون الطلبة والأساتذة والمهام الإدارية في المرتبة الأولى بوسط مرجح بلغ (2.78) ووزن مئوي 92، وهو ما يؤكد أن أغلبية رؤساء الأقسام يرغبون في إستخدام إدارة الوقت في وظائفهم الإدارية وذلك قد يكون بالنظر لعدم تمكنهم من قيامهم بمختلف وظائفهم في الوقت المحدد لهم، وهو ما يؤكد مدى حاجة رؤساء الأقسام في كلا الجامعتين لمعرفة كيفية تقسيم الوقت، كما أبدى رؤساء الأقسام حاجتهم لتخصيص الوقت لمهامهم اليومية وذلك عن طريق تسجيل نشاطاتهم اليومية والوقت المخصص لها بوسط مرجح بلغ (2.73) ووزن مئوي بلغ 91، وهو ما يؤكد حاجتهم لتحليل نشاطاتهم وفق الوقت المتاح لهم، ولعل أهمية قوانين إدارة الوقت ترجمها رؤساء الأقسام في الحاجة لمعرفتها والتدريب على تطبيقها بوسط مرجح بلغ (2.71) ووزن مئوي بلغ 90، كما هو الحال لمعرفة نماذج إدارة الوقت وإستخدامها في العمل اليومي لرئيس القسم، بوسط مرجح بلغ (2.63) ووزن مئوي بلغ 87، ولقد عبر أيضا رؤساء الأقسام عن حاجتهم للتدريب على كيفية إدارة الوقت بوسط مرجح بلغ (2.60)، ووزن مئوي بلغ 86، أما عن ربط إدارة الوقت بأهداف الجامعة فهي لم تمثل لرؤساء الأقسام حاجة تدريبية، وهو ما عبرت عنه عينة الدراسة بوسط مرجح بلغ (1.31) ووزن مئوي 43 وهو ما يؤكد أنهم لا يولون هذه الحاجة أي أهمية.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن رؤساء الأقسام عينة الدراسة هم بحاجة للتدريب في تطبيق إدارة الوقت في عملهم التي أبرزناها سابقا بنسب مختلفة من محور لآخر، كما نلاحظ أن هناك عدة إحتياجات تدريبية لدى رؤساء الأقسام في مختلف المحاور

الفصل السادس: الدراسة النمائية

الخاصة بجانب إدارة الوقت لدى رئيس القسم، وهو ما يؤكد حاجة رؤساء الأقسام للتدريب حول مختلف المحاور المتعلقة بإدارة الوقت في مهامهم التي يقومون بها والتي أشرنا إليها سابقا، وذلك بنسب مختلفة من محور إلى آخر، وهو ما سنحاول ترجمته في البرنامج التدريبي المقترح الذي سيكون بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام عينة الدراسة.

2.4 ترتيب الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام:

بعد أن قمنا بعملية عرض الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في مهارة إدارة الوقت، قمنا بعملية ترتيب هذه الإحتياجات وذلك من أجل معرفة أهمية كل إحتياج وما يمثله لدى عينة الدراسة، بالإضافة لتحويلها إلى أهداف تدريبية، كما هو موضح في الجدول رقم (20) التالي:

الترتيب	الإحتياجات	الوسط المرجح	الوزن المثوي
1	مبادئ إدارة الوقت	2.76	92
1	إستخدام إدارة الوقت في الوظائف الإدارية.	2.76	92
1	كيفية تقسيم وقتي بين شؤون الطلبة والأساتذة ومهامي الإدارية.	2.78	92
4	كيفية تخصيص الوقت لمهامي اليومية في العمل.	2.73	91
4	خطوات إدارة الوقت.	2.73	91
6	فعالية الوقت.	2.71	90.33
6	العوامل المساعدة في إدارة الوقت.	2.71	90.33
8	قوانين إدارة الوقت.	2.71	90
9	وضع خطة لتقسيم الوقت.	2.63	87.66
9	أنواع إدارة الوقت.	2.63	87.66
9	كيفية ممارسة إدارة الوقت.	2.63	87.66

87	2.63	نماذج إدارة الوقت.	12
86.88	2.60	مهارات تنظيم الوقت.	13
86	2.60	كيفية إدارة الوقت لدى رئيس قسم.	14
85.66	2.57	التعامل مع مضيعات الوقت.	15
85.66	2.57	مفهوم إدارة الوقت.	15
85	2.55	كيفية توزيع الوقت على أنشطة رئيس القسم.	16
85	2.55	طرق التعامل مع الوقت.	17
85	2.55	أقسام الوقت.	17
84	2.52	مفهوم الوقت.	20
83.33	2.50	مضيعات الوقت.	21
82.33	2.47	كيفية التعامل مع الوقت.	22
82.33	2.47	كيفية استثمار وقتي في العمل.	22
81.33	2.44	مزايا إدارة الوقت	24
80.66	2.42	أهمية الوقت.	25
78	2.34	أهمية إدارة الوقت	26
53	1.60	نظريات إدارة الوقت	27
53	1.60	العقبات التي تواجه إدارة الوقت	28
50	1.50	قياس الوقت في الإدارة.	29
43	1.31	تطبيق إدارة الوقت في الحياة.	30
43	1.31	إدارة الوقت لتحقيق أهداف الجامعة.	30

42	1.28	توجيه الوقت.	32
42	1.28	إدارة الوقت خلال الاجتماعات .	32
41	1.23	تطور مفهوم إدارة الوقت	34

جدول رقم (20) يعرض ترتيب الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في مهارة إدارة الوقت.

التعليق: ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (20) الذي يوضح ترتيبات الإحتياجات التدريبية أن هناك عدة إحتياجات تدريبية لدى رؤساء الأقسام فيما يخص مهارات إدارة الوقت والتي عبروا عنها بنسب مختلفة ومتباينة لكنها على العموم متقاربة إلى حد ما، ومن بين أهم الإحتياجات التدريبية التي رأى رؤساء الأقسام أنهم بحاجة إليها في التدريب على إدارة الوقت والتي جاءت في الترتيب الأول هي كل من حاجتهم للتدريب على مبادئ إدارة الوقت وكذا إستخدام إدارة الوقت في مختلف الوظائف الإدارية التي يقومون بها، بالإضافة للتدريب حول كيفية تقسيم الوقت لدى رئيس القسم كي يوفق في مهامه الإدارية والبحثية والتدريسية كما أن رؤساء الأقسام أبدوا حاجتهم للتدريب في كل من تخصيص الوقت، خطوات إدارة الوقت، والتي جاءت في الترتيب الرابع، وهو ما يؤكد أهمية البرنامج الذي سوف نقتصره الخاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام نظرا للحاجات التي يشعرون بها فيما يخص إدارة الوقت، في حين جاءت حاجتهم للتدريب في العوامل المساعدة في إدارة الوقت وضمان فعالية الوقت في الترتيب السادس، وهو ما يؤكد أهمية هذه المحاور فيما يخص بناء البرنامج التدريبي المقترح، ومن حيث الترتيب أيضا جاءت في الترتيب الثامن قوانين إدارة الوقت، كما كانت أنواع إدارة الوقت وتدريب رئيس القسم على وضع خطة لإدارة الوقت، وكذا ممارسة إدارة الوقت من بين الأولويات التي تم رصدها في الحاجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام عينة الدراسة أين إحتلت الترتيب التاسع، كما جاءت بعض الحاجات في الترتيب الثاني عشر من حيث أهميتها كمواضيع مقترحة في البرنامج التدريبي والتي تعلقت بنماذج إدارة الوقت، وفي الترتيب الثالث عشر كانت الحاجة إلى التدريب حول مهارات تنظيم الوقت تليها مباشرة الحاجة للتعرف على كيفية إدارة الوقت لدى رئيس القسم، كما أكد رؤساء الأقسام عن حاجتهم للتدريب فيما يخص التعامل مع مضيعات الوقت، ومفهوم إدارة الوقت، والتي جاءت من حيث الترتيب في المرتبة الخامسة عشر مقارنة بباقي الإحتياجات التدريبية

التي رصدناها من عينة الدراسة، وفي الترتيب السابع عشر للإحتياجات جاء كل من الإحتياج إلى كيفية توزيع الوقت على نشاطات رئيس القسم، وطرق التعامل مع الوقت، وأقسام الوقت كأهم الإحتياجات لدى عينة الدراسة والتي سنحاول ترجمتها في البرنامج التدريبي المقترح، ثم بعدها جاء في الترتيب العشرين الحاجة إلى التدريب على مفهوم الوقت، وفي الترتيب الواحد وعشرون جاءت الحاجة لمضيعات الوقت، تليها الحاجة للتدريب على كيفية التعامل مع الوقت وإستثمار الوقت، كما أنه من بين الحاجات التي عبرت عينة الدراسة عن الحاجة إليها هي الحاجة لإدراك مزايا إدارة الوقت، وكذا معرفة أهمية الوقت وأهمية إدارة الوقت، في حين أن هناك بعض الحاجات التدريبية التي رأت عينة الدراسة أنها ليست بحاجة للتدريب عليها والتي تمثلت في كل من نظريات إدارة الوقت، والعقبات التي تواجه إدارة الوقت، وقياس الوقت في الإدارة، وتطبيق إدارة الوقت في الحياة، وكذا إدارة الوقت لتحقيق أهداف الجامعة، وتوجيه الوقت، وإدارة الوقت خلال الإجتماعات، وتطور مفهوم إدارة الوقت، وهي الحاجات التي لم يتضمنها البرنامج التدريبي كونها لم تشكل حاجة تدريبية لدى رؤساء الأقسام عينة الدراسة.

وما يمكننا تأكيده من خلال هذه النتائج المحصل عليها أن البرنامج التدريبي سيكون ترجمة للنتائج المتوصل إليها حيث سيشمل معظم الإحتياجات التدريبية التي عبر عنها رؤساء الأقسام والتي ستكون مواضيع مقترحة في البرنامج من أجل تمكين رؤساء الأقسام من التدريب الفعلي على هذه المهارة، في حين سيتم التخلي عن الحاجات التي رأت العينة أنها ليست بحاجة إليها.

3.4 تفسير وتحليل نتائج الإحتيات التدريبية:

1.3.4 تفسير وتحليل نتائج الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في جانب الوقت.

من خلال النتائج المتوصل إليها فيما يخص الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام عينة الدراسة والتي عبروا عنها نرى أن هناك عدة إحتياجات في جانب الوقت، حيث جاءت هذه الإحتياجات متباينة، أين تراوح الوسط المرجح ما بين (2.42-2.71) ووزن مؤوي ما بين (80.66-90.33) وهو ما يؤكد حاجة رؤساء الأقسام للتدريب في جانب الوقت، فرؤساء الأقسام هم بحاجة لمعرفة مفهوم الوقت، فبالرغم من أن مفهوم الوقت كمفهوم واضح

للعيان إلا أن هذا المصطلح كما أشرنا سابقا في التراث النظري هناك عدة إختلافات لتحديد هذا المصطلح وهو ما أدى إلى بروز عدة إتجاهات تتناول هذا المصطلح، ما جعل من تحديد هذا المصطلح أمر صعب لدى الكثير ومن بينهم رؤساء الأقسام الذي لا يملكون فكرة عن هذا المفهوم، فتحديد مفهوم الوقت سيمكن رؤساء الأقسام أكيد من التحكم في هذا المتغير الذي يمكن قياسه لكن لا يمكن التحكم فيه لتواجد عدة عوامل تؤثر فيه خاصة في العمل، فمعرفة رئيس القسم لمفهوم الوقت أمر مهم من أجل التحكم فيه، حيث يؤكد طارق علي جماز أن "على الفرد أن يدرك طبيعة الوقت وخصائصه كي يتحرك في ضوءها فيحقق الإستفادة منه على أكبر نحو ممكن"(طارق علي جماز: دس).

كما أن إدراك رؤساء الأقسام للوقت تؤكد تلك العلاقة الذاتية التي تتباين من شخص وتحديد أولوياتها وبخاصة في ضوء إحراز الإنسان لأهداف متعددة متأنية قد تكون متعارضة، مما يؤدي إلى الإعتقاد بأن إنتقاء الأهداف يكون منبئا بالسلوك"(حصه عبد الرحمن فخري: 2005، ص43)، فرئيس القسم وهو يؤدي عمله داخل القسم تواجهه الكثير من الصعوبات خاصة وأن للوقت ميزات خاصة تميزه عن غيره تجعل من أمر التحكم فيه صعب جدا، كما أن الطريقة التي يدرك بها رئيس القسم الوقت هي التي تحدد الكيفية الي يتعامل فيها معه، لذا فإن تكوين المفهوم الصحيح للوقت لدى رئيس القسم أمر مهم للغاية من أجل إستغلال وقته الإستغلال الأمثل نظير ما يقوم به من نشاطات، "فإتجاهات الأفراد في المجتمع نحو الوقت وأهميته وكيفية إدارته أحد العناصر الرئيسية للإهتمام بالوقت والعناية بإستثماره بالكيفية المناسبة وتوزيعه وإستغلاله فيما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة لهم"(زياد بركات: 2007).

كما أن معرفة أقسام الوقت الذي يستلزم الإعداد والتحضير للنشاط الذي يود القيام ما يجعل رئيس القسم هنا مطالب بتحديد المستلزمات والوسائل المساعدة والضرورية للقيام بهذا النشاط من أجل تجنب ضياع الوقت وهدر كامل وقته في الوقت التحضيري، لينتقل للوقت الإنتاجي الذي يبدأ فيه العمل بدقة.

ولعل رئيس القسم من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قادتنا للعديد من رؤساء الأقسام أين لاحظنا غياب أي إستراتيجية من طرفهم في التعامل مع الوقت، فهم لا يضعون أي خطة من أجل إستعمال وإستخدام الموكلة لهم ولا يتذكرونها إلا حينما يتم الإتصال بهم، وهو ما

يؤكد حاجتهم للتدريب على وضع خطة مدروسة لإدارة وقتهم والتحكم فيه والتوفيق بين عملهم في الإدارة وعملهم كأساتذة قبل كل شيء.

وبسبب الخصوصية التي تميز منصب رئيس القسم، خاصة أن من يتولى هذا المنصب هو أستاذ جامعي لديه العديد من المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها من تدريس وبحث علمي وإشراف وهو ما يجعله يقوم بتوزيع وقته بين عملية التدريس والإشراف والعمل الإداري كرئيس قسم وهذا يتطلب التوزيع الجيد للوقت من أجل ضمان تحقيق فعالية رئيس القسم في مختلف الأنشطة التي يقوم بها، حيث لاحظنا أن رؤساء الأقسام مقصرون في بعض الواجبات على حساب واجبات أخرى، فقد يؤجل عملية الإشراف أو التدريس بسبب إرتباطه بإجتماع عاجل إداري، ولأنه لم يقد بالتوزيع الجيد لوقته ينعكس ذلك على مستوى أداء القسم وعلى مستوى أداءه كأستاذ، لذا على رؤساء الأقسام أن يتدربوا حول كيفية توزيع الوقت بين مهامهم الإدارية ومهامهم كأساتذة يقوم بحلها وهو متواجد مع أسرته حيث أضحي العمل يؤثر على درجة إستغلال الوقت المخصص للعائلة.

ومن بين الإحتياجات التدريبية التي رأى رؤساء الأقسام عينة الدراسة أنها ضرورية لهم هي معرفة الطريقة التي تضمن لهم فعالية الوقت، فالوقت إذن هو متوفر لدى رؤساء الأقسام طيلة العام الدراسي لكن أن يعرفوا ما هي الطرق الأكثر فعالية للحفاظ على الوقت خاصة أن الوقت هو مورد زائل إذا ذهب فلن يعود.

ورئيس القسم لا يمكنه التحكم في وقته وإستغلاله الإستغلال الأمثل إلا بعد التدريب على مهارات تنظيم الوقت التي تعد جد ترشيد الوقت المتاح بما يخدم مهام رئيس القسم حيث يقوم بمختلف الأنشطة المطلوبة منه في الوقت المتوفر له، وهو ما يجعل من عملية التدريب على إستراتيجيات التعامل مع الوقت أو الطرق الأكثر فعالية للمحافظة على وقته بما يخدم مهامه أمر ضروري على رئيس القسم التحكم في مثل هذه التقنيات الهامة، فالكثير من رؤساء الأقسام أثناء الدراسة الميدانية التي قمنا بها أكدوا لنا أنهم لا يحسنون التعامل مع الوقت في الكثير من المرات وهو ما يؤدي إلى ضياع الوقت في أمور لا فائدة منها، لذا فهم بحاجة للتدريب حول كيفية التعامل مع الوقت من أجل ضمان القيام بأعمالهم في الوقت المحدد لهم، فحسن تعامل رئيس القسم مع الوقت ينعكس بصورة مباشرة على أدائه في العمل وعلى

مستوى إنجازه لمهامه في الوقت المطلوب، كما ينعكس نفسيا على مستوى تحقيقه الرضا الوظيفي والتوافق المهني بالشعور بالراحة النفسية وارتفاع الروح المعنوية.

ولأن الوقت هو من بين نيس القسم في وقته رغم صعوبة ذلك، فالكثير من مكاتب رؤساء الأقسام التي زرتها توحى لك بأن هناك نوع من الفوضى التي تميز هذه المكاتب كما أن تصرفات الكثير منهم وعدم إمتلاكهم للوقت في بعض الأحيان لمقابلتنا يؤكد أنهم لا يتحكمون في وقتهم ويعانون من مشكلة إهدار الوقت وإضاعته فالمدير الذي لا يملك الوقت للقيام بنشاط معين أكيد أنه يضيع وقته، فقد يعطي رئيس القسم الكثير من الوقت لعمل معين يستطيع أن يفوضها للآخرين أو يكلف بها البعض ليقوم بها، لذا وجب على رؤساء الأقسام أن يتعرفوا على مختلف مضيعات الوقت لأن معرفتها يؤدي إلى محاولة تجنبها والتخلص منها أو التقليل منها، فالوقت بإعتباره من الموارد المتاحة لرئيس القسم وغير الملكة" إذا تم إهداره أو أسئى استخدامه فيكون في هذه الحالة مكلفا جدا، لذلك فهو لا يحتاج إلى إتمادات مالية أو تجهيزات فوقية لدعم مخصصاته بل هو مورد متاح وثابت ومتجدد، إلا أنه يحتاج بإستمرار إلى إدارة تستثمره وتحسن توزيعه وإستخدامه وترشيده وتزيد من فعاليته بما ينعكس على زيادة كفاءة المنظمات وفعاليتها" (محمود إبراهيم سعيد ملحق:2010).

فعلى رئيس القسم أن يؤدي إلى إهدار الكثير من وقت رئيس القسم في شئ لا يفيد، ذلك أن " تحليل مضيعات الوقت يستلزم تحديد أهم تلك المضيعات ومن ثم معرفة أسبابها وذلك من أجل وضع الحلول اللازمة للقضاء عليها" (أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

وقد لا ينتبه رئيس القسم إلى أن هذا السبب أو ذاك يضيع وقته إلا من خلال معرفته لأهم مضيعات الوقت والتي قد لا تخطر بباله أبدا أنها أحد مضيعات الوقت، فالإستخدام الكثير للهاتف من طرف رؤساء الأقسام يؤدي التصرف يؤدي عمله وحين أخبرناه بأن من بين أهم العوامل التي تضيع الوقت هو الإستخدام المفرط للهاتف إستغرب الأمر ظانا منه أن إستخدام الهاتف أمر عادي في هذا المنصب، فطلبنا منه أن يقلل من إستخدام الهاتف إلا للضرورة وأن يؤجل كل الإتصالات ويكتبها في ورقة وحين الإنتهاء من عمله يتصل مرة واحدة أو يفوض بعض الإتصالات للسكرتيرة، وقد أكد لنا رئيس القسم ذاته أنه قد وفر الكثير من الوقت حين إستخدام هذه الإستراتيجية للتعامل مع أحد مضيعات الوقت، وهو ما يؤكد لنا

أن عدم إدراك ووعي رؤساء الأقسام بمضيعات الوقت يساهم في إهدار هذا المورد، لذا وجب عليهم الإطلاع على أهم مضيعات الوقت وإسقاطها على عملهم من أجل التخلص منها وتوفير الوقت للمهام الأخرى" فبالرغم من أن جميع مضيعات الوقت يمكن إلتماس مسوغ لها إلا أن ما لاشك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن أيضا ترشيدها بل إستبدال أنشطة منتجة بها ومن ثم فإن الفرد يبقى هو المسؤول عنها، ويبقى الحل في يده فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات وإن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة لذا فإن سوء إدارة الوقت يجعل المدير غير فعال" (أبو شيخة نادر احمد: 1991)، كما إن معرفة مختلف العوامل والأسباب التي تؤدي إلى مضيعة الوقت تعد غير كافية بالنسبة لرؤساء الأقسام بل تتطلب أيضا معرفة إستراتيجيات التعامل مع هذه تتطلب عملية التغلب على مضيعات الوقت إضافة إلى إدراكها إلى تحمل رؤساء الأقسام لمسؤولياتهم كاملة والإلتزام بمواجهة هذه المضيعات.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها فيما يخص الإحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في جانب الوقت يمكننا القول أن هناك إحتياج تدريبي لرؤساء الأقسام في جانب الوقت من مفهوم الوقت وأقسامه ومضيعات الوقت وكيفية التعامل مع هذه المضيعات وطرق المحافظة على الوقت وهو ما سنترجمه في البرنامج التدريبي المقترح أين نترجمها لأهداف للبرنامج حسب أهميتها بالنسبة لهم من جهة، وندرجها كمواضيع داخل البرنامج التدريبي في أشكال مختلفة من أساليب التدريب من جهة أخرى.

2.3.4 تفسير وتحليل نتائج الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في جانب مهارة إدارة الوقت.

من خلال النتائج المتوصل إليها فيما يخص الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام عينة الدراسة والتي عبروا عنها نرى أن هناك عدة إحتياجات في جانب مهارة إدارة الوقت أين بلغ الوسط المرجح ما بين (1.23-2.76)، والوزن المئوي ما بين (41-92) حيث جاءت هذه الإحتياجات متبانية بين كل إحتياج تدريبي وهو ما يؤكد حاجة رؤساء الأقسام للتدريب في جانب مهارة إدارة الوقت، فرؤساء الأقسام هم بحاجة لمعرفة مفهوم إدارة الوقت وذلك من أجل إدارة الوقت بشكل جيد وبشكل يسمح لهم بأداء مختلف مهامهم في الوقت المتوفر لهم بدون زيادة وقت آخر، حيث أكد لنا رؤساء الأقسام خلال الدراسة الإستطلاعية

التي قمنا بها أنهم يلجؤون في خلال العطل من أجل إنجاز ما أوكل إليهم في الوقت المحدد، وهو ما يؤكد الخلل الموجود على مستوى إدارة الوقت من طرف رؤساء الأقسام، لذا فإن معرفة إدارة الوقت كمصطلح ومفهوم يعتبر مدخل تمهيدي لإكتساب مهارات إدارة الوقت من طرف رؤساء الوقت وتحسين فعاليتهم في ذلك، فإدراك رئيس القسم لمفهوم إدارة الوقت على أنه "توزيع الوقت بفعالية بين الأعمال المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد" (عبد الله شوقي: 2006 يساهم بدرجة معينة في تحكمه في هذا الوقت وحسن إدارته بما يخدم مختلف الأنشطة التي يقوم بها في إطار المهام المنوطة به.

فإدارة الوقت تعتبر جد هامة لرئيس القسم في عمله إذ تساعده في تنفيذ مختلف مهامه ونشاطاته، فإدارة الوقت بقدر ما تعبر عن مدى تحكم رئيس القسم في وقته فهي تؤكد هويته وشخصيته التي تتعكس في أعماله الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد فاعلية الإداري الناجح، والقائد الكفاء" (أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

كما أن رئيس القسم بحاجة للتدريب للإطلاع على كل من نظريات إدارة الوقت ومبادئ إدارة الوقت وذلك من أجل إستخدامها في إدارة وقته، فالتراث النظري جد هام من أجل ترسيخ بعض الأفكار والمعلومات في ذهن من جهة ومن جهة أخرى فهم يحرصون على الإطلاع على مختلف ما يكتب حول إدارة الوقت ويحاولون تطبيقه في إدارتهم من أجل ضمان نجاحهم في مهامهم وهذا ما أكده لنا بعض رؤساء الأقسام أثناء الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

ولعل إدراك رئيس القسم لمختلف مزايا إدارة الوقت يحفزه للعمل بإستراتيجيات إدارة الوقت، لأن معرفة الفرد لمختلف المزايا التي يمكن أن يوفرها إذا ما إستخدم مهارة إدارة الوقت من شأنه أن يشجعه لتعلم هذه المهارة وتطبيقها في عملة، خاصة وأن الفرد مهما كان يسعى دائما لإنجاز العمل المطلوب منه في الوقت الممنوح له، لذا فإن التدريب على إدارة الوقت يتطلب تحفيزا لرئيس القسم من أجل توظيفته التي يشغلها، تصدر عن عنصر التحفيز الذي بداخله سواء أكان هذا التحفيز إيجابيا أو سلبيا، فعندما نكون محفيزين فإن مستوى أدائنا يكون في القمة والعكس صحيح" (لمياء بنت عبد الله بن صالح الشيبني: 2010)، إضافة إلى أن معرفة مزايا إدارة الوقت تتطلب من رئيس القسم أن يحدد بدقة وبجدية الواجبات التي يقوم بها والوقت المتوفر لها والمزايا التي سوف يحققها من ذلك أي تحقيق الأهداف المنشودة.

والأكيد أن هناك عدة عوامل تساعد رئيس القسم في إدارة وقته، والتي من بينها العوامل التكنولوجية الحديثة كطرق الإتصال مثلا، فبدلا من أن يضع رئيس القسم وقته في الإتصال بجميع الأساتذة لإبلاغهم بطارئ معين، قد يكتفي رئيس القسم بأن يرسل رسالة إلكترونية إلى جميع الأساتذة عبر البريد الإلكتروني وهو ما يضمن وصول الرسالة من جهة ومن جهة أخرى يجعله يريح كمية من الوقت التي يستخدمها لإنجاز أعمال أخرى، "فالبريد الإلكتروني الذي يساعد في إرسال الرسائل والمستندات وإستقبالها بسرعة، وقد أسهم ظهور كثير من البرامج الحديثة على فعالية إستخدام مثل هذه الوسيلة ما ينعكس إيجابا على توفير وقت المدير، أو رسائل جماعية إلى أكثر من فرد في الوقت نفسه، وفي أي مكان في الكرة الأرضية" (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000)، والملاحظ أن رؤساء الأقسام دائما ما يتركون أعمالهم الطارئة للحظة الأخيرة أين يتم إبلاغ الأساتذة بل يقوم بتبليغ مختلف القرارات للمعنيين في الوقت المناسب، وقد يرجع ذلك لعدم معرفة رئيس القسم بالعوامل المساعدة على إدارة الوقت والتي أكد لنا البعض من رؤساء رته كما يريدون هم.

كما أن معرفة أساليب إدارة الوقت بالنسبة لرؤساء الأقسام يعد من بين الأمور المهمة خاصة أثناء إختيار الأسلوب الأنجع لإتباعه لضمان فعاليته ونجاحه، أين تتم من خلال "القيام بعمليات أساسية من تخطيط وتحليل وتقويم مستمر لكل النشاطات والفعاليات خلال فترة زمنية محددة تهدف أساسا إلى تحقيق الفاعلية في توظيف وإستخدام الوقت المتاح للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهي من الأدوار الهامة التي تخلق قادة فاعلين لإدارة المؤسسات وتعمل على زيادة الإنتاجية" (محمود أحمد أبو سمرة، رند محمد غنيم: 2007، ص 267)، فتحديد أساليب إدارة الوقت يكون بناءا على النتائج المتوقع من العمل وكذلك بمقارنة إيجابيات وسلبيات كل أسلوب لتحديد الأسلوب الأنجع بما يتوافق والموقف المراد معالجته، كأن نختار الإدارة بالإستثناء لأنها توفر لنا المزيد من الوقت.

وإدارة الوقت لدى رئيس القسم لا تتوقف بمجرد معرفته للتراث النظري الخاص بإدارة الوقت رغم أن الكثير مما كتب حول هذا الموضوع هو تطبيقي أكثر منه نظري ويلامس الواقع المعاش في مختلف أطر حياتنا اليومية، لذا فرئيس القسم هو بحاجة ماسة لممارسة إدارة الوقت في عمله، والتي بقدر ما تتطلب دراية كاملة بإدارة الوقت كموضوع فإنها تتطلب كذلك تطبيق خطوات إدارة الوقت، أين يكون على رئيس القسم مثلا تحديد الأولويات في

مهامه، وتسجيل الوقت وتخطيط في حياته المهنية وهو ما قد يؤدي إلى زيادة فعاليته، ذلك أن "مفتاح زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية لدى المدراء هو القدرة على التخلص من النشاطات غير الضرورية، فتحليل وإستغلال الوقت ميدان إداري جديد للإبداع في عالم الإدارة ولك أن تتأمل مدى الدهشة والغرابة عندما يعرف المدراء في بيئة العمل أنهم يقضون حوالي 25% من أعمالهم على الهاتف التلث منها في عملية الإنتظار" (دايل كارنيغي: 2010).

ولأن الوقت يصعب التحكم فيه كمورد من موارد المنظمة فإن العناية به والمحافظة عليه بما يخدم مصالح المنظمة تجنباً لضياعه فيما لا يفيد، فالقدرة على "إدارة الوقت وتنظيمه مفتاح النجاح في أي عمل من الأعمال أو نشاط من الأنشطة وإدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين (أبو شيخة: 2009)، وهو ما يتطلبه عمل رئيس القسم كي يكون ناجحاً في عمله في ظل الوقت المتاح له، بإعتبار أنه لا يمكن لأحد الحصول على كمية إضافية من الوقت لم تقطعه قطعك، أي أنك لو لم تستخدمه لصالحك فإنك أكيد تضيعه في أمور تافهة لا طائل منها، لذا فالمطلوب من رئيس القسم وفي ظل ما يقوم به أن يعمل على تطوير "توعية الوقت وتحسينه وهنا تبرز أهمية إدارة الوقت وضرورته في التعرف على وبيان ما يمكن إتخاذه لتأمين عنصري التخطيط والتنظيم في توفير الوقت" (أبو شيخة نادر، القيروتي محمد القاسم: 1993).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها فيما يخص الإحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في جانب مهارة إدارة الوقت يمكننا القول أن هناك إحتياج تدريبي لرؤساء الأقسام في مهارة إدارة وقتهم من مفهوم إدارة الوقت وأنواع إدارة الوقت والعوامل المساعدة على إدارة الوقت ومبادئ إدارة الوقت وقوانين إدارة الوقت وخطوات إدارة الوقت وهو ما سنترجمه في البرنامج التدريبي المقترح أين نترجمها لأهداف للبرنامج حسب أهميتها بالنسبة لهم من جهة أولى، وندرجها كمواضيع داخل البرنامج التدريبي في أشكال مختلفة من أساليب التدريب من جهة ثانية.

3.3.4 تفسير وتحليل نتائج الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في جانب مهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام.

من خلال النتائج المتوصل إليها فيما يخص الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في إدارة الوقت عينة الدراسة والتي عبروا عنها نرى أن هناك عدة إحتياجات في جانب مهارة

إدارة الوقت لدى رئيس القسم بالنظر لمختلف الوظائف التي يقوم بها أين بلغ الوسط المرجح ما بين (1.28-2.76) ووزن مئوي ما بين (92-42)، وهو ما يؤكد الإحتياج التدريبي لدى رؤساء الأقسام في استخدام إدارة الوقت في مهامهم، فهم يريدون تطبيق إدارة الوقت في عملهم وليس مجرد معرفة إدارة الوقت بل تطبيقها، فرئيس القسم لديه العديد من الوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وإستغلال الوقت إستغلالا منطقيا، إضافة إلى أن رئيس القسم هو بحاجة لتوجيه وقته إلى الإستعمالات المفيدة التي تدخل في إطار عمله وتجنب أي تضييع للوقت فيما لا يفيد، فالواقع يؤكد أننا نجد الكثير من رؤساء الأقسام قد يضيعون وقتهم في أمور يمكن إنجازها عن طريق التفويض دون الحاجة للقيام بها بأنفسهم وهو الأمر الغائب لدى مختلف رؤساء الأقسام حسب الملاحظات التي سجلناها في دراستنا الميدانية، ويحتاج رئيس القسم إلى عملية الرقابة على وقته المخصص له من أجل أن يعرف أين وصل في إنجاز مهامه وهل هو متأخر عن إنجازها مما يتطلب منه زيادة ساعات إضافية للعمل أو لا، لذا فرئيس القسم بحاجة للتدريب على الطريقة التي تضمن له إدارة وقته بالنظر للوظائف الإدارية التي يقوم بها، وكذا معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها إستغلال وقته في الإدارة على أكمل وجه، وذلك بتجنب مضيعات الوقت والتعامل الجيد معها، وهي الأمور التي تتطلب تدريبا عليها من طرف رئيس القسم بإعتبار أن إدارة الوقت كمهارة تحتاج للتدريب من أجل إكتسابها وتعلمها خاصة وأن الوقت مورد ثمين زائل ولا يمكن إسترجاعه أو تعويضه من طرف أي كان.

والأكيد أن رئيس القسم كمنصب في هيكل الجامعة والذي يعد أصغر وحدة فيها يبتغي صاحبه تحقيق عليه أن يتوخى السير الحسن للقسم وذلك من خلال تجنب المشاكل داخل القسم، بتسيير وقته وتوزيعه على مختلف نشاطات القسم، أي بين الأساتذة وإنشغالاتهم ومشاكلهم والطلبة والجانب الإداري، وإكتساب مهارة إدارة الوقت بقدر ما يساعد رئيس القسم على التحكم في وقته، فإنه ينعكس بصورة إيجابية على مستوى أداء رئيس القسم وأداء القسم ككل، فالطلبة مثلا إذا وجدوا أن رئيس القسم لا يمتلك الوقت لإستقبالهم والرد على إنشغالاتهم فإن ذلك يزيد من المشاكل والإحتقان بين رئيس القسم وبين الطلبة أو الأساتذة وهو ما يزيد من حجم المشاكل التي تنعكس بصورة مباشرة على القسم ككل، لذا فرئيس

القسم الناجح هو من يملك الوقت لكل شيء، لذا فإدارة الوقت لدى رئيس القسم تساهم في تحقيق أهداف الجامعة.

ومن بين المشاكل التي تواجه رئيس القسم هي عدم التوفيق بين مهامه كأستاذ ومهامه كرئيس قسم أين يجد ، تجعل من رئيس القسم يعيش دوامة من صراع الدور، فهو مطالب بتقسيم وقته على مختلف المهام ولأن التقسيم سيكون مبنيا على أسس ذاتية محضه فإنه يعرضه لجملة من الصراعات الداخلية أو الخارجية خاصة إذا كان ذلك يؤدي إلى تقصير في أي مهمة من مهامه وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى تأجيله لبعض الأعمال إلى وقت آخر وهو ما يصاحبه صراع إنفعالي كما أكدت ذلك "الدراسات التربوية التي تظهر أنه في جميع حالات التأجيل لأي مهمة من المهمات التعليمية مهما كان نوعها يصاحبها صراع إنفعالي لا حل له، إذ تعود الكثير من المشكلات التعليمية والمهنية في أصلها إلى وباء التأجيل، كما ينتج عنه هبوط في الإنتاجية وعدم الكفاءة وسوء الإدارة وعدم الإلتزام وعدم الوفاء بالمواعيد وكل ذلك يؤدي إلى القلق والشعور بالذنب والإحباط" (زياد بركات: 2007).

ورئيس القسم هو أستاذ قبل كل شيء ما يجعل رئاسته للقسم تتطلب منه إضافة أعباء أخرى جديدة له، والتي تتطلب منه تضحية بتخصيص المزيد من وقته للعمل، وهو ما قد يؤدي إلى شعوره بالإجهاد في العمل نتيجة ذلك، وهو ما يؤثر على مستوى أدائه، لكن إدارته الجيدة للوقت قد ي وقتها والذي لن يتأتى إلا بحسن إدارة الوقت مما يجعل التدريب عليه أمر جد ضروري لرئيس القسم.

ولعل من بين المهام التي يقوم بها رئيس القسم هي عقد الاجتماعات سواء تلك المتعلقة بمنصبه كرئيس القسم أو بتخطيط الوقت "فعادة ما يشكو المديرون من أنه ليس لديهم من الوقت ما يمكنهم من القيام بالتخطيط لإنجاز مهامهم في زمن محدد مسبقا، وعلى أية حال، يجد المتأمل أن المشكلة الحقيقية بالنسبة لهؤلاء تكمن في كونهم لا يخططون أصلا لكيفية إستخدامهم لأهم وأندر العناصر المتاحة لهم، ونعني به وقت العمل اليومي الخاص بهم" (عبد الناصر محمد حمودة: 2003)، لذا فتخطيط الوقت عنصر مهم لتأدية رئيس القسم لعمله.

ولأن "إستخدام وقت المدير بفعالية يمكن أن يعني تغيير بعض العادات القديمة، فالوقت ليس المشكلة ولكن المشكلة هي كيفية إستغلال الوقت والعمل خارج الدوام الرسمي ليس هو

الحل وأفضل مولد للوقت هو الإدارة الجيدة" (فردرير تشارلز: 199)، لذا فتدريب رئيس القسم عليه أمر ضروري له لما له من إنعكاسات تظهر على مستوى أداء رئيس القسم، والتي تظهر في عدة سلوكيات يتخذها رئيس القسم باعتبار أن "التدريب على إدارة الوقت يزيد من القدرة على وضع الأهداف والأولويات والميكانيزمات وتفضيل التنظيم وهذه مجتمعة تزيد من التحكم المدرك في الوقت والذي يؤدي بدوره إلى إختزال التوتر الجسمي والتوتر المحدث بواسطة العمل مع زيادة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي" (حصه عبد الرحمن فخري: 2005).

ولعل أهمية إدارة الوقت لدى رئيس القسم تكتسي طابعا خاصا لأنه يقوم بمهمتين أساسيتين مهمة رئاسة القسم بما تحتويه من مهام وأنشطة إدارية وبيداغوجية ومهمة الأستاذ بما تحتويه من مهام التدريس والبحث العلمي، فلذا فإدارة الوقت الجيدة لدى رئيس القسم تجعله ناجحا في عمله وفي حياته فهي تعد "أحد محددات النجاح في العمل القيادي الإداري وذلك لأن الوقت يعد عنصر تكلفة على المنظمة إستخدامه والإستفادة منه بفاعلية" (القحطاني سالم بن سعيد بن حسن: 2001).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها فيما يخص الإحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في جانب إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام يمكننا القول أن هناك إحتياج تدريبي لرؤساء الأقسام في إدارة الوقت خاصة تطبيقها في مختلف الوظائف التي يقومون بها من خلال إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية وإدارة الوقت لدى رئيس القسم، وبعض النماذج لكيفية إستخدام الوقت، وهو ما سنترجمه في البرنامج التدريبي المقترح أين نترجمها لأهداف للبرنامج حسب أهميتها بالنسبة لهم، وندرجها كمواضيع داخل البرنامج التدريبي في أشكال مختلفة من أساليب التدريب.

5. الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة:

1.5 خطوات بناء البرنامج التدريبي المقترح في ظل نظرية النظم.

بعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية ولأننا بصدد إقتراح برنامج تدريبي خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت في ظل نظرية النظم لدى رؤساء الأقسام، فإننا قد إتبعنا عدة مراحل قبل بناء البرنامج التدريبي وإقتراحه، حيث إتبعنا الخطوات الرئيسية لبناء برنامج تدريبي كما هو

متعارف عليه، أين قمنا بالإطلاع على عدة دراسات مماثلة في إقتراح برنامج تدريبي رغم إختلاف موضوع الدراسة وسنوجز أهم هذه المراحل فيما يأتي:

1.1.5 الإطلاع ودراسة البرامج التدريبية المقترحة من أجل إتباع الخطوات العلمية في بناء البرنامج التدريبي المقترح.

لقد تم الإطلاع على عدة برامج تدريبية سواء في إدارة الوقت أو برامج تدريبية في مواضيع مختلفة عن دراستنا، وقد كان الهدف من الإطلاع على برامج إدارة الوقت هو الإطلاع على محتوى هذه البرامج والطرق التي تم الإعتماد عليها في عرض محتوى البرنامج لإختيار الأساليب المناسبة والإعتماد على الوسائل الفعالة في البرنامج التدريبي الذي نحن بصدد إقتراحه، أما فيما يتعلق بالبرامج التدريبية المقترحة التي تختلف عن موضوع برنامجنا والتي إطلعنا عليها، فكان الهدف من ذلك التأكد من مدى إحترامنا للمعايير العلمية المتبعة خلال تصميم البرامج التدريبية والتي أشرنا إليها سابقا في الجانب النظري، وقد إطلعنا على عدة برامج نذكر منها:

- تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتنمية بعض المهارات في تكنولوجيا التعليم لمدرسي المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان من إعداد إيمان صلاح الدين صالح، وعلي بن شرف الموسوي (إيمان صلاح الدين صالح، علي بن شرف الموسوي: 2011).
- فاعلية حقيقية تدريبية لتطوير أداء رؤساء الأقسام في الجامعات اليمنية لمهامهم الإدارية والأكاديمية من إعداد نصر محمد الحجيلي (نصر محمد الحجيلي: 2007).
- برنامج في إدارة الوقت لفوزي بن عبد العزيز الصيخان (فوزي بن عبد العزيز الصيخان: 2009).
- برنامج في إدارة الوقت لمحمد بن سلطان السلطان (محمد بن سلطان السلطان: 2009).
- برنامج مهارات إدارة الوقت لمحمد إبراهيم المدهون (محمد إبراهيم المدهون: 2010).
- بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء إحتياجاتهم التدريبية (جعفر يوسف الحداد: 2010).

2.1.5 تحديد الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام فيما يخص مهارة إدارة الوقت.

تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية إحدى الخطوات الهامة في العملية التدريبية والتي تسبق عملية بناء وتصميم البرنامج التدريبي، حيث تتوقف على الكثير من نتائجها عملية التصميم التي تتم بناءا على الإحتياجات التدريبية، مع العلم أن عملية التحديد تمت بناءا على "طريقة أنجور (Angoff 1971) التي تأخذ نسبة 70% كمعيار أو حد فاصل للحكم.

3.1.5 تحويل نتائج تحديد الإحتياجات التدريبية إلى أهداف.

بعد الإنتهاء من عملية تحديد الإحتياجات التدريبية قمنا بترجمة هذه الإحتياجات إلى أهداف تدريبية نسعى لتحقيقها من لديهم، كما تم تحويل النتائج إلى مواضيع ومعارف رأى رؤساء الأقسام بأنهم بحاجة إليها.

4.1.5 تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

لقد تم تحديد أهداف هذا البرنامج التدريبي بناءا على الإحتياجات التدريبية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، حيث بلغت الأهداف الفرعية للبرنامج حوالي 23 هدفا والتي تم من خلالها إشتقاق الأهداف العامة للبرنامج التدريبي المقترح.

5.1.5 النموذج النظري لتصميم البرنامج التدريبي.

بالنظر لطبيعة موضوع دراستنا والمتعلق بإقتراح برنامج تدريبي في مهارة إدارة الوقت في ظل نظرية النظم موجه لمدراء التعليم العالي أين إكتفينا برؤساء الأقسام كنموذج في عينتنا لعدة إعتبرات، فقد إعتدنا على أسلوب النظم وفق نظرية النظم في عملية بناء وتصميم البرنامج التدريبي المقترح، والذي يشمل أربعة مجالات تتم وفقها عملية التصميم والبناء وهي المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية الراجعة.

6.1.5 تحديد المحتوى الأولي للبرنامج التدريبي.

لقد تم إعداد محتوى البرنامج التدريبي بما يتماشى والفئة المستهدفة من البرنامج من جهة ومن جهة أخرى بعين الإعتبار مختلف المستجدات العلمية حول إدارة الوقت بالإطلاع على بعض البرامج التدريبية التي تم بناؤها حول إدارة الوقت رغم إختلاف الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي، كما أن وحدات البرنامج التدريبي جاءت بناءا على الإحتياجات

التدريبية المعبر عنها من طرف رؤساء الأقسام والتي تم عرضها سابقا، حيث تم إستبعاد مختلف الإحتياجات التدريبية التي تبلغ وزن منوي 70%، كما تم إدماج عدة مواضيع في محور واحد، حيث تم تقسيم البرنامج التدريبي المقترح إلى ثلاث جوانب تدريبية تبعا للإحتياجات التدريبية المتوصل إليها وهي جانب الوقت وجانب إدارة الوقت وجانب تطبيق إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام.

7.1.5 تحديد أساليب التدريب.

بعد عملية تحديد المواضيع المقترحة في البرنامج التدريبي تم تحديد الأساليب التدريبية التي تتماشى وطبيعة الموضوع وكذا التي تتاسب الأهداف المرجو تحقيقها من الأهداف إضافة إلى التماشي والتغيرات التكنولوجية الحديثة وإستخدام التقنيات الحديثة في التدريب حيث تم الإعتماد في هذا البرنامج التدريبي المقترح في إدارة الوقت على عدة أساليب تدريبية منها: المحاضرة، ورشة عمل.

8.1.5 إختيار المدربين.

إن عملية إختيار المدربين الذين سيقومون بتدريب رؤساء الأقسام أمر جد هام لأن مدى فعالية البرنامج التدريبي لا تتوقف فقط على المحتوى المعد بل أيضا على المكون ومدى خبرته وتمكنه من المادة التدريبية، لذا فإن المدربين سيكونوا من أساتذة الجامعات تخصص علم النفس العمل والتنظيم وإدارة تربية وإدارة وتسيير الموارد البشرية بإعتبارهم المؤهلين لتكوين رؤساء الأقسام في موضوع مرتبط بالإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

9.1.5 تحديد المتدربين أو المشاركين في البرنامج.

سيتم تحديد المتدربين أو المشاركين في البرنامج التدريبي بناءا على إختياراتهم أي الراغبين في المشاركة في هذا البرنامج، كما يمكن تطبيق عليهم مقياس مهارات إدارة الوقت لمعرفة مدى تحكهم في إدارة الوقت أو لا، لذا سيكون الإختيار بناءا على رغبة المتدرب ونتائج الإختبار.

10.1.5 تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج.

بالنظر لطبيعة عمل رئيس القسم وخصوصيات هذه المهنة فإن عملية تحديد وقت البرنامج سيكون بناء على المادة التدريبية (محتوى البرنامج) والأهداف المتوخاة من البرنامج وكذا مدى تفرغ رؤساء الأقسام للبرنامج

11.1.5 وضع ميزانية تقديرية للتدريب.

سيتم وضع ميزانية تقديرية للبرنامج التدريبي، حيث أن الجامعة هي التي تقع عليها مسؤولية توفير جميع الإمكانيات اللازمة الخاصة بالبرنامج التدريبي، حيث ستتكفل بالمدرسين، كما ستوفر قاعات للورشات التدريبية والتي يكون حجمها مناسباً لعدد المتدربين، كما ستوفر قاعة محاضرة أيضاً، حيث تكون القاعات مزودة بمختلف الوسائل الضرورية التي تتلاءم مع أهداف كل ورشة وكذا الأسلوب التدريبي المتبع، كما أنه ستمنح للمشاركين في الدورة التدريبية شهادة مشاركة.

12.1.5 تحديد أساليب تقييم البرنامج.

إن عملية تقييم البرنامج التدريبي بالنسبة للمتدربين أمر جد هام وذلك من أجل معرفة مدى نجاح البرنامج في تحقيق الأهداف التي يريدها وهي تمكين رؤساء الأقسام من التحكم في مهارة إدارة الوقت وتطبيقها، وسيتم ذلك بالإعتماد على إختبار مهارة إدارة الوقت المعد من طرف فهد بن ناصر العبودي والذي تم تكييفه مع عمل رؤساء الأقسام والبيئة الجزائرية، كما يمكن أيضاً الإستعانة بنموذج تسجيل الوقت أو عن طريق الملاحظة على عمل رئيس القسم ومدى التغير الذي تم على مستوى إدارة الوقت بالنسبة لديه بعد حضور الدورة التدريبية لإدارة الوقت.

13.1.5 عرض البرنامج على مجموعة من الخبراء.

بعد عملية تصميم البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى الذي سيشمه، قمنا بعرض البرنامج التدريبي على مجموعة من الخبراء من ذوي الإختصاص، حيث تم إختيارهم لعدة أسباب نذكر منها:

- مراعاة تخصص الخبير بما يتماشى وموضوع البرنامج التدريبي الذي نحن بصدد إقتراحه.
- إختيار بعض الخبراء بإعتبارهم رؤساء أقسام حاليين أو سابقين من أجل معرفة آرائهم وملاحظاتهم حول البرنامج بصفتهم رؤساء أقسام.

تم عرض البرنامج أيضا على خبراء من الخارج وهم من بين المهتمين بعملية تصميم البرامج التدريبية من أجل معرفة مدى إحترامنا لمختلف الخطوات العلمية الضرورية لتصميم أي برنامج تدريبي، حيث تم عرض البرنامج التدريبي من أجل الإطلاع عليه وتقديم ملاحظات

14.1.5 تعديل البرنامج التدريبي بعد إستشارة الخبراء.

قبل أن نقوم بتحديد البرنامج النهائي، وبعد عرض البرنامج على مجموعة من الخبراء كما بينا في المرحلة السابقة، قمنا بإجراء عملية تعديل على البرنامج التدريبي بناء على الإقتراحات والملاحظات التي أدلى بها الخبراء سواء تعلق الأمر بأسلوب التدريب أو مدة التدريب أو محتوى التدريب، كما تم إضافة نشاطات جديدة في البرنامج بناء على توصيات الخبراء، ولإضفاء نوع من المصادقية على البرنامج فقد أخذنا بجميع إقتراحات الخبراء أثناء تعديل البرنامج، مع العلم أن البرنامج في شكله النهائي جاء بعد موافقة 90% من الخبراء على مختلف محتواه وأساليبه وطريقة تقديمه.

2.5 البرنامج التدريبي المقترح:

برنامج تنمية مهارة إدارة الوقت لدى

رؤساء الأقسام في الجامعات في ظل

نظرية النظم.

من إعداد: خرموش منى

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02.

فهرس البرنامج:

مقدمة:

- 1- دليل البرنامج التدريبي.
- 2- أهداف البرنامج.
- 3- المعنيون بالبرنامج (المتدريون).
- 4- مدة البرنامج.
- 5- جدول توقيت البرنامج.
- 6- محتويات البرنامج.
- 7- متطلبات تقديم البرنامج.
- 8- الإعتمادات المالية.
- 9- فكرة عن البرنامج.
- 10- المدرب.
- 11- مدى إمكانية تقديم البرنامج.
- 12- نصائح وإرشادات للمتدربين.
- 13- تقييم البرنامج التدريبي.
- 14- الأساليب المعتمدة في تقديم البرنامج التدريبي.
- 15- عرض لمحتوى البرنامج التدريبي.

تمهيد:

يكتسي الوقت في حياتنا اليومية والعملية أهمية كبيرة، من منطلق أنه الأساس في قيامنا بمختلف الأنشطة، حيث لم يعد ينظر للوقت بأنه الزمن الذي نستغرقه في قضاء حاجاتنا بل أصبح ينظر إليه على أنه رقما فاعلا في أعمالنا، خاصة أنه أضحي موردا من موارد أي منظمة، بإعتباره يساهم في تنمية المؤسسة وتطويرها خاصة إذا تم إستغلاله بالطريقة المثلى وهو ما جعل إدارة الوقت تكتسي طابعا مميزا في فنيات التعامل مع الوقت، ولأن الإدارة الجيدة للوقت تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية وأداء الأفراد داخل المؤسسة فإن المنظمات اليوم أولته الأهمية البالغة نظير ذلك، في سبيل تحقيق غاياتها الأساسية بإعتباره موردا من موارد المؤسسة يضاف لمواردها الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية والموارد المالية، وبالنظر للخصوصيات التي تميز الوقت أولته مختلف المؤسسات الأهمية البالغة أكثر من أي مورد آخر، كونه يدخل ضمن مختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية لأي منظمة.

إن إدارة الوقت كمهارة يتمتع بها الفرد تقتضي منه إدراك أهمية الوقت وقيمه الحقيقية والدور الذي يلعبه في عمليات وأداء المنظمة، بالإضافة إلى إمتلاكه تلك الفنيات والمهارات التي تمكنه من إدارة وقته بفعالية أي إستغلال وقته الإستغلال الأمثل، ولن يتأتى له ذلك إلا من خلال التغلب على مختلف مضيعات الوقت والتحكم في مبادئ إدارة الوقت وإستراتيجيات إدارة الوقت وذلك عن طريق التعلم والتدريب المستمر حول مختلف هذه التقنيات للتحكم فيها.

وإنطلاقا من ذلك جاء فصلنا هذا الذي سنتناول من خلاله الوقت بتبيان مفهوم الوقت وأهميته وأقسام الوقت وكيفية التعامل الفعال مع الوقت وأهم مضيعات الوقت وإستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت وكذا قياس الوقت، كما سنتناول في هذا الفصل تطور مفهوم إدارة الوقت ومهارات ومبادئ إدارة الوقت وأساليب إدارة الوقت والوسائل المساعدة على إدارة الوقت إضافة لأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدير لإدارة الوقت.

أولاً: مدخل إلى الوقت.

1. مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه.

1.1 مفهوم الوقت.

1.1.1 الوقت لغة.

الوقت كما جاء في لسان العرب في مادة وقت هو مقدار من الزمن، وهو مقدار من الدهر معروف (إبن منظور جمال الدين محمد بن مكرم: 1990).

وقال ابن سيده "الوقت المقدر من الدهر معروف"، وبذلك قال مجد الدين الفيروز أبادي "الوقت مقدار من الدهر"، وكل شئى قدرت له حيناً فهو مؤقت، وجاء في التنزيل "إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا" (القرآن الكريم: الآية 113، سورة النساء) أي مؤقتاً مقدراً وقيل أي كتب عليهم في أوقات مؤقتة، وقال ابن الأثير: التوقيت والتأقيت أن يجعل للشئ وقت يختص به، وهو بيان مقداره المدة (شهادة محمد أمين: 2006).

ويرى محمد أمين شهادة أن الوقت هو "مقدار من الزمن، ووقت كل فرد هو ذلك المقدار المحدد بعمره، وإدارة الوقت تعني بإدارة حياة الإنسان، فهو مادة حياته وميدان نشاطه" (شهادة محمد أمين: 2006).

ويرى محمد شاكِر عبد العليم بأن الوقت والزمان "مفهومان مترادفان في المعنى، فحينما نريد تعريف الوقت نعرفه بأنه مقدار من الزمن وحينما نريد تعريف الزمان نقول بأنه إسم لقليل الوقت أو كثيره" (أسامة محمد شاكِر عبد العليم: 2010).

2.1.1. إصطلاحاً:

بالرغم من تناول مصطلح الوقت من طرف العديد من الباحثين والدارسين، إلا أن هذا التناول بقدر ما أثرى هذا المصطلح، إلا أنه أوجد العديد من التعاريف التي أشارت لمصطلح الوقت، وسنشير لأهم هذه التعاريف فيما يأتي:

الوقت هو مقدار حركة الفلك وهذا تعريفه عند الحكماء أما تعريفه عند المتكلمين فهو عبارة عن متجدد معلوم يقدر به متجدد آخر موهوم، كما يقال آتيتك عند طلوع الشمس، فإن طلوع الشمس معلوم ومجيئه موهوم، فإذا قرن ذلك الموهوم بذلك المعلوم زال الإبهام (يسر سعد عبد الله: 2008).

الوقت كما ورد في قاموس (Dictionnaire Webster's New World Collège) هو "الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما" (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000)، وهو أيضا "سلسلة متصلة من أحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل" (شهادة محمد أمين: 2006).

ويؤكد هاشم الشيني أن الوقت هو "كمية تقاس بالساعة أو أجزائها ويسير على شكل خط مستقيم إلى الأمام ويتحرك بموجب نظام معين من الصعب التحكم فيه أو إسترجاعه فهو يسير بسرعة ثابتة ومحددة دون توقف أو زيادة أو نقصان" (هاشم الشيني: 1993).

ويرى ناصر محمد العديلي بأن "من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه، فالوقت لا يمكن شراؤه أو تجميعه أو تجزئته أو تخزينه أو إستجاره أو إطالته أو إستبداله بشيء غيره" (ناصر محمد العديلي: 1994).

وتطلق كلمة وقت حسب محمد الصيرفي على "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت، بما يمكننا من إختيار الشيء المناسب المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (محمد الصيرفي: 2003).

ويرى أحمد إبراهيم أحمد أن الوقت هو "مورد هام من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها، إذ يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، ومع ذلك لا نجد الحرص اللازم على هذا المورد الفريد من نوعه، والضروري لكل شيء، كما نجد إختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت وقيمه وأهميته من مجتمع لآخر وبين الأفراد في المجتمع الواحد" (صلاح الدين عبد الباقي: 1999).

2.1 أهمية الوقت:

تختلف أهمية الوقت من فرد لآخر وفقا للنظرة الخاصة تجاهه وفهم طبيعته وتأثيره وإدراكه لأهميته، وكما تختلف النظرة لأهمية الوقت بين الأفراد تختلف بين المجتمعات الإنسانية تبعا للخلفية الدينية والفكرية لتلك المجتمعات، كما أن نظرة تلك المجتمعات لأهمية الوقت ليست دليلا قطعيا على سلامة الفكر والمعتقد أو العكس لكنها نتيجة لمتغيرات ورؤى طرأت على نظرة تلك المجتمعات للوقت أهميته (حسن بن علي بن محمد الزهراني: 2010).

ولقد ركزت النظريات الإدارية الحديثة على رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الإهتمام بالوقت وإعتبره أعلى الموارد، وحسابه بدقة، وأن إهداره يؤدي إلى تكاليف عالية من شأنها التأثير على الفرد والجماعة، وتظهر أهمية إدارة الوقت بالنسبة للفرد والجماعة في جميع وظائف الإدارة، ويرتبط نجاح هذه الوظائف بالاستغلال الأمثل لكل الوقت أو لأكبر قدر منه على أقل تقدير (محمود إبراهيم سعيد ملحم: 2010).

وتكمن أهمية الوقت في أنه من الموارد المتاحة وغير المكلفة إلا إذا تم إصداره أو أسئ استخدامه فيكون مكلفا جدا، لذلك فهو لا يحتاج إلى إعتمادات مالية، أو توجيهات فوقية لدعم مخصصاته، بل هو مورد يكون ثابتا ومتجدد في الوقت ذاته، إلا أنه يحتاج وبإلحاح إلى إدارة تحدده وتستثمره وتحسن توزيعه، وإستخدامه وترشيده وتزيد فعاليته، بما ينعكس على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات (حنان شكري شاكر شبير: 2010)، فالوقت يكتسي أهمية في مختلف نواحي حياتنا حسب طبيعة كل مجال والأهداف المراد تحقيقها من خلال هذا الجانب الحياتي، ويؤكد محمد أمين شحادة أن للوقت أهمية متعددة، يمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

- أهمية الوقت تنبع من أهمية حياة الإنسان التي يعيشها، فحفظها هو حفاظ على الحياة وقلته هو قتل للحياة، ولكنه من النوع غير المحسوس، لذلك كانت إضاعة الوقت هي إضاعة للعمر.
- الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر، لكنها بالنسبة للإنسان الفعال لحظات تنبض بالحياة والنشاط والإنجازات المميزة، أما بالنسبة للإنسان غير الفعال فهي لحظات جامدة ميتة لا أثر لها بعد مضيها بالحسرة والندامة.

- الوقت أثمن ما يملكه الإنسان، لأن أجزاءه من أيام وأشهر وأعوام تشكل عمل الإنسان وإهداره هو إهدار للحياة، وإغتنام ساعاته وأيامه هو إغتنام لفسحة العمر.
- يملك الإنسان القدرة والإرادة على الإفادة من وقته، فجميع المصالح إنما تتأتي من إغتنامه، فهو وعاء كل عمل وميدان كل عطاء، وهو نعمة من الله ليعمر في الأرض (شهادة محمد أمين: 2005).

3.1 خصائص الوقت:

تولي الكثير من المنظمات اهتماما بالغا للوقت، ويرجع ذلك الإهتمام لعدة خصائص ومميزات للوقت تجعل من إيلائه العناية اللازمة أمرا ضروريا بالنظر لهذه الخصائص التي يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يأتي:

- أي لحظة تمضي من الوقت لا يمكن إسترجاعها.
- الوقت كالوعاء والخزانة الحافظة للأشياء من خصائصه أنه يحفظ الأحداث ويطلع كل سلوك يصدر من الإنسان على شرائطه، وقد أشار حديث النبي صلى الله عليه وسلم إلى ذلك في قوله " إن هذا الليل والنهار خزانتان فانظروا ما تصنعون فيها".
- الوقت لا يملكه الإنسان، فإن كان للإنسان ملكية على ماله وعقاره، وبيده حرية التصرف في مدخراته وإستثماراته، لكنه لا يمتلك من الوقت دقيقة ولا ثانية، ولا يمكنه التصرف في مجريات عمره، فيزيد أو ينقص منه، فتلك اللحظات التي نقضيها على وجه الأرض منذ خروجنا من بطون أمهاتنا حتى ندخل بطن الأرض هي حياتنا التي لا نملكها، فقيمة الوقت هي قيمة الحياة بأسرها لأن الوقت يمثل البعد الزمني للحياة.
- الوقت مجال للإستثمار النافع، وعلى الإنسان العاقل إستغلال نعمة الوقت فيما يعود عليه بالصلاح والفلاح، فيصرف كل طاقات الوقت في صالح الأعمال وأمهات الطاعات (حسن صديق الفاضل: 2009).
- سرعة إنقضائه: فالوقت يمر مر السحاب ويجري جري الريح، سواء أكان زمن مسرة أو فرح، أم كان زمن إكتئاب وحزن.
- إنه أنفس ما يملك الإنسان: إن الوقت هو أنفس ما يملك الإنسان، ويرجع ذلك لكونه وعاء لكل عمل أو إنتاج، فهو في الواقع رأس المال الحقيقي للإنسان على المستويين الفردي والإجتماعي، فهو

ليس كما يقول المثل الشائع من ذهب، بل هو أعلى في الحقيقة من الذهب واللؤلؤ والماس، ومن كل جوهر نفيس، وفي هذا قال الحسن البصري" يا بن آدم إنما أنت أيام كلما ذهب يوم ذهب بعضك"(وعد حبش الحديدي: 2010).

2. أقسام الوقت:

لقد اختلف كل من تناول الوقت حول تحديد أقسام الوقت، وذلك بالنظر لتنوع الدراسات التي تناولته من جهة وطبيعة هذه الدراسة والنتائج التي توصلت إليها من جهة، حيث سنتناول أهم أقسام الوقت، وهي :

1.2 الوقت الإبداعي: يوصف هذا النوع بأنه إبداعي إذا صرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز الذي تم فيه، ويمارس الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية هذا النوع من الوقت، نتيجة لحاجتهم إلى الوقت الإبداعي، من أجل التفكير العلمي والتوجيه السليم، إضافة إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول موضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

2.2 الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل، إذ يصرف الوقت التحضيري في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته، ومن المفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت، نظرا لآثاره الإقتصادية على المنظمة، وما ينجم عن ذلك من خسارة نتيجة عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

3.2 الوقت الإنتاجي: وهو المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي وكذلك التحضير له في الوقت التحضيري، ومن أجل زيادة فعالية إستغلال الوقت فإنه يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في عملية التحضير أو التخطيط أو الإبداع، ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين:

- وقت الإنتاج العادي (المنظم أو غير الطارئ).
- وقت الإنتاج غير العادي (غير منظم أو الطارئ)(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

1.3.2 الوقت الغير منظم: هو الوقت الذي يصعب تنظيمه حيث يتم قضاؤه في الحاجات الأساسية كالأكل والشرب والراحة، والنوم، والعلاقات الأسرية والإجتماعية والمهنية، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له، وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

2.3.2 الوقت المنظم: وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته، هو غالبا ما يكون مخصصا للعمل حيث يكون التحدي كبير هنا في كيفية الإستفادة من هذا النوع من الوقت، بإستغلاله الإستغلال الأمثل هو يتكون من نوعين، الأول يكون في وقت الذروة أين نكون في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني، والثاني يكون وقت الخمول حيث يكون في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني(فتحي عبد الرسول: 2007).

4.2 الوقت العام أو غير المباشر: هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها داخل بيئتها أو المجتمع، كمسئولية المنظمة الإجتماعية وما تفرضه من إلتزامات على مديريها من إرتباطات، فالمدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم الوقت ويوزعه توزيعا فاعلا بين تخطيط الأنشطة المستقبلية(الوقت الإبداعي) وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها(وقت تحضير) وفي صرف الكمية اللازمة من الوقت للقيام بالعمل(وقت إنتاجي)، وأن يخصص كذلك وقتا للقيام بالمراسلات وبأعباء المسئولية الإجتماعية (وقت عام)، بإعتباره عضوا في هذا المجتمع، وممثلا لمنظمة ملتزمة بإهتمامات هذا المجتمع، كما أن المجتمع بالمقابل ملتزم بها(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

5.2 الوقت المادي الميكانيكي: وهو مقياس لحركة الجسم، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس ويوصف الوقت هذا المفهوم بأنه متصل وقابل للتقسيم إلى وحدات صغيرة جدا، وينساب بشكل منظم، وهو كمي محض خال من أية صفات نوعية ووحداته متعددة كالثانية والدقيقة والساعة والشهر(عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

6.2 الوقت البيولوجي: وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر ونموها، وساعته هو الجسم نفسه، فالوقت البيولوجي يقيس مستوى النضج الجسدي للأجسام الحية، وبالتالي فقد يكون لطفلين نفس العمر الزمني تسع سنوات مثلا، لكنهما مختلفان بالعمر البيولوجي، إذ يكون نضج أحدهما أكثر من الآخر(عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

7.2 الوقت النفسي: هو شكل من أشكال الشعور الداخلي أو الظروف الذي يكون فيه الفرد وحالته النفسية فإذا كان الظرف صعبا أو خطرا فإن الزمن يمر ببطء شديد وتبدوا الدقائق ساعات والعكس صحيح، وبالتالي فإن الوقت النفسي يقيس من إنسياب الزمن داخل المرء وهو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي (عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

8.2 الوقت الإجتماعي: معايير الأحداث الإجتماعية الهامة كميلاد السيد المسيح وهجرة الرسول صلى الله عليه وسلم، أو نشوب الحرب العالمية الأولى، وغيرها من الأحداث الهامة والتي تختلف من مجتمع لآخر، ويقاس هذا الوقت بمعايير إجتماعية تدور حول الأحداث الهامة في المجتمع تبقى عالقة في أذهان الناس ويشيرون إليها من حين لآخر(عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

3. التعامل الفعال مع الوقت:

لقد أضحى الوقت يلعب دورا مهما ليس في حياتنا اليومية فحسب، بل في حياتنا العملية أيضا، ونظير أهميته التي يكتسبها أصبح التعامل معه بفعالية أمر ضروري للحفاظ عليه واستغلاله الاستغلال الأمثل، ويتضمن التعامل الفعال مع الوقت إستخدام عدة خطوات نوجزها فيما يأتي(عبد الناصر محمد حمودة: 2003):

1.3 الخطوة الأولى: كيف تستخدم وقتك حاليا:

إن أولى الخطوات العامة في أي برنامج للتعامل مع الوقت تتمثل في التعرف على الأسلوب الحالي أو الفعلي في إستخدام الوقت، والملاحظ أن الدراسات التي إهتمت بدراسة الكيفية التي يستخدم بها المديرون أوقاتهم لم تكن على نفس المستوى المأمول من النفع طالما إعتدت على توجيه أسئلة مباشرة للمديرين عن تقديراتهم لإستخدامات الوقت فالمديرون غالبا ما يبالغون في تقدير الوقت الذي يخصصونه للإنتاج، ويقللون في تقدير الوقت المخصص لحل مشكلات العاملين، لذا فالطريقة الأنجع هي قيامك بنفسك بتحديد هذا الإستخدام، فتسجيل الوقت المنفق فعلا في تنفيذ أنشطة معينة، وملاحظة التصرفات الفعلية في مناولة الوقت، تمثلان أهم طريقتين فعاليتين لتحقيق هذه المهمة، وتتعدد طرق وأساليب التسجيل الفعلي للوقت المنفق في أداء المهام، حيث قد تشمل على واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

■ قيامك بعملية التسجيل بنفسك أيا كانت الوسيلة المستخدمة.

- قيام سكرتيرتك أو مساعدك بتسجيل إنفاذك لوقتك.
- استخدام آلات التسجيل ومنظمات الوقت.
- استخدام أسلوب العينة الزمنية لتسجيل الوقت.
- استعمال دفتر أحوال أو سجل استخدام الوقت.

ولكي يعمل هذا النظام بكفاءة وفعالية، هناك مجموعة من النصائح يجب أن تكون واضحة في الذهن، هي:

- يفضل أن يكون حجم السجل صغيرا حتى يمكن حفظه في الجيب وتناوله بسهولة.
- عليك بالإحتفاظ بسجل استخدام الوقت معك أينما تذهب.
- دون ملاحظتك في الحال، وإلا سوف تنسى معظم التفاصيل.
- إجعل ملاحظتك مختصرة وواضحة ومحددة.
- دون كل استخدام للوقت مهما صغر وركز بشكل خاص على المقاطعات.
- قسم المدة الزمنية الطويلة إلى أقسام زمنية أقصر.

2.3 الخطوة الثانية: ما يجب أن يكون :

في الخطوة الأولى ركزنا على معرفة ما هو كائن، وفي هذه الخطوة نركز على ما يجب أن يكون بخصوص استخدام الوقت، وذلك لكون هناك العديد من الطرق لتحليل الوقت كتجميع الأوقات المستخدمة في شكل مجموعات متشابهة، وبعد ذلك يمكن فحص كيفية تخصيص الوقت للمجموعات الوظيفية، علاوة على تحليل تتابع وتناسق الأنشطة على أن يدخل في التحليل الوقت المنفق في المقاطعات والتطفل غير المتوقع، وبعد ذلك يمكن تصنيف الوقت إلى أربع مجموعات كما يلي:

- وقت الإبداع: وهو الوقت المنفق في تخطيط الأنشطة المستقبلية وبلورة أفكار لتطوير منتجات جديدة، وما شابة لذلك.
- وقت الإعداد: وهو الوقت المنفق على الإستعداد للقيام بنشاط أو مهمة معينة كتجميع الحقائق والبيانات تمهيدا لعقد مؤتمر أو حلقة نقاش.
- الوقت المنتج: وهو الوقت المنفق فعليا في تنفيذ المهمة أو النشاط.

■ الوقت العمومي: وهو الوقت المنفق في تنفيذ مهام ذات طبيعة عامة أو روتينية متكررة كالتعامل مع المراسلات والتقارير، والأعمال الورقية والعلاقات العامة.

3.3 الخطوة الثالثة: وضع الأولويات والإستراتيجية :

لكون الخطوتان السابقتان خطوتي دراسة وتحليل، فالخطوة الثالثة تعد أصعب منهما بكثير حيث أنها تتمثل في القيام بتصرفات معينة واجبة نحو الوقت، والمعروف أن وقت الإنسان يمكن أن يقسم للعديد من الأنشطة كالعمل والنوم والتسلية وتنمية الذات والسفر، لذا لا بد من ترتيب هذه المجموعات بناء على مدى أولويتها للفرد، ومع أن الأمر قد يكون سهلا في حالة قيام الفرد بترتيب أولوياته الحياتية، إلا أن الصعوبة الكبرى تكمن في ترتيب الأولويات داخل مجموعة أنشطة العمل أو الوظيفة ذاتها، ويمكن تبيان أهمية الأنشطة أو أولوياتها بطرق شتى مثل: التمييز بترتيب الحروف، أو بالأرقام المتسلسلة، أو بإستخدام الألوان، أو بالترج اللوني، أيا كان الأسلوب الذي تستريح إليه في تبيان الأولويات، فإن وضع تاريخ محدد للإنتهاء من كل مهمة يعد أسلوبا مميزا في الإلتزام بتنفيذ تلك الأولويات.

4.3 الخطوة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ:

إن كل ما سبق من خطوات لا بد أن ينتهي بجدول من المهام المحددة مرتبة حسب أولويات تنفيذها وبتواريخ إنتهاء واجب الإلتزام بها، ومن الضروري أن تكون هذه الخطة من الوضوح والواقعية والمرونة بمكان، ناهيك عن جودة الخطة ذاتها، حيث تقاس بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها وبقية الأنشطة الحياتية، وبهذا يمثل إعداد جدول أو خطة المدخل الرئيسي للولوج إلى إدارة فعالة للوقت، وهناك عدة نصائح يجب مراعاتها عند إعداد خطة، أهمها:

- خصص المدة الزمنية الطويلة للمهام الرئيسية، مع التحكم في المقاطعات لهذه المدة بالتأكيد على عدم قبول أي زيارات أو تلقي أي مكالمات هاتفية أثناءها.
- خصص مدة زمنية مناسبة لكل من التخطيط الإبداعي، والإعداد للمهام، والتعامل مع المهام العامة أو الروتينية.

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

- حاول أن تجمع الأنشطة ذات الصلة في مجموعات زمنية، حيث أن ذلك يوفر لك كثيرا من الوقت المنفق في تكرار بدايات ونهايات الأنشطة.
- جدول المشروعات أو المهام ذات الأولويات العليا في بداية الأسبوع.
- عليك أن تجدول تواريخ الإنتهاء من المهام أو ضرورة الوصول إلى قرار حتى تجنب نفسك داء التسويف أو التأجيل أو المماطلة.
- ضع في الجدول بعض الوقت كإحتياطي لمواجهة الأزمات غير المتوقعة أو للتعامل مع المواقف التي ليس لك سيطرة على تحديد نقاط بدايتها أو إنتهاءها.
- ضع الأعمال التي تكون أقل جاذبية لك في الأوقات التي تكون في ذروة نشاطك البدني والنفسي، ومن ثم قد تضمن عدم تسويف تنفيذها.
- أجل المشروعات البسيطة إلى ما بعد الإنتهاء من المشروعات الأكثر صعوبة وتعقيدا.
- عليك بحسن إدارة المقابلات التي تقوم بها.

4. مضيعات الوقت:

إن مضيعات الوقت على كثرتها، يمكن تقسيمها إلى قسمين: مضيعات خارجية وأخرى داخلية، أما المضيعات الخارجية فمصدرها الناس كالأسرة والعملاء أو الأشياء كالقراءة وكتابة الرسائل، وأما المضيعات الداخلية فمصدرها داخلي، ومن الصعب التغلب عليها وتتضمن عادة التسويف والإجتماعات وضعف التخطيط، وعدم القدرة على قول "لا" (أبو شيخة نادر: 1991).

ونظرا للأهمية التي يكتسبها الوقت بالنسبة للمنظمات بإعتباره عاملا مهما في العملية الإنتاجية لإرتباط كل شيء به، فإن هناك العديد من الأمور التي تقف حائلا دون إستغلال الوقت الإستغلال الأمثل، وسنقف على أهم هذه المضيعات التي سوف نقسمها إلى مضيعات عامة وأخرى تنظيمية متعلقة بالمنظمة، فيما يلي:

1.4 مضيعات الوقت العامة:

1.1.4 النوم: فالشخص الذي يستغرق ثمان ساعات في النوم في كل ليلة إنما يمضي ثلث عمره نائما، ويشير الخبير بوتر إلى إمكانية أن يستغرق المرء فترة أقل في النوم مع الإحتفاظ بالنشاط والحيوية، وذلك بممارسة التمارين الرياضية بمعدل ثلاث مرات أسبوعيا، والتي من شأنها أن تزوده بقدر كبير من الطاقة.

2.1.4 المهام الشخصية: فمعظم الناس يقومون بأداء مهامهم الشخصية في وقت واحد ك شراء حاجيات المنزل، أو التوجه إلى البنوك في أوقات معينة، لذا يوصي بوتر هؤلاء بإتباع برنامج عملي مختلف حتى لا يضيعون وقتهم.

3.1.4 التسوق: فالفرد يستهلك للذهاب إلى محلات المواد الغذائية يوميا أو عدة مرات في الأسبوع قدرا كبيرا من الوقت، لذا على الأفراد أن يجمعوا كل إحتياجاتهم من تلك المواد وشراؤها مرة كل أسبوع أو أسبوعين.

4.1.4 عدم الإستعداد: بعض الأشخاص يتذكر وهو في طريقه إلى العمل أنه نسي بعض المتعلقات الخاصة به، والتي ربما تجعله يعود إلى المنزل مرة أخرى، لذا يوصي بوتر بأهمية أن يحتفظ الشخص بقائمة تحوي الأشياء التي ينبغي تذكرها ووضعها في مكان بارز حتى يسهل عليه رؤيتها قبل خروجه من المنزل.

5.1.4 مشاهدة التلفزيون: الكثير يضيع وقته في مشاهدة برامج لا يرغب فيها، وبذلك فهو يضيع وقته، لذا يجب أن يسجل الشخص البرامج التي يريد رؤيتها وتوقيتها حتى لا يضطر إلى مشاهدتها إلا في الأوقات التي حددها سابقا(ياسر أحمد فرح: 2008).

6.1.4 سوء التنظيم الشخصي للوقت: فبالرغم من إمتلاك معظم المديرين الذين يعانون من سلبيات هذه العادة قدرا عاليا من الذكاء فإنهم يخطئون قارب النجاة، ويشعرون دوما بالضغط والتوتر، لأن لديهم مهاما كثيرة تنتظرهم، ولكنهم يجدون أنفسهم وقد اضطروا إلى ترك هذه المهام بدون إتمام(أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

7.1.4 تعود الناس على عدم تحديد الأهداف: إعتاد أغلبية الناس على عدم تحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف، خصوصا خارج نطاق العمل الوظيفي وفي نهاية عطلة الأسبوع، وهذا بدوره إنعكس على إضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدى الكبار والصغار على حد سواء ما عدا قلة من الناس المنظمين(أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

8.1.4 تعدد المناسبات الإجتماعية: تؤثر تعدد المناسبات الإجتماعية على إضاعة الوقت فنحن نعلم متى تبدأ هذه المناسبات لكن لا نعلم متى تنتهي، كما أن اللقاءات الإجتماعية كالدوريات والزيارات العائلية طويلة الأمد خلال العطلة الأسبوعية، والتي يمضيها الناس في الترتة أو لعب الورق ساعات طويلة دون حساب الوقت(ناصر محمد العديلي: 1994).

9.1.4 التأجيل أو الزيارات المفاجئة وغير متوقعة: يعد التأجيل من بين أهم مضيعات الوقت، سواء أكان ذلك في المنزل أو العمل، وتتعدد أسباب التأجيل إلا أنه يكون في الأغلب بسبب عدم الإهتمام بالوقت، كما أن تفشي ظاهرة الزيارات المفاجئة وغير المتوقعة تساهم في ضياع الوقت لعدم توفر أي إستعداد للفرد وإنشغاله بأشياء أخرى(ناصر محمد العديلي: 1994).

2.4 مصادر تنظيمية:

1.2.4 الاجتماعات غير الفعالة: يقول الكثير ممن يحضرون الاجتماعات بكثرة أن بعض الأفراد يحضرون الاجتماعات بدون أي داع، كما أن كثيرا من الاجتماعات تدار بطريقة سيئة وأن معظمها يطول وقته ويصيب الحاضرين بالسأم والملل، وأفضل حل لهذه الظاهرة هو عقد الاجتماعات الضرورية فقط، وأن تكون إدارتها حازمة وتستخدم فيها أقصى درجات الإنضباط والموضوعية(دايل كارنيغي: 2010).

2.2.4 التفويض غير الفعال: إن التفويض وسيلة مهمة وذات فائدة عظيمة للحصول على أكبر نتائج من خلال الآخرين، ولا يمكن أن تسير المنظمة بسهولة بدون إستخدام مبدأ التفويض كفلسفة إدارية يعتمد عليها في إنجاز الأعمال والتفرغ للتخطيط والإبداع في بيئة العمل وترك الأعمال الروتينية للموظفين يديرونها بالطريقة المناسبة، فتفويض المدير لجزء من صلاحياته للعاملين معه يحافظ على الوقت المتاح للموظفين، لذا يعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين وتوفير أداء الموظف وتوفير وقت المدير وهو أمر ضروري لتطوير قدرة المرؤوسين في بيئة العمل(دايل كارنيغي: 2010).

3.2.4 الإتصال غير الفعال: إذا كان نظام الإتصال غير فعال فإنه يؤثر تأثيرا شديدا على كفاءة وفعالية العمل في المؤسسات مما يؤدي إلى ضياع الوقت، حيث يمكن أن تدعوا بعض أو كل العاملين في أي وقت تشاء، وبطريقة غير مبرمجة فجائية(محسن أحمد الخضيرى: 2000).

4.2.4 إعادة العمل: فالمدير المعرض دائما لإعادة العمل بنفسه سيجد أنه يعيش في هذا الموقف بإستمرار، حتى لو كان هناك مرؤوس آخر ليعيد له العمل مرة ثانية، إلا أن ذلك ليس بالأسلوب الحكيم أو الأسلوب الغالب الذي يمثل القرار بأن عملا معيناً لم يتم بشكل مرض، ثم الجلوس وتحديد كيف ينبغي أن ينفذ بالطريقة المقبولة(أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

5.2.4 عدم وضوح أهداف الوظيفة: إن عدم وضوح أهداف الوظيفة يعني عدم وجود أي إتجاه معين لهذه الوظيفة، فالأهداف تحدد الإتجاه، والأهداف تزود المدير بمعايير معينة لقياس أهمية كل نشاط وكل طلب على وقته (أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

5. إستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت:

هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المنظمة أو الأفراد للتعامل مع مضيعات الوقت، في محاولة للمحافظة على الوقت وإستثماره في كل ما هو مفيد، حيث تسعى جل المنظمات إلى تجنب هذه المضيعات مستخدمة عدة إستراتيجيات، هذه الإستراتيجيات تتعلق بطبيعة المضيعات في حد ذاتها، لذلك سنعرض أهم إستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت والتي يمكن للفرد أن يستخدمها كإستراتيجية وذلك حسب طبيعة مضيعات الوقت فيما يأتي:

1.5 بالنسبة للزيارات غير الفعالة: هناك عدة أساليب تستخدم للتعامل مع الزيارات الغير فعالة، وهي عبارة عن نصائح وإرشادات لا بد من إتباعها لتجنب ضياع الوقت، والتي من بينها:

- قف مع الزائر الطارق للباب طوال المحادثة لئلا تطول المحادثة لأن الجلوس والدخول يعني طول الحديث.
- إذا كنت في مكتب فأستعني عن الكراسي في مكتبك لئلا يجلس الزوار الثقلاء.
- وكذلك في المكتب وجود كراسي غير مريحة أو مكان غير مريح للجلوس أدعى لإختصار الزيارة.
- تعليق ساعة في المجلس والنظر إليها بين الفينة والأخرى أو النظر كثيرا ليد الساعة.
- الإستغناء عن الزخارف الملفتة للنظر في المجلس أو المكتب.
- فكر في التخلص من الزوار لا في حل المشكلة.
- إعمل أعمالا أثناء الزيارة تستثمر بها الوقت، مثل إجراء بعض الإتصالات الهاتفية.
- كن مستمعا فقط قدر الإمكان إستثمارا للوقت.
- لا تدخل في نقاشات غير مهمة قد تطيل وقت الزيارة.
- حدد وقت الزيارة من بداية اللقاء، مثل أن تقول: لا بأس أن نجلس سويا ربع ساعة أو نصف ساعة، أو كم يكفينا من الوقت؟.
- لا بد أن تكون لك أوقاتا تمنع فيها الزيارة.

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

▪ عندما يكون الآخرون على درجة عالية من الجراة في إقتطاع أجزاء كبيرة من وقتك فينبغي أن يكون لك الشجاعة الكافية لتعتذر بكلمة "لا".

▪ عندما يطلب منك موعد للزيارة فقيده موافقتك بشرط سهل يغلب على ظنك أن الآخر لا ينفذه، مثل أن تقول تأتيني إذا فعلت كذا(عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

2.5 بالنسبة للإتصالات غير الفعالة: هناك عدة أساليب يتم إستخدامها لتجنب الإتصالات غير الفعالة التي تؤدي لضياع الكثير من الوقت، والتي يمكن أن نجعلها في إجراءات لا بد من إتخاذها، وهي:

▪ لا تستخدم الهاتف في مناقشة المسائل الحساسة التي تستدعي الحضور شخصيا لئلا تفهم خطأ ويترتب عليه ضياع الجهود والوقت.

▪ حاول أن تجمع المكالمات الهاتفية الصادرة منك في وقت واحد.

▪ حاول أن تجعل هذا الإتصال في وقت غير الأوقات الثمينة، وإدخر الأوقات الثمينة للأعمال المهمة، مثل التفكير والتخطيط والقراءة والحفظ.

▪ حاول أن تتصل بالآخرين في وقت لا يكون الآخريين مستعدين فيه للثرثرة وإطالة الكلام مثل وقت ما قبل الغذاء بقليل.

▪ عند المكالمة أدخل في صلب الموضوع وحاول عدم الإستطرداد في غير فائدة.

▪ إذا إنتهى الموضوع إختم حديثك بطريقة لبقة وإن كان هو لا يرغب في ذلك، مثل أن تقول " قبل أن تختم الحديث عندي سؤال أخير".

▪ عندما تكون المكالمة صادرة فهذا أدعى لحفظ الوقت، لأنك تستطيع أن تختم حديثك بسهولة بخلاف ما إذا كلمك غيرك.

▪ إستخدم مسجل المكالمات الهاتفية لترد على الناس المرغوب فيهم فقط.

▪ وفي أحيان كثيرة يكون الهاتف عنصرا فعالا في الحفاظ على الوقت، فهو يغنيك عن أسفار كثيرة أو قطع طرق طويلة تستهلك كثيرا من الوقت، ويساعدك على معلومات مستعجلة، أو مناقشة مسائل لا تستدعي الحضور شخصيا(عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

3.5 بالنسبة للأوراق: هناك عدة أساليب يمكن إتباعها للتعامل مع الأوراق كأحد مضيعات الوقت، بإتخاذ عدة خطوات يمكن ذكرها فيما يلي:

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

- عزل الأوراق التي تريد التخلص منها أولاً ثم أتلّفها.
- ضع تاريخاً لصلاحية كل ورقة في زاوية الورقة لتحرقها بعد ذلك عند إنتهاء صلاحيتها وفعاليتها.
- ضع بيانات كل ورقة كما يلي:
 - أ. إمكانية الإتلاف من عدمه وتاريخ الإتلاف إن أمكن.
 - ب. درجة الأهمية.
 - ت. درجة الإستعجال، إما عاجل أو عاجل جداً أو غير عاجل ونحو ذلك.
 - ث. نوع الملف أو الفن أو النوع الذي تنتمي إليه، وهذه البيانات بالتالي تمكن غيرك من أن يرتبها بدلاً عنك حفاظاً على الوقت.
- ضع الأوراق المهمة أو العاجلة في ملف خاص.
- دع الآخرين يقرؤون عنك لفرز الأوراق.
- لا تصور ما لا تحتاج إلى تصويره لأن الصورة تحتاج منك فيما بعد لقراءتها.
- ضع نموذجاً عاماً للرسائل صالحاً لإرساله لكل أحد مع وضع فراغات لإضافة ما يناسب كل شخص بحيث يخزن هذا النموذج في الحساب الآلي.
- إحرص على الإختصار في رسالتك، فالبلاغة في الإيجاز.
- تعلم القراءة السريعة وعود نفسك عليها لتستطيع قراءة أكبر قدر ممكن من الورق (عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

4.5 بالنسبة للإجتماعات الغير فعالة: تعتبر الإجتماعات غير الفعالة من بين أهم مضيعات الوقت، لذا يجب إتباع عدة إجراءات خلال الإجتماعات من أجل عدم ضياع الوقت، وتكمن أهم هذه الإجراءات فيما يأتي:

- لا بد من التحضير للإجتماع، وإلا فإن الغالب فشل الإجتماع وضياع الوقت.
- عندما تلزم نفسك في كل إجتماع بموعد محدد، هذا بدوره يؤدي إلى إستفراغ الإجتماع في الوقت المحدد دون الحاجة إلى زيادة الوقت، فشعور المجتمعين بإنتهاء الإجتماع في وقت محدد يؤدي إلى الإختصار والإقتصار على المهم وترك ما لا يهم.
- تقليل العدد في الإجتماع أدعى لنجاحه غالباً (عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

5.5 بالنسبة للتسويق: يعتبر التسويق من بين العوامل التي تؤدي لضياع الوقت، وهناك عدة إجراءات يمكن إتخاذها من أجل الحفاظ على الوقت، والتي نذكر منها:

■ من أسباب التسويق صعوبة المهمة أو كونها غير سارة وعلاج الصعوبة يكون بتجزئة الصعب، ومن ثم علاج كل جزء على حدة.

■ ومن أسبابه طول الوقت الذي يحتاجه، وعلاجه حينئذ بوضع فترات للراحة على نمط المثل العسكري القائل " إن كتيبة المشاة يمكن أن تسير طوال الوقت إذا توقفت عشر دقائق للراحة بعد كل ساعة".

■ إدراك مضار التسويق نوع من العلاج(عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

لقد لاحظنا أن هناك عدة إستراتيجيات يمكن إستخدامها للتعامل مع مختلف مع مضيعات الوقت، هذه الإستراتيجيات المختلفة تتضمن سلسلة من الإجراءات حسب كل مضيعة في حد ذاتها، والتي يمكن للأفراد الإعتماد عليها كدليل تطبيقي للتعامل مع مضيعات الوقت وهو ما سيمكن الأفراد من خلال تطبيقها من إكتساب مهارات إدارة الوقت التي ستجعلهم يتحكمون بفعالية في إدارة الوقت.

6. قياس الوقت:

من بين أهم ميزات الوقت أنه يمكن قياسه ومعرفة قدره، بالرغم من أن وحدات قياسه قد تم الإتفاق عليها، حيث يقاس الوقت بالساعة، إلا أن طرق قياسه تختلف، ويمكننا الإشارة لكيفية قياس الوقت فيما يأتي:

1.6 التقويم: التقويم هو نظام تقسيم الزمن إلى وحدات، وتقسيم السنة إلى أشهر، والأشهر إلى أسابيع وأيام وهو يتبع أنظمة كثيرة إختلفت بإختلاف الحضارات عبر التاريخ، ويمثل التقويم سجلا زمنيا لتدوين الوقائع والأحداث الطبيعية والبشرية، ومثل هذا السجل لا بد وأن تتجلى فيه صفات تمنحه إمكانية القيام بدوره التاريخي والتنظيمي، والمتمثلة في إيجاد نقطة بداية وإختيار وحدة الزمن الأساسية ذات التوتر بإضطراد وإنتظام وبدورية ثابتة(شهادة محمد أمين: 2006)، ويتمثل التقويم في عدة أشكال يعتمد عليها هي:

1.1.6 وحدات الزمن: فحركة الأرض حول محورها وحركتها حول الشمس هما الأساس في حساب الوقت اليومي وفي تحديد الأيام والشهور وفصول السنة وعدد أيامها، وأهم وحدات الزمن هي اليوم والأسبوع والشهور والسنة، والتي نشير إليها فيما يأتي:

1.1.1.6 اليوم: هو أقدم وحدة زمنية عرفها الإنسان، وهو نتيجة طبيعية لنظام تتابع الليل والنهار، ويشكل الوحدة الرئيسية للأسبوع، وهو جزء من الشهر والسنة، ويمثل اليوم المدة التي تستغرقها الأرض كي تكمل دورة واحدة حول محورها.

2.1.1.6 الأسبوع: هو وحدة زمنية مستقلة وليس له أي علاقة بالشمس أو القمر، وكانت أيام الأسبوع عند العرب تسمى بأسماء غير التي نعرفها اليوم، حيث كان يسمى الأحد(أول) والإثنين(أهون) والثلاثاء(جبار)، والأربعاء(دبار)، والخميس(مؤنس)، والجمعة(عروبة) والسبت(فشار).

3.1.1.6 الشهور: لقد عرفت شهور السنة بأسماء ومقادير مختلفة عند شعوب الأرض، فهناك الشهور القبطية والرومانية والعربية والسريانية، لكن الرقم 12 كان دوما الممثل لوحدات السنة الرئيسية شمسية كانت أو قمرية، لذا تقسم السنة إلى 12 شهرا.

4.1.1.6 السنة: تعد السنة وأجزاؤها من أكثر وحدات الزمن إستخداما لتأريخ الأحداث، وهي تمثل دورة كاملة للأرض حول الشمس، والسنة بحسب قياسها أنواع:

1.4.1.1.6 السنة النجمية: وهي المدة التي تقضيها الشمس في دورانها دورة ظاهرية كاملة حول الأرض ورجوعها إلى النجم الذي بدأت منه دورتها ثانياة، وهذي هي المدة الحقيقية التي تقضيها الأرض في دورتها حول الشمس، ويستغرق ذلك 365 يوما، و 6 ساعات و 9 دقائق و 9.5 ثانية.

2.4.1.1.6 السنة الشمسية: وهي المدة المنقضية بين مرورين متتاليين للشمس من نقطة الإعتدال الربيعي، وينقص طولها قرابة 20 دقيقة عن طول السنة النجمية.

3.4.1.1.6 السنة القمرية: وهي تمثل 12 شهرا قمريا، أي إثنتي عشر دورة للقمر حول الأرض، لذلك ينقص طولها عن السنة الشمسية ب 10 أيام و 12 ساعة و 10 ثوان(شهادة محمد أمين: 2006).

2.1.6 التوقيت: لقد اختلف التوقيت من بلد لآخر لسببين الأول لإستخدام أساليب مختلفة لضبط الوقت، والثاني لطبيعة إختلاف الوقت فعليا بحسب المنطقة على سطح الأرض لكن عام 1848 تم الاتفاق دوليا على وضع نظام عالمي للتوقيت يقوم على أساس تقسيم الأرض إلى 24 منطقة، كانت قد قسمت إلى 360 خطا من خطوط الطول، تضم كل منطقة 15 خط طول، تلتقي جميعها في نقطتي القطبين الشمالي والجنوبي، وبذلك فإن كل منطقة يختلف التوقيت فيها عن المنطقتين

المجاورتين لها بمقدار ساعة واحدة تقديما أو تأخيرا ولقياس الوقت إستخدم الإنسان عدة أجهزة للقياس منها: المزولة الشمسية التي تعد أبسط ما إستخدم الإنسان لقياس الوقت، وتعتمد على قياس ظل عمود مثبت في الأرض الساعات الرملية، الساعات المائية، الساعات النارية، الساعات الميكانيكية، والساعات الكهربائية، الساعات الذرية (شهادة محمد أمين: 2006).

ثانيا: إدارة الوقت.

1. تطور مفهوم إدارة الوقت.

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن جذوره تمتد إلى جهود العرب الأوائل، فهم أول من إهتم بالوقت بوجه العموم، وحضارة الرافدين بالخصوص إذ نظمت مسلة حمروابي (1727-1686 ق م) إشارات هامة للعمل وكيفية التخطيط له والرقابة عليه، وتحديد وقت بدايته، ونهايته مما يدل على أن التعامل مع الوقت كان متمثلا بوسائل التنظيم والإدارة المنتجة في ذلك الوقت (شيماء صلاح حسين: 2013).

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 التغير المستمر (شيماء صلاح حسين: 2013).

وقد تعاقبت النظريات الإدارية المختلفة وبشكل واضح في أوائل هذا القرن إذ نجد أن المهتمين بشؤون معالجة مشاكل التربويين إنشغلوا بتركيزهم من مجال الإدارة التربوية إلى مجال تنظيم الوقت وإدارته للمدرسين والطلبة بإعتباره عنصرا ثمينا في إدارة عجلة النمو والتطور (شيماء صلاح حسين: 2013)، وفيما يأتي سنعرض موجز عن أهم النظريات الإدارية التي تناولت إدارة الوقت:

1.1 نظرية الإدارة العلمية:

إهتمت هذه النظرية التي عني بها فريدريك تايلور بدراسة الحركة والزمن في تحليل وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة، وأخذ تايلور في الإعتبار نسبة معينة من الوقت لإحتمالات التأخير أو التوقف وحتى الإستراحة أو أسباب أخرى إضطرارية، كذلك عبرت هذه النظرية من منظوره على تحقيق الكفاية في العمل عن طريق برمجة الزمن والحركة إذ يؤدي إلى تقليص الجهد المبذول وإلغاء غير الضروري من الأعمال في كل المؤسسات، كما إهتمت هذه النظرية بشؤون معالجة المسؤولين التربويين في مجال الإدارة التربوية فيما يخص تنظيم الوقت للمدرسين والطلبة بإعتبار الوقت هو

عنصر تمثيل في إدارة عجلة النمو والتطور نحو تحقيق الأهداف المرجوة في العملية التربوية(شيماء صلاح حسين: 2013).

كما سعى هنري جانت (H.Gant) إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا إستطاع العامل إنجاز العمل المحدد له، في وقت أقل من الوقت المحدد فإنه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي إختصره، كما تابع فرنك جليبرت وزوجته ليليان (Frank and Lilian Gilbreth) دراسة الحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلا، إلى أن توصلا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير، وصولا إلى الطريقة المثلي (The best way) التي إستطاعا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير أدائه، فقد عمدا إلى وضع قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة أقسام، وكل قسم إلى خطوات، وحددا لكل خطوة جزء من الوقت اللازم للأداء في القسم كله، وقد رتبا خرائط تخدم هذا الغرض، وأطلق عليها مسمى خرائط التدفق المساعدة على دراسة أي عملية وتفصيلاتها(عسكر سمير أحمد: 1987).

2.1 النظرية الإدارية لهنري فايول:

لقد ركزت هذه النظرية على الإنضباط والثبات في العمل، ولكنها حذت حذو النظرية العلمية، حيث لم تمنح للعاملين المجال للمشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف، وإنما إهتمت بالإنتاج والإنتاجية وإنجاز أكبر عدد ممكن من العمل في أقصر وقت إعتقادا على القوة الجسمانية والمثابرة في إنجاز العمل، حتى لو تطلب ذلك زيادة ساعات إضافية في العمل(الفقيه شادي علي: 2005).

3.1 النظرية البيروقراطية لماكس ويبر:

لم يخرج ماكس ويبر عن الإتجاه الكلاسيكي في نظريته لإدارة الوقت، لكنه عمل على وضعه في إطار تنظيمي مؤسسي للقضاء على الفوضى وتحقيق أفضل إنتاجية من خلال التنظيم الرسمي البيروقراطي الذي يعتمد على السلطة والتدرج الرئاسي، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة(الفقيه شادي علي: 2005).

4.1 نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد إهتم إلتون مايو (Elton mayo) بهذه النظرية التي ركزت على العلاقات الإنسانية وعلى بناء الأهداف التربوية من وجهة النظر الإجتماعية والإنسانية وعلاقات الطلبة مع بعضهم، وعلاقاتهم مع أساتذتهم، ومع غيرهم من داخل وخارج المؤسسة التعليمية، وقد أشار في هذه النظرية

إلى الوقت من خلال إعطاء الطالب مدة للراحة، وأخرى للدراسة مما ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية ومنه على الإنجاز الدراسي، وذلك من خلال إشعارهم بمسئوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه لتحقيق الأهداف التربوية والعمل على إقناع الآخرين أن تنظيم الوقت يؤدي إلى نجاحهما وأنه جزء هام من العملية التربوية، وأن نجاحه يرتبط بنجاح هذه العملية ككل، وعلى كيفية إستغلال الوقت في أنشطة أخرى(شيماء صلاح حسين: 2013).

5.1 نظرية إتخاذ القرار والنظرية البيولوجية:

فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا وإستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنجاز، إذ إعتمدت على الأحداث التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو غير مستقرة وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالات بتلك الأحداث الماضية مما يؤدي إلى تأثير الوقت الذي بدوره يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه، ومن أشهر روادها هربرت سامون (Herber Simon)، وقد رافقت هذه النظرية النظرية البيولوجية التي افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا(شيماء صلاح حسين: 2013).

6.1 المدارس الحديثة:

وهنا نجد المدارس الحديثة أبدت إهتماما خاصا بالوقت، إذ أن مدرسة الأساليب الكمية مثلا قد أفردت من بين موضوعاتها بابا خاصا لإدارة الوقت، وهو ما يسمى بنظرية صفوف الإنتظار في حين إعتبرت مدرسة نظرية النظم الوقت كأحد المتغيرات البيئية الخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم(الطراونة محمد أحمد: 2000)، وقد بدأت المحاولات الحديثة في دراسة إدارة الوقت في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات، وكانت أولى المحاولات للكاتب جيمس ماكي عام 1958 الذي أكد في كتابه إدارة الوقت (the management of time) على أهمية دراسة إدارة الوقت، من خلال تأكيده على أن الفرد حين يشعر بنقص الوقت أثناء العمل، فذلك مؤشر بأن مهاراته الإدارية تتجه نحو العدم، كما يرى أن الأداء الوظيفي إذا تميز بالملل الإداري يرتبط ذلك بالعلاقة بين أداء الفرد ونواتجه المنخفض(,): (Jemas McKay).

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

كما تتبع ذلك عدة كتابات في إدارة الوقت من طرف كل من بيتر دروكر في كتابه المدير الفعال (Drucker Peter:1967)، والباحث ماكنزي في كتابه إدارة الوقت عام 1978 (Mackenzie r.:1978).

كما أسهم في العالم العربي كل من الدكتور سيد الهواري وكتب في مجال إدارة الوقت عام 1976 في كتابه المدير الفعال (سيد الهواري: 1976)، إضافة لإسهامات محمد شاکر عصفور بدراسته إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية عام 1982 (محمد شاکر عصفور: 1982).

2. مفهوم إدارة الوقت.

1.2 مفهوم إدارة الوقت.

لقد أدى تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت إلى بروز العديد من المفاهيم الخاصة بإدارة الوقت، إذ أن هذا التناول كان من زوايا مختلفة ومتعددة، نتيجة تعدد النتائج التي توصلت إليها الدراسات، وكذا إختلاف المجالات التي تم فيها تناول هذا المصطلح، لذا سنشير لأهم التعاريف التي تطرقت لإدارة الوقت فيما يأتي:

لقد أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل، تحقيقا للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات (حسن بن علي بن محمد الزهراني: 2010).

وقد أوضح الجريسي في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت أنها " لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية إستثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج، و بالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد" (ياسر أحمد فرح: 2008).

كما يشير ياسر أحمد فرح إلى إدارة الوقت بالقول أنها " تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخططه ليكون فاعلا، إن الإدارة معنية بتنظيم جهود العاملين وتنسيقها، لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار إجتماعي متصل به ومرتبط بمن حوله من أفراد وعلاقات، ويتوقف نجاح الإدارة على مدى نجاحها في إشترك الفرد في إتخاذ القرار" (ياسر أحمد فرح: 2008).

ويؤكد محمد الصيرفي أن إدارة الوقت هي " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من إختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (محمد الصيرفي: 2007).

وإدارة الوقت عند إبراهيم الفقي هي "إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يوميا 24 ساعة، وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل" (إبراهيم الفقي: 2009).

ويرى محمد جابر الزبيدي أن إدارة الوقت هي "إنجاز العمل في الوقت المحدد أو الحصول على النتائج المرغوبة في الوقت المتاح".

وتعني إدارة الوقت حسب **طه نهلة عبد القادر هاشم** "الإستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد" (طه نهلة عبد القادر هاشم: 1996).

وإدارة الوقت لدى **سهيل سلامة** هي "إستثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعنية لذلك" (سلامة سهيل فهد: 1988).

ويرى **محمد إبراهيم المدهون** أن إدارة الوقت تعني " نظام لإستغلال الوقت بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية" (محمد إبراهيم المدهون: 2004).

ويعرف **ربحي محمد عليان** إدارة الوقت بأنها " فن وعلم الإستخدام الرشيد للوقت، وهي علم إستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والإتصال، وهي عملية كمية ونوعية معا، موجهة أساسا إلى المستقبل لإستشراف آفاقه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته وإتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف" (ربحي محمد عليان: 2007).

ويرى **حنا نصر الله** أن إدارة الوقت "هي عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لإستثمار الوقت المتاح إليهم في المنظمة أحسن إستغلال في إنجاز المهام المنوطة بهم، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت أو الحد منها بقدر المستطاع" (حنا نصر الله: 2003).

ولقد أورد **الغامدي محمد** إدارة الوقت بالقول "عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية إحتياجات الفرد والمجتمع، مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآنية والمستقبلية" (حسن بن علي بن محمد الزهراني: 2010).

وتعني إدارة الوقت عند **الخميسي السيد سلامة** "الكفاءة في إستخدام الوقت المتاح لإنجاز المهام وحل المشكلات الفنية والتنظيمية، المعقدة بطريقة أنكى وجهد أقل لتحقيق الأهداف" (الخميسي السيد سلامة: 2001).

ويعرف الطراونة واللوزي إدارة الوقت بأنها" فن ترشيد وقت المدير والعاملين من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت، ووضع الأولويات وإستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية(زكي عبد المعطي أبو زيادة: 2012).

2.2 أهمية إدارة الوقت:

تعتبر الإدارة العصرية الوقت واحدا من عناصر إنتاجها، وأحد خمسة الموارد الأساسية في مجال الأعمال، وبالتالي فإستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع ومن جهة أخرى يرفع من قيمة الأرباح، كما أن سوء إستثماره يترتب عليه إرتفاع في التكلفة المباشرة، فما من حركة تؤدي إلى ضمن وقت محدد، فإدارة الوقت هي إدارة للفكر والضمير وهي تحقق الرضا الوظيفي والنجاح(عادل رزق: 2013).

وتزداد أهمية إدارة الوقت بسرعة كبيرة في حياة الأفراد والمنظمات بدءا بالمديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوى الأول، فالإدارة الجيدة للوقت تحقق فوائد كثيرة منها توفير التكاليف للمشروعات وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الوقت ضرورية للنجاح، وتتبع أهميتها من المفاهيم الحضارية التي يمتاز بها الوقت (علي غباش محمد: 2009).

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعدا إرتقائيا لضرورة التقدم والإرتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته، فنظره على القدرة غير المحدودة على زيادة الإشباع، والإمتاع، والفاعلية، تعطي لنا صورة كاملة عن الطريق الفائق السرعة للوصول إلى أكبر الإنجازات، وأكثرها عائدا وإنتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت (علي غباش محمد: 2009).

فالوقت هو مقياس أساسي لإنجاز الأعمال، وقد أشارت البحوث إلى ثلاث إستنتاجات مهمة بصدد أهمية الوقت، الأول أن الوقت طريقة إستثنائية للتفكير حول إنجاز الأعمال والثاني أن الوقت مصدر رئيسي للميزة التنافسية، والثالث أن الوقت فاعل إلى أبعد حد في تنفيذ التغيير الإستراتيجي(C. &Rawling، Ian،،:).

وهناك علاقة تربط بين مفهوم وهدف إدارة الوقت وبين وظائف الإدارة، فالإدارة الواعية تعمل على إستغلال الوقت أحسن إستغلال، ودراسة أثره على كل وظيفة من وظائف الإدارة فإدارة الوقت هي عبارة عن عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين، والتحليل والتخطيط،

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

والمتابعة وإعادة التحليل، فإدارة الوقت تتم عن طريق التخطيط لإستخدامه وتنظيمه، والرقابة عليه، وهذه العمليات الإدارية الهامة، وما تتضمنه من نشاطات، يمكن إستخدامها كهيكل عام لإدارة الوقت، بحيث يمكن من خلال حسن تطبيقها توفير جزء كبير من الوقت وتحسين إستخدامه (أبو شيخة نادر أحمد: 1991)، وتبرز أهمية إدارة الوقت من خلال الجوانب التالية:

- يساعد في إحتساب كلفة الوقت على أساس ساعة العمل للعامل الواحد مما يوضح إرتباط كلفة الوقت بالإنتاجية.

- تحديد الوقت المخصص للإنتاج من خلال عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني.
- تحديد كمية ونوعية الإنتاج إعتقادا على مدى إستغلال الوقت اللازم للإنتاج.
- تشخيص نوعية العاملين القائمين بالعمل من خلال مدى إستغلالهم للوقت المتاح وما يرتبط به من حوافز ومكافآت مختلفة (بثينة لقمان أحمد: 2012).
- المساعدة على سير ماكنة الإنتاج وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بالمنظمة التي تكفل إستمرارها ونموها، بالإضافة إلى توفير المناخ الإنساني في العلاقات الرسمية والغير رسمية مما يوفر فرص للإبداع والإبتكار، والتجديد في المنظمات، ومساعدة الأفراد بصفة عامة والمتخصصين بصفة خاصة على تطوير مهنتهم وتخصصاتهم العلمية والتعلم التنظيمي وتقويم حركة الإنتاج الفعلي في المنظمات (عبد القادر الشيلخي: 2008).

3. مهارات ومبادئ إدارة الوقت.

1.3 مهارات إدارة الوقت: يقصد بمهارات إدارة الوقت القدرة الذاتية أو مساعدة الآخرين على رسم مخطط زمني ينتظم فيه الأداء، سواء كان التخطيط من أجل يوم أو أسبوع أو شهر أو حتى لعام كامل (ياسر أحمد فرح: 2008)، ومن بين أهم مهارات إدارة الوقت التي يمكن للفرد إكتسابها نذكر ما يلي:

1.1.3 تسجيل الوقت: وهنا يفترض أن تكون عملية تسجيل الوقت هدفا رئيسيا في حد ذاته يمكن من عقد مقارنة بين ما تم إنجازه فعلا، والمستهدف، أي محاولة إدارته والإستفادة منه بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لأن مرحلة تسجيل الوقت ومعرفة كل النشاطات التي يمارسها العالم في فترة زمنية محددة ومعرفة كل نشاط في هذه الفترة (أبو شيخة نادر أحمد: 2009).

2.1.3 تخطيط الوقت: وذلك بإعداد خطة لإدارة الوقت مع مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المختلفة مع الزمن الكلي المحدد لإنجاز الخطة (أبو شيخة نادر أحمد: 2009)، وتساعدنا عملية التخطيط على تنظيم الأعمال وتوزيعها، فإدارة الوقت تعني الإستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات من المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يوميا (موسى أحمد محمد: 1983).

3.1.3 تحديد الأهداف والأولويات: من خلال الأهداف يمكننا أن نقيم ما إذا كان النشاط بعينه يمثل توظيفا حسنا للوقت من غيره من الأنشطة الأخرى، كما يمكننا من خلال وضع الأهداف وضع سلم الأولويات، لأن الأهداف عنصر أساسي لتحقيق الإستقرار الشخصي والإستمتاع بقيمة الحياة، فوضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت، والحديث عن الأولويات حديث عن إدارة الوقت، فالأولوية عبارة عن شئ ما يتطلب إهتماما قبل غيره، أو أنها تقدم على غيرها في البدائل، ولكي تنتقل الأولوية من دائرة التمني والأمل إلى دائرة الفعل، فإنها تتطلب قرارا للقيام بها، ووقتا يخصص لتنفيذها (أبو شيخة نادر أحمد: 2009).

4.1.3 التفويض: من مهارات الفرد لإدارة الوقت المتاح إليه بكفاءة وفعالية إتقانه لفن تفويض السلطة التي يتمتع بها أحد الرؤساء إلى أحد أو بعض مرؤوسيه، والتفويض الكفاء والفعال يقوم على ركنين أساسيين هما: المسؤولية والسلطة، والسلطة تحمل في طياتها دائما المسؤولية، وتعرف المسؤولية بأنها التعهد والإلتزام بإنجاز الأعمال والوصول إلى بعض النتائج، وبالتالي فإسناد مجموعة من الواجبات إلى شخص ما ليقوم بها، تجعله مسئولا عنها وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية من قمة الهيكل التنظيمي إلى المستويات التنفيذية، فتفويض السلطة يعني النقل المؤقت للصلاحيات من فرد في مستوى إداري معين إلى فرد آخر في مستوى إداري أدنى منه (غنيم أحمد محمد: 2010).

5.1.3 إدارة الاجتماعات بفعالية: تعتبر الإجتماعات وسيلة أساسية لمعالجة المشكلات وحلها، وإتخاذ القرارات من خلال المشاركة، وهي وسيلة إتصال هامة في المنظمة، سواء أكان هذا الإتصال أفقيا بين إدارات المنظمة وأقسامها، أو رأسيا بين المديرين ومرؤوسيهم أو كان مع

الأطراف الخارجية في المجتمع ، لذا تعد الاجتماعات وسيلة للتفاعل الإجتماعي والتعارف وتنمية العلاقات، وهي أداة هامة للمتابعة والتقييم(غنيم أحمد محمد: 2010).

6.1.3 تقليص الأعمال الورقية: من مهارات إدارة الوقت تقليص الأعمال الورقية، فكثير من الأفراد ينفق جزءا كبيرا من الوقت المتاح لديهم في إعداد المذكرات والتقارير، الأمر الذي يترتب عليه إهدار جزء ملموس من الوقت (غنيم أحمد محمد: 2010).

2.3 مبادئ إدارة الوقت:

توجد العديد من مبادئ إدارة الوقت التي تم الإشارة إليها في التراث النظري لإدارة الوقت وتختلف المبادئ من باحث لآخر نظير الاختلاف في المقاربات المعرفية وكذا الميادين التي تم تناول هذه المبادئ فيها، وسنحاول الإلمام بأهم هذه المبادئ فيما يأتي:

1.2.3 المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

إن التخطيط هو إختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، وأهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

1.1.2.3 مبدأ تحليل الوقت: يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس الإحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، كأساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية، إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة، مع العلم أن بعد الإنتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

2.1.2.3 مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد إنتهاء عمل اليوم أو قبل إبتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الإستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة الأعمال

وجداول زمني لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

3.1.2.3 مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت متاح لإنجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة والثانية تعتمد طريقة على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة، والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

4.1.2.3 مبدأ المرونة: حيث يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند إختيار الخطط فيما يتعلق بإستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على إتباعه.

2.2.3 المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

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

1.2.2.3 مبدأ التفويض: إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها، ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

2.2.2.3 مبدأ تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

3.2.2.3 مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد وتم تحديد موعد للإجتماعات وفي وقت معين، مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

4.2.2.3 مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي التقليل منها، فتنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى إستخدام أكثر فعالية للوقت، والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرين في الأعمال الروتينية بين 30 إلى 50 بالمائة من الوقت المتاح لهم.

3.2.3 المبادئ المتعلقة بالرقابة:

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

1.3.2.3 مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

2.3.2.3 مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتجنب العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.

3.3.2.3 مبدأ تحليل الوقت: حيث يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر (سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز: 2007).

4. أساليب إدارة الوقت: هناك العديد من الأساليب التي يتم إستخدامها من قبل المنظمات لإدارة الوقت والتي تختلف حسب الأهداف وطبيعة المنظمة وحجمها، وسنوجز أهم هذه الأساليب فيما يلي:

1.4 أسلوب الإدارة بالأهداف: وهو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف، وأن يشترك المدير والعاملون معه في تحديدها ومجالات النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة، وأن يؤخذ في الإعتبار الإمكانيات المتاحة وتحديد المشكلات التي يمكن أن تعترض الأهداف المحددة، والإتفاق على أنسب الحلول لها (خليل نبيل: 1996).

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية نظرا لمساهمته الفعالة في تحديد وصياغة الأهداف بشكل جيد، كما يعد أداة تنظيمية نظرا لتحديده للعلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأداة توجيهية من حيث المشاركة الفعالة التي تحصل بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف وإتخاذ القرارات وأداة رقابية لقدرته على قياس النتائج بصورة دقيقة من خلال المعايير التي تم الإتفاق عليها مسبقا(سلامة سهيل: 1988)، وقد حدد سلامة عدة خطوات رئيسية للإدارة بالأهداف تتمثل فيما يأتي:

- يطلب الرئيس من المرؤوس ورقة مكتوبة تتضمن تصورات عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى، بحيث تشمل الأهداف العملية والشخصية.
- يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة هذه التصورات وإجراء تعديلات عليها.
- تنفيذ المهام والواجبات التي تم الإتفاق عليها، ومحاولة حل المشكلات التي تعترض طريقة التنفيذ.
- تقويم النتائج النهائية بعد إنتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقا(سلامة سهيل: 1988).

2.4 أسلوب الإدارة الذاتية: تعني الإدارة الذاتية وجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة(سلامة سهيل: 1988)، فالإدارة الذاتية هي مسئولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم،

وأنها مهمة ليست باليسيرة على المدير، حيث أنها تحتاج إلى العديد من الصفات والخصائص والفهم العميق لدور المنظمة وكذا المزيد من التدريب والتطوير وصقل المعارف والخبرات من خلال الإطلاع والممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة (إيناس أكرم أحمد الحناوي: 2011).

3.4 أسلوب الإدارة بالإستثناء: هي صورة من صور الإدارة بالتفويض يستخدمها المدير لتسيير أمور إدارته من دون تدخل مباشر منه، فهو يضع حدودا يستطيع مرؤوسيه أن يتصرفوا في مسائل العمل على ضوء هذه الحدود ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت أمور إستثنائية تخرج عن الإطار المحدد (عامر سعيد، عبد الوهاب علي: 1994) وتحقق الإدارة بالإستثناء العديد من المزايا تتمثل في:

- تفرغ المدير للأعمال الهامة غير الروتينية لكي يعطيها ما تستحق من إهتمام فيتقنها وتحقق الغرض المطلوب منها.
- توفير الجهد الضائع في إتخاذ قرارات روتينية إجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للمرؤوسين حسب قدراتهم.
- حسن إستغلال وقت كل من الرؤساء والمرؤوسين حيث يركز كل فريق على العمل الذي يمكن إجادته.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتصرف في الحدود المرسومة، وفي الحالات المشابهة، أو التي تختلف إختلافا طفيفا عن هذه الحدود.
- إرتفاع الروح المعنوية للمرؤوسين لعدم إضطرارهم للرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة ولشعورهم بأنهم يستطيعوا التصرف ولو في حدود ضيقة (خليل نبيل: 1996).

4.4 أسلوب الإدارة بالتفويض: تعرف الإدارة بالتفويض أنها "تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض النتائج، والتي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري (سلامة سهيل: 1988).

ويعد التفويض أحد أهم الأدوات فيما يخص إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، ولا غنى لأي مدير عنها، وخصوصا في المنظمات ذات الحجم الكبير، أين يلجأ المدير إلى تفويض جزء من

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

صلاحياته إلى من هم أدنى مستوى إداري منه (العضايلية علي: 1998)، ولنجاح عملية التفويض لابد من توافر ثلاث عناصر أساسية هي:

- منح السلطة والمسئولية الكاملة من المفوض إلى المفوض إليه، وذلك لإنجاز ما حدد إليه في قرار التفويض.
- وجود القوة التنفيذية المناسبة لإتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز المهمة المفوض إليها.
- إتاحة الفرصة للمفوض إليه لإتخاذ ما يراه مناسباً (سلامة سهيل: 1988).

5. الوسائل المساعدة على إدارة الوقت.

لقد قسم علماء الإدارة والسلوك التنظيمي الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمين رئيسيين، وسائل تقنية تتعلق بالآلات، ووسائل غير تقنية ترتبط بالأفراد العاملين في المنظمة، وسنعرض أهم هذه الوسائل فيما يأتي:

1.5 الوسائل التقنية:

كالحاسب والهاتف والفاكس والماسح الضوئي وغيرها، فالهاتف قد يجلب للمدير أبناء هامة وقد يكون لص الوقت، وآلة التصوير توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة، وكذلك الأنترنت والبريد الإلكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات وبالتالي تقليص الوقت (ياسر أحمد فرح: 2008).

1.1.5 الحاسبات الآلية: تعد الحاسبات الآلية من الأجهزة التي تقوم بالعديد من المهمات في مكاتب المديرين وفي المؤسسات كافة في عالمنا اليوم، وتتسم هذه الحاسبات بأنها تقوم بمهام متعددة فهي تزود المدير بالنتائج المتوقعة بدقة، وبسرعة أكبر ووقت وكلفة أقل مما قد يقوم به الموظف العادي يدوياً، ويتوافر اليوم كثير من برامج الكمبيوتر التي تقوم بتنفيذ أيسر الأعمال وأعقدها في مجالات الحياة كافة وبخاصة منها المشروعات، كما أن للمدير حرية الإختيار بين كمبيوتر المكتب أو الكمبيوتر المتنقل، الذي يتيح له الفرصة في نقل المعلومات إلى مكان آخر عن طريق وسيط يسمى بالمودم عبر التلفون، وهذه الأشياء من شأنها زيادة الإنتاجية للمدير وإستثماره لوقت العمل بالشكل الأمثل، كما أن هناك الكثير من البرامج التي تخص شركات الاعمال في الوقت الراهن، ومنها: برامج الحاسبات، برامج التحليل المالي، المشتريات والمخازن، وكذلك برامج تنظيم أوقات أداء الأعمال (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

2.1.5 آلات تصوير المستندات وأجهزة الفاكس والماسح الضوئي: من خلال إستخدام آلات التصوير العادية أو الملونة يمكن إعداد الكثير من المستندات وتجهيزها آليا في نسخ معد للإستعمال، بل يمكن إعدادها أيضا في شكل مستندات ملونة وبأحجام مختلفة سواء أكانت مصغرة أم مكبرة، وبأي أعداد تتطلبها إحتياجات العمل، ولاشك بأن عوامل الكلفة وسرعة التصوير ووجود ألوان من عدمه تعد من العوامل المحددة لإختيار مثل هذه الوسيلة.

أما الماسحات الضوئية فهي وسيلة فعالة في مسح الصور والمستندات وأرشفتها، وتخزين صور المستندات، وتحويلها إلى نصوص بوساطة الحاسب الآلي، من خلال برامج خاصة بذلك، ما يسهم في كسب الوقت عند الرجوع إلى المستندات إذا ما أحتيج إليها.

كما أن جهاز الفاكس يعد أحد المكونات المهمة في المكاتب الحديثة بعالم اليوم، وتمتاز هذه الوسيلة بأنها تجمع بين خصائص الهاتف، وآلة التصوير، ومودم الحاسب الآلي، وذلك بغرض إرسال المستندات وإستقبالها، لذا فإن هذه الوسيلة تساعد في إدارة الوقت بشكل أكثر كفاءة إعتامادا على سرعة نقل المستندات، وإمكان الإستفادة من التخفيضات المفترضة في أسعار المكالمات الهاتفية في غير فترات الذروة، كالفتره الليلية، كما أن إدماج مختلف هذه الوسائل في آلة واحدة أدى إلى توفير المساحة وتقليل التكلفة وتوفير الوقت (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

3.1.5 أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي والهاتف الجوال: تسمح هذه الأجهزة للمدير بالتحكم في غريلة المكالمات الهاتفية الواردة إليه بدون الإجابة على الهاتف، وكذلك تسجيل المكالمات الواردة إليه من أي مكان في العالم، وتتاسب هذه الوسيلة المدير في حالة عدم وجود سكرتير لتلقي المكالمات أو عدم توافر مكان لمكتبي المدير والسكرتير، كما أنه وسيلة مهمة في حالة عدم وجود المدير بالمكتب، ومن مزايا هذه الوسيلة أن كلفتها ليست مستمرة، فهي تدفع لمرة واحدة فقط عند الشراء، وكذلك أنها تفيد في تلقي الطلبات الليلية وتتيح مراجعتها في الصباح عند حضور الموظفين وقت الدوام، كما أنها توفر الوقت المخصص لتسجيل وتجميع الطلبات الواردة، وتسمح بتوفير مزيد من الوقت لبقية الأعمال المكتبية المهمة، ويفضل هذه الأجهزة يمكن للمدير سماع صوت الرسالة الواردة، ومن ثم تجنب مخاطر فقد مكالمة قد تكون مهمة للعمل، ومن جانب آخر فإن الهاتف الجوال يساعد المدير في تلقي المكالمات وإرسالها في أي موقع وجد فيه، كما أن الجوال يعمل

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

كدليل هاتف، ومستقبل الرسائل، وهذا جميعه مع إتاحة أن يقوم المدير بوظائفه في الوقت نفسه ومن أي مكان، ما يسهم بشكل كبير في توفير الوقت(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

4.1.5 الإنترنت والبريد الإلكتروني: تعد هاتان الوسيلتان من أهم التقنيات المساعدة على إنجاز الأعمال عبر المسافات الطويلة وفي زمن أقل، ويتم إستخدام الإنترنت كوسيلة أساسية للتجارة الإلكترونية، إذ تتم عمليات الشراء والبيع عن طريقها بشكل فوري، ويكون توفير هذه الوسيلة للوقت معتمدا على مدى السرعة في تشغيل شبكة الإنترنت، وكذلك على قدرة المدير في إستخدامها إستخداما صحيحا للوصول إلى المعلومة المطلوبة في أقصر وقت ممكن، وإلا أصبحت وسيلة لمضيعة الوقت، وبترافق مع هذه الوسيلة البريد الإلكتروني الذي يساعد في إرسال الرسائل والمستندات وإستقبالها بسرعة، وقد أسهم ظهور كثير من البرامج الحديثة على فعالية إستخدام مثل هذه الوسيلة ما ينعكس إيجابا على توفير وقت المدير، أو رسائل جماعية إلى أكثر من فرد في الوقت نفسه، وفي أي مكان في الكرة الأرضية(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

5.1.5 المفكرة الإلكترونية: تساعد المفكرة الإلكترونية المحمولة بالجيب، أو الموجودة في الحاسب الشخصي المكتبي أو المحمول باليد على تحديد تفاصيل المواعيد، التذكير بالأشياء المطلوب إنجازها، تحديد أولويات المهمات، ومعلومات أخرى تلزم في عمل المدير، كما تحقق المفكرة بعض المزايا منها:

- إمكان تنظيم المواعيد بغرض عدم قبول مواعيد في أوقات معينة.
- إصدار إضاءة أو أصوات مميزة للتذكير بالمواعيد.
- تسجيل مذكرات مختصرة على الذاكرة الخاصة.
- إستخدامها بوصفها جهاز هاتف متنقل.

ويمكن لصاحب المفكرة الإلكترونية وصلها بالكمبيوتر المحمول وبالكمبيوتر الشخصي بواسطة خط الهاتف، وفي حالة وجود شبكة متواصلة من الحاسبات الآلية، فإنه يمكن للمدير الدخول على جدول مفكرات زملائه بالعمل، من أجل معرفة الأوقات الملائمة لعقد الإجتماعات(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

2.5 الوسائل غير تقنية:

كالإعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام وإعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية وتطبيق التفويض (ياسر أحمد فرح: 2008).

1.2.5 الإعتماد على السكرتير: إن رسالة السكرتير أو مدير المكتب هي مساعدة المدير على إدارة وقته بفعالية سعيا نحو إنجاز أهداف العمل، لذا فإن الكتابات الحديثة في هذا المجال تولي إهتماما كبيرا بالتدريب والإعداد الجيد لمهام السكرتارية، وبصفة خاصة المتعلقة بإدارة الوقت، ويشير العدلي أن هناك عدة واجبات على السكرتير القيام بها كي يتسم عمله بالفعالية، وهي:

- فحص المكالمات والزوار.
- وضع نظام محكم لتنظيم الملفات.
- تنظيم المواعيد والاجتماعات.
- إعداد مسودة المذكرات والخطابات.
- تفويض الأعمال اليسيرة إليه.
- مساعدة المدير على تنظيم مهماته، وتذكيره بالمواعيد.
- صيانة الملفات ومتابعتها وتجديدها.
- سرعة تفهم الأمور من أول وهلة، وأخذ زمام المبادرة بكل ما يهم المكتب.

2.2.5 إعداد قائمة يومية أو أسبوعية بالأعمال: تعبر قوائم المهمات اليومية والأسبوعية عن مجموعة من الإلتزامات التي من المقرر أن يقوم بها المدير بنفسه، ويتم في هذه القائمة تدوين مشروعات وأنشطة معينة يحتاج المدير إلى إنجازها خلال يوم أو أسبوع، فتسجل في شكل أولويات، وبطريقة تمكن من إزالة أو وضع علامة أمام المهمات التي أنجزت فعلا ويفترض في كل من هذه القوائم أن يقوم المدير بإستيفاء ثلاث شروط فيها هي:

- تسجيل الأعمال اليومية المطلوب إنجازها.
- وضع تقديرات واقعية لزمن كل عمل.
- أن يؤخذ في الحسبان الاجتماعات والمواعيد المقررة من قبل في مفكرة مواعيد (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

3.2.5 المفكرة اليدوية والذاكرة الشخصية للمدير: يتم في ظل المفكرة اليدوية تسجيل الملاحظات والمهام والأنشطة والمواعيد التي يقوم بها المدير في أثناء العمل الرسمي اليومي أو المستقبلي (الأسبوعي أو الشهري)، وتمتاز هذه المفكرة بصغر الحجم إذ يمكن الإحتفاظ بها في الأوقات والأمكنة كلها، وتحتوي هذه المفكرة دليلا صغيرا للهاتف أو بطاقات تعريفية شخصية للمدير، وبشكل عام فإنها تساعد المدير على تذكر الأشياء المطلوب إنجازها بشكل يدوي مكتوب، وبخلاف ذلك تماما، فإن المدير قد يعتمد على ذاكرته الشخصية في تذكر الأشياء المطلوب إنجازها، دون الإستعانة بأي وسيلة يدوية أو إلكترونية لتنظيم المهام المطلوب إنجازها وإدارتها، ومما لاشك فيه أن هذه الأخيرة تعتمد إلى حد كبير على قوة ذاكرة المدير وحالته الصحية العامة، ومن أشد عيوبها النسيان، وبخاصة في حالة تداخل المهام ومواعيد إنجازها(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

6. أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدير لإدارة الوقت.

يتبع المدير عدة إستراتيجيات لإدارة وقته وذلك للقيام بمختلف المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، وإن كانت هذه الإستراتيجيات تختلف حسب شخصية المدير وكذا طبيعة العمل الذي يقوم به إضافة إلى عوامل تتعلق بالمؤسسة التي يديرها كحجمها وطبيعة عملها وطرق الإتصال فيها، لذا سنقوم بعرض بعض الإستراتيجيات التي يمكن للمدير الإعتماد عليها في سبيل إدارة فعالة لوقته، والتي نذكر من بينها:

1.6 الإهتمام بالفعالية ثم الكفاءة: إن الكفاءة هي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة بإستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو الجهد، في حين أن الفعالية هي قدرة المدير على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها بإستخدام الموارد المتاحة أحسن إستخدام ممكن، ويرى هيربرت أن المدير الفعال هو العارف لماهية الأنشطة المطلوبة والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية سلفا والفعالية تعني تحديد وأداء الأعمال الصحيحة والمفروض إنجازها بأداء دقيق بصورة صحيحة ومن العبث أن يضيع المدير وقته في إنجاز أعمال لا تساهم في تحقيق الأهداف أو الأعمال التي قد تؤدي بواسطة آخرين مما يؤدي إلى الإستخدام غير الصحيح للوقت، حيث لا بد أن تتم هذه الأعمال بصورة دقيقة وصحيحة(محمد حسن محمد حمادات: 2007).

2.6 تفويض المهام للمرؤوسين وتدريبهم على أدائها: يتصور بعض المديرين أنهم الوحيدون الذين بإستطاعتهم إنجاز المهام ويقاومون فكرة تفويض السلطات رغبة في السيطرة وتمركز السلطة أو الإعتقاد بعدم توافر القدرات اللازمة في المرؤوسين أو لرغبة المدير في معرفة دقائق الأمور داخل نطاق سلطاته، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء الملقاة على كاهل المدراء وزيادة الوقت المطلوب لإنجازها ويؤدي إلى إحلال هذه الأعمال محل البعض الآخر الأكثر أهمية أو التي تحتاج إلى وقت أطول في التنفيذ، فعلى المدير هنا أن يقوم بتحديد وتحليل الأنشطة والأعمال المطلوبة وتفويض بعض الأعمال وإسنادها إلى مرؤوسيهما على القيام بها ومراقبة إنجازهم لها ودون التدخل في تنفيذها(محمد حسن محمد حمادات: 2007).

3.6 الحذر من التفويض العكسي: يميل بعض المرؤوسين إلى رفع بعض الأعمال التي يجب عليهم إتخاذ قرار فيها وإنجازها إلى المدير للنظر فيها وإتخاذ ما يراه مناسباً، وذلك بسبب ضعف في قدرات ومهارات المرؤوسين أو الخوف من تحمل الأخطاء، وقبول المدير لمثل هذه الممارسات يزد من سوء إدارته لوقته ويؤدي إلى إضاعته في إنجاز أعمال ليست من صميم عمله، وللتغلب على هذه المشكلة ينبغي على المدير مقاومة التفويض العكسي، وعدم قبول إنجاز أعمال نيابة عن المرؤوسين مع تحفيزهم وإثارة دوافعهم وإشعارهم بالثقة لتحمل المسؤولية وتدريبهم على إتخاذ القرارات مما يعطي المرؤوسين دفعة قوية للرغبة في إنجاز العمل المنوط بهم(محمد حسن محمد حمادات: 2007).

4.6 إعداد قائمة بالعمل لكل يوم وتحديد الأولويات لتنفيذها: من خلال تحديد برنامج عمل للإنجاز المطلوب لليوم التالي وترتيب هذه الأعمال من حيث أهميتها النسبية تصبح لدى المدير صورة واضحة عن كيفية توزيع الأعمال على الوقت المتاح(محمد حسن محمد حمادات: 2007).

5.6 غربلة وتجميع المقابلات: لترشيد إستخدام الوقت يمكن أداء ما يعرف بأسلوب الغرلة **screening**، وتتضمن الغرلة تحديد الرسائل التي يجب قراءتها والزيارات التي يجب إستقبالها وما يمكن تأجيله إلى وقت لاحق أو إلغائه، وفي نفس الوقت يمكن تجميع المقابلات التي تتضمن معالجة موضوعاً واحداً لتشمل مقابلة واحدة ويمكن تحديد وقت معين لإستقبال المراجعين لمناقشة

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

مشاكلهم والإستعانة بالسكرتارية لتنظيم الإستقبال والمكالمات الهاتفية وتحديد أهميتها لذلك نجد الكثير من المدراء يحددون يوماً للمقابلات والزيارات (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

6.6 تحديد وقت هادئ خلال ساعات العمل اليومي: أن يتيح المدير فرصة لنفسه لأغراض التفكير المتعمق المنظم والتخطيط للمشكلات غير الروتينية والموضوعات الهامة وإعادة ترتيب جدول أعماله (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

7.6 تحديد الأهداف والتركيز عليها مع تحديد الأولويات: إن تحديد الأهداف لأي نشاط هو الخطوة الرئيسية والأولي لتحقيق الهدف، كما أن توظيف الأهداف بصورة سليمة يساعد على ترتيب النشاطات حسب أولوياتها، مع ضرورة الأخذ بفكرة سلم الأهداف، فالأهداف طويلة المدى تبنى على أهداف قصيرة في هيئة سلم مع تجزئة الأهداف السنوية إلى أهداف شهرية فأسبوعية، على أن تكون تلك الأهداف موضوعة من قبل الفرد المعني بتحقيقها وكتابتها بصورة دقيقة وواقعية قابلة للقياس ومنسجمة، وذات جدول زمني لتحقيقها خلال فترة معينة، والمدير الذي يدرك أهدافه ولديه معايير صحيحة لترتيب هذه الأولويات زمنياً مع إدراكه العلاقة بين السبب والنتيجة سيكون فعالاً لأن العمل وفق الأولويات يوفر الوقت الكثير الذي يمكن أن يبذل في أداء مهام يستطيع الآخرون القيام بها (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

8.6 تنظيم الوقت: يقول أسبورن إذ كان هدف السيطرة على الوقت فينبغي في البداية سيطرته على ذاته، وإذا كان الهدف هو الإدارة فينبغي أن تكون الإدارة على الذات أولاً كما أن أهم ما في الإدارة هو مقدرة المدير على القيام بتنظيم عمله اليومي ومعظم علماء الإدارة وضعوا إنجاز إدارة العمل اليومي في مصاف أصعب المهام التي تواجه المدير، ومن الطرائق التنظيمية لإدارة الوقت: الإقلال من عدد أفراد اللجان، وزيادة سرعة المراسلات وعدم تأجيل إتخاذ القرارات، وتحديد مواعيد المقابلات مسبقاً، وتفويض عملية قراءة المعلومات للمرؤوسين، وتنظيم المكالمات الهاتفية، وترتيبها مسبقاً، وإستعمال نظام سكرتارية فعال، وإتلاف ما لا حاجة له (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

9.6 أن يطور المدير لنفسه فلسفة شخصية للوقت: حيث يتعين على المدير إيجاد فلسفة معينة ومنهج متطور للمدير الفعال وقناعاته الذاتية وتتركز أهميتها بإعتبارها وسيلة مساعدة في الإستفادة

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

من الوقت من خلال فهمه ووعيه للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل التي يستخدمها(محمد حسن محمد حمادات: 2007).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نتطرق إلى إدارة الوقت وتبيان أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، وذلك بالإشارة إلى مختلف التناولات والمقاربات التي تطرقت لإدارة الوقت التي أصبحت

تشكل اليوم رقما فاعلا في كل المؤسسات باعتبار أن الوقت أضحي موردا من موارد المؤسسات خاصة أنه يدخل ضمن العملية الإنتاجية وحساب تكلفة المنتج ويؤثر بشكل واضح على أداء الأفراد ومنه الأداء العام للمؤسسة.

ولعل ما لاحظناه خلال عرضنا لمختلف عناصر هذا الفصل تلك الأهمية الواضحة لإدارة الوقت حيث أن إستغلاله الإستغلال الأمثل يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية المؤسسات ومدى فعاليتها وتحقيقها لأهدافها على المدى الطويل أو القصير وهو ما يمكن ترشيده أكثر بالتحكم في المهارات الأساسية لإدارة الوقت والتي أشرنا إليها سابقا.

وبالرغم من غزارة التراث النظري فيما يخص إدارة الوقت، إلا أننا لم نجد أي إشارة إلى إدارة الوقت في المؤسسات الجامعية، بل إن التناول جاء عاما لمختلف المؤسسات دون تحديد معين وإن كان قد مس المؤسسات الصناعية والخدماتية أكثر من تلك التعليمية والبحثية، وهو ما جعلنا ربما نتطرق لإدارة الوقت بشكل عام في مختلف المؤسسات محاولين تكييف ذلك مع موضوع دراستنا بإعتباره يمس الجانب الإداري أكثر منه التعليمي لأنها تخص مدرء التعليم العالي وهو ما أضفى على دراستنا طابعا خاصا ومميزا، فالوقت لم يعد موردا عاديا لأي مؤسسة بل إنه المورد الأكثر أهمية والتي توليه المؤسسات بالغ الإهتمام إنطلاقا من الخصوصيات والميزات التي ينفرد منها والتي جعلته رقما فاعلا في معادلة الإنتاج للمؤسسة، فهو غير قابل للإسترجاع ولا يمكن التحكم فيه إلا عن طريق محاولة إدارته بطريقة مثلى بتجنب أي عوامل من شأنها المساهمة في ضياعه وهو ما ينعكس بصورة ما على أداء المؤسسات ومدى إنتهائها من أعمالها ومسئولياتها الملقاة على عاتقها.

وإنطلاقا مما سبق يمكننا القول أن المؤسسة التي تريد لنفسها البقاء والمنافسة في ظل التغيرات التي تميز السوق من جهة وفي ظل التطورات الحاصلة ما عليها إلا أن تعرف كيف تدير وقتها المتوفر لها بفعالية لتخدم نفسها وتحقق أهدافها بصورة متكاملة، أما الجامعة كأحد مؤسسات المجتمع في الميدان التعليمي والبحثي فإن خصوصياتها التي تجعل من الوقت يلعب أهمية بالغة خاصة فيما يتعلق بتطور العلم والبحوث لذا فإن الإدارة الناجعة التي تعتمد على إدارة الوقت في المؤسسات الجامعية تنعكس ليس على أداء الجامعات ومختلف الفاعلين فيها بل تنعكس أيضا على جودة مخرجات سوق العمل في إطار جودة التعليم العالي مبتغى وهدف كل جامعة اليوم.

يكتسي الوقت في حياتنا اليومية والعملية أهمية كبيرة، من منطلق أنه الأساس في قيامنا بمختلف الأنشطة، حيث لم يعد ينظر للوقت بأنه الزمن الذي نستغرقه في قضاء حاجاتنا بل أصبح ينظر إليه على أنه رقما فاعلا في أعمالنا، خاصة أنه أضحي موردا من موارد أي منظمة، بإعتباره يساهم في تنمية المؤسسة وتطويرها خاصة إذا تم إستغلاله بالطريقة المثلى وهو ما جعل إدارة الوقت تكتسي طابعا مميزا في فنيات التعامل مع الوقت، ولأن الإدارة الجيدة للوقت تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية وأداء الأفراد داخل المؤسسة فإن المنظمات اليوم أولته الأهمية البالغة نظير ذلك، في سبيل تحقيق غاياتها الأساسية بإعتباره موردا من موارد المؤسسة يضاف لمواردها الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية والموارد المالية، وبالنظر للخصوصيات التي تميز الوقت أولته مختلف المؤسسات الأهمية البالغة أكثر من أي مورد آخر، كونه يدخل ضمن مختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية لأي منظمة.

إن إدارة الوقت كمهارة يتمتع بها الفرد تقتضي منه إدراك أهمية الوقت وقيمه الحقيقية والدور الذي يلعبه في عمليات وأداء المنظمة، بالإضافة إلى إمتلاكه تلك الفنيات والمهارات التي تمكنه من إدارة وقته بفعالية أي إستغلال وقته الإستغلال الأمثل، ولن يتأتى له ذلك إلا من خلال التغلب على مختلف مضيعات الوقت والتحكم في مبادئ إدارة الوقت وإستراتيجيات إدارة الوقت وذلك عن طريق التعلم والتدريب المستمر حول مختلف هذه التقنيات للتحكم فيها.

وإنطلاقا من ذلك جاء فصلنا هذا الذي سنتناول من خلاله الوقت بتبيان مفهوم الوقت وأهميته وأقسام الوقت وكيفية التعامل الفعال مع الوقت وأهم مضيعات الوقت وإستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت وكذا قياس الوقت، كما سنتناول في هذا الفصل تطور مفهوم إدارة الوقت ومهارات ومبادئ إدارة الوقت وأساليب إدارة الوقت والوسائل المساعدة على إدارة الوقت إضافة لأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدير لإدارة الوقت.

أولا: مدخل إلى الوقت.

2. مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه.

2.1 مفهوم الوقت.

2.1.1 الوقت لغة.

الوقت كما جاء في لسان العرب في مادة وقت هو مقدار من الزمن، وهو مقدار من الدهر معروف (إبن منظور جمال الدين محمد بن مكرم: 1990).

وقال ابن سيده "الوقت المقدار من الدهر معروف"، وبذلك قال مجد الدين الفيروز أبادي "الوقت مقدار من الدهر"، وكل شيء قدرت له حيناً فهو مؤقت، وجاء في التنزيل "إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا" (القرآن الكريم: الآية 113، سورة النساء) أي مؤقتاً مقدراً وقيل أي كتب عليهم في أوقات مؤقتة، وقال إبن الأثير: التوقيت والتأقيت أن يجعل للشيء وقت يختص به، وهو بيان مقداره المدة (شحادة محمد أمين: 2006).

ويرى محمد أمين شحادة أن الوقت هو "مقدار من الزمن، ووقت كل فرد هو ذلك المقدار المحدد بعمره، وإدارة الوقت تعني بإدارة حياة الإنسان، فهو مادة حياته وميدان نشاطه" (شحادة محمد أمين: 2006).

ويرى محمد شاكِر عبد العليم بأن الوقت والزمان "مفهومين مترادفان في المعنى، فحينما نريد تعريف الوقت نعرفه بأنه مقدار من الزمن وحينما نريد تعريف الزمان نقول بأنه إسم لقليل الوقت أو كثيره" (أسامة محمد شاكِر عبد العليم: 2010).

2.1.1.1 إصطلاحاً:

بالرغم من تناول مصطلح الوقت من طرف العديد من الباحثين والدارسين، إلا أن هذا التناول بقدر ما أثرى هذا المصطلح، إلا أنه أوجد العديد من التعاريف التي أشارت لمصطلح الوقت، وسنشير لأهم هذه التعاريف فيما يأتي:

الوقت هو مقدار حركة الفلك وهذا تعريفه عند الحكماء أما تعريفه عند المتكلمين فهو عبارة عن متجدد معلوم يقدر به متجدد آخر موهوم، كما يقال آتيك عند طلوع الشمس، فإن طلوع الشمس معلوم ومجيئه موهوم، فإذا قرن ذلك الموهوم بذلك المعلوم زال الإبهام (يسر سعد عبد الله: 2008).

الوقت كما ورد في قاموس (Dictionnaire Webster's New World Collège) هو "الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما" (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000)، وهو أيضاً

"سلسلة متصلة من أحداث يتبع أونها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل" (شهادة محمد أمين: 2006).

ويؤكد هاشم الشيني أن الوقت هو " كمية تقاس بالساعة أو أجزاءها ويسير على شكل خط مستقيم إلى الأمام ويتحرك بموجب نظام معين من الصعب التحكم فيه أو إسترجاعه فهو يسير بسرعة ثابتة ومحددة دون توقف أو زيادة أو نقصان" (هاشم الشيني: 1993).

ويرى ناصر محمد العديلي بأن " من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه، فالوقت لا يمكن شراؤه أو تجميعه أو تجزئته أو تخزينه أو إستئجاره أو إطلته أو إستبداله بشيء غيره" (ناصر محمد العديلي: 1994).

وتطلق كلمة وقت حسب محمد الصيرفي على " عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت، بما يمكننا من إختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (محمد الصيرفي: 2003).

ويرى أحمد إبراهيم أحمد أن الوقت هو " مورد هام من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها، إذ يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، ومع ذلك لا نجد الحرص اللازم على هذا المورد الفريد من نوعه، والضروري لكل شيء، كما نجد إختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت وقيمه وأهميته من مجتمع لآخر وبين الأفراد في المجتمع الواحد" (صلاح الدين عبد الباقي: 1999).

2.1 أهمية الوقت:

تختلف أهمية الوقت من فرد لآخر وفقا للنظرة الخاصة تجاهه وفهم طبيعته وتأثيره وإدراكه لأهميته، وكما تختلف النظرة لأهمية الوقت بين الأفراد تختلف بين المجتمعات الإنسانية تبعا للخلفية الدينية والفكرية لتلك المجتمعات، كما أن نظرة تلك المجتمعات لأهمية الوقت ليست دليلا قطعيا على سلامة الفكر والمعتقد أو العكس لكنها نتيجة لمتغيرات ورؤى طرأت على نظرة تلك المجتمعات للوقت أهميته (حسن بن علي بن محمد الزهراني: 2010).

ولقد ركزت النظريات الإدارية الحديثة على رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الإهتمام بالوقت وإعتبره أعلى الموارد، وحسابه بدقة، وأن إهداره يؤدي إلى تكاليف عالية من شأنها التأثير على الفرد والجماعة، وتظهر أهمية إدارة الوقت بالنسبة للفرد والجماعة في جميع وظائف الإدارة، ويرتبط نجاح هذه الوظائف بالاستغلال الأمثل لكل الوقت أو لأكبر قدر منه على أقل تقدير (محمود إبراهيم سعيد ملحم: 2010).

وتكمن أهمية الوقت في أنه من الموارد المتاحة وغير المكلفة إلا إذا تم إصداره أو أسئى استخدامه فيكون مكلفا جدا، لذلك فهو لا يحتاج إلى إعتمادات مالية، أو توجيهات فوقية لدعم مخصصاته، بل هو مورد يكون ثابتا ومتجدد في الوقت ذاته، إلا أنه يحتاج وبإلحاح إلى إدارة تحدده وتستثمره وتحسن توزيعه، وإستخدامه وترشيده وتزيد فعاليته، بما ينعكس على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات (حنان شكري شاكر شبير: 2010)، فالوقت يكتسي أهمية في مختلف نواحي حياتنا حسب طبيعة كل مجال والأهداف المراد تحقيقها من خلال هذا الجانب الحياتي، ويؤكد محمد أمين شحادة أن للوقت أهمية متعددة، يمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

- أهمية الوقت تنبع من أهمية حياة الإنسان التي يعيشها، فحفظها هو حفاظ على الحياة وقلته هو قتل للحياة، ولكنه من النوع غير المحسوس، لذلك كانت إضاعة الوقت هي إضاعة للعمر.
- الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر، لكنها بالنسبة للإنسان الفعال لحظات تنبض بالحيوية والنشاط والإنجازات المميزة، أما بالنسبة للإنسان غير الفعال فهي لحظات جامدة ميتة لا أثر لها بعد مضيها بالحسرة والندامة.
- الوقت أثمن ما يملكه الإنسان، لأن أجزاءه من أيام وأشهر وأعوام تشكل عمل الإنسان وإهداره هو إهدار للحياة، وإغتنام ساعاته وأيامه هو إغتنام لفسحة العمر.

■ يملك الإنسان القدرة والإرادة على الإفادة من وقته، فجميع المصالح إنما تتأتي من إغتنامه، فهو وعاء كل عمل وميدان كل عطاء، وهو نعمة من الله ليعمر في الأرض (شهادة محمد أمين: 2005).

3.1 خصائص الوقت:

تولي الكثير من المنظمات اهتماما بالغا للوقت، ويرجع ذلك الإهتمام لعدة خصائص ومميزات للوقت تجعل من إيلائه العناية اللازمة أمرا ضروريا بالنظر لهذه الخصائص التي يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يأتي:

- أي لحظة تمضي من الوقت لا يمكن إسترجاعها.
- الوقت كالوعاء والخزانة الحافظة للأشياء من خصائصه أنه يحفظ الأحداث ويطلع كل سلوك يصدر من الإنسان على شرائطه، وقد أشار حديث النبي صلى الله عليه وسلم إلى ذلك في قوله " إن هذا الليل والنهار خزانتان فانظروا ما تصنعون فيها".
- الوقت لا يملكه الإنسان، فإن كان للإنسان ملكية على ماله وعقاره، وببيده حرية التصرف في مدخراته وإستثماراته، لكنه لا يمتلك من الوقت دقيقة ولا ثانية، ولا يمكنه التصرف في مجريات عمره، فيزيد أو ينقص منه، فتلك اللحظات التي نقضيها على وجه الأرض منذ خروجنا من بطون أمهاتنا حتى ندخل بطن الأرض هي حياتنا التي لا نملكها، فقيمة الوقت هي قيمة الحياة بأسرها لأن الوقت يمثل البعد الزمني للحياة.
- الوقت مجال للإستثمار النافع، وعلى الإنسان العاقل إستغلال نعمة الوقت فيما يعود عليه بالصلاح والفلاح، فيصرف كل طاقات الوقت في صالح الأعمال وأمهات الطاعات (حسن صديق الفاضل: 2009).

■ سرعة إنقضائه: فالوقت يمر مر السحاب ويجري جري الريح، سواء أكان زمن مسرة أو فرح، أم كان زمن إكتئاب وحزن.

■ إنه أنفس ما يملك الإنسان: إن الوقت هو أنفس ما يملك الإنسان، ويرجع ذلك لكونه وعاء لكل عمل أو إنتاج، فهو في الواقع رأس المال الحقيقي للإنسان على المستويين الفردي والإجتماعي، فهو ليس كما يقول المثل الشائع من ذهب، بل هو أغلى في الحقيقة من الذهب واللؤلؤ والماس، ومن

كل جوهر نفيس، وفي هذا قال الحسن البصري" يا بن آدم إنما أنت أيام كلما ذهب يوم ذهب بعضك"(وعد حبش الحديدي: 2010).

2. أقسام الوقت:

لقد اختلف كل من تناول الوقت حول تحديد أقسام الوقت، وذلك بالنظر لتنوع الدراسات التي تناولته من جهة وطبيعة هذه الدراسة والنتائج التي توصلت إليها من جهة، حيث سنتناول أهم أقسام الوقت، وهي :

1.2 الوقت الإبداعي: يوصف هذا النوع بأنه إبداعي إذا صرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز الذي تم فيه، ويمارس الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية هذا النوع من الوقت، نتيجة لحاجتهم إلى الوقت الإبداعي، من أجل التفكير العلمي والتوجيه السليم، إضافة إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول موضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

2.2 الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل، إذ يصرف الوقت التحضيري في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته، ومن المفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت، نظرا لآثاره الإقتصادية على المنظمة، وما ينجم عن ذلك من خسارة نتيجة عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

3.2 الوقت الإنتاجي: وهو المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي وكذلك التحضير له في الوقت التحضيري، ومن أجل زيادة فعالية إستغلال الوقت فإنه يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في عملية التحضير أو التخطيط أو الإبداع، ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين:

- وقت الإنتاج العادي (المنظم أو غير الطارئ).
- وقت الإنتاج غير العادي (غير منظم أو الطارئ)(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

1.3.2 الوقت الغير منظم: هو الوقت الذي يصعب تنظيمه حيث يتم قضاؤه في الحاجات الأساسية كالأكل والشرب والراحة، والنوم، والعلاقات الأسرية والاجتماعية والمهنية، وهو وقت لا

يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له، وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

2.3.2 الوقت المنظم: وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته، هو غالبا ما يكون مخصصا للعمل حيث يكون التحدي كبير هنا في كيفية الإستفادة من هذا النوع من الوقت، بإستغلاله الإستغلال الأمثل هو يتكون من نوعين، الأول يكون في وقت الذروة أين نكون في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني، والثاني يكون وقت الخمول حيث يكون في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (فتحي عبد الرسول: 2007).

4.2 الوقت العام أو غير المباشر: هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها داخل بيئتها أو المجتمع، كمسئولية المنظمة الإجتماعية وما تفرضه من إلتزامات على مديريها من إرتباطات، فالمدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم الوقت ويوزعه توزيعا فاعلا بين تخطيط الأنشطة المستقبلية(الوقت الإبداعي) وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها(وقت تحضيري) وفي صرف الكمية اللازمة من الوقت للقيام بالعمل(وقت إنتاجي)، وأن يخصص كذلك وقتا للقيام بالمراسلات وبأعباء المسئولية الإجتماعية (وقت عام)، بإعتباره عضوا في هذا المجتمع، وممثلا لمنظمة ملتزمة بإهتمامات هذا المجتمع، كما أن المجتمع بالمقابل ملتزم بها(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

5.2 الوقت المادي الميكانيكي: وهو مقياس لحركة الجسم، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس ويوصف الوقت هذا المفهوم بأنه متصل وقابل للتقسيم إلى وحدات صغيرة جدا، وينساب بشكل منظم، وهو كمي محض خال من أية صفات نوعية ووحداته متعددة كالثانية والدقيقة والساعة والشهر(عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

6.2 الوقت البيولوجي: وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر ونموها، وساعته هو الجسم نفسه، فالوقت البيولوجي يقيس مستوى النضج الجسدي للأجسام الحية، وبالتالي فقد يكون لطفلين نفس العمر الزمني تسع سنوات مثلا، لكنهما مختلفان بالعمر البيولوجي، إذ يكون نضج أحدهما أكثر من الآخر(عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

7.2 الوقت النفسي: هو شكل من أشكال الشعور الداخلي أو الظروف الذي يكون فيه الفرد وحالته النفسية فإذا كان الظرف صعبا أو خطرا فإن الزمن يمر ببطء شديد وتبدوا الدقائق ساعات والعكس

صحيح، وبالتالي فإن الوقت النفسي يقيس من إنسياب الزمن داخل المرء وهو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي (عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

8.2 الوقت الإجتماعي: معايير الأحداث الإجتماعية الهامة كميلاد السيد المسيح وهجرة الرسول صلى الله عليه وسلم، أو نشوب الحرب العالمية الأولى، وغيرها من الأحداث الهامة والتي تختلف من مجتمع لآخر، ويقاس هذا الوقت بمعايير إجتماعية تدور حول الأحداث الهامة في المجتمع تبقى عالقة في أذهان الناس ويشيرون إليها من حين لآخر(عمار عبد الله محمود الفريحات وآخرون: 2010).

3. التعامل الفعال مع الوقت:

لقد أضحى الوقت يلعب دورا مهما ليس في حياتنا اليومية فحسب، بل في حياتنا العملية أيضا، ونظير أهميته التي يكتسبها أصبح التعامل معه بفعالية أمر ضروري للحفاظ عليه واستغلاله الاستغلال الأمثل، ويتضمن التعامل الفعال مع الوقت إستخدام عدة خطوات نوجزها فيما يأتي(عبد الناصر محمد حمودة: 2003):

1.3 الخطوة الأولى: كيف تستخدم وقتك حاليا:

إن أولى الخطوات العامة في أي برنامج للتعامل مع الوقت تتمثل في التعرف على الأسلوب الحالي أو الفعلي في إستخدام الوقت، والملاحظ أن الدراسات التي إهتمت بدراسة الكيفية التي يستخدم بها المديرين أوقاتهم لم تكن على نفس المستوى المأمول من النفع طالما إعتدت على توجيه أسئلة مباشرة للمديرين عن تقديراتهم لإستخدامات الوقت فالمديرين غالبا ما يبالغون في تقدير الوقت الذي يخصصونه للإنتاج، ويقللون في تقدير الوقت المخصص لحل مشكلات العاملين، لذا فالطريقة الأنجع هي قيامك بنفسك بتحديد هذا الإستخدم، فتسجيل الوقت المنفق فعلا في تنفيذ أنشطة معينة، وملاحظة التصرفات الفعلية في مناولة الوقت، تمثلان أهم طريقتين فعاليتين لتحقيق هذه المهمة، وتتعدد طرق وأساليب التسجيل الفعلي للوقت المنفق في أداء المهام، حيث قد تشتمل على واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- قيامك بعملية التسجيل بنفسك أيا كانت الوسيلة المستخدمة.
- قيام سكرتيرتك أو مساعدك بتسجيل إنفاك لوقتك.
- إستخدام آلات التسجيل ومنظمات الوقت.

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

- استخدام أسلوب العينة الزمنية لتسجيل الوقت.
- استعمال دفتر أحوال أو سجل استخدام الوقت.

ولكي يعمل هذا النظام بكفاءة وفعالية، هناك مجموعة من النصائح يجب أن تكون واضحة في الذهن، هي:

- يفضل أن يكون حجم السجل صغيرا حتى يمكن حفظه في الجيب وتناوله بسهولة.
- عليك بالإحتفاظ بسجل استخدام الوقت معك أينما تذهب.
- دون ملاحظاتك في الحال، وإلا سوف تنسى معظم التفاصيل.
- إجعل ملاحظاتك مختصرة وواضحة ومحددة.
- دون كل استخدام للوقت مهما صغر وركز بشكل خاص على المقاطعات.
- قسم المدة الزمنية الطويلة إلى أقسام زمنية أقصر.

2.3 الخطوة الثانية: ما يجب أن يكون :

في الخطوة الأولى ركزنا على معرفة ما هو كائن، وفي هذه الخطوة نركز على ما يجب أن يكون بخصوص استخدام الوقت، وذلك لكون هناك العديد من الطرق لتحليل الوقت كتجميع الأوقات المستخدمة في شكل مجموعات متشابهة، وبعد ذلك يمكن فحص كيفية تخصيص الوقت للمجموعات الوظيفية، علاوة على تحليل تتابع وتناسق الأنشطة على أن يدخل في التحليل الوقت المنفق في المقاطعات والتطفل غير المتوقع، وبعد ذلك يمكن تصنيف الوقت إلى أربع مجموعات كما يلي:

- وقت الإبداع: وهو الوقت المنفق في تخطيط الأنشطة المستقبلية وبلورة أفكار لتطوير منتجات جديدة، وما شابه لذلك.
- وقت الإعداد: وهو الوقت المنفق على الإستعداد للقيام بنشاط أو مهمة معينة كتجميع الحقائق والبيانات تمهيدا لعقد مؤتمر أو حلقة نقاش.
- الوقت المنتج: وهو الوقت المنفق فعليا في تنفيذ المهمة أو النشاط.
- الوقت العمومي: وهو الوقت المنفق في تنفيذ مهام ذات طبيعة عامة أو روتينية متكررة كالتعامل مع المراسلات والتقارير، والأعمال الورقية والعلاقات العامة.

3.3 الخطوة الثالثة: وضع الأولويات والإستراتيجية :

لكون الخطوتان السابقتان خطوتي دراسة وتحليل، فالخطوة الثالثة تعد أصعب منهما بكثير حيث أنها تتمثل في القيام بتصرفات معينة واجبة نحو الوقت، والمعروف أن وقت الإنسان يمكن أن يقسم للعديد من الأنشطة كالعمل والنوم والتسلية وتنمية الذات والسفر، لذا لا بد من ترتيب هذه المجموعات بناء على مدى أولويتها للفرد، ومع أن الأمر قد يكون سهلا في حالة قيام الفرد بترتيب أولوياته الحياتية، إلا أن الصعوبة الكبرى تكمن في ترتيب الأولويات داخل مجموعة أنشطة العمل أو الوظيفة ذاتها، ويمكن تبيان أهمية الأنشطة أو أولوياتها بطرق شتى مثل: التمييز بترتيب الحروف، أو بالأرقام المتسلسلة، أو بإستخدام الألوان، أو بالترج اللوني، أيا كان الأسلوب الذي تستريح إليه في تبيان الأولويات، فإن وضع تاريخ محدد للإنتهاء من كل مهمة يعد أسلوبا مميزا في الإلتزام بتنفيذ تلك الأولويات.

4.3 الخطوة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ:

إن كل ما سبق من خطوات لا بد أن ينتهي بجدول من المهام المحددة مرتبة حسب أولويات تنفيذها وبتواريخ إنتهاء واجب الإلتزام بها، ومن الضروري أن تكون هذه الخطة من الوضوح والواقعية والمرونة بمكان، ناهيك عن جودة الخطة ذاتها، حيث تقاس بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين الأنشطة الوظيفية التي تقوم بها وبقية الأنشطة الحياتية، وبهذا يمثل إعداد جدول أو خطة المدخل الرئيسي للولوج إلى إدارة فعالة للوقت، وهناك عدة نصائح يجب مراعاتها عند إعداد خطة، أهمها:

- خصص المدة الزمنية الطويلة للمهام الرئيسية، مع التحكم في المقاطعات لهذه المدة بالتأكيد على عدم قبول أي زيارات أو تلقي أي مكالمات هاتفية أثناءها.
- خصص مدة زمنية مناسبة لكل من التخطيط الإبداعي، والإعداد للمهام، والتعامل مع المهام العامة أو الروتينية.
- حاول أن تجمع الأنشطة ذات الصلة في مجموعات زمنية، حيث أن ذلك يوفر لك كثيرا من الوقت المنفق في تكرار بدايات ونهايات الأنشطة.
- جدول المشروعات أو المهام ذات الأولويات العليا في بداية الأسبوع.

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

- عليك أن تجدول تواريخ الإنتهاء من المهام أو ضرورة الوصول إلى قرار حتى تجنب نفسك داء التسويف أو التأجيل أو المماطلة.
- ضع في الجدول بعض الوقت كإحتياطي لمواجهة الأزمات غير المتوقعة أو للتعامل مع المواقف التي ليس لك سيطرة على تحديد نقاط بدايتها أو إنتهاءها.
- ضع الأعمال التي تكون أقل جاذبية لك في الأوقات التي تكون في ذروة نشاطك البدني والنفسي، ومن ثم قد تضمن عدم تسويف تنفيذها.
- أجل المشروعات البسيطة إلى ما بعد الإنتهاء من المشروعات الأكثر صعوبة وتعقيدا.
- عليك بحسن إدارة المقابلات التي تقوم بها.

4. مضيعات الوقت:

إن مضيعات الوقت على كثرتها، يمكن تقسيمها إلى قسمين: مضيعات خارجية وأخرى داخلية، أما المضيعات الخارجية فمصدرها الناس كالأسرة والعملاء أو الأشياء كالقراءة وكتابة الرسائل، وأما المضيعات الداخلية فمصدرها داخلي، ومن الصعب التغلب عليها وتتضمن عادة التسويف والإجتماعات وضعف التخطيط، وعدم القدرة على قول لا" (أبو شيخة نادر: 1991).

ونظرا للأهمية التي يكتسبها الوقت بالنسبة للمنظمات بإعتباره عاملا مهما في العملية الإنتاجية لإرتباط كل شيء به، فإن هناك العديد من الأمور التي تقف حائلا دون إستغلال الوقت الإستغلال الأمثل، وسنقف على أهم هذه المضيعات التي سوف نقسمها إلى مضيعات عامة وأخرى تنظيمية متعلقة بالمنظمة، فيما يلي:

1.4 مضيعات الوقت العامة:

1.1.4 النوم: فالشخص الذي يستغرق ثمان ساعات في النوم في كل ليلة إنما يمضي ثلث عمره نائما، ويشير الخبير بوتر إلى إمكانية أن يستغرق المرء فترة أقل في النوم مع الإحتفاظ بالنشاط والحيوية، وذلك بممارسة التمارين الرياضية بمعدل ثلاث مرات أسبوعيا، والتي من شأنها أن تزوده بقدر كبير من الطاقة.

2.1.4 المهام الشخصية: فمعظم الناس يقومون بأداء مهامهم الشخصية في وقت واحد ك شراء حاجيات المنزل، أو التوجه إلى البنوك في أوقات معينة، لذا يوصي بوتر هؤلاء بإتباع برنامج عملي مختلف حتى لا يضيعون وقتهم.

3.1.4 التسوق: فالفرد يستهلك للذهاب إلى محلات المواد الغذائية يوميا أو عدة مرات في الأسبوع قدرا كبيرا من الوقت، لذا على الأفراد أن يجمعوا كل إحتياجاتهم من تلك المواد وشراؤها مرة كل أسبوع أو أسبوعين.

4.1.4 عدم الإستعداد: بعض الأشخاص يتذكر وهو في طريقه إلى العمل أنه نسي بعض المتعلقات الخاصة به، والتي ربما تجعله يعود إلى المنزل مرة أخرى، لذا يوصي بوتر بأهمية أن يحتفظ الشخص بقائمة تحوي الأشياء التي ينبغي تذكرها ووضعها في مكان بارز حتى يسهل عليه رؤيتها قبل خروجه من المنزل.

5.1.4 مشاهدة التلفزيون: الكثير يضيع وقته في مشاهدة برامج لا يرغب فيها، وبذلك فهو يضيع وقته، لذا يجب أن يسجل الشخص البرامج التي يريد رؤيتها وتوقيتها حتى لا يضطر إلى مشاهدتها إلا في الأوقات التي حددها سابقا(ياسر أحمد فرح: 2008).

6.1.4 سوء التنظيم الشخصي للوقت: فبالرغم من إمتلاك معظم المديرين الذين يعانون من سلبيات هذه العادة قدرا عاليا من الذكاء فإنهم يخطئون قارب النجاة، ويشعرون دوما بالضغط والتوتر، لأن لديهم مهام كثيرة تنتظرهم، ولكنهم يجدون أنفسهم وقد اضطروا إلى ترك هذه المهام بدون إتمام(أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

7.1.4 تعود الناس على عدم تحديد الأهداف: إعتاد أغلبية الناس على عدم تحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف، خصوصا خارج نطاق العمل الوظيفي وفي نهاية عطلة الأسبوع، وهذا بدوره إنعكس على إضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدى الكبار والصغار على حد سواء ما عدا قلة من الناس المنظمين(أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

8.1.4 تعدد المناسبات الإجتماعية: تؤثر تعدد المناسبات الإجتماعية على إضاعة الوقت فنحن نعلم متى تبدأ هذه المناسبات لكن لا نعلم متى تنتهي، كما أن اللقاءات الإجتماعية كالدوريات والزيارات العائلية طويلة الأمد خلال العطلة الأسبوعية، والتي يمضيها الناس في الترتة أو لعب الورق ساعات طويلة دون حساب الوقت(ناصر محمد العديلي: 1994).

9.1.4 التأجيل أو الزيارات المفاجئة وغير متوقعة: يعد التأجيل من بين أهم مضيعات الوقت، سواء أكان ذلك في المنزل أو العمل، وتتعدد أسباب التأجيل إلا أنه يكون في الأغلب بسبب عدم

الإهتمام بالوقت، كما أن تفشي ظاهرة الزيارات المفاجئة وغير المتوقعة تساهم في ضياع الوقت لعدم توفر أي إستعداد للفرد وإنشغاله بأشياء أخرى(ناصر محمد العديلي: 1994).

2.4 مصادر تنظيمية:

1.2.4 الاجتماعات غير الفعالة: يقول الكثير ممن يحضرون الاجتماعات بكثرة أن بعض الأفراد يحضرون الاجتماعات بدون أي داع، كما أن كثيرا من الاجتماعات تدار بطريقة سيئة وأن معظمها يطول وقته ويصيب الحاضرين بالسأم والملل، وأفضل حل لهذه الظاهرة هو عقد الاجتماعات الضرورية فقط، وأن تكون إدارتها حازمة وتستخدم فيها أقصى درجات الإنضباط والموضوعية(دايل كارنيغي: 2010).

2.2.4 التفويض غير الفعال: إن التفويض وسيلة مهمة وذات فائدة عظيمة للحصول على أكبر نتائج من خلال الآخرين، ولا يمكن أن تسير المنظمة بسهولة بدون إستخدام مبدأ التفويض كفلسفة إدارية يعتمد عليها في إنجاز الأعمال والتفرغ للتخطيط والإبداع في بيئة العمل وترك الأعمال الروتينية للموظفين يديرونها بالطريقة المناسبة، فتفويض المدير لجزء من صلاحياته للعاملين معه يحافظ على الوقت المتاح للموظفين، لذا يعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين وتوفير أداء الموظف وتوفير وقت المدير وهو أمر ضروري لتطوير قدرة المرؤوسين في بيئة العمل(دايل كارنيغي: 2010).

3.2.4 الإتصال غير الفعال: إذا كان نظام الإتصال غير فعال فإنه يؤثر تأثيرا شديدا على كفاءة وفعالية العمل في المؤسسات مما يؤدي إلى ضياع الوقت، حيث يمكن أن تدعوا بعض أو كل العاملين في أي وقت تشاء، وبطريقة غير مبرمجة فجائية(محسن أحمد الخضيرى: 2000).

4.2.4 إعادة العمل: فالمدير المعرض دائما لإعادة العمل بنفسه سيجد أنه يعيش في هذا الموقف بإستمرار، حتى لو كان هناك مرؤوس آخر ليعيد له العمل مرة ثانية، إلا أن ذلك ليس بالأسلوب الحكيم أو الأسلوب الغالب الذي يمثل القرار بأن عملا معيناً لم يتم بشكل مرض، ثم الجلوس وتحديد كيف ينبغي أن ينفذ بالطريقة المقبولة(أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

5.2.4 عدم وضوح أهداف الوظيفة: إن عدم وضوح أهداف الوظيفة يعني عدم وجود أي إتجاه معين لهذه الوظيفة، فالأهداف تحدد الإتجاه، والأهداف تزود المدير بمعايير معينة لقياس أهمية كل نشاط وكل طلب على وقته(أبو شيخة نادر أحمد: 1991).

5. إستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت:

هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المنظمة أو الأفراد للتعامل مع مضيعات الوقت، في محاولة للمحافظة على الوقت وإستثماره في كل ما هو مفيد، حيث تسعى جل المنظمات إلى تجنب هذه المضيعات مستخدمة عدة إستراتيجيات، هذه الإستراتيجيات تتعلق بطبيعة المضيعات في حد ذاتها، لذلك سنعرض أهم إستراتيجيات التعامل مع مضيعات الوقت والتي يمكن للفرد أن يستخدمها كإستراتيجية وذلك حسب طبيعة مضيعات الوقت فيما يأتي:

1.5 بالنسبة للزيارات غير الفعالة: هناك عدة أساليب تستخدم للتعامل مع الزيارات الغير فعالة،

وهي عبارة عن نصائح وإرشادات لا بد من إتباعها لتجنب ضياع الوقت، والتي من بينها:

■ قف مع الزائر الطارق للباب طوال المحادثة لئلا تطول المحادثة لأن الجلوس والدخول يعني طول الحديث.

■ إذا كنت في مكتب فأستعني عن الكراسي في مكتبك لئلا يجلس الزوار الثقلاء.

■ وكذلك في المكتب وجود كراسي غير مريحة أو مكان غير مريح للجلوس أدهى لإختصار الزيارة.

■ تعليق ساعة في المجلس والنظر إليها بين الفينة والأخرى أو النظر كثيرا ليد الساعة.

■ الإستغناء عن الزخارف الملفتة للنظر في المجلس أو المكتب.

■ فكر في التخلص من الزوار لا في حل المشكلة.

■ إعمل أعمالا أثناء الزيارة تستثمر بها الوقت، مثل إجراء بعض الإتصالات الهاتفية.

■ كن مستمعا فقط قدر الإمكان إستثمرا للوقت.

■ لا تدخل في نقاشات غير مهمة قد تطيل وقت الزيارة.

■ حدد وقت الزيارة من بداية اللقاء، مثل أن تقول: لا بأس أن نجلس سويا ربع ساعة أو نصف ساعة، أو كم يكفينا من الوقت؟.

■ لا بد أن تكون لك أوقاتا تمنع فيها الزيارة.

■ عندما يكون الآخرون على درجة عالية من الجراءة في إقتطاع أجزاء كبيرة من وقتك فينبغي أن يكون لك الشجاعة الكافية لتعتذر بكلمة "لا".

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

▪ عندما يطلب منك موعد للزيارة فقيده موافقتك بشرط سهل يغلب على ظنك أن الآخر لا ينفذه، مثل أن تقول تأتيني إذا فعلت كذا(عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

2.5 بالنسبة للإتصالات غير الفعالة: هناك عدة أساليب يتم إستخدامها لتجنب الإتصالات غير الفعالة التي تؤدي لضياع الكثير من الوقت، والتي يمكن أن نجعلها في إجراءات لا بد من إتخاذها، وهي:

▪ لا تستخدم الهاتف في مناقشة المسائل الحساسة التي تستدعي الحضور شخصيا لئلا تفهم خطأ ويترتب عليه ضياع الجهود والوقت.

▪ حاول أن تجمع المكالمات الهاتفية الصادرة منك في وقت واحد.

▪ حاول أن تجعل هذا الإتصال في وقت غير الأوقات الثمينة، وإدخر الأوقات الثمينة للأعمال المهمة، مثل التفكير والتخطيط والقراءة والحفظ.

▪ حاول أن تتصل بالآخرين في وقت لا يكون الآخرين مستعدين فيه للثرثرة وإطالة الكلام مثل وقت ما قبل الغذاء بقليل.

▪ عند المكالمة أدخل في صلب الموضوع وحاول عدم الإستطراد في غير فائدة.

▪ إذا إنتهى الموضوع إختم حديثك بطريقة لبقة وإن كان هو لا يرغب في ذلك، مثل أن تقول " قبل أن تختم الحديث عندي سؤال أخير".

▪ عندما تكون المكالمة صادرة فهذا أدعى لحفظ الوقت، لأنك تستطيع أن تختم حديثك بسهولة بخلاف ما إذا كلمك غيرك.

▪ إستخدم مسجل المكالمات الهاتفية لترد على الناس المرغوب فيهم فقط.

▪ وفي أحيان كثيرة يكون الهاتف عنصرا فعلا في الحفاظ على الوقت، فهو يغنيك عن أسفار كثيرة أو قطع طرق طويلة تستهلك كثيرا من الوقت، ويساعدك على معلومات مستعجلة، أو مناقشة مسائل لا تستدعي الحضور شخصيا(عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

3.5 بالنسبة للأوراق: هناك عدة أساليب يمكن إتباعها للتعامل مع الأوراق كأحد مضيعات الوقت، بإتخاذ عدة خطوات يمكن ذكرها فيما يلي:

▪ إ عزل الأوراق التي تريد التخلص منها أولا ثم ألتفها.

▪ ضع تاريخا لصلاحية كل ورقة في زاوية الورقة لتحرقها بعد ذلك عند إنتهاء صلاحيتها وفعاليتها.

▪ ضع بيانات كل ورقة كما يلي:

ج. إمكانية الإلتلاف من عدمه وتاريخ الإلتلاف إن أمكن.

ح. درجة الأهمية.

خ. درجة الإستعجال، إما عاجل أو عاجل جدا أو غير عاجل ونحو ذلك.

د. نوع الملف أو الفن أو النوع الذي تنتمي إليه، وهذه البيانات بالتالي تمكن غيرك من أن يرتبها بدلا عنك حفاظا على الوقت.

▪ ضع الأوراق المهمة أو العاجلة في ملف خاص.

▪ دع الآخرين يقرؤون عنك لفرز الأوراق.

▪ لا تصور ما لا تحتاج إلى تصويره لأن الصورة تحتاج منك فيما بعد لقراءتها.

▪ ضع نموذجا عاما للرسائل صالحا لإرساله لكل أحد مع وضع فراغات لإضافة ما يناسب كل شخص بحيث يخزن هذا النموذج في الحساب الآلي.

▪ إحرص على الإختصار في رسالتك، فالبلاغة في الإيجاز.

▪ تعلم القراءة السريعة وعود نفسك عليها لتستطيع قراءة أكبر قدر ممكن من الورق (عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

4.5 بالنسبة للإجتماعات الغير فعالة: تعتبر الإجتماعات غير الفعالة من بين أهم مضيعات الوقت، لذا يجب إتباع عدة إجراءات خلال الإجتماعات من أجل عدم ضياع الوقت، وتكمن أهم هذه الإجراءات فيما يأتي:

▪ لا بد من التحضير للإجتماع، وإلا فإن الغالب فشل الإجتماع وضياع الوقت.

▪ عندما تلزم نفسك في كل إجتماع بموعد محدد، هذا بدوره يؤدي إلى إستقراغ الإجتماع في الوقت المحدد دون الحاجة إلى زيادة الوقت، فشعور المجتمعين بإنتهاء الإجتماع في وقت محدد يؤدي إلى الإختصار والإقتصار على المهم وترك ما لا يهم.

▪ تقليل العدد في الإجتماع أدعى لنجاحه غالبا (عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

5.5 بالنسبة للتسويق: يعتبر التسويق من بين العوامل التي تؤدي لضياع الوقت، وهناك عدة إجراءات يمكن إتخاذها من أجل الحفاظ على الوقت، والتي نذكر منها:

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

- من أسباب التسويف صعوبة المهمة أو كونها غير سارة وعلاج الصعوبة يكون بتجزئة الصعب، ومن ثم علاج كل جزء على حدة.
- ومن أسبابه طول الوقت الذي يحتاجه، وعلاجه حينئذ بوضع فترات للراحة على نمط المثل العسكري القائل " إن كتيبة المشاة يمكن أن تسير طوال الوقت إذا توقفت عشر دقائق للراحة بعد كل ساعة".

■ إدراك مضار التسويف نوع من العلاج(عبد الله بن مبارك آل سيف: د س).

لقد لاحظنا أن هناك عدة إستراتيجيات يمكن إستخدامها للتعامل مع مختلف مع مضيعات الوقت، هذه الإستراتيجيات المختلفة تتضمن سلسلة من الإجراءات حسب كل مضيعة في حد ذاتها، والتي يمكن للأفراد الإعتماد عليها كدليل تطبيقي للتعامل مع مضيعات الوقت وهو ما سيمكن الأفراد من خلال تطبيقها من إكتساب مهارات إدارة الوقت التي ستجعلهم يتحكمون بفعالية في إدارة الوقت.

6. قياس الوقت:

من بين أهم ميزات الوقت أنه يمكن قياسه ومعرفة قدره، بالرغم من أن وحدات قياسه قد تم الإتفاق عليها، حيث يقاس الوقت بالساعة، إلا أن طرق قياسه تختلف، ويمكننا الإشارة لكيفية قياس الوقت فيما يأتي:

1.6 التقويم: التقويم هو نظام تقسيم الزمن إلى وحدات، وتقسيم السنة إلى أشهر، والأشهر إلى أسابيع وأيام وهو يتبع أنظمة كثيرة إختلفت بإختلاف الحضارات عبر التاريخ، ويمثل التقويم سجلا زمنيا لتدوين الوقائع والأحداث الطبيعية والبشرية، ومثل هذا السجل لا بد وأن تتجلى فيه صفات تمنحه إمكانية القيام بدوره التاريخي والتنظيمي، والمتمثلة في إيجاد نقطة بداية وإختيار وحدة الزمن الأساسية ذات التوتر بإضطراب وإنتظام وبدورية ثابتة(شهادة محمد أمين: 2006)، ويتمثل التقويم في عدة أشكال يعتمد عليها هي:

1.1.6 وحدات الزمن: فحركة الأرض حول محورها وحركتها حول الشمس هما الأساس في حساب الوقت اليومي وفي تحديد الأيام والشهور وفصول السنة وعدد أيامها، وأهم وحدات الزمن هي اليوم والأسبوع والشهور والسنة، والتي نشير إليها فيما يأتي:

1.1.1.6 اليوم: هو أقدم وحدة زمنية عرفها الإنسان، وهو نتيجة طبيعية لنظام تتابع الليل والنهار، ويشكل الوحدة الرئيسية للأسبوع، وهو جزء من الشهر والسنة، ويمثل اليوم المدة التي تستغرقها الأرض كي تكمل دورة واحدة حول محورها.

2.1.1.6 الأسبوع: هو وحدة زمنية مستقلة وليس له أي علاقة بالشمس أو القمر، وكانت أيام الأسبوع عند العرب تسمى بأسماء غير التي نعرفها اليوم، حيث كان يسمى الأحد (أول) والإثنين (أهون) والثلاثاء (جبار)، والأربعاء (دبار)، والخميس (مؤنس)، والجمعة (عروبة) والسبت (فشار).

3.1.1.6 الشهور: لقد عرفت شهور السنة بأسماء ومقادير مختلفة عند شعوب الأرض، فهناك الشهور القبطية والرومانية والعربية والسريانية، لكن الرقم 12 كان دوما الممثل لوحدات السنة الرئيسية شمسية كانت أو قمرية، لذا تقسم السنة إلى 12 شهرا.

4.1.1.6 السنة: تعد السنة وأجزاؤها من أكثر وحدات الزمن إستخداما لتأريخ الأحداث، وهي تمثل دورة كاملة للأرض حول الشمس، والسنة بحسب قياسها أنواع:

1.4.1.1.6 السنة النجمية: وهي المدة التي تقضيها الشمس في دورانها دورة ظاهرية كاملة حول الأرض ورجوعها إلى النجم الذي بدأت منه دورتها ثانياة، وهذي هي المدة الحقيقية التي تقضيها الأرض في دورتها حول الشمس، ويستغرق ذلك 365 يوما، و 6 ساعات و 9 دقائق و 9.5 ثانية.

2.4.1.1.6 السنة الشمسية: وهي المدة المنقضية بين مرورين متتاليين للشمس من نقطة الإعتدال الربيعي، وينقص طولها قرابة 20 دقيقة عن طول السنة النجمية.

3.4.1.1.6 السنة القمرية: وهي تمثل 12 شهرا قمريا، أي إثنتي عشر دورة للقمر حول الأرض، لذلك ينقص طولها عن السنة الشمسية ب 10 أيام و 12 ساعة و 10 ثوان (شهادة محمد أمين: 2006).

2.1.6 التوقيت: لقد اختلف التوقيت من بلد لآخر لسببين الأول لإستخدام أساليب مختلفة لضبط الوقت، والثاني لطبيعة إختلاف الوقت فعليا بحسب المنطقة على سطح الأرض لكن عام 1848 تم الاتفاق دوليا على وضع نظام عالمي للتوقيت يقوم على أساس تقسيم الأرض إلى 24 منطقة، كانت قد قسمت إلى 360 خطا من خطوط الطول، تضم كل منطقة 15 خط طول، تلتقي جميعها في نقطتي القطبين الشمالي والجنوبي، وبذلك فإن كل منطقة يختلف التوقيت فيها عن المنطقتين

المجاورتين لها بمقدار ساعة واحدة تقديما أو تأخيرا ولقياس الوقت إستخدم الإنسان عدة أجهزة للقياس منها: المزولة الشمسية التي تعد أبسط ما إستخدم الإنسان لقياس الوقت، وتعتمد على قياس ظل عمود مثبت في الأرض الساعات الرملية، الساعات المائية، الساعات النارية، الساعات الميكانيكية، والساعات الكهربائية، الساعات الذرية (شهادة محمد أمين: 2006).

ثانيا: إدارة الوقت.

1. تطور مفهوم إدارة الوقت.

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن جذوره تمتد إلى جهود العرب الأوائل، فهم أول من إهتم بالوقت بوجه العموم، وحضارة الرافدين بالخصوص إذ نظمت مسلة حمروابي (1727-1686 ق م) إشارات هامة للعمل وكيفية التخطيط له والرقابة عليه، وتحديد وقت بدايته، ونهايته مما يدل على أن التعامل مع الوقت كان متمثلا بوسائل التنظيم والإدارة المنتجة في ذلك الوقت (شيماء صلاح حسين: 2013).

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 التغير المستمر (شيماء صلاح حسين: 2013).

وقد تعاقبت النظريات الإدارية المختلفة وبشكل واضح في أوائل هذا القرن إذ نجد أن المهتمين بشؤون معالجة مشاكل التربويين إنشغلوا بتركيزهم من مجال الإدارة التربوية إلى مجال تنظيم الوقت وإدارته للمدرسين والطلبة بإعتباره عنصرا ثمينا في إدارة عجلة النمو والتطور (شيماء صلاح حسين: 2013)، وفيما يأتي سنعرض موجز عن أهم النظريات الإدارية التي تناولت إدارة الوقت:

1.1 نظرية الإدارة العلمية:

إهتمت هذه النظرية التي عني بها فريدريك تايلور بدراسة الحركة والزمن في تحليل وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة، وأخذ تايلور في الإعتبار نسبة معينة من الوقت لإحتمالات التأخير أو التوقف وحتى الإستراحة أو أسباب أخرى إضطرارية، كذلك عبرت هذه النظرية من منظوره على تحقيق الكفاية في العمل عن طريق برمجة الزمن والحركة إذ يؤدي إلى تقليص الجهد المبذول وإلغاء غير الضروري من الأعمال في كل المؤسسات، كما إهتمت هذه النظرية بشؤون معالجة المسؤولين التربويين في مجال الإدارة التربوية فيما يخص تنظيم الوقت للمدرسين والطلبة بإعتبار الوقت هو

عنصر تمثيل في إدارة عجلة النمو والتطور نحو تحقيق الأهداف المرجوة في العملية التربوية(شيماء صلاح حسين: 2013).

كما سعى هنري جانت (H.Gant) إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا إستطاع العامل إنجاز العمل المحدد له، في وقت أقل من الوقت المحدد فإنه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي إختصره، كما تابع فرنك جليبرت وزوجته ليليان (Frank and Lilian Gilbreth) دراسة الحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلا، إلى أن توصلا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير، وصولا إلى الطريقة المثلي (The best way) التي إستطاعا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير أدائه، فقد عمدا إلى وضع قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة أقسام، وكل قسم إلى خطوات، وحددا لكل خطوة جزء من الوقت اللازم للأداء في القسم كله، وقد رتبا خرائط تخدم هذا الغرض، وأطلق عليها مسمى خرائط التدفق المساعدة على دراسة أي عملية وتفصيلاتها(عسكر سمير أحمد: 1987).

2.1 النظرية الإدارية لهنري فايول:

لقد ركزت هذه النظرية على الانضباط والثبات في العمل، ولكنها حذت حذو النظرية العلمية، حيث لم تمنح للعاملين المجال للمشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف، وإنما إهتمت بالإنتاج والإنتاجية وإنجاز أكبر عدد ممكن من العمل في أقصر وقت إعتقادا على القوة الجسمانية والمثابرة في إنجاز العمل، حتى لو تطلب ذلك زيادة ساعات إضافية في العمل(الفقيه شادي علي: 2005).

3.1 النظرية البيروقراطية لماكس ويبر:

لم يخرج ماكس ويبر عن الإتجاه الكلاسيكي في نظريته لإدارة الوقت، لكنه عمل على وضعه في إطار تنظيمي مؤسسي للقضاء على الفوضى وتحقيق أفضل إنتاجية من خلال التنظيم الرسمي البيروقراطي الذي يعتمد على السلطة والتدرج الرئاسي، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة(الفقيه شادي علي: 2005).

4.1 نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد إهتم إلتون مايو (Elton mayo) بهذه النظرية التي ركزت على العلاقات الإنسانية وعلى بناء الأهداف التربوية من وجهة النظر الإجتماعية والإنسانية وعلاقات الطلبة مع بعضهم، وعلاقاتهم مع أساتذتهم، ومع غيرهم من داخل وخارج المؤسسة التعليمية، وقد أشار في هذه النظرية

إلى الوقت من خلال إعطاء الطالب مدة للراحة، وأخرى للدراسة مما ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية ومنه على الإنجاز الدراسي، وذلك من خلال إشعارهم بمسئوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه لتحقيق الأهداف التربوية والعمل على إقناع الآخرين أن تنظيم الوقت يؤدي إلى نجاحهما وأنه جزء هام من العملية التربوية، وأن نجاحه يرتبط بنجاح هذه العملية ككل، وعلى كيفية إستغلال الوقت في أنشطة أخرى(شيماء صلاح حسين: 2013).

5.1 نظرية إتخاذ القرار والنظرية البيولوجية:

فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا وإستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنجاز، إذ إعتمدت على الأحداث التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو غير مستقرة وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالات بتلك الأحداث الماضية مما يؤدي إلى تأثير الوقت الذي بدوره يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه، ومن أشهر روادها هربرت سامون (Herber Simon)، وقد رافقت هذه النظرية النظرية البيولوجية التي افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا(شيماء صلاح حسين: 2013).

6.1 المدارس الحديثة:

وهنا نجد المدارس الحديثة أبدت إهتماما خاصا بالوقت، إذ أن مدرسة الأساليب الكمية مثلا قد أفردت من بين موضوعاتها بابا خاصا لإدارة الوقت، وهو ما يسمى بنظرية صفوف الإنتظار في حين إعتبرت مدرسة نظرية النظم الوقت كأحد المتغيرات البيئية الخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم(الطراونة محمد أحمد: 2000)، وقد بدأت المحاولات الحديثة في دراسة إدارة الوقت في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات، وكانت أولى المحاولات للكاتب جيمس ماكي عام 1958 الذي أكد في كتابه إدارة الوقت (the management of time) على أهمية دراسة إدارة الوقت، من خلال تأكيده على أن الفرد حين يشعر بنقص الوقت أثناء العمل، فذلك مؤشر بأن مهاراته الإدارية تتجه نحو العدم، كما يرى أن الأداء الوظيفي إذا تميز بالملل الإداري يرتبط ذلك بالعلاقة بين أداء الفرد ونواتجه المنخفض(,): (Jemas McKay).

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

كما تتبع ذلك عدة كتابات في إدارة الوقت من طرف كل من بيتر دروكر في كتابه المدير الفعال (Drucker Peter:1967)، والباحث ماكنزي في كتابه إدارة الوقت عام 1978 (Mackenzie r.:1978).

كما أسهم في العالم العربي كل من الدكتور سيد الهواري وكتب في مجال إدارة الوقت عام 1976 في كتابه المدير الفعال (سيد الهواري: 1976)، إضافة لإسهامات محمد شاکر عصفور بدراسته إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية عام 1982 (محمد شاکر عصفور: 1982).

2. مفهوم إدارة الوقت.

1.3 مفهوم إدارة الوقت.

لقد أدى تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت إلى بروز العديد من المفاهيم الخاصة بإدارة الوقت، إذ أن هذا التناول كان من زوايا مختلفة ومتعددة، نتيجة تعدد النتائج التي توصلت إليها الدراسات، وكذا إختلاف المجالات التي تم فيها تناول هذا المصطلح، لذا سنشير لأهم التعاريف التي تطرقت لإدارة الوقت فيما يأتي:

لقد أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل، تحقيقا للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات (حسن بن علي بن محمد الزهراني: 2010).

وقد أوضح الجريسي في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت أنها " لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية إستثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج، و بالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد" (ياسر أحمد فرح: 2008).

كما يشير ياسر أحمد فرح إلى إدارة الوقت بالقول أنها "تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخططه ليكون فاعلا، إن الإدارة معنية بتنظيم جهود العاملين وتنسيقها، لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار إجتماعي متصل به ومرتبط بمن حوله من أفراد وعلاقات، ويتوقف نجاح الإدارة على مدى نجاحها في إشترك الفرد في إتخاذ القرار" (ياسر أحمد فرح: 2008).

ويؤكد محمد الصيرفي أن إدارة الوقت هي " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من إختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (محمد الصيرفي: 2007).

وإدارة الوقت عند إبراهيم الفقي هي "إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يوميا 24 ساعة، وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل" (إبراهيم الفقي: 2009).

ويرى محمد جابر الزبيدي أن إدارة الوقت هي "إنجاز العمل في الوقت المحدد أو الحصول على النتائج المرغوبة في الوقت المتاح".

وتعني إدارة الوقت حسب **طه نهلة عبد القادر هاشم** "الإستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد" (طه نهلة عبد القادر هاشم: 1996).

وإدارة الوقت لدى **سهيل سلامة** هي "إستثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعنية لذلك" (سلامة سهيل فهد: 1988).

ويرى **محمد إبراهيم المدهون** أن إدارة الوقت تعني " نظام لإستغلال الوقت بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية" (محمد إبراهيم المدهون: 2004).

ويعرف **ربحي محمد عليان** إدارة الوقت بأنها " فن وعلم الإستخدام الرشيد للوقت، وهي علم إستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والإتصال، وهي عملية كمية ونوعية معا، موجهة أساسا إلى المستقبل لإستشراف آفاقه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته وإتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف" (ربحي محمد عليان: 2007).

ويرى **حنا نصر الله** أن إدارة الوقت "هي عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لإستثمار الوقت المتاح إليهم في المنظمة أحسن إستغلال في إنجاز المهام المنوطة بهم، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت أو الحد منها بقدر المستطاع" (حنا نصر الله: 2003).

ولقد أورد **الغامدي محمد** إدارة الوقت بالقول "عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية إحتياجات الفرد والمجتمع، مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآنية والمستقبلية" (حسن بن علي بن محمد الزهراني: 2010).

وتعني إدارة الوقت عند **الخميسي السيد سلامة** "الكفاءة في إستخدام الوقت المتاح لإنجاز المهام وحل المشكلات الفنية والتنظيمية، المعقدة بطريقة أنكى وجهد أقل لتحقيق الأهداف" (الخميسي السيد سلامة: 2001).

ويعرف الطراونة واللوزي إدارة الوقت بأنها" فن ترشيد وقت المدير والعاملين من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت، ووضع الأولويات وإستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية(زكي عبد المعطي أبو زيادة: 2012).

2.3 أهمية إدارة الوقت:

تعتبر الإدارة العصرية الوقت واحدا من عناصر إنتاجها، وأحد خمسة الموارد الأساسية في مجال الأعمال، وبالتالي فإستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع ومن جهة أخرى يرفع من قيمة الأرباح، كما أن سوء إستثماره يترتب عليه إرتفاع في التكلفة المباشرة، فما من حركة تؤدي إلى ضمن وقت محدد، فإدارة الوقت هي إدارة للفكر والضمير وهي تحقق الرضا الوظيفي والنجاح(عادل رزق: 2013).

وتزداد أهمية إدارة الوقت بسرعة كبيرة في حياة الأفراد والمنظمات بدءا بالمديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوى الأول، فالإدارة الجيدة للوقت تحقق فوائد كثيرة منها توفير التكاليف للمشروعات وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الوقت ضرورية للنجاح، وتتبع أهميتها من المفاهيم الحضارية التي يمتاز بها الوقت (علي غباش محمد: 2009).

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعدا إرتقائيا لضرورة التقدم والإرتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته، فنظره على القدرة غير المحدودة على زيادة الإشباع، والإمتاع، والفاعلية، تعطي لنا صورة كاملة عن الطريق الفائق السرعة للوصول إلى أكبر الإنجازات، وأكثرها عائدا وإنتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت (علي غباش محمد: 2009).

فالوقت هو مقياس أساسي لإنجاز الأعمال، وقد أشارت البحوث إلى ثلاث إستنتاجات مهمة بصدد أهمية الوقت، الأول أن الوقت طريقة إستثنائية للتفكير حول إنجاز الأعمال والثاني أن الوقت مصدر رئيسي للميزة التنافسية، والثالث أن الوقت فاعل إلى أبعد حد في تنفيذ التغيير الإستراتيجي(C. &Rawling، Ian،،:).

وهناك علاقة تربط بين مفهوم وهدف إدارة الوقت وبين وظائف الإدارة، فالإدارة الواعية تعمل على إستغلال الوقت أحسن إستغلال، ودراسة أثره على كل وظيفة من وظائف الإدارة فإدارة الوقت هي عبارة عن عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين، والتحليل والتخطيط،

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

والمتابعة وإعادة التحليل، فإدارة الوقت تتم عن طريق التخطيط لإستخدامه وتنظيمه، والرقابة عليه، وهذه العمليات الإدارية الهامة، وما تتضمنه من نشاطات، يمكن إستخدامها كهيكل عام لإدارة الوقت، بحيث يمكن من خلال حسن تطبيقها توفير جزء كبير من الوقت وتحسين إستخدامه (أبو شيخة نادر أحمد: 1991)، وتبرز أهمية إدارة الوقت من خلال الجوانب التالية:

- يساعد في إحتساب كلفة الوقت على أساس ساعة العمل للعامل الواحد مما يوضح إرتباط كلفة الوقت بالإنتاجية.

- تحديد الوقت المخصص للإنتاج من خلال عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني.
- تحديد كمية ونوعية الإنتاج إعتقادا على مدى إستغلال الوقت اللازم للإنتاج.
- تشخيص نوعية العاملين القائمين بالعمل من خلال مدى إستغلالهم للوقت المتاح وما يرتبط به من حوافز ومكافآت مختلفة (بثينة لقمان أحمد: 2012).
- المساعدة على سير ماكنة الإنتاج وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بالمنظمة التي تكفل إستمرارها ونموها، بالإضافة إلى توفير المناخ الإنساني في العلاقات الرسمية والغير رسمية مما يوفر فرص للإبداع والإبتكار، والتجديد في المنظمات، ومساعدة الأفراد بصفة عامة والمتخصصين بصفة خاصة على تطوير مهنتهم وتخصصاتهم العلمية والتعلم التنظيمي وتقويم حركة الإنتاج الفعلي في المنظمات (عبد القادر الشيلخي: 2008).

3. مهارات ومبادئ إدارة الوقت.

1.3 مهارات إدارة الوقت: يقصد بمهارات إدارة الوقت القدرة الذاتية أو مساعدة الآخرين على رسم مخطط زمني ينتظم فيه الأداء، سواء كان التخطيط من أجل يوم أو أسبوع أو شهر أو حتى لعام كامل (ياسر أحمد فرح: 2008)، ومن بين أهم مهارات إدارة الوقت التي يمكن للفرد إكتسابها نذكر ما يلي:

1.1.4 تسجيل الوقت: وهنا يفترض أن تكون عملية تسجيل الوقت هدفا رئيسيا في حد ذاته يمكن من عقد مقارنة بين ما تم إنجازه فعلا، والمستهدف، أي محاولة إدارته والإستفادة منه بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لأن مرحلة تسجيل الوقت ومعرفة كل النشاطات التي يمارسها العالم في فترة زمنية محددة ومعرفة كل نشاط في هذه الفترة (أبو شيخة نادر أحمد: 2009).

2.1.3 تخطيط الوقت: وذلك بإعداد خطة لإدارة الوقت مع مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المختلفة مع الزمن الكلي المحدد لإنجاز الخطة (أبو شيخة نادر أحمد: 2009)، وتساعدنا عملية التخطيط على تنظيم الأعمال وتوزيعها، فإدارة الوقت تعني الإستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات من المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يوميا (موسى أحمد محمد: 1983).

3.1.3 تحديد الأهداف والأولويات: من خلال الأهداف يمكننا أن نقيم ما إذا كان النشاط بعينه يمثل توظيفا حسنا للوقت من غيره من الأنشطة الأخرى، كما يمكننا من خلال وضع الأهداف وضع سلم الأولويات، لأن الأهداف عنصر أساسي لتحقيق الإستقرار الشخصي والإستمتاع بقيمة الحياة، فوضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت، والحديث عن الأولويات حديث عن إدارة الوقت، فالأولوية عبارة عن شئ ما يتطلب إهتماما قبل غيره، أو أنها تقدم على غيرها في البدائل، ولكي تنتقل الأولوية من دائرة التمني والأمل إلى دائرة الفعل، فإنها تتطلب قرارا للقيام بها، ووقتا يخصص لتنفيذها (أبو شيخة نادر أحمد: 2009).

4.1.3 التفويض: من مهارات الفرد لإدارة الوقت المتاح إليه بكفاءة وفعالية إتقانه لفن تفويض السلطة التي يتمتع بها أحد الرؤساء إلى أحد أو بعض مرؤوسيه، والتفويض الكفاء والفعال يقوم على ركنين أساسيين هما: المسؤولية والسلطة، والسلطة تحمل في طياتها دائما المسؤولية، وتعرف المسؤولية بأنها التعهد والإلتزام بإنجاز الأعمال والوصول إلى بعض النتائج، وبالتالي فإسناد مجموعة من الواجبات إلى شخص ما ليقوم بها، تجعله مسئولا عنها وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية من قمة الهيكل التنظيمي إلى المستويات التنفيذية، فتفويض السلطة يعني النقل المؤقت للصلاحيات من فرد في مستوى إداري معين إلى فرد آخر في مستوى إداري أدنى منه (غنيم أحمد محمد: 2010).

5.1.3 إدارة الاجتماعات بفعالية: تعتبر الإجتماعات وسيلة أساسية لمعالجة المشكلات وحلها، وإتخاذ القرارات من خلال المشاركة، وهي وسيلة إتصال هامة في المنظمة، سواء أكان هذا الإتصال أفقيا بين إدارات المنظمة وأقسامها، أو رأسيا بين المديرين ومرؤوسيهم أو كان مع

الأطراف الخارجية في المجتمع ، لذا تعد الاجتماعات وسيلة للتفاعل الإجتماعي والتعارف وتنمية العلاقات، وهي أداة هامة للمتابعة والتقييم(غنيم أحمد محمد: 2010).

6.1.3 تقليص الأعمال الورقية: من مهارات إدارة الوقت تقليص الأعمال الورقية، فكثير من الأفراد ينفق جزءا كبيرا من الوقت المتاح لديهم في إعداد المذكرات والتقارير، الأمر الذي يترتب عليه إهدار جزء ملموس من الوقت (غنيم أحمد محمد: 2010).

2.3 مبادئ إدارة الوقت:

توجد العديد من مبادئ إدارة الوقت التي تم الإشارة إليها في التراث النظري لإدارة الوقت وتختلف المبادئ من باحث لآخر نظير الاختلاف في المقاربات المعرفية وكذا الميادين التي تم تناول هذه المبادئ فيها، وسنحاول الإلمام بأهم هذه المبادئ فيما يأتي:

1.2.3 المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

إن التخطيط هو إختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، وأهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

1.1.2.3 مبدأ تحليل الوقت: يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس الإحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، كأساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية، إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة، مع العلم أن بعد الإنتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

2.1.2.3 مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد إنتهاء عمل اليوم أو قبل إبتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الإستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة الأعمال

وجداول زمني لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

3.1.2.3 مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة والثانية تعتمد طريقة على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة، والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

4.1.2.3 مبدأ المرونة: حيث يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند إختيار الخطط فيما يتعلق بإستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على إتباعه.

2.2.3 المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

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

1.2.2.3 مبدأ التفويض: إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها، ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

2.2.2.3 مبدأ تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

3.2.2.3 مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد وتم تحديد موعد للإجتماعات وفي وقت معين، مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

4.2.2.3 مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي التقليل منها، فتنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى إستخدام أكثر فعالية للوقت، والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرين في الأعمال الروتينية بين 30 إلى 50 بالمائة من الوقت المتاح لهم.

3.2.3 المبادئ المتعلقة بالرقابة:

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

1.3.2.3 مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

2.3.2.3 مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتجنب العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.

3.3.2.3 مبدأ تحليل الوقت: حيث يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر (سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز: 2007).

4. أساليب إدارة الوقت: هناك العديد من الأساليب التي يتم إستخدامها من قبل المنظمات لإدارة الوقت والتي تتنوع حسب الأهداف وطبيعة المنظمة وحجمها، وسنوجز أهم هذه الأساليب فيما يلي:

1.4 أسلوب الإدارة بالأهداف: وهو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف، وأن يشترك المدير والعاملون معه في تحديدها ومجالات النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة، وأن يؤخذ في الإعتبار الإمكانيات المتاحة وتحديد المشكلات التي يمكن أن تعترض الأهداف المحددة، والإتفاق على أنسب الحلول لها (خليل نبيل: 1996).

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية نظرا لمساهمة الفعالة في تحديد وصياغة الأهداف بشكل جيد، كما يعد أداة تنظيمية نظرا لتحديده للعلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأداة توجيهية من حيث المشاركة الفعالة التي تحصل بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف وإتخاذ القرارات وأداة رقابية لقدرته على قياس النتائج بصورة دقيقة من خلال المعايير التي تم الإتفاق عليها مسبقا(سلامة سهيل: 1988)، وقد حدد سلامة عدة خطوات رئيسية للإدارة بالأهداف تتمثل فيما يأتي:

- يطلب الرئيس من المرؤوس ورقة مكتوبة تتضمن تصورات عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى، بحيث تشمل الأهداف العملية والشخصية.
- يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة هذه التصورات وإجراء تعديلات عليها.
- تنفيذ المهام والواجبات التي تم الإتفاق عليها، ومحاولة حل المشكلات التي تعترض طريقة التنفيذ.
- تقويم النتائج النهائية بعد إنتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقا(سلامة سهيل: 1988).

2.4 أسلوب الإدارة الذاتية: تعني الإدارة الذاتية وجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة(سلامة سهيل: 1988)، فالإدارة الذاتية هي مسئولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم،

وأنها مهمة ليست باليسيرة على المدير، حيث أنها تحتاج إلى العديد من الصفات والخصائص والفهم العميق لدور المنظمة وكذا المزيد من التدريب والتطوير وصقل المعارف والخبرات من خلال الإطلاع والممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة (إيناس أكرم أحمد الحناوي: 2011).

3.4 أسلوب الإدارة بالإستثناء: هي صورة من صور الإدارة بالتفويض يستخدمها المدير لتسيير أمور إدارته من دون تدخل مباشر منه، فهو يضع حدودا يستطيع مرؤوسيه أن يتصرفوا في مسائل العمل على ضوء هذه الحدود ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت أمور إستثنائية تخرج عن الإطار المحدد (عامر سعيد، عبد الوهاب علي: 1994) وتحقق الإدارة بالإستثناء العديد من المزايا تتمثل في:

- تفرغ المدير للأعمال الهامة غير الروتينية لكي يعطيها ما تستحق من إهتمام فيتقنها وتحقق الغرض المطلوب منها.
- توفير الجهد الضائع في إتخاذ قرارات روتينية إجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للمرؤوسين حسب قدراتهم.
- حسن إستغلال وقت كل من الرؤساء والمرؤوسين حيث يركز كل فريق على العمل الذي يمكن إجادته.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتصرف في الحدود المرسومة، وفي الحالات المشابهة، أو التي تختلف إختلافا طفيفا عن هذه الحدود.
- إرتفاع الروح المعنوية للمرؤوسين لعدم إضطرارهم للرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة ولشعورهم بأنهم يستطيعوا التصرف ولو في حدود ضيقة (خليل نبيل: 1996).

4.4 أسلوب الإدارة بالتفويض: تعرف الإدارة بالتفويض أنها "تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض النتائج، والتي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري (سلامة سهيل: 1988).

ويعد التفويض أحد أهم الأدوات فيما يخص إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، ولا غنى لأي مدير عنها، وخصوصا في المنظمات ذات الحجم الكبير، أين يلجأ المدير إلى تفويض جزء من

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

صلاحياته إلى من هم أدنى مستوى إداري منه (العضائية علي: 1998)، ولنجاح عملية التفويض لابد من توافر ثلاث عناصر أساسية هي:

- منح السلطة والمسئولية الكاملة من المفوض إلى المفوض إليه، وذلك لإنجاز ما حدد إليه في قرار التفويض.
- وجود القوة التنفيذية المناسبة لإتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز المهمة المفوض إليها.
- إتاحة الفرصة للمفوض إليه لإتخاذ ما يراه مناسباً (سلامة سهيل: 1988).

5. الوسائل المساعدة على إدارة الوقت.

لقد قسم علماء الإدارة والسلوك التنظيمي الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمين رئيسيين، وسائل تقنية تتعلق بالآلات، ووسائل غير تقنية ترتبط بالأفراد العاملين في المنظمة، وسنعرض أهم هذه الوسائل فيما يأتي:

1.5 الوسائل التقنية:

كالحاسب والهاتف والفاكس والماسح الضوئي وغيرها، فالهاتف قد يجلب للمدير أبناء هامة وقد يكون لص الوقت، وآلة التصوير توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة، وكذلك الأنترنت والبريد الإلكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات وبالتالي تقليص الوقت (ياسر أحمد فرح: 2008).

1.1.5 الحاسبات الآلية: تعد الحاسبات الآلية من الأجهزة التي تقوم بالعديد من المهمات في مكاتب المديرين وفي المؤسسات كافة في عالمنا اليوم، وتتسم هذه الحاسبات بأنها تقوم بمهام متعددة فهي تزود المدير بالنتائج المتوقعة بدقة، وبسرعة أكبر ووقت وكلفة أقل مما قد يقوم به الموظف العادي يدوياً، ويتوافر اليوم كثير من برامج الكمبيوتر التي تقوم بتنفيذ أيسر الأعمال وأعقدها في مجالات الحياة كافة وبخاصة منها المشروعات، كما أن للمدير حرية الإختيار بين كمبيوتر المكتب أو الكمبيوتر المتنقل، الذي يتيح له الفرصة في نقل المعلومات إلى مكان آخر عن طريق وسيط يسمى بالمودم عبر التلفون، وهذه الأشياء من شأنها زيادة الإنتاجية للمدير وإستثماره لوقت العمل بالشكل الأمثل، كما أن هناك الكثير من البرامج التي تخص شركات الاعمال في الوقت الراهن، ومنها: برامج الحاسبات، برامج التحليل المالي، المشتريات والمخازن، وكذلك برامج تنظيم أوقات أداء الأعمال (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

2.1.5 آلات تصوير المستندات وأجهزة الفاكس والماسح الضوئي: من خلال إستخدام آلات التصوير العادية أو الملونة يمكن إعداد الكثير من المستندات وتجهيزها آليا في نسخ معد للإستعمال، بل يمكن إعدادها أيضا في شكل مستندات ملونة وبأحجام مختلفة سواء أكانت مصغرة أم مكبرة، وبأي أعداد تتطلبها إحتياجات العمل، ولاشك بأن عوامل الكلفة وسرعة التصوير ووجود ألوان من عدمه تعد من العوامل المحددة لإختيار مثل هذه الوسيلة.

أما الماسحات الضوئية فهي وسيلة فعالة في مسح الصور والمستندات وأرشفتها، وتخزين صور المستندات، وتحويلها إلى نصوص بوساطة الحاسب الآلي، من خلال برامج خاصة بذلك، ما يسهم في كسب الوقت عند الرجوع إلى المستندات إذا ما أحتيج إليها.

كما أن جهاز الفاكس يعد أحد المكونات المهمة في المكاتب الحديثة بعالم اليوم، وتمتاز هذه الوسيلة بأنها تجمع بين خصائص الهاتف، وآلة التصوير، ومودم الحاسب الآلي، وذلك بغرض إرسال المستندات وإستقبالها، لذا فإن هذه الوسيلة تساعد في إدارة الوقت بشكل أكثر كفاءة إعتامادا على سرعة نقل المستندات، وإمكان الإستفادة من التخفيضات المفترضة في أسعار المكالمات الهاتفية في غير فترات الذروة، كالفترة الليلية، كما أن إدماج مختلف هذه الوسائل في آلة واحدة أدى إلى توفير المساحة وتقليل التكلفة وتوفير الوقت (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

3.1.5 أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي والهاتف الجوال: تسمح هذه الأجهزة للمدير بالتحكم في غرلة المكالمات الهاتفية الواردة إليه بدون الإجابة على الهاتف، وكذلك تسجيل المكالمات الواردة إليه من أي مكان في العالم، وتتاسب هذه الوسيلة المدير في حالة عدم وجود سكرتير لتلقي المكالمات أو عدم توافر مكان لمكتبي المدير والسكرتير، كما أنه وسيلة مهمة في حالة عدم وجود المدير بالمكتب، ومن مزايا هذه الوسيلة أن كلفتها ليست مستمرة، فهي تدفع لمرة واحدة فقط عند الشراء، وكذلك أنها تفيد في تلقي الطلبات الليلية وتتيح مراجعتها في الصباح عند حضور الموظفين وقت الدوام، كما أنها توفر الوقت المخصص لتسجيل وتجميع الطلبات الواردة، وتسمح بتوفير مزيد من الوقت لبقية الأعمال المكتبية المهمة، ويفضل هذه الأجهزة يمكن للمدير سماع صوت الرسالة الواردة، ومن ثم تجنب مخاطر فقد مكالمة قد تكون مهمة للعمل، ومن جانب آخر فإن الهاتف الجوال يساعد المدير في تلقي المكالمات وإرسالها في أي موقع وجد فيه، كما أن الجوال يعمل

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

كدليل هاتف، ومستقبل الرسائل، وهذا جميعه مع إتاحة أن يقوم المدير بوظائفه في الوقت نفسه ومن أي مكان، ما يسهم بشكل كبير في توفير الوقت(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

4.1.5 الإنترنت والبريد الإلكتروني: تعد هاتان الوسيلتان من أهم التقنيات المساعدة على إنجاز الأعمال عبر المسافات الطويلة وفي زمن أقل، ويتم إستخدام الإنترنت كوسيلة أساسية للتجارة الإلكترونية، إذ تتم عمليات الشراء والبيع عن طريقها بشكل فوري، ويكون توفير هذه الوسيلة للوقت معتمدا على مدى السرعة في تشغيل شبكة الإنترنت، وكذلك على قدرة المدير في إستخدامها إستخداما صحيحا للوصول إلى المعلومة المطلوبة في أقصر وقت ممكن، وإلا أصبحت وسيلة لمضيعة الوقت، وبترافق مع هذه الوسيلة البريد الإلكتروني الذي يساعد في إرسال الرسائل والمستندات وإستقبالها بسرعة، وقد أسهم ظهور كثير من البرامج الحديثة على فعالية إستخدام مثل هذه الوسيلة ما ينعكس إيجابا على توفير وقت المدير، أو رسائل جماعية إلى أكثر من فرد في الوقت نفسه، وفي أي مكان في الكرة الأرضية(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

5.1.5 المفكرة الإلكترونية: تساعد المفكرة الإلكترونية المحمولة بالجيب، أو الموجودة في الحاسب الشخصي المكتبي أو المحمول باليد على تحديد تفاصيل المواعيد، التذكير بالأشياء المطلوب إنجازها، تحديد أولويات المهمات، ومعلومات أخرى تلزم في عمل المدير، كما تحقق المفكرة بعض المزايا منها:

- إمكان تنظيم المواعيد بغرض عدم قبول مواعيد في أوقات معينة.
- إصدار إضاءة أو أصوات مميزة للتذكير بالمواعيد.
- تسجيل مذكرات مختصرة على الذاكرة الخاصة.
- إستخدامها بوصفها جهاز هاتف متنقل.

ويمكن لصاحب المفكرة الإلكترونية وصلها بالكمبيوتر المحمول وبالكمبيوتر الشخصي بواسطة خط الهاتف، وفي حالة وجود شبكة متواصلة من الحاسبات الآلية، فإنه يمكن للمدير الدخول على جدول مفكرات زملائه بالعمل، من أجل معرفة الأوقات الملائمة لعقد الإجتماعات(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

2.5 الوسائل غير تقنية:

كالإعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام وإعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية وتطبيق التفويض (ياسر أحمد فرح: 2008).

1.2.5 الإعتماد على السكرتير: إن رسالة السكرتير أو مدير المكتب هي مساعدة المدير على إدارة وقته بفعالية سعيا نحو إنجاز أهداف العمل، لذا فإن الكتابات الحديثة في هذا المجال تولي إهتماما كبيرا بالتدريب والإعداد الجيد لمهام السكرتارية، وبصفة خاصة المتعلقة بإدارة الوقت، ويشير العدلي أن هناك عدة واجبات على السكرتير القيام بها كي يتسم عمله بالفعالية، وهي:

- فحص المكالمات والزوار.
- وضع نظام محكم لتنظيم الملفات.
- تنظيم المواعيد والاجتماعات.
- إعداد مسودة المذكرات والخطابات.
- تفويض الأعمال اليسيرة إليه.
- مساعدة المدير على تنظيم مهماته، وتذكيره بالمواعيد.
- صيانة الملفات ومتابعتها وتحديثها.
- سرعة تفهم الأمور من أول وهلة، وأخذ زمام المبادرة بكل ما يهم المكتب.

2.2.5 إعداد قائمة يومية أو أسبوعية بالأعمال: تعبر قوائم المهمات اليومية والأسبوعية عن مجموعة من الإلتزامات التي من المقرر أن يقوم بها المدير بنفسه، ويتم في هذه القائمة تدوين مشروعات وأنشطة معينة يحتاج المدير إلى إنجازها خلال يوم أو أسبوع، فتسجل في شكل أولويات، وبطريقة تمكن من إزالة أو وضع علامة أمام المهمات التي أنجزت فعلا ويفترض في كل من هذه القوائم أن يقوم المدير بإستيفاء ثلاث شروط فيها هي:

- تسجيل الأعمال اليومية المطلوب إنجازها.
- وضع تقديرات واقعية لزمن كل عمل.
- أن يؤخذ في الحسبان الاجتماعات والمواعيد المقررة من قبل في مفكرة مواعيد (خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

3.2.5 المفكرة اليدوية والذاكرة الشخصية للمدير: يتم في ظل المفكرة اليدوية تسجيل الملاحظات والمهام والأنشطة والمواعيد التي يقوم بها المدير في أثناء العمل الرسمي اليومي أو المستقبلي (الأسبوعي أو الشهري)، وتمتاز هذه المفكرة بصغر الحجم إذ يمكن الإحتفاظ بها في الأوقات والأمكنة كلها، وتحتوي هذه المفكرة دليلا صغيرا للهاتف أو بطاقات تعريفية شخصية للمدير، وبشكل عام فإنها تساعد المدير على تذكر الأشياء المطلوب إنجازها بشكل يدوي مكتوب، وبخلاف ذلك تماما، فإن المدير قد يعتمد على ذاكرته الشخصية في تذكر الأشياء المطلوب إنجازها، دون الإستعانة بأي وسيلة يدوية أو إلكترونية لتنظيم المهام المطلوب إنجازها وإدارتها، ومما لاشك فيه أن هذه الأخيرة تعتمد إلى حد كبير على قوة ذاكرة المدير وحالته الصحية العامة، ومن أشد عيوبها النسيان، وبخاصة في حالة تداخل المهام ومواعيد إنجازها(خالد بن عبد الرحمن الجريسي: 2000).

6. أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المدير لإدارة الوقت.

يتبع المدير عدة إستراتيجيات لإدارة وقته وذلك للقيام بمختلف المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، وإن كانت هذه الإستراتيجيات تختلف حسب شخصية المدير وكذا طبيعة العمل الذي يقوم به إضافة إلى عوامل تتعلق بالمؤسسة التي يديرها كحجمها وطبيعة عملها وطرق الإتصال فيها، لذا سنقوم بعرض بعض الإستراتيجيات التي يمكن للمدير الإعتماد عليها في سبيل إدارة فعالة لوقته، والتي نذكر من بينها:

1.6 الإهتمام بالفعالية ثم الكفاءة: إن الكفاءة هي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة بإستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو الجهد، في حين أن الفعالية هي قدرة المدير على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها بإستخدام الموارد المتاحة أحسن إستخدام ممكن، ويرى هيربرت أن المدير الفعال هو العارف لماهية الأنشطة المطلوبة والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية سلفا والفعالية تعني تحديد وأداء الأعمال الصحيحة والمفروض إنجازها بأداء دقيق بصورة صحيحة ومن العبث أن يضيع المدير وقته في إنجاز أعمال لا تساهم في تحقيق الأهداف أو الأعمال التي قد تؤدي بواسطة آخرين مما يؤدي إلى الإستخدام غير الصحيح للوقت، حيث لا بد أن تتم هذه الأعمال بصورة دقيقة وصحيحة(محمد حسن محمد حمادات: 2007).

2.6 تفويض المهام للمرؤوسين وتدريبهم على أدائها: يتصور بعض المديرين أنهم الوحيدون الذين بإستطاعتهم إنجاز المهام ويقاومون فكرة تفويض السلطات رغبة في السيطرة وتمركز السلطة أو الإعتقاد بعدم توافر القدرات اللازمة في المرؤوسين أو لرغبة المدير في معرفة دقائق الأمور داخل نطاق سلطاته، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء الملقاة على كاهل المدراء وزيادة الوقت المطلوب لإنجازها ويؤدي إلى إحلال هذه الأعمال محل البعض الآخر الأكثر أهمية أو التي تحتاج إلى وقت أطول في التنفيذ، فعلى المدير هنا أن يقوم بتحديد وتحليل الأنشطة والأعمال المطلوبة وتفويض بعض الأعمال وإسنادها إلى مرؤوسيهيها على القيام بها ومراقبة إنجازهم لها ودون التدخل في تنفيذها(محمد حسن محمد حمادات: 2007).

3.6 الحذر من التفويض العكسي: يميل بعض المرؤوسين إلى رفع بعض الأعمال التي يجب عليهم إتخاذ قرار فيها وإنجازها إلى المدير للنظر فيها وإتخاذ ما يراه مناسباً، وذلك بسبب ضعف في قدرات ومهارات المرؤوسين أو الخوف من تحمل الأخطاء، وقبول المدير لمثل هذه الممارسات يزد من سوء إدارته لوقته ويؤدي إلى إضاعته في إنجاز أعمال ليست من صميم عمله، وللتغلب على هذه المشكلة ينبغي على المدير مقاومة التفويض العكسي، وعدم قبول إنجاز أعمال نيابة عن المرؤوسين مع تحفيزهم وإثارة دوافعهم وإشعارهم بالثقة لتحمل المسؤولية وتدريبهم على إتخاذ القرارات مما يعطي المرؤوسين دفعة قوية للرغبة في إنجاز العمل المنوط بهم(محمد حسن محمد حمادات: 2007).

4.6 إعداد قائمة بالعمل لكل يوم وتحديد الأولويات لتنفيذها: من خلال تحديد برنامج عمل للإنجاز المطلوب لليوم التالي وترتيب هذه الأعمال من حيث أهميتها النسبية تصبح لدى المدير صورة واضحة عن كيفية توزيع الأعمال على الوقت المتاح(محمد حسن محمد حمادات: 2007).

5.6 غربلة وتجميع المقابلات: لترشيد إستخدام الوقت يمكن أداء ما يعرف بأسلوب الغرلة **screening**، وتتضمن الغرلة تحديد الرسائل التي يجب قراءتها والزيارات التي يجب إستقبالها وما يمكن تأجيله إلى وقت لاحق أو إلغائه، وفي نفس الوقت يمكن تجميع المقابلات التي تتضمن معالجة موضوعاً واحداً لتشمل مقابلة واحدة ويمكن تحديد وقت معين لإستقبال المراجعين لمناقشة

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

مشاكلهم والإستعانة بالسكرتارية لتنظيم الإستقبال والمكالمات الهاتفية وتحديد أهميتها لذلك نجد الكثير من المدراء يحددون يوماً للمقابلات والزيارات (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

6.6 تحديد وقت هادئ خلال ساعات العمل اليومي: أن يتيح المدير فرصة لنفسه لأغراض التفكير المتعمق المنظم والتخطيط للمشكلات غير الروتينية والموضوعات الهامة وإعادة ترتيب جدول أعماله (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

7.6 تحديد الأهداف والتركيز عليها مع تحديد الأولويات: إن تحديد الأهداف لأي نشاط هو الخطوة الرئيسية والأولي لتحقيق الهدف، كما أن توظيف الأهداف بصورة سليمة يساعد على ترتيب النشاطات حسب أولوياتها، مع ضرورة الأخذ بفكرة سلم الأهداف، فالأهداف طويلة المدى تبنى على أهداف قصيرة في هيئة سلم مع تجزئة الأهداف السنوية إلى أهداف شهرية فأسبوعية، على أن تكون تلك الأهداف موضوعة من قبل الفرد المعني بتحقيقها وكتابتها بصورة دقيقة وواقعية قابلة للقياس ومنسجمة، وذات جدول زمني لتحقيقها خلال فترة معينة، والمدير الذي يدرك أهدافه ولديه معايير صحيحة لترتيب هذه الأولويات زمنياً مع إدراكه العلاقة بين السبب والنتيجة سيكون فعالاً لأن العمل وفق الأولويات يوفر الوقت الكثير الذي يمكن أن يبذل في أداء مهام يستطيع الآخرون القيام بها (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

8.6 تنظيم الوقت: يقول أسبورن إذ كان هدف السيطرة على الوقت فينبغي في البداية سيطرته على ذاته، وإذا كان الهدف هو الإدارة فينبغي أن تكون الإدارة على الذات أولاً كما أن أهم ما في الإدارة هو مقدرة المدير على القيام بتنظيم عمله اليومي ومعظم علماء الإدارة وضعوا إنجاز إدارة العمل اليومي في مصاف أصعب المهام التي تواجه المدير، ومن الطرائق التنظيمية لإدارة الوقت: الإقلال من عدد أفراد اللجان، وزيادة سرعة المراسلات وعدم تأجيل إتخاذ القرارات، وتحديد مواعيد المقابلات مسبقاً، وتفويض عملية قراءة المعلومات للمرؤوسين، وتنظيم المكالمات الهاتفية، وترتيبها مسبقاً، وإستعمال نظام سكرتارية فعال، وإتلاف ما لا حاجة له (محمد حسن محمد حمادات: 2007).

9.6 أن يطور المدير لنفسه فلسفة شخصية للوقت: حيث يتعين على المدير إيجاد فلسفة معينة ومنهج متطور للمدير الفعال وقناعاته الذاتية وتتركز أهميتها بإعتبارها وسيلة مساعدة في الإستفادة

برنامج تنمية مهارة ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام من إعداد: خرموش منى جامعة سطيف 02.

من الوقت من خلال فهمه ووعيه للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل التي يستخدمها(محمد حسن محمد حمادات: 2007).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نتطرق إلى إدارة الوقت وتبيان أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، وذلك بالإشارة إلى مختلف التناولات والمقاربات التي تطرقت لإدارة الوقت التي أصبحت

تشكل اليوم رقما فاعلا في كل المؤسسات باعتبار أن الوقت أضحي موردا من موارد المؤسسات خاصة أنه يدخل ضمن العملية الإنتاجية وحساب تكلفة المنتج ويؤثر بشكل واضح على أداء الأفراد ومنه الأداء العام للمؤسسة.

ولعل ما لاحظناه خلال عرضنا لمختلف عناصر هذا الفصل تلك الأهمية الواضحة لإدارة الوقت حيث أن إستغلاله الإستغلال الأمثل يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية المؤسسات ومدى فعاليتها وتحقيقها لأهدافها على المدى الطويل أو القصير وهو ما يمكن ترشيده أكثر بالتحكم في المهارات الأساسية لإدارة الوقت والتي أشرنا إليها سابقا.

وبالرغم من غزارة التراث النظري فيما يخص إدارة الوقت، إلا أننا لم نجد أي إشارة إلى إدارة الوقت في المؤسسات الجامعية، بل إن التناول جاء عاما لمختلف المؤسسات دون تحديد معين وإن كان قد مس المؤسسات الصناعية والخدماتية أكثر من تلك التعليمية والبحثية، وهو ما جعلنا ربما نتطرق لإدارة الوقت بشكل عام في مختلف المؤسسات محاولين تكييف ذلك مع موضوع دراستنا بإعتباره يمس الجانب الإداري أكثر منه التعليمي لأنها تخص مدرء التعليم العالي وهو ما أضفى على دراستنا طابعا خاصا ومميزا، فالوقت لم يعد موردا عاديا لأي مؤسسة بل إنه المورد الأكثر أهمية والتي توليه المؤسسات بالغ الإهتمام إنطلاقا من الخصوصيات والميزات التي ينفرد منها والتي جعلته رقما فاعلا في معادلة الإنتاج للمؤسسة، فهو غير قابل للإسترجاع ولا يمكن التحكم فيه إلا عن طريق محاولة إدارته بطريقة مثلى بتجنب أي عوامل من شأنها المساهمة في ضياعه وهو ما ينعكس بصورة ما على أداء المؤسسات ومدى إنتهائها من أعمالها ومسئولياتها الملقاة على عاتقها.

وإنطلاقا مما سبق يمكننا القول أن المؤسسة التي تريد لنفسها البقاء والمنافسة في ظل التغيرات التي تميز السوق من جهة وفي ظل التطورات الحاصلة ما عليها إلا أن تعرف كيف تدير وقتها المتوفر لها بفعالية لتخدم نفسها وتحقق أهدافها بصورة متكاملة، أما الجامعة كأحد مؤسسات المجتمع في الميدان التعليمي والبحثي فإن خصوصياتها التي تجعل من الوقت يلعب أهمية بالغة خاصة فيما يتعلق بتطور العلم والبحوث لذا فإن الإدارة الناجعة التي تعتمد على إدارة الوقت في المؤسسات الجامعية تنعكس ليس على أداء الجامعات ومختلف الفاعلين فيها بل تنعكس أيضا على جودة مخرجات سوق العمل في إطار جودة التعليم العالي مبتغى وهدف كل جامعة اليوم.

الفصل السادس: الدراسة النهائية.

خلاصة:

من خلال فصل الدراسة النهائية عرضنا أهم النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بتحديد الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في مهارة إدارة الوقت، والتي بناءا عليها تم تصميم البرنامج التدريبي المقترح الذي جاء كثمرة للعديد من الخطوات والأسس المنهجية والعلمية المتعارف عليها، وفي ظل نظرية النظم، ومن خلال ما تم التوصل إليه رصدنا أهم الحاجات التدريبية التي على رؤساء الأقسام التدرّب عليها من أجل زيادة فعالية أدائهم بالتحكم في إدارة الوقت هذه المهارة التي تعد موردا ثمينا في حياة المنظمات اليوم، ولقد تم ترجمة هذه الحاجات إلى أهداف تدريبية، التي بناءا عليها تم تحديد الإطار العام للبرنامج التدريبي المقترح.

الفصل السادس: الدراسة النمائية.

قائمة مراجع الفصل:

1. علي جراد يوسف العبودي: صعوبات تدريس المناهج التربوية والنفسية لأقسام غير الإختصاص في كليات التربية من وجهة نظر التدريسيين، مجلة دراسات الكوفة، ع9، جامعة الكوفة، العراق، 2008.
2. أبو شيخة نادر أحمد : إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1991.
3. أبو شيخة نادر، القيروتي محمد القاسم: إدارة الوقت لدى الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات، ع1، م20، عمان، الأردن، 1993.7
4. أبو شيخة: إدارة الوقت، دار المسيرة عمان، الأردن، 2009.
5. إيمان صلاح الدين صالح، علي بن شرف الموسوي: تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتنمية بعض المهارات في تكنولوجيا التعليم لمدربي المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان، مجلة بحوث التربية النوعية، ع20، جامعة المنصورة، العراق، فبراير 2011.
6. حصه عبد الرحمن فخري: مستويات إدارة الوقت لدى طالبات جامعة قطر وتخصصهن الجامعي وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي والرضا عن الحياة، مجلة مركز البحوث التربوية، ع27، س4، جامعة قطر، يناير 2005.
7. خالد بن عبد الرحمن الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
8. دائل كارنيغي: فن إدارة الوقت كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، ط1، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، 2010.
9. زياد بركات: إتجاهات الطلاب الجامعيين الذين يدرسون عن بعد نحو إدارة الوقت وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، دراسات العلوم التربوية، ع1، م34، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007.
10. طارق علي جماز: إدارة الوقت، قسم الدراسات العليا، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.

الفصل السادس: الدراسة النماذجية.

11. عبد الله شوقي: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.
12. عبد الناصر محمد حمودة: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
13. فردير تشارلز: الوقت معضلة المدير التنفيذي، سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.
14. القحطاني سالم بن سعيد بن حسن: القيادة الإدارية، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
15. لمياء بنت عبد الله بن صالح الشبيبي: أساليب وإستراتيجيات التحفيز في التدريب، الجامعة الافتراضية الدولية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، لندن، 2010.
16. محمود إبراهيم سعيد ملحم: دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقلية-دولة فلسطين، بحث تكميلي لإستكمال متطلبات برنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ماي 2010.
17. محمود أحمد أبو سمرة، رنده محمد غنيم: الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المتجمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت، مجلة إتحاد الجامعات العربية، ع48، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن. يونيو 2007.
18. جعفر يوسف الحداد: بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء إحتياجاتهم التدريبية، ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

الفصل السادس: الدراسة النمائية.

19. فوزي بن عبد العزيز الصيخان: برنامج إدارة الوقت، إدارة التدريب التربوي والإبتعاث، إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بنين، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2009.
20. محمد إبراهيم المدهون: برنامج مهارات إدارة الوقت، مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، معهد التنمية البشرية، غزة، فلسطين، 2010.
21. محمد بن سلطان السلطان: برنامج إدارة الوقت، إدارة التدريب التربوي والإبتعاث، الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة القصيم، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2009.
22. نصر محمد الحجيلي : فاعلية حقيبة تدريبية لتطوير أداء رؤساء الأقسام في الجامعات اليمنية لمهامهم الإدارية والأكاديمية، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في التربية إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

الفرحان ووفيات

اقتراحات وتوصيات:

من خلال الدراسة الإستطلاعية والنهائية التي قمنا بها، وبالنظر للنتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات في إطار الدراسة المنجزة وأهم هذه الاقتراحات والتوصيات تتمثل فيما يأتي:

1. بالنسبة للدراسات والبحوث:

- القيام بدراسات مماثلة أو مشابهة بتوسيع عينة الدراسة في جامعات أخرى لتحديد الإحتياجات التدريبية لمختلف رؤساء الأقسام في مهارة إدارة الوقت.
- إجراء المزيد من الدراسات حول واقع إدارة الوقت ومدى تطبيقها في الجامعة الجزائرية.

2. بالنسبة للبرنامج التدريبي المقترح:

- تطبيق البرنامج التدريبي على مجموعة من رؤساء الأقسام لمعرفة مدى فعالية وقياسه لما أعد له.

3. بالنسبة للإدارة الجامعية:

- تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في مختلف المجالات التي يحتاجونها كمهارة إدارة الوقت، الوظائف الإدارية، التحرير الإداري، القوانين والتشريعات.
- تصميم برامج تدريبية مماثلة خاصة بمختلف المهارات القيادية والمعرفية الخاصة برؤساء الأقسام الذين هم بأمس الحاجة لمثل هذه البرامج إنطلاقا من أهمية مناصب العمل التي يشغلونها.

خاتمة

خاتمة:

بالنظر للأهمية التي يكتسبها الوقت في حياتنا اليومية عموما وفي حياة المنظمات خصوصا أين أضحت الكثير من المنظمات مهما كان نوعها خدماتية أو صناعية تراهن على إدارة الوقت لتحسين جودة مخرجاتها، إذ أن المشكل لا يكمن في كم متوفر لدينا من وقت، بقدر ما يكمن المشكل الحقيقي في كيف نستغل الوقت المتاح لنا وهو ما يجعلنا نراهن على إدارة الوقت، ولأن الجامعة أحد الفواعل الأساسية في أي مجتمع، فهي الأخرى راهنت على إدارة الوقت في مختلف نشاطاتها في محاولة للوصول إلى جودة مخرجات التعليم العالي التي تتماشى وسوق العمل، ولكي تحقق الجامعة هذا الرهان فإنه لا يمكنها الوصول إليه بدون المرور على العمود الفقري الذي يشكلها وهو الإدارة الجامعية.

ولعل ما يمكن ملاحظته في واقع الجامعة الجزائرية تلك الأشكال والأنواع من الأساليب الإدارية التي تضيع الكثير من الوقت حتى أن الكثير من المسؤولين على مستوى الجامعات لا يهتمون بالوقت وإدارته في سبيل تحقيق الأهداف المنوطة بهم في ظل ما يشهده المجتمع من تغيرات.

إن قيام الجامعة بالأدوار المنوطة بها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى أمر لا يمكن القيام به بدون تحسين وتطوير مواردها البشرية التي يعد رؤساء الأقسام أحد أبرز عناصرها، وبالرجوع للنتائج المتوصل إليها يتأكد لنا تلك الحاجات التدريبية لرؤساء الأقسام فيما يسمى مهارة إدارة الوقت، لذا فتدريب رؤساء الأقسام وتمكينهم من مهارات إدارة الوقت أمر يمكن من خلال سلسلة البرامج التدريبية في هذا الإطار والتي يعد البرنامج التدريبي الذي قمنا بإقتراحه من بينها، والذي يمكن تطبيقه ما إن توفرت الإرادة الحقيقية من طرف إدارة الجامعة في سبيل تحسين وتطوير وتنميين مواردها وكوادرها.

وما لا يخفى على أحد أن رئيس القسم هو أستاذ قبل أي شيء آخر، تتنوع مهامه وواجباته ومسؤولياته بين مهام التدريس والبحث العلمي والإدارة، وفي ظل كثرة المهام المطلوبة منه مع عدم تغير الوقت المتاح له، فإن عليه أن يعرف جيدا كيف يدير وقته ويستثمره في صالح الأعمال المكلف بها وفي إطار تنظيمي محدد، وهو ما يجعله بحاجة بالنظر لطبيعته كونه ليس إداري بالدرجة الأولى إلى التدريب على مهارات إدارة الوقت-وهو ما أكدته الدراسة الحالية التي قمنا بها- أين يمكنه ذلك من خلال برنامج تدريبي خاص به دون غيره لإختلاف المهام التي يقوم بها عن باقي المدراء والإداريين في قطاعات أخرى، وكذا تنوع مهامه على غرار الإدارة، وخصوصيات نشاطاته في شقيها البيداغوجي والعلمي.

ولعل إدراك رؤساء الأقسام لأهمية إدارة الوقت وحاجتهم إليها نابع من المشاكل التي يتخبطون فيها في إدارة الوقت، لذا فالتخطيط الجيد للوقت الممنوح لرئيس القسم وإستغلاله الإستغلال الأمثل بترشيد هذا المورد في حد ذاته أمر من شأنه أن يجنب رئيس القسم الكثير من المشكلات الإدارية والمهنية والإجتماعية، ومنه يجنب الجامعة في حد ذاتها العديد من المشكلات المطروحة اليوم، مما يساهم في رفع الأداء العام للجامعة في مختلف مستوياتها الإدارية والعلمية، وهو مبتغى تهدف إليه كل جامعة لها إحترامها ومكانتها بين الجامعات.

فائمة العراچ

قائمة المراجع العربية:

1. القرآن الكريم.
2. إبراهيم الفقي: إدارة الوقت، دار إبداع للإعلام والنشر، المنوفية، مصر، 2009.
3. إبراهيم عبد الهادي المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
4. ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم : لسان العرب، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1990.
5. أبو القاسم سعد الله: بحوث في التاريخ العربي الإسلامي، دار الغرب، بيروت لبنان، 2003.
6. أبو شيخة نادر أحمد : إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1991.
7. أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الوقت، دار المسير، عمان، الأردن، 2009.
8. أبو شيخة نادر، القيروتي محمد القاسم: إدارة الوقت لدى الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات، ع1، م20، عمان، الأردن، 1993.
9. أحمد الخطيب: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
10. أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي: تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2008.
11. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
12. أحمد سيد مصطفى: المدير في عالم متغير رؤية مدير القرن 21، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
13. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1979.
14. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للكتاب، القاهرة، مصر، 2007.
15. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
16. أحمد منير مصلح: نظم التعليم في المملكة العربية السعودية والوطن العربي، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية.
17. أسامة محمد شاكر عبد العليم: المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
18. الأسعد محمد مصطفى: التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000.
19. إعتاد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو مصري، القاهرة، مصر، 1994.

20. أكرم رضا: إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح، ط1، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2000 .
21. إيمان صلاح الدين صالح، وعلي بن شرف الموسوي: تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتنمية بعض المهارات في تكنولوجيا التعليم لمدرربي المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان، مجلة بحوث التربية النوعية، ع20، جامعة المنصورة، العراق، فبراير 2011.
22. إيناس أكرم أحمد الحناوي: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير في أصول التربية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
23. بثينة لقمان أحمد: دور نظام الإستخبارات التسويقية في تحسين إدارة الوقت للقيادات الإدارية الوسطى، م 5 ، ع 9، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق، نوفمبر 2012.
24. بديع محمود مبارك القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001.
25. بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرية سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.
26. بن عبد الله محمد: المنظومة التعليمية والتطلع إلى الإصلاح، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005.
27. بوقلقول الهادي: العوامل المؤثرة على تنظيم المؤسسة من حيث الهيكل التنظيمية وإتخاذ القرارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 1995-1996.
28. بيل مالكولم: التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان 1997.
29. تغريد عبد الجعبري: إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مجلة جامعة الخليل للبحوث، م8، ع2، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
30. جامعة المجمععة: بغداد، العراق، 2011 .
31. جعفر يوسف الحداد: بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء إحتياجاتهم التدريبية، ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
32. جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

33. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
34. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
35. جواد كاظم لفتة: الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
36. جواد كاظم لفتة: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
37. جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
38. حرفوش مدني: نافذة على الإدارة الجزائرية، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 1997.
39. حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
40. حسن بن علي بن محمد الزهراني: الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلبة جامعة حائل، أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص إرشاد وتوجيه، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
41. حسن حسين زيتون: تصميم التدريب رؤية منظومية، م2، ط2، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2001.
42. حسن صديق الفاضل: الإستغلال الأمثل لنعمة الوقت، دراسات دعوية، ع17، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، يناير 2009.
43. حصه عبد الرحمن فخري: مستويات إدارة الوقت لدى طالبات جامعة قطر وتخصصهن الجامعي وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي والرضا عن الحياة، مجلة مركز البحوث التربوية، ع27، س4، جامعة قطر، قطر، يناير 2005.
44. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999.
45. حنا نصر الله: مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
46. حنان شكري شاكر شبير: واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
47. خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، م1، ع1، القاهرة، مصر، 2008.
48. خالد بن عبد الرحمن الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.

49. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.
50. خليل نبيل: فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام، مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، م2، ع3، القاهرة، مصر، 1996.
51. الخميسي السيد سلامة: قراءات في الإدارة المدرسية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
52. الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي: تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2012/2004، مجلة المؤسسة، ع4، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
53. دابل كارنيغي: فن إدارة الوقت كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، ط1، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، 2010.
54. راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
55. ربحي محمد عليان: إدارة الوقت، ط2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
56. رداح الخطيب أحمد الخطيب: الحقائق التدريبيه، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006.
57. رضا السيد: الإحتياجات التدريبيه بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبيه، الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007.
58. رمزي أحمد علي عبد الحي: التعليم العالي والتنمية، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
59. رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
60. رياض ستراك: دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
61. زكي عبد المعطي أبو زيادة: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م8، ع1، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2012.
62. زويلف مهدي حسن: إدارة العلاقات الصناعية، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
63. زياد بركات: إتجاهات الطلاب الجامعيين الذين يدرسون عن بعد نحو إدارة الوقت وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، دراسات العلوم التربوية، ع1، م34، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2007.
64. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.

65. سعادة يوسف جعفر: التدريب أهميته والحاجة إليه أنماطه-تحديد إحتياجاته-بناء برامجه والتقويم المناسب له، الدار الشرقية، القاهرة، مصر، 1993.
66. سعد عبد الرحمان : القياس النفسي، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
67. سعود بن عيد العنزي، نيفين حامد الحربي: معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، م10، ع1، جامعة طيبة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2015.
68. سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
69. سعيد يس عامر: الإدارة وآفاق المستقبل، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، 1998.
70. سلامة سهيل: إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988.
71. سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز: فن إدارة الوقت والإجتماعات، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
72. سليم حداد: المعجم النقدي لعلم الإجتماع، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1983.
73. سليمان خليل الفارس، عيسى شحادة ملر عون، يسرى مباركة: إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
74. سليمان عبيدات، محمود علي الكيلاني: كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، م24، ع1، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1997.
75. سمية الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2014.
76. سيد الهواري: المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1976.
77. السيد سلامة الخميسي: المعلم العربي، بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2003.
78. السيد عبد العزيز البهواش: ضمان الجودة في التعليم العالي، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2005.
79. شحادة محمد أمين: إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، ط1، دار ابن الجوزي، فرجينيا، الو م أ، 2005.
80. شحادة محمد أمين: إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، ط1، دار ابن الجوزي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.

81. شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال منظور كلي، ط1، مكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
82. شيماء صلاح حسين: بناء مقياس إدارة الوقت لدى الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، م 2 (1)، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2013.
83. صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
84. صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
85. طارق طه: الإدارة، منشأة المعارف، القاهرة، مصر، 2002.
86. طارق علي جماز: إدارة الوقت، قسم الدراسات العليا، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.
87. الطراونة محمد أحمد: إدارة الوقت والأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات م17، ع 1، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2000.
88. طه نهلة عبد القادر هاشم: تطوير الإدارة بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996.
89. عادل سالم موسى معايه: إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، ع3، الرياض، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2008.
90. عادل رزق: إستخدام الأساليب العلمية الحديثة في الرقابة على المصارف: إدارة الوقت في المصارف، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ع 2، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2013.
91. عادل عبد الفتاح سلامة: واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، أبو ظبي 7-8 ديسمبر 2001.
92. عامر سعيد، عبد الوهاب علي: الفكر المعاصر في التنظيم، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1994.
93. عبد الباري إبراهيم درة، زهير ناعم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008.
94. عبد الحميد دليمي: التعليم العالي في الجزائر وتحديات العولمة: الجامعة الجزائرية والتحديات الراهنة، دفاثر المخبر، ع2، المسألة التربوية في ظل التحديات الراهنة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، دار الكتاب العربي، الجزائر، 2006.
95. عبد الرحمان توفيق: التدريب الأصول والمبادئ العلمية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994.
96. عبد الرحمان توفيق: العملية التدريسية، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2002.

97. عبد العزيز الغريب صقر: الجامعة والسلطة، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
98. عبد العزيز قارة: سلسلة موعذك التربوي "المانجمنت"، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر، 2001.
99. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
100. عبد الفتاح دياب حسن: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1995.
101. عبد الفتاح محمود دويدار: أصول علم النفس المهني والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
102. عبد القادر الشبخلي: مهارات إدارة الوقت كيف تنظم وقتك وتتجنب هدره، ط1، دار الحضارة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
103. عبد اللطيف الفاربي وآخرون: معجم علوم التربية، دار الخطابي للطباعة والنشر، الدار البيضاء، المغرب، 1994.
104. عبد الله بن مبارك آل سيف: فن إدارة الوقت، دار طيبة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
105. عبد الله شوقي: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
106. عبد الناصر محمد حمودة: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2003.
107. عثمان بن عبد الله الصالح: تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، مجلة الباحث، ع10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
108. عساف عبد المعطي محمد: التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، الأردن، 2008.
109. عسكر سمير أحمد: أصول الإدارة، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1987.
110. العضايلية علي: تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، ع9، جامعة قطر، قطر، 1998.
111. عطا الله فهد السرحان: تقييم الجودة الشاملة في التدريب الإداري والأمني، مجلة الفكر الشرطي، م 21، ع 83، القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2012.
112. العكروت خميلي: جامعة الجزائر بين الأهداف الإستعمارية وتكوين الطلبة المسلمين (الجزائريين) 1909-1956، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في التاريخ المعاصر، قسم التاريخ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009.
113. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1985.

114. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
115. علي الشرقاوي: إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
116. علي الشريف، محمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة الجامعية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
117. علي جراد يوسف العبودي: صعوبات تدريس المناهج التربوية والنفسية لأقسام غير الاختصاص في كليات التربية من وجهة نظر التدريسيين، مجلة دراسات الكوفة، ع9، جامعة الكوفة، العراق، 2008.
118. علي صالح: نظام ل م د في الجامعة الجزائرية بين الواقع والقوانين-ميدان العلوم الإنسانية، أعمال اليوم الدراسي إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام الراهن والآفاق، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، كلية الآداب واللغات، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2013.
119. علي غباش محمد: إستخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية : مجلة الإقتصاد الخليجي، ع 17،، جامعة البصرة، العراق، 2009.
120. علي محمد رباعة: إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
121. عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، م2، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1995.
122. عمار عبد الله محمود الفريحات، عمر عبد الرحيم الربابعة، حامد محمد دعوم: درجة فاعلية إدارة الوقت لدى طالبات كلية عجلون الجامعية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، م 18، ع 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يونيو 2010.
123. غراف نصر الدين: التعليم الإلكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية: دراسة في المفاهيم والنماذج، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.
124. غنيم أحمد محمد: مهارات إدارة الوقت، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2010.
125. فتحي عبد الرسول: الإتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ط1، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2007.
126. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
127. فردربر تشارلز: الوقت معضلة المدير التنفيذي، سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.

128. فضيل دليو وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية مخبر تطبيقات نفسية وتربوية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2006.
129. الفقيه شادي علي: إدارة الوقت، دار نابلس للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2005.
130. فوزي بن عبد العزيز الصيخان: برنامج إدارة الوقت، إدارة التدريب التربوي والإبتعاث، إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بنين، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2009.
131. القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم، جريدة رسمية، ع24، 1999.
132. القحطاني سالم بن سعيد بن حسن: القيادة الإدارية، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
133. قيس محمد العبيدي: التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1997.
134. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
135. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1996.
136. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
137. كامل محمد محمد عويضة: علم نفس الإشاعة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
138. الكبيسي عامر خضير: التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
139. لمياء بنت عبد الله بن صالح الشبيبي: أساليب وإستراتيجيات التحفيز في التدريب، الجامعة الإقتراضية الدولية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، لندن، 2010.
140. لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
141. مالكوم بيل: التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997.
142. مبارك بوغلاق: دور هيئة التدريس في تصور نمط إدارة الجامعة، مجلة الباحث، ع11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
143. محسن أحمد الخضير: الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لإمتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة، ط1، دار إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.

144. محمد إبراهيم المدهون: برنامج مهارات إدارة الوقت، مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، معهد التنمية البشرية، غزة، فلسطين، 2010.
145. محمد الصيرفي: إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
146. محمد الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
147. محمد العربي ولد خليفة: المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1989.
148. محمد بن سلطان السلطان: برنامج إدارة الوقت، إدارة التدريب التربوي والإبتعاث، الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة القصيم، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2009.
149. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
150. محمد جمال برعي: التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1973.
151. محمد حسن محمد حمادات: الإدارة التربوية وقضايا معاصرة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
152. محمد شاكر عصفور: إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982.
153. محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، أحمد نصحي أنيس الشريبي الباز: تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، القاهرة، مصر، 2012.
154. محمد علي الرجوب: الإدارة التربوية في المدارس في العصر العباسي 132-646هـ، ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
155. محمود إبراهيم سعيد ملحم: دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلييلية-دولة فلسطين، بحث تكميلي لإستكمال متطلبات برنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ماي 2010.
156. محمود أحمد أبو سمرة، رندة محمد غنيم: الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المتجمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت، مجلة إتحاد الجامعات العربية، ع48، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، يونيو 2007.
157. محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
158. محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.

- 159.مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 160.المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع51، 2003.
- 161.المرسوم التنفيذي رقم 06-243 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر 2006 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع61، 2006.
- 162.مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 163.مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 164.مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 165.منصور أحمد منصور:القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
- 166.الموسوي سنان: الإدارة المعاصرة، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004.
- 167.موسى أحمد محمد: مؤشرات تقييم الإدارة في قطاع الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.
168. موسى النبهان : أساسيات القياس في العلوم السلوكية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
169. موسى عبد الحكيم موسى مبارك: التدريب أثناء الخدمة، مكة، المملكة العربية السعودية، 1998.
170. نادية سعد: دليل تقييم برامج التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية، رام الله ، فلسطين، 2012.
171. ناصر محمد العديلي: إدارة الوقت، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
172. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة، الإدارة العامة للبحوث، دط، الرياض، السعودية، 1995.
- 173.الناصر محمد حمودة: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، يناير 2003.
- 174.نايت عبد الرحمان عبد الكريم: تحليل أسس عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الإداري في الجزائر، رسالة ماجستير، الجزائر، 1982.

175. نصر محمد الحجيلي : فاعلية حقيقية تدريبية لتطوير أداء رؤساء الأقسام في الجامعات اليمينية لمهامهم الإدارية والأكاديمية، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في التربية إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
176. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، ط1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، 2010.
177. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي، ط1، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2013.
178. نور الدين محمد إبراهيم: قيادة مؤسسات التعليم العالي، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2014.
179. هاشم الشيني: إدارة الوقت، مجلة التنمية الإدارية، ع 50، الجهاز المركزي للتنظيم، مارس 1993.
180. هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي: التعليم الجامعي من منظور إداري، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
181. هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، عمان، الأردن، 1995.
182. هند بنت محمود بن أحمد مرزا: تدريب مديري المناطق العلمية بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج برنامج مقترح، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
183. الوافي الطيب: تطبيق النظام التعليمي الجديد LMD كأساس لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، مصر، 2012.
184. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إصلاح التعليم العالي، وثيقة داخلية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2004.
185. وعد حبش الحديدي: الوقت إدارته وأهميته، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، ع19، الهيئة العلمية الإستشارية، ديوان الوقف السنوي، بغداد العراق، 2010.
186. ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
187. يسر سعد عبد الله: الوقت في حياة العلماء والدعاة، دراسات دعوية، ع 15، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، يناير 2008.

188.A. Olaniyan,Lucas. B. Ojo:Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness,European Journal of Scientific Research, ISSN 1450-216X Vol.24 No.3 ,2008.

189. Ahlam Mahmoud El-Shaerm:Impact of Time Management Program on Time Wasters of Head Nurses and Their Perception toward Effective Organizational Performance,IOSR Journal of Nursing and Health Science IOSR-JNHS,Volume 4, Issue 3 Ver. II May. - Jun. 2015.

190.Aidah Nassazi:EFFECTIONS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE,Evidence from Uganda, Business Economics and Tourism, VAASAN AMMATIKORKEAKOULU,UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES,2013.

191.Alain Meignant: Manager la formation, 6ème édition, Ed Liaison, Paris.

192.Arthur Dian: Managing human resources in small and mid-sized, companies amacom, books new York, 1995.

193.Bruce. j.fried James Johnson: Human resources in health-care managing for success Health administration press Washington , Dc 2002.

194.Chris Obis:Employee Training and Development in Nigerian Organisations:Some Observations and Agenda for Research,Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.9 ,December-2011.

195.drusker peter :the effectiv, execuive ,hein man ,london, 1967.

196.Gregory, Ian, C. &Rawlings, Simon .B : profit frome time, speed up,1997,

197.Herman Aguinis, and Kurt Kraiger:Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society,Annual Review of Psychology,Vol. 60, January 2009.

198.J.Comp bell an All, Contemporary Problem in Personnel, Canada, 1983.

199.jemas mckay : the management of time, prentic hall, inc, njn 1958.

200.Khawaja Jehanzeb,Nadeem Ahmed Bashir:Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study,European Journal of Business and

- Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.2, 2013.
- 201.M.Fabre, Penser la formation, p.v.f.Paris, 1994.
- 202.mackenzie r. alec : time management from principle from training and development, journal by permission of r a, lcc, mackenzie, 1978.
- 203.Michel laurent : premier vice président de la conférence des présidents d'université, (France), le monde de 10/10/2003 .
- 204.Neelam Tahir,Israr Khan Yousafzai,Shahid Jan:The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan,International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,Vol. 4, No. 4, April 2014.
- 205.Peretti Jean Marie : Dictionnaire des ressources humaines, Ed Vuibert, 2ème Ed, paris, 2001.
- 206.R.Macia Manso, Université y democracia, Madrid, CUPSA, 1978.
- 207.Saba Habib,Fizza Zahra:IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY: A CASE STUDY OF PAKISTAN, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 08, November 2015.
- 208.Sheryl A. Larson, Amy S. Hewitt, M.S.W: Staff Recruitment, Retention, Training Strategies for Community Human Services Organizations, Research and Training Center on Community Living Institute on Community Integration, University of Minnesota,2012.
- 209.The European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop):The benefits of vocational education and training,N10,Publications Office of the European Union,Luxembourg, 2011.
- 210.Unesco : world conference on higher education in the twenty first century vision and action, 9 october 1998.
- 211.Vinesh:Role of Training & Development in an Organizational Development,International Journal of Management and International Business Studies,ISSN 2277-3177 Volume 4, Number 2,2014.
- 212.Winfred Arthur Jr, Winston Bennett Jr:Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation

Features, Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, Vol. 88, No. 2, 2003.

213. Wrobel, G (1993): Preventing School Failure For Teachers, training for a lifelong career in EBD, preventing school Failure, 37(2).

فائمه الملاحق

الملحق رقم (01) الإستبيان في صورته الأولية.

جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 02-

قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفويينا

الأستاذة: خرموش منى.

إلى السادة رؤساء الأقسام

الموضوع: ف/ي طلب الإجابة على إستبيان.

في إطار إنجاز أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم تحت عنوان : تصميم برنامج تدريبي مقترح لإدارة الوقت لمدرء التعليم العالي وفق نظرية النظم، يشرفني أن أحيل بين أيدي سيادتكم إستمارة بهدف الإجابة عليها، وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

تقبلوا مني فائق عبارات الإحترام.

إستبيان تحديد الإحتياجات التدريبية لإدارة الوقت.

معلومات أولية

السن: الرتبة العلمية:

الخبرة في رئاسة القسم:

ملحق رقم (02) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لإستبيان تحديد الإحتياجات التدريبية

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة	البلد
1	لعريط البشير	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	الجزائر
2	بوعطيط سفيان	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سكيكدة	الجزائر
3	سليم قايز قديح	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأزهر -	فلسطين
4	محمد حجاج	أستاذ محاضر	جامعة حلوان وجامعة الملك سعود	مصر
5	علي عباس اليوسفي	أستاذ محاضر	جامعة الكوفة	العراق
6	كفان سليم	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 02	الجزائر
7	صيفور سليم	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة جيجل	الجزائر
8	بلقيدوم بلقاسم	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة سطيف 02	الجزائر
9	بحري صابر	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة سطيف 02	الجزائر
10	بوعطيط جلال الدين	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة سكيكدة	الجزائر
11	رمضان سعيد الحلو	أستاذ محاضر	الجامعة الإسلامية	فلسطين

الملحق رقم (03) الإمتبيان في صورته النهائية

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

دكتوراه العلوم في علم النفس الإدارة التربوية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يطيب لي ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإمتبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي، من أجل جمع المعلومات اللازمة لإنجاز أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس تخصص إدارة تربوية بعنوان :

تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم العالي في ظل نظرية النظم

فأرجو منكم التكرم بملء الإمتبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان الذي يبدو لكم مناسباً حول الحاجات التدريبية التي ترونها مناسبة وأتعهد أن لا تستخدم هذه الإجابات إلا للغرض العلمي .

مع كل الشكر والاحترام لحسن تعاونكم .

الطالبة الباحثة : خرموش

منى

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الجامعة:	01
الكلية:	

<p>القسم:</p> <p>الجنس:</p>	
<p>الرتبة : أستاذ مساعد أ : <input type="checkbox"/> أستاذ مساعد ب <input type="checkbox"/></p> <p>أستاذ محاضر أ : <input type="checkbox"/> أستاذ محاضر ب: <input type="checkbox"/> أستاذ التعليم العالي : <input type="checkbox"/></p>	<p>02</p>
<p>مدة الخدمة في المنصب الحالي:</p> <p>من (1-5) : <input type="checkbox"/> من (5 _ 10) سنوات: <input type="checkbox"/></p> <p>أكثر من 10 سنوات: <input type="checkbox"/></p>	<p>03</p>
<p>السن :</p> <p>من (25-35) سنة: <input type="checkbox"/> من (35-45) سنة : <input type="checkbox"/></p> <p>من (45-55): <input type="checkbox"/> من (55-65) : <input type="checkbox"/></p>	<p>04</p>

المحق رقم (04) استمارة تحكيم برنامج تدريبي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا

المشرف: أ.د بغول زهير

الطالبة: خرموش منى

إلى السيد الخبير:

الموضوع: ف/ي تحكيم برنامج تدريبي.

تحية طيبة وبعد،

في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس تخصص إدارة تربوية، تحت عنوان " تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم، يشرفني أن أقدم لكم البرنامج التدريبي المقترح من أجل تحكيمه بتقديم الملاحظات والإقتراحات والتحفظات التي ترونها مناسبة، مع العلم أن تصميم البرنامج التدريبي تم من طرف الباحثة بإحترام جميع الإجراءات والمعايير المتعارف عليها في تصميم البرنامج التدريبي الذي جاء كترجمة لتحديد الإحتياجات التدريبية.

في إنتظار تقديم مجمل ملاحظاتكم وإقتراحاتكم في الإستمارة المرفقة.

تقبلوا منا أسى عبارات الإحترام والتقدير.

ملاحظة: يمكن تقديم ملاحظات داخل محتوى البرنامج التدريبي

الموضوع	تلاؤم العنوان مع المحور		المدة الزمنية		المحتوى		الأهداف		الأساليب التدريبية		الوسائل الت	
	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب
طبيعة الوقت												
أقسام الوقت												
تمرين أقسام الوقت												
الوقت ومشكلات الإدارة												
نشاط الخاص بالوقت ومشكلات الإدارة												
مضيعات الوقت												
نشاط مضيعات الوقت												
كيفية التعامل مع مضيعات الوقت												
نشاط التعامل مع مضيعات الوقت												
الطرق الأكثر فعالية للمحافظة على الوقت												
نشاط الأول												
نشاط الثاني												
حلقة نقاش حول الوقت												

محور الوقت

الموضوع	تلاؤم العنوان مع المحور	المدة الزمنية	المحتوى	الأهداف	الأساليب التدريبية	الوسائل التدريبية
---------	-------------------------	---------------	---------	---------	--------------------	-------------------

مناصب	مناصب	غير مناسبتين	مناصب	غير مناسبتين	مناصب	غير مناسبتين	مناصب	غير مناسبتين	مناصب	غير مناسبتين	مناصب
											مفهوم وأهمية إدارة الوقت
											أنواع إدارة الوقت
											تمرين أنواع إدارة الوقت
											العوامل المساعدة على إدارة الوقت
											مبادئ إدارة الوقت
											تمرين مبادئ إدارة الوقت
											قوانين في إدارة الوقت
											خطوات إدارة الوقت
											مزايا إدارة الوقت

الموضوع	تلاؤم العنوان مع المحور	المدة الزمنية	المحتوى	الأهداف	الأساليب التدريبية	الوسائل التدريبية
---------	-------------------------	---------------	---------	---------	--------------------	-------------------

مناصب	مناصب	مناصب	مناصب	مناصب	مناصب	مناصب	مناصب	مناصب	مناصب	مناصب	مناصب	
												إستقصاء حول تطبيق إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام
												نشاط 1
												نشاط 02
												إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية
												تمرين إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية
												كيف تدير وقتك كرئيس قسم
												نشاط كيف تدير وقتك كرئيس قسم
												إدارة الوقت لدى رئيس القسم
												نشاط الأول
												نشاط الثاني
												بعض نماذج تدوين الوقت
												توصيات البرنامج

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

يكتسي الوقت أهمية كبيرة في مختلف مجالات الحياة، خاصة في مجالات العمل أين أضحى المورد الأثمن لما له من خصائص تميزه عن باقي موارد المؤسسة، لذا فقد أصبح من الضروري التحكم فيه وإدارته وتنظيمه بما يتماشى وأهداف المنظمة ولأن مؤسسات التعليم الجامعي كمؤسسات تكوينية وبحثية تسعى لتحقيق عدة أهداف فمن الضروري لها أن تتحكم في الوقت المتاح لها وتحسن إدارته وإستغلاله بإستخدام مختلف الوسائل لتحقيق ما تريد الوصول إليه، لذا فمن الواجب عليها تدريب أفرادها على مهارة إدارة الوقت خاصة الإداريون منهم والذين يتقلدون مناصب إدارية من رؤساء أقسام ونوابهم وعمداء كليات ونوابهم ورؤساء الجامعات ونوابهم، وإنطلاقاً من أهمية ذلك فقد جاءت دراستنا الحالية بهدف تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت في ظل نظرية النظم لدى مديري التعليم الجامعي، وقد تمت هذه الدراسة عبر مرحلتين، المرحلة الأولى تمثلت في تحديد الإحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في مهارة إدارة الوقت، والمرحلة الثانية تم خلالها ترجمة الإحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية ومنه تصميم البرنامج التدريبي المقترح، وقد تكونت عينة الدراسة من 38 رئيس قسم بكل من جامعة فرحات عباس سطيف 01 وجامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، ولتحديد الإحتياجات تم الإعتماد على عدة أساليب إحصائية منها الوسط المرجح، والوزن المنوي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تؤكد حاجة رؤساء الأقسام في الجامعة إلى التدريب في كل من الوقت، ومهارة إدارة الوقت، وكذا تطبيق إدارة الوقت في عملهم، وبناءاً على هذه الإحتياجات تم تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في ظل نظرية النظم.

résumé

Le temps revêt une importance capitale dans différents domaines de la vie, notamment dans le monde du travail. Il devient de plus en plus la source la plus précieuse en ce qu'il possède ses propres propriétés qui le distinguent du reste des ressources de l'entreprise. Par conséquent, il est devenu nécessaire de contrôler, gérer et organiser le temps en fonction des objectifs de l'organisation notamment au niveau des institutions d'enseignement supérieur. Celles-ci, en ayant un rôle à jouer dans la formation et la recherche et en s'engageant dans la réalisation de plusieurs objectifs, doit contrôler, gérer et exploiter de façon convenable le temps disponible en utilisant divers moyens pour atteindre les objectifs visés. Ainsi, il est indispensable d'aider le personnel qui s'y trouve à développer des habiletés en gestion du temps, particulièrement les administrateurs et ceux qui occupent des postes administratifs à savoir ; les chefs de départements et leurs adjoints, les doyens de facultés et leurs adjoints, ainsi que les recteurs d'universités et leurs adjoints.

A cet effet, cette présente étude vise à concevoir un programme de formation destiné à développer les habiletés en gestion du temps chez les directeurs de l'enseignement universitaire à la lumière de la théorie des systèmes. Cette étude comporte deux étapes, la première étape consiste à déterminer les besoins de formation des chefs de service dans l'habileté en gestion de temps. Au cours de la deuxième phase, nous avons traduit les besoins de formation en objectifs de formation dont la finalité est de proposer une conception de programme de formation. Notre échantillon se composait de 38 chefs de département des deux universités, celle de Ferhat Abbas -Sétif 01- et de Mohamed Lamine Debaghine -Sétif 02-. Afin de déterminer ces besoins, plusieurs méthodes statistiques ont été adoptées, y compris la moyenne pondérée, le percentile de poids. L'étude a révélé plusieurs résultats confirmant le besoin des chefs de départements des universités en matière de formation à la fois en habileté de gestion du temps et en application de gestion du temps dans leur travail. Sur la base de ces besoins, une proposition de programme de gestion du temps a été conçue afin de développer les performances en matière de gestion du temps chez les chefs de départements à la lumière de la théorie des systèmes.

Abstract

Time is of great significance in different areas of life, especially in the areas of work where it becomes the most precious resource because of the characteristics distinguishing it from the rest of the institutional (enterprise) resources. Hence, it becomes necessary to be controlled, managed and organised to go with the goals of the organisation. As higher education institutions -considered as the institution for training and research- seek to achieve a number of goals, it is necessary for them to control the time available for them and to manage it and exploit it productively by using various means. The staff has to get used to manage time, especially those who hold managerial positions like heads and vice-heads of departments, deans and vice-deans of universities. Considering this importance, this study aims to suggest a training programme, particularly for a development of time management skill in light of systems theory when it comes to university education managers.

This study is divided into two stages, the stage one was to determine the training needs of the department heads in time management skill, and in the second stage, the training needs have been turned into training objectives. Then, the suggested training programme design; and the study sample consisted of 38 heads of departments, within each the University of Ferhat Abbas Setif, 01 and the University of Muhammad Lamine Debaghine Setif 02; and to determine the needs which rely on several statistical methods employing averages - the measure for percentage.

And the study found several results confirming the need for heads of departments at the university for ongoing training, and the skill of time management, as well as the application of time management in their work, and based on these needs, there was a suggestion for a training programme design especially the development of time management skills with the heads of departments in light of the systems theory.