جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري

دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

- جقبوب عبد الحليم

إشراف الدكتور :

- قبطان شوقي

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د/ يرقي حسين	أستاذ تعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د/ قبطان شوقي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	مقررا
د/ بولصنام محمد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	عضوا
د/ بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	عضوا
د/ جوال محمد السعيد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الجلفة	عضوا
د/ محمد بلكبير خليدة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة خميس مليانة	عضوا

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان :

أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري

دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

- جقبوب عبد الحليم

إشراف الدكتور :

- قبطان شوقي

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د/ يرقي حسين	أستاذ تعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د/ قبطان شوقي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	مقررا
د/ بولصنام محمد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	عضوا
د/ بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	عضوا
د/ جوال محمد السعيد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الجلفة	عضوا
د/ محمد بلكبير خليدة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة خميس مليانة	عضوا

السنة الجامعية: 2021/2020

كلمة شكر وعرفان

الشكر والحمد أولا وأخيرا لله وحده العلي القدير الذي أنعمنا بنعمة العقل لنفكر

والذي بعونه أتممت هذا العمل

أشكر صاحب الفضل الكبير في إنجاز هذه الأطروحة والذي لم يبخل علي بالعلم النافع واللسان الشاكر الدكتور المحترم : " قبطان شوقي"

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية الذين لم يبخلوا علي بالمعلومات القيمة وتقديم النصائح التي ساهمت كثيرا في إنجاز الأطروحة

أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة جامعة زيان عاشور على حسن استقبالهم وقبول الإجابة على استبانة الدراسة

كما لا أنسى أن أشكر الأساتذة الذين ساعدوني في تحكيم الاستبانة وتقديم النصائح والمقترحات التي ساهمت في إثراء هذه الدراسة

في الأخير أشكر كل أصدقائي وزملائي الذين ساهموا في تحرير صفحات هذه الأطروحة وإخراجها إلى الوجود .

الإهداء

- ✓إلى التي قال الرسول ﷺ في حقها:"الجنة تحت أقدام الأمهات" . "سهرت الليالي من أجلي وتعبت ونمت أنا، وشجعتني على الدراسة وماهي بقارئة ولم تبخل عليا بدعائها والكلمة الطيبة أمي الحنون حفظها الله واطال في عمرها .
- ✓إلى ولي نعمتي ومرشدي الى طريق النور وذو الفضل في تعليمي أبي الكريم رحمة الله عليه.
- ✓إلى من عاشت معهم تحت سقف واحد إخوتي وأخواتي الأعزاء وأبنائهم
- ✓إلى رفيقة عمري زوجتي الغالية وأبنائي: ندى سلاف، رزان وعمر إلياس
- ✓إلى أساتذة جامعة المدية : خاصة المشرف "د/ قبطان شوقي"
- ✓إلى أساتذة جامعة زيان عاشور الجلفة
- ✓إلى زملائي في التخصص
- ✓إلى كل هؤلاءأهدي ثمرة جهدي .

جقبوب عبد الحليم

المستخلص:

المستخلص:

تهدف الدراسة الى معرفة أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة زيان عاشور – الجلفة- وذلك قصد توضيح توجهاتهم لكل متغير من متغيرات الدراسة والمتمثلة إدارة الوقت والابداع الإداري، بحيث تناولنا في هذه الدراسة فصلين نظريين وفصل تطبيقي، في الفصل النظري تطرقنا إلى أهم المفاهيم التي تحتاجها الدراسة، أما الفصل التطبيقي فيتكون من مجتمع الدراسة الممثل في الأساتذة الإداريين لجامعة الجلفة والبالغ عددهم 70 أستاذ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توزيع استبانة على أفراد الدراسة والعمل على معالجتها باستخدام برنامج **Spss** للوصول إلى النتائج وتحليلها، ومن بين النتائج المتوصل اليها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على مستوى تحقيق الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور الجلفة، حيث تفسر إدارة الوقت (70.6%) من التباين في الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بالجامعة، اتجاهات أفراد العينة على ممارسة إدارة الوقت بجامعة زيان عاشور بالجلفة كانت بدرجة متوسطة، تحقيق الإبداع الإداري بالجامعة كان بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تقديرات أفراد عينة الدراسة من الأساتذة الإداريين لأبعاد إدارة الوقت: (إدارة مضيعات الوقت) تعزى لمتغير العمر والمؤهل العلمي وبعدي (الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: فعالية إدارة الوقت،إدارة بالأهداف، إدارة بالمشاركة، إدارة الاجتماع، إدارة التفويض، إدارة مضيعات الوقت، تنمية الإبداع الإداري، تشجيع الإبداع الإداري، القدرة على حل المشاكل، روح المجازفة والمغامرة، قابلية التغيير .

Abstract:

The purpose of the study is to identify the impact of effective time management in developing administrative creativity ، a survey has been conducted at Zian Ashour University - Djelfa in a bid to explore teachers' addmistrative and their tendencies regarding each of the study variables namely time management and administrative creativity ، the study included two theoretical chapters and one empirical. In the theoretical part we tackled the main concepts of the study ، while in the empirical study we employed and distributed a questionnaire to the study sample ، the collected data were analyzed by the Spss program ، adopting Analytical descriptive approach ، among the findings we indicate that there is a statistically significant effect of time management in achieving administrative creativity at Zian Ashour University in Djelfa ، where time management explains (70.6) of the variation in administrative creativity of the university's administrative teachers ، while the attitudes of the sample on the practice of time management At Zian Ashour University in Djelfa was of a medium degree ، the extent of administrative creativity achievement at the university was a at medium degree as well ، the findings also indicate that there is a significant differences at level of 0.05 accroding to the sample members estimation in terms of time management dimension: (wasting time management) which can clearly attributed to age and academic qualification variables ، and two dimensions (management by goals and management by participation) which can perfectly attributable to the scientific qualification variable.

Key words: administrative creativity ، time management ، participatory management ، meeting management ، delegation management ، waste management.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان.....	I
الإهداء.....	II
المستخلص.....	III
فهرس المحتويات.....	VI - IV
فهرس الأشكال.....	VII
فهرس الجداول.....	X-VIII
فهرس الملاحق.....	XI
مقدمة.....	أ - ر
الفصـــل الأول: **الإطار المفاهيمي للإدارة الفعالة للوقت**	67-01
تمهيد:.....	02
المبحث الأول: ماهية إدارة الفعالة للوقت.....	03
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الفعالة للوقت.....	03
المطلب الثاني: مكونات الإدارة الفعالة للوقت وأهميتها.....	04
المطلب الثالث: خطوات الإدارة الفعالة للوقت ومبادئها.....	07
المطلب الرابع: الإدارة الفعالة للوقت ووظائفها.....	10
المبحث الثاني : الخطوات الإدارية الفعالة للوقت.....	14
المطلب الأول: تسجيل وتحليل الوقت	14
المطلب الثاني: تحديد الأهداف والأولويات.....	20
المطلب الثالث: جدولة الوقت.....	25
المطلب الرابع: استخدام الأدوات الكمية المساعدة	29
المبحث الثالث: مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها.....	34
المطلب الأول: تحديد مفهوم مضيعات الوقت	34

المطلب الثاني: مضيعات الوقت بالعملية الإدارية.....	36
المطلب الثالث: مضيعات الوقت المرتبطة بالوظيفة والبيئة الخارجية.....	43
المبحث الرابع: الأساليب الإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للوقت.....	46
المطلب الأول: الإدارة بالأهداف.....	46
المطلب الثاني: أسلوب الإدارة بالتفويض.....	51
المطلب الثالث: إدارة الاجتماعات.....	56
المطلب الرابع: الإدارة بالمشاركة.....	61
خلاصة الفصل.....	67
الفصـل الثاني: **إطار نظري مفاهيمي لتنمية الإبداع الإداري**	130 -68
تمهيد	69
المبحث الأول: ماهية تنمية الإبداع الإداري.....	70
المطلب الأول: مفهوم تنمية الإبداع الإداري	70
المطلب الثاني: نظريات تنمية الإبداع الإداري	81
المطلب الثالث: عناصر ومستويات تنمية الإبداع الإداري.....	87
المطلب الرابع: مراحل تنمية الإبداع الإداري	94
المبحث الثاني: آليات تنمية الإبداع الإداري.....	96
المطلب الأول: الملامح والسمات الشخصية الإبداعية.....	96
المطلب الثاني: محفزات ومتطلبات تنمية الإبداع الإداري.....	98
المطلب الثالث: معوقات تنمية الإبداع الإداري.....	107
المطلب الرابع: أبعاد الإبداع الإداري وأساليب تنميته.....	111
المبحث الثالث: أساليب إدارة الوقت في تحقيق تنمية الإبداع الإداري.....	121
المطلب الأول: دور الإدارة بالأهداف في تحقيق تنمية الإبداع الإداري.....	123
المطلب الثاني: دور الإدارة بالتفويض في تحقيق تنمية الإبداع الإداري.....	124
المطلب الثالث: دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق تنمية الإبداع الإداري.....	127
المطلب الرابع: دور إدارة الإجتماعات في تحقيق تنمية الإبداع الإداري.....	128
خلاصة الفصل.....	130

الفصل الثالث: **دراسة مسحية من وجهة نظرالأساتذة الإداريين بالجامعة زيان عاشور الجلفة**	188 -131
تمهيد.....	132
المبحث الأول: الإطار التعريفي لجامعة زيان عاشور الجلفة.....	133
المطلب الأول: مفهوم جامعة زيان عاشور الجلفة.....	133
المطلب الثاني: تصنيف الاساتذة الإداريين لجامعة الجلفة.....	136
المطلب الثالث:الترقية كآلية لتحسين الإبداع الإداري في الجامعة.....	139
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	140
المطلب الأول: تقديم الدراسة الميدانية.....	140
المطلب الثاني:الاختبارات الأولية لأداة القياس.....	148
المبحث الثالث:نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....	154
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	154
المطلب الثاني:اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	155
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	173
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....	179
خلاصة الفصل.....	185
خاتمة.....	190-186
قائمة المراجع.....	201-191
ملاحق.....	-

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(01-01)	مكونات إدارة الوقت	05
(02-01)	ترتيب الأهداف حسب درجة الأولوية	21
(03-01)	ثلاث مراحل التطور الادارة بالأهداف	47
(01-02)	استراتيجيات تحقيق الريادة في المنظمات	74
(02-02)	عناصر الإبداع الإداري	90
(03-02)	مستويات الإبداع الإداري	92
(01-03)	الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور الجلفة	135
(02-03)	أنموذج البحث	138
(03-03)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	141
(04-03)	توزيع افراد العينة حسب العمر	142
(05-03)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	143
(06-03)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	144
(07-03)	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الخبرة المكتسبة	145

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	السجل اليومي الوقت	16
(02-01)	سجل ملخص للوقت	17
(03-01)	سجل الهاتف	17
(04-01)	سجل المقاطعات	18
(05-01)	سجل الاجتماعات	18
(06-01)	مصفوفة ادارة الوقت	24
(07-01)	الجدولة اليومية للعمل	27
(08-01)	الجدول الاسبوعي للعمل	27
(09-01)	خرائط جانت في ادارة الوقت وتخطيطه	30
(10-01)	الاوزان في الوقت المتوقع	32
(11-01)	مثال توضيحي حول أسلوب بيرت	32
(01-02)	أوجه الاختلاف بين الإبداع والابتكار	72
(01-03)	تصنيف الأساتذة الإداريين حسب المهام الإدارية النصوص التنظيمية	136
(02-03)	الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا	137
(03-03)	تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين	137
(04-03)	عدد الاستبيانات الموزعة	140
(05-03)	جنس أفراد العينة	141
(06-03)	العمر أفراد العينة	142
(07-03)	المؤهل العلمي لأفراد العينة	143
(08-03)	نوع الوظيفة لأفراد العينة	144
(09-03)	سنوات الخبرة	145
(10-03)	مقياس ليكارت الخماسي	146
(11-03)	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات	149
(12-03)	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة معامل الارتباط بين درجات عبارات إدارة الوقت مع الدرجة الكلية لكل	150

(13-03)	بعد معامل الارتباط بين درجات عبارات الابداع الاداري مع الدرجة الكلية لكل	151
(14-03)	بعد	152
(15-03)	الاتساق البنائي لأداة الدراسة	153
(16-03)	درجة الموافقة الكلية لابعاد ادارة الوقت	154
(17-03)	درجة الموافقة الكلية لابعاد الابداع الاداري	155
(18-03)	نتائج اختبار فرق (الجنس)	158
(19-03)	نتائج اختبار فرق (العمر)	158
(20-03)	(المؤهل العلمي)	160
(21-03)	نتائج اختبار فرق الوظيفة (المنصب الإداري)	163
(22-03)	نتائج اختبار فرق (الخبرة المهنية)	166
(23-03)	نتائج تحليل اختبار LSD لفئات العمرية لمستوى إدارة مضيعات الوقت لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة	169
(24-03)	نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى الادارة بالأهداف لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة	169
(25-03)	نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى إدارة بالمشاركة لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة	170
(26-03)	نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى إدارة مضيعات الوقت لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة	170
(27-03)	نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى تشجيع الابداع الاداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة	171
(28-03)	نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى القدرة على حل مشكلات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة	171
(29-03)	نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلميالقابلية للتغييرلدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة	172
(30-03)	الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للإبعاد إدارة الوقت على بعد تشجيع الإبداع الإداري	173
	الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للإبعاد إدارة الوقت على بعد القدرة على	

(31-03)	حل المشاكل	174
(32-03)	الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للإبعاد إدارة الوقت على بعد روح المجازفة والمغامرة	176
(33-03)	الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للإبعاد إدارة الوقت على بعد روح القابلية التغيير	177
(34-03)	الانحدار البسيط ادارة الوقت في تحقيق الإبداع الإداري	179
(35-03)	الانحدار البسيط لبعد الإدارة بالاهداف في تنمية الإبداع الإداري	180
(36-03)	الانحدار البسيط لبعد إدارة الاجتماعات في تنمية الإبداع الإداري	181
(37-03)	الانحدار البسيط لبعد الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري	182
(38-03)	الانحدار البسيط لبعد الإدارة بالمشاركة في تنمية الإبداع الإداري	183
(39-03)	الانحدار البسيط لبعد ادارة مضيعات الوقت في تنمية الإبداع الإداري	184

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان
	ملحق (أ):
01	مخرجات نتائج Spps
	الملحق (ب):
01	قائمة المحكمين
02	تحكيم الاستبانة

مـــقـــدمـــــة

يعتبر الوقت أثمن الأشياء التي منحها الله عز وجل للإنسان للقيام بمختلف الأنشطة التي تتطلبها الحياة، سواء تعلق الأمر بمجالات الحياة اليومية، العائلية، الترفيهية، العملية،...الخ فهو ممنوح لجميع الناس بالتساوي 24 ساعة، وهو ما يستدعي حسن إدارته بشكل يضمن استغلاله بكفاءة وفعالية مطلقة وهو ما أكَد عليه الرسول ﷺ في قوله: **" نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ "** (رواه البخاري)، فهو لا يمكن شراءه، إحلاله أو استرجاعه، الأمر الذي يتطلب تبني إدارة فعالة للوقت كمطلب أساسي لتنمية الإبداع الإداري في المنظمات التي تتواجد في محيط تشوبه المنافسة الشديدة وشدة التغير والتعقيد، إنَ هذه الوضعية تحتم على المنظمة القيام برد فعل تجاه محيطها وتجاه المنافسة لكي تطمح في تحقيق أهدفها، ولقد ازدادت حدة المنافسة وتسارع التغير في ظل البيئة الجديدة التي تعيشها.

ظهرت هذه التحولات نتيجة التوجه نحو العولمة، حيث وجدت المنظمات التي تملك قدرات وإمكانيات محدودة صعوبة في التكيف مع هذه التحولات مما يتطلب عليها تجنيد جميع مواردها في تنمية قدراتها الإبداعية وذلك إستعدادا لمواجهة المنافسة ولا يمكن للمنظمات بكامل أنواعها أن تستمر وتدوم دون الاهتمام بالتنمية والإبداع كأحد وسائل البقاء والنمو والتطور.

تظهر أهمية الإبداع الإداري وترسيخه في المنظمات المعاصرة وخاصة في المؤسسات القائمة على التعلم، من خلال التأكيد على معطيات التغيير المستمر حيث يُمثل التغيير سمة من السمات المعاصرة. فالإبداع الإداري يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، وذلك بالاستجابة لها عن طريق التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة، كما أن اهتمام المنظمات الإدارية بالقدرات الإبداعية، وإتاحة الفرصة لهم في تطوير أساليب العمل المختلفة، والعمل على جعل المنظمات تستجيب للتغيرات المحيطة بها يبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع.

ولا تنفصل العملية الإبداعية عن الخصائص الإبداعية للمنظمات بكل مقوماتها، حيث أن المنظمة التي لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير المنظمة، وفقدان الاستمرارية في التقدم، فينبغي أن يكون الإبداع نموذج حياة على مستوى المنظمة عامة، وعلى مستوى الأفراد والجماعات خاصة.

إشكالية الدراسة:

إن الإدارة الفعالة للوقت من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق تنمية الإبداع الإداري للعمال والأساتذة وهذا ما تبينه الأبحاث العالمية الرائدة في هاته المؤسسات التي تولي أهمية بالغة للإدارة الفعالة للوقت، والجامعات الجزائرية ليست بمعزل عن ذلك، حيث تتطلب بيئة العمل فيها الاندماج في العمليات الإدارية لتحسين فعاليتها انطلاقا من الاستغلال الامثل للوقت وهذا للتعزيز الابداع الاداري في الجامعة، وانطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية : **- ما هو أثر الادارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة؟**

الأسئلة الفرعية:

تتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

ـ هل توجد ممارسات لتفعيل ادارة الوقت بجامعة زيان عاشور الجلفة ؟ ما هو مستوى الإبداع الإداري السائد من وجهة نظر الاساتذة الاداريين ؟

ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الفعالة للوقت على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية (0.05) من وجهة نظر الأساتذة الإداريين في الجامعة ؟

ـ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الإدارة الفعالة للوقت (ادارة بالاهداف، ادارة الاجتماعات، ادارة التفويض، ادارة المشاركة، ادارة مضيعات الوقت) على ابعاد الابداع الاداري (تشجيع الابداع الاداري، القدرة على حل المشاكل، روح المجازفة والمغامرة، القابلية التغيير)؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة ؟

فرضيات الدراسة:

من خلال الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

ـ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لاتوجد ممارسات لتفعيل ادارة الوقت بجامعة زيان عاشور وتنتشر بمستويات منخفضة، كما تنخفض مستويات الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة الجلفة؛

-**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الفعالة للوقت على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الأساتذة الإداريين في الجامعة الجلفة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

_**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على لأبعاد الإدارة الفعالة للوقت (ادارة بالاهداف، ادارة الاجتماعات، ادارة التفويض، ادارة المشاركة، ادارة مضيعات الوقت) على ابعاد الابداع الاداري (تشجيع الابداع الاداري، القدرة على حل المشاكل، روح المجازفة والمغامرة، القابلية التغيير) من وجهة نظر الأساتذة الإداريين في الجامعة الجلفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛

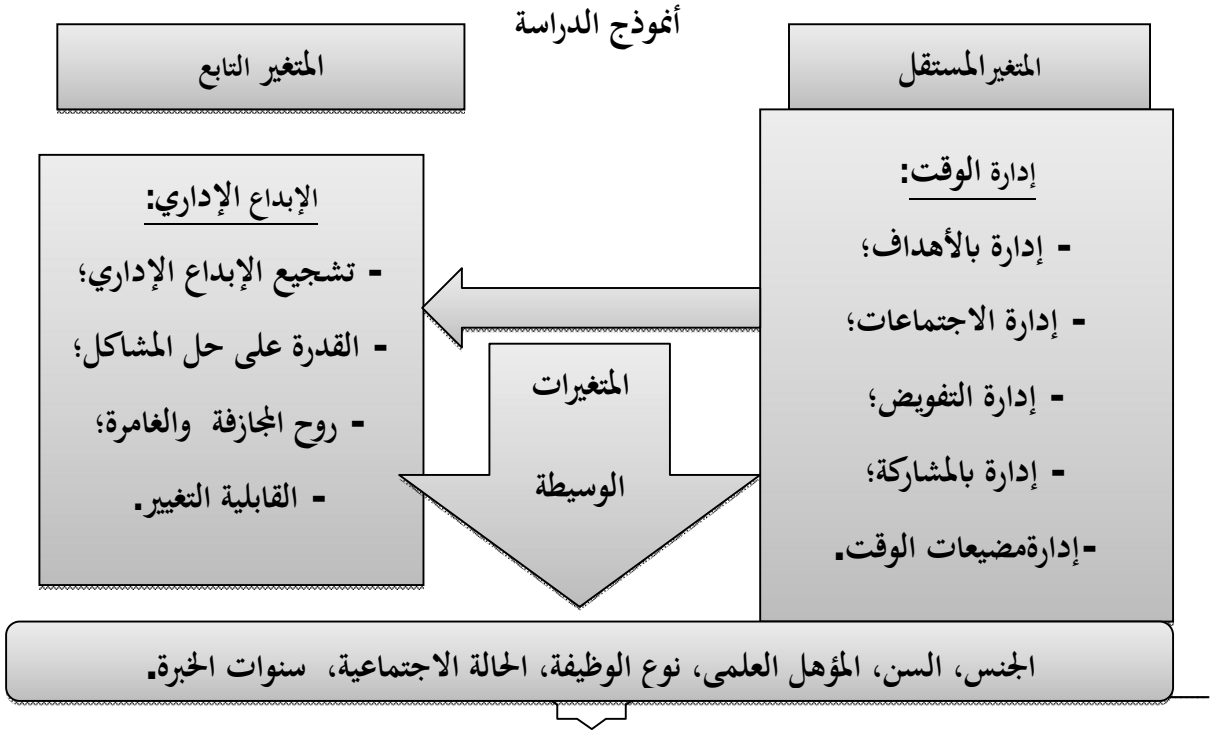
_**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الفعالة للوقت (ادارة بالاهداف، ادارة الاجتماعات، ادارة التفويض، ادارة المشاركة، ادارة مضيعات الوقت) على تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين في الجامعة الجلفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

نموذج الدراسة:

إنَ توضيح أبعاد المشكلة المتعلقة بالدراسة وتحقيق أهدافها يتطلب بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بالدراسة وتوضيح أبعادها.

تتشكل الدراسة من متغيرين، الأول مستقل (إدارة الوقت) والثاني تابع (الإبداع الإداري)، بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي،نوع الوظيفة، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) كما هي موضحة في النموذج التالي:

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهمية بالغة يمكن ابرازها فيما يلي:

-تعتبر إدارة الوقت عنصرا أساسيا في جميع نشاطات المنظمة سوآءا كان ذلك على المستوى التخطيطي، أو المستوى الإداري، أو المستوى التشغيلي؛

- إن دراسة اثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري، يتيح للقيادات الإدارية فرصة اكتشاف هذه العلاقة والوقوف على الاقتراحات التي سوف تتوصل إليها الدراسة في سوء استغلال الوقت ومستويات الإبداع الإداري، وثم الاستفادة منها في علاج سوء إدارة الوقت ؛

- كما تبرز أهمية الدراسة كون أنها لا يمكن ان تفتح الباب المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري.

أهداف الدراسة:

يمكن ابراز أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع إدارة الوقت بالإضافة إلى أهم التحديات التي تواجهها؛
- التعرف على مفهوم تنمية الإبداع الإداري في المنظمة وأهم مرتكازاته؛
- توضيح طبيعة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة (إدارة الوقت والإبداع الإداري)؛
- توضيح طبيعة المناخ السائد في جامعة زيان عاشور بالجلفة وتوجهات أفراد العينة نحو الثقافة الإبداعية؛
- بناء نموذج الدراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والإبداع الإداري وأثر أبعادها على بعض؛
- توضيح طبيعة النتائج المتوصل إليها واقتراح توصيات تساهم في تفعيل إدارة إدارة الوقت من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع الإداري.

المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة إثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصلين الأول والثاني، للإحاطة بالمفاهيم المختلفة ومختلف جوانب الموضوع المرتبطة بإدارة الوقت والإبداع

الإداري، أما الجانب التطبيقي تم إجراء دراسة مسحية للأساتذة الإداريين بالجامعة زيان عاشور بالجلفة وهذا بهدف معرفة مستوى تفعيل إدارة الوقت وتعزيز الإبداع الإداري من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي، بالاضافة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين المغيرين من وجهة نظر عينة الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

بإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات والدوريات والكتب قمنا بتحليل نماذجها ودراسة اختلافاتها مع نموذج دراستي، التي تمت ضمن حقل إدارة الوقت والإبداع الإداري نذكر من أهمها ما يلي:

1. - برباخ رابح، **أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2017-2018، طرح الباحث إشكاليته على النحو التالي: **ما هي أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟** هدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري من خلال استخدامها علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد في إدارة الوقت هي (الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض والإدارة الذاتية) كما ركزت على سبعة أبعاد في الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات وعنصر الخروج عن المألوف)، توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 من أساليب إدارة الوقت والإبداع الإداري بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

2.سونا وداعة أحمد الحسن عجيب، **دور الإدارة بالأهداف في تعزيز القدرات الإبداعية- دراسة حالة:أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران-** كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، 2019، طرح الباحث إشكاليته على النحو التالي: أصبح هاجس المنظمات الحديثة ليس البقاء فقط وإنما التميز من خلال الإبداع والابتكار وفي سعيها إلى تحقيق هذا الهدف فإنَ إدارة هذه المنظمات تستثمر من الجهد والمال والوقت الكثير، كما أنَها تسعى للإستعانة بالأدوات المؤثرة في هذا الموضوع وهي التسلح بالمعرفة كخيار استراتيجي غير أنَ المنظمات لا تهتم بهذا الأمر خوفا من زيادة التكلفة، هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة الواقع المعرفي والإبداعي في أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران، معرفة طبيعة العلاقة

بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة الإبداعية في أكاديمية السودان محل الدراسة ومحاولة التعرف على كيفية إستخدام إدارة المعرفة لتعزيز وتنمية القدرة على الإبداع، توصلت الدراسة إلى أنَ المشاركة في وضع الأهداف تعتبر أحد الأساليب الإدارية الفعالة على الأمد البعيد في ضوء تطوير أداء المنظمة وأنَ الإدارة بالأهداف هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة لأنَه يتم من خلالها الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب.

3. فاطمة أحمد الخلف، **إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم الإدارة التربوية والأصول في كلية العلوم التربوية، جامعة آل بيت، 2016-2017، طرحت الباحثة إشكاليتها على النحو التالي: **ما علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت؟** هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، ركزت الدراسة على أربعة أبعاد في إدارة الوقت (التخطيط، الثقة بالنفس، الاتصال والتوازن) كما ركزت على خمسة أبعاد (التحفيز، المشاركة، مجال التطوير والابتكار)، توصلت الدراسة التي قامت بها الباحثة إلى أنَ علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري كانت مرتفعة ويعزى ذلك إلى دور المدير والمديرة في العمل على توفير بيئة داعم للإبداع واختلفت هذه النتيجة مع المعاني التي أظهرت مستوى منخفض فيما يتعلق بالتناسب بين السلطة والمسؤولية في علاقة القيادة بالإبداع الإداري عن طريق توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دون أخذ الإذن من السلطة المركزية.

4. فهد بن عوض الله زاحم السلمي، **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة**، طرح الباحث إشكاليته على النحو التالي: **ما هي درجة ممارسة إدارة الوقت وأثرها على تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة؟** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحة الثانوية بالعاصمة المقدسة إلى إدارة الوقت في مهام أعمالهم، التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري ودرجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية الإبداع الإداري، اعتمدت الدراسة على مجموعة من المكونات الخاصة بإدارة الوقت ومتابعتها أما العبارات الخاصة بالإبداع الإداري فركز فيها الباحث على المرونة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشاكل خروج عن المألوف، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري تعزى لنوع المدرسة والعمل الحالي.

5. محمود مُحَمَّد يحي عدارية، **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوت الأساسية في الضفة الغربية،** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006، طرح الباحث إشكاليته على النحو التالي: **ما هو واقع حال عملية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية؟** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع صرف الوقت على مهام العمل اليومي لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على صعيد جميع مستويات مهام الإدارات الثلاثة والكشف عن واقع الأداء لإدارة الوقت في مدارس الوكالة الغربية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01 بين معدل كمية الوقت والمهام المنوطة بالمديرين والمديرات.

6. إيمان عبد الفتاح عيسى، **مهارة إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية،** مقال مقدم إلى مجلة كلية التربية، العدد 09، الجزء الثاني، جانفي 2011، جامعة بورسعيد، طرحت الباحثة إشكاليتها على النحو التالي: نظرا للدور الهام والفعال الذي تلعبه إدارة الوقت في تحقيق الأهداف، حيث ينسب إليها الكثير من عوامل النجاح أو الفش في مجالات العمل المختلفة، فقد حظي موضوع مهارة إدارة الوقت باهتمام العديد من الباحثين على المستوى العالمي والعربي، فقد اهتم الباحثين بدراسة إدارة الوقت بمفردها أو مع علاقتها بعدة متغيرات منها على سبيل المثال وليس الحصر أنماط القيادة، التفكير الابتكاري، الضغوط النفسية، ضغوط العمل، الروح المعنوية، القلق ودافعية العمل ومخرجات المدرسة، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارة إدارة الوقت والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية والتعرف على الاختلاف بين المدارس الإعدادية في مهارة إدارة الوقت باختلاف الجنس والخبرة، ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد في أبعاد إدارة الوقت والإبداع الإداري (تخطيط، تنظيم ومتابعة) كما ركزت على ستة أبعاد في الابداع الإداري هي(الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته) توصلت الدراسة إلى أنَه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين مهارة إدارة الوقت والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية.

7. Yasser A. Abu Mostafa1، Ashraf A. Salama2، Youssef M. Abu Amuna3، Abedallh M. Aqel4،،The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University، International Journal of Academic Management Science Research، Vol05، 2021.

دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت نحو تعزيز مهارات الإبداع الإداري لدى إداري جامع الأزهر بغزة، مقال مقدم إلى لمجلة الدولية لأبحاث علوم الإدارة الأكاديمية (IJAMSR)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع الإداري في جامعة الأزهر، طرح الباحثون إشكاليتهم على النحو التالي: **ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت نحو تعزيز مهارات الإبداع الإداري لدى إداري جامع الأزهر بغزة؟** تكونت عينة الدراسة العشوائية الطبقية من (245) موظف إداري باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية - بلغ عدد المستجيبين (112) مستجوباً. تم الاعتماد على المنهج الوصفي والكمي حسب متطلبات الدراسة، أظهرت النتائج العامة للدراسة مستويات عالية من القيادة الإستراتيجية في جامعة الأزهر ، ومتوسط مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري. وهذا يعني الموافقة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمستوى ارتباط (72.4٪). كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة قيد الدراسة بمستوى ارتباط (84.8٪)، وبحسب التحليل أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة قيد الدراسة، بمستوى ارتباط (76.7٪). هذا يؤجر لعملية استثمار عالية لجميع العوامل والعناصر المتاحة من أجل تعظيم وزيادة الإنتاج والقضاء على الهدر والوقت والقدرات للموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق المزيد من الفعالية والإيجابية والإنتاجية وزيادة الجهد المنظم، أوصت الدراسة بضرورة وجود عناصر القيادة الأكاديمية الاستراتيجية وتفعيل استراتيجيات إدارة الوقت من أجل تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. كما أوصت الدراسة لتشجيع ودعم ومكافأة المبادرات الشخصية والأفكار الإبداعية، كما أوصت الدراسة بوجود قيادة إستراتيجية حكيمة وواعية لترشيد سلوك الأفراد وتعبئة طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم شؤونهم وتوجيههم في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

8. Peymaneh Nikzad،A study on effect of individual creativity mediated by the time management on job performance of employees of Tehran water& Sewage Company, region 1، Environment Conservation Journal 16 (SE) ، 2015:

الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير الإبداع الفردي على الأداء الوظيفي بوساطة إدارة الوقت في شركة المياه والصرف الصحي بمنطقة طهران 1. تم اختيار 202 عينة من الموظفين بشكل عشوائي يمثلون جميع السكان المدروسين ويتكون من جميع العاملين في WWC ، منطقة طهران 1. تم جمع البيانات باستخدام استبيان عصامي للباحث. تمت الموافقة على صحة الاستبيان من قبل أساتذة وخبراء قسم الإدارة وقدر معامل ألفا كرونباخ لمصداقية البحث 0.924. الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي وطريقة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين الإبداع الفردي والأداء الوظيفي للموظفين مع وسيط إدارة الوقت ، بينما يمكن للإبداع الفردي أن يتنبأ بالأداء الوظيفي بتأثير أكبر (أكبر β)بالنسبة لإدارة الوقت

- **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:** بعد توضيح الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية ومحلية، استفدت منها في التعرف على المواضيع ذات العلاقة بالموضوع، استنباط أسئلة الدراسة، أدواتها وبالتالي اثراء الدراسة الحالية، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى في كونها تركز على أثر الإدارة الفعالة للوقت على الإبداع الإداري، والتي سيتم اسقاطها في جامعة زيان عاشور بالجلفة، بالإضافة الى أن بعض الدراسات تناولت موضوع إدارة الوقت من شقه الشخصي، قمنا من خلال هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما في ظل الفترة الحالية من خلال التركيز على الشق الإداري.

هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول ترتبط ببعضها ارتباطا منهجية حيث:

تطرقنا في الفصل الأول **للإطار المفاهيمي للإدارة الفعالة للوقت**، حيث قمنا بتقيسمه الى أربع مباحث،حيث كان المبحث الأول يتناول ماهية إدارة الفعالة للوقت،في حين تناول المبحث الثاني الخطوات الإدارية الفعالة للوقت،كما جاء المبحث الثالث يتحدث عن مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها، في حين طرقنا في المبحث الرابع الأساليب الإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للوقت.

في حين خصص الفصل الثاني **لتنمية الإبداع الإداري**، وعليه تم التركيز في المبحث الأول على ماهية الإبداع الإداري، في حين تناول المبحث الثاني آليات تنمية الإبداع الإداري، كما تناول المبحث الثالث أساليب إدارة الوقت في تحقيق الإبداع الإداري. وختاما جاء الفصل الثالث **دراسة مسحية من وجهة نظرالأساتذة الإداريين بالجامعة زيان عاشور الجلفة**، حيث تناول المبحث الأول الإطار التعريفي لجامعة زيان عاشور الجلفة، في حين

تناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة،كما يتناول المبحث الثالث نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الفعالة للوقت

تمهيد:

تعتبر الإدارة الفعالة للوقت من بين أهم مؤشرات التقييم التي يرتبط بها النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف على المدى الزمني المحدد لذلك، فالأفراد الذين لديهم القدرة على التحكم في الوقت وإدارته، يتمتعون بسمات شخصية تمكنهم من حسن استغلال أوقاتهم من خلال المثابرة، ترتيب الأولويات والقدرة على التعامل مع الآخرين في المواقف الضاغطة، وهذا راجع الى ارتباط الإدارة بشكل أساسي مع الوقت فمن مقومات الخطة الفعالة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، وبشكل واضح ومرن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية المختلفة في حدود الإمكانيات المحددة التي تمكنها من تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية وهو ما سوف أحاول إبرازه من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه الى أربعة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الفعالة للوقت؛

المبحث الثاني: الخطوات الإدارية الفعالة للوقت؛

المبحث الثالث: مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها؛

المبحث الرابع: الأساليب الإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للوقت.

المبحث الأول:ماهية الإدارة الفعالة للوقت

إن الإدارة الفعالة للوقت هي عملية تخطيطية للسيطرة على الوقت الذي يقضيه الإنسان في مختلف الأنشطة. يهدف من خلالها إلى تحقيق أقصى كفاءة فعالية لاستثمار الوقت من خلال مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات المستخدمة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الفعالة للوقت

يعتبر مفهوم الإدارة الفعالة للوقت بمثابة القاعدة الرئيسية التي تستند عليها باقي الوظائف الإدارية الأخرى نظرا لأولويتها في وضع برامج تحقيق الأهداف المستقبلية والأساليب والوسائل التي تسمح بالتحكم في مجريات التصرف الصحيح من خلال معرفة كيفية استخدام الوقت بالشكل المناسب وهذا ما سوف نتطرق اليه في هذا المبحث.

أولا: تعريف الإدارة الفعالة للوقت

توجد العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح الإدارة الفعالة للوقت نذكر منها:

عرفت بأنها: علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، هي استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة، والاتصال وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة.[1] **كما عرفت بأنها:** "الاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أنَ السمة المشتركة بين كل الناجحين وهو قدرتهم على الموازنة ما بين الاهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم اتجاه عدة علاقات، هذه الموازنة تأتي من خلال ادارتهم لذواتهم".[2] كذلك **عرفت الإدارة الفعالة للوقت أيضا:** تعتبر الإدارة الفعالة للوقت من المفاهيم الادارية المعاصرة التي اتفق جميع الباحثين على أهميتها في بيئة الأعمالالحالية لكنهم اختلفوا في تعريفها،فحسب **مُحَمَّد الصيرفي** فإن الإدارة الفعالة للوقت تعني "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكن للمدير والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت"[3].

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات**، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص-ص: 86-88.

[2] فرح ياسر أحمد، **إدارة الوقت ومواجهة ضغط العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2008، ص47.

[3] م. م رائد مال الله مُحَمَّد، **تأثيرات مهارات مديري المكاتب في فعالية ادارة الوقت-** دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد23، العدد101، 2017 ص 28..

التعريف الاجرائي: علم وفن ترشيد استخدام الوقت بشكل فعال، مما يسمح للأستاذ الاداري بجامعة لتحقيق اهدافه بكفاءة وفعالية من خلال تحيد ومضيعات الوقت ووضع الاولويات واستخدام مجموعة من الاجراءات في العملية الادارية لتحقيقها.

ثانيا: خصائص الإدارة الفعالة للوقت

يتميز الوقت بخاصية فريدة عن بقية الموارد الأخرى حيث لا يمكن إدخاره للإستخدام في المستقبل. وبغض النظر عن الطريقة التي نعيشها في حياتنا فإن الله يهبنا يوميا القدر نفسه من الوقت وهو 24ساعة، ويوزع هذا القدر على جميع أفراد المجتمع بالتساوي، لافرق بين غني وفقير.على أن الطريقة التي ينفق بها كل منا هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته. ويمكن القول أيضا إن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدما،ففي الدول المتقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة، بينما نجده لا يتم استغلاله بالطريقة المثلى في الدول الأقل تقدما، والقول بأن الوقت له خاصية فريدة يعني أنه ذو قيمة عالية.[1]

وللوقت خصائص كما أوردها أبوشيخة (2009)، كالأتي:[2]

1. لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريده المرء.
2. الوقت لا يحترم أحدا، فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله، بغض النظرعما يريد تحقيقه.
3. الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مرور السحاب، ويجري جريان رياح.
4. الوقت مورد نادر، لايمكن تجمعيه. ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، فهو أنفس ما يملكه الإنسان.
5. إنه مورد محدد يملكه جميع بالتساوي، فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم، و (168) ساعة في الأسبوع، و(8766) ساعة في السنة.
6. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسة، كالقوى العاملة، والأموال، والأجهزة والمعدات، لانه:

[1] مها طلال العازمي، **إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين،** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2007، ص 16

[2] أحمد أبوشيخة نادر، **مدخل إلى إدارة الوقت،** دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 27-25

- لا يمكن تخزينه، لا يمكن إحلاله، يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية
- لا يمكن شراؤه، أو بيعه، أو تأجيره، أو سرقته، أو إستعارته، أو إقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره، وكل ما يمكن أه يفعله المرء هو أن يقضيه وفق معدل ثابت.

ثالثا: أهداف الإدارة الفعالة للوقت

من المتفق عليه لكل عمل ثمرة ونتيجة يسعى الفرد أو التنظيم أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانات في سبيل الوصول الى ما يريده بأقل جهد وبأسرع وقت، كما أن أهداف الإدارة الفعالة للوقت لها مردود ايجابي بشكل عام، وكون الفرد جزء من المنظمة والمجتمع فإن نجاحه في تحقيق أهداف الإدارة الفعالة للوقت له مردود إيجابي ينعكس عليه أولا ثم على المنظمة والمتجمع الذي ينتمي ومن هذه الاهداف:[1]

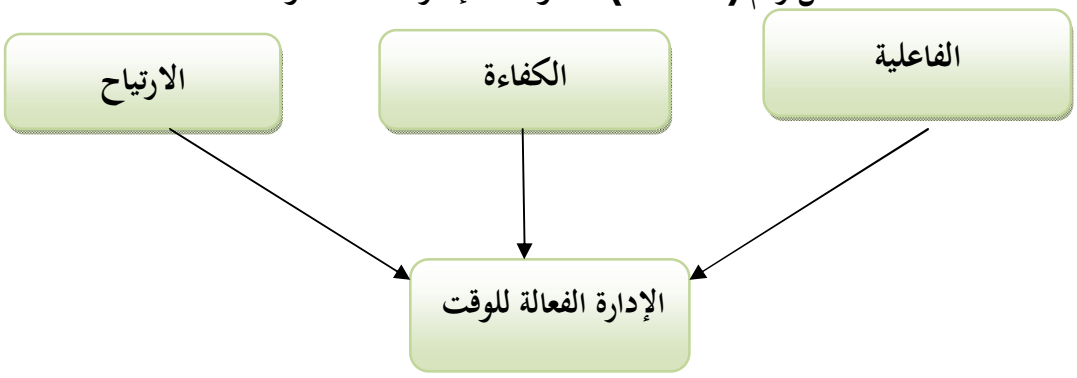
المطلب الثاني: الإدارة الفعالة للوقت وأهميتها

ترتكز الإدارة الفعالة للوقت على مجموعة من المكونات الرئيسية، نظرا لأهميتها البالغة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وهو ما سوف أتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: مكونات الإدارة الفعالة للوقت

ترتكز الإدارة الفعالة للوقت على ثلاثة خصائص رئيسية للتعامل مع فاعلية الإدارة الفعالة للوقت ، حيث تشير إلى ضرورة توافر المكونات الثلاثة ومراعاتها كما هي مواضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (01-01): مكونات الإدارة الفعالة للوقت



المصدر: رائدة مال الله مُحَّد، **تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية إدارة الوقت- دراسة مسحية لعينة من مديري الأقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى-** مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد23، العدد10،ص286.

[1] عبدالرزاق خضر حسن، مُحَّد حسين غربي الجبوري، مشتاق محمود السبعاوي، **تقييم واقع مرتكزات إدارة الوقت-دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، المجلد15، العدد4، 2018، ص616.

يوضح الشكل أعلاه المكونات الرئيسية للإدارة الفعالة للوقت التي يجب على المنظمة والأفراد مراعاتها في أداء المهام والأنشطة وهي تعكس درجة مهارات القائمين على الإدارة الفعالة للوقت في تحقيق الأهداف، خاصة وأَن للوقت مجموعة من الخصائص والسمات نذكر منها مايلي: الوقت لا يسترجع، لايخزن، لا يباع ولا يشترى...الخ.[1]

ثانيا: أهمية الإدارة الفعالة للوقت

تكمن أهمية الإدارة الفعالة للوقت من خلال الاستفادة من الوقت بشكل كفء وفاعل وتتطلب الاستفادة من الوقت في المنظمة ما يلي:[2]

1- التخطيط للاستفادة من وقت الموظفين في تطوير التنظيم، حيث تكمن أهميته في كونه يؤثر في الصيغة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى؛

2- الأهداف بالنسبة للمنظمة؛

3- تقييم الأداء بالنسبة لموظفي المنظمة وذلك لمعرفة مستوى الاداء الحقيقي واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛

4- استباق الاحداث والتحصين ضد المشكلات فلكل منظمة مشاكل ولكل منظمة اداريون قادرون للتخطيط والاستباق المشكلات والتحصين ضدها و مواجهتها؛

5- تفادي زيادة التكلفة المرتبطة بالوقت وادارته وحسن استغلاله

كما وتتمثل أهمية الإدارة الفعالة للوقت بالاستخدام الرشيد للساعات المتاحة وتحقيق افضل الانجازات التي تقود لتحقيق الاهداف وذلك باستخدام اساليب ومنهجيات عقلانية تساعد على التعامل بشكل صحيح مع الوقت؛

6. تحقيق المردود الإيجابي على المجتمع بشكل عام والمنظمة بشكل خاص، خاصة وأن الفرد جزء من التنظيم والمجتمع فإنه بحاجة إلى إدارة وقته بالشكل الذي يحقق المردود بحيث ينعكس عليه أولا وعلى التنظيم والمجتمع ثانيا.

---

[1] Paulina Gajewska ، Katarzyna Piskrzynska ،**Leisure Time Management** ، Forum Scientiae Oeconomia ، Vol 05 ، No02 ، 2017 ،p59.

[2] جوان فاضل مهدي، **إدارة الوقت وضغوط العمل (العلاقة والتأثير)- دراسة تحليلية قصدية على رؤساء الأقسام في المعهد التقني-** مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 02، العراق، 2017، ص08.

المطلب الثالث: خطوات الإدارة الفعالة للوقت ومبادئها

تخضع الإدارة الفعالة للوقت إلى جملة من الخطوات والمبادئ الأساسية التي تضمن نجاح تحقيق الأهداف المسطرة بالكفاءة، الفعالية والوقت المطلوب وهو ما سوف أحاول ابرازه في هذا المطلب.

أولا: خطوات الإدارة الفعالة للوقت

اذا أراد المدير تحسن ادارته للوقت فان ذلك يفرض عليه:[1]

1- **الالتزام** :ان الادارة السيئة للوقت تشبه احدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير ان يتخلص منها، وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما للوصول الى النتائج المرغوبة.

2- **التحليل** :وهذا يتطلب ان تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته، كما توضح المشكلات الناتجة عن ذلك واسبابها.

3- **التخطيط**: يتطلب الادارة الفعالة للتخطيط في كل عمل وان كل ساعة يقضيها المدير في التخطيط يوفر من خلالها ساعات طويلة عند التنفيذ، فالتخطيط يعتبر المفتاح الرئيسي للإدارة الفعالة للوقت.

4- **المتابعة واعادة التحليل** :مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات، وبهدف تعديل الخطة وفقا لذلك.

ثانيا: مبادئ الإدارة الفعالة للوقت

يمكن ابراز مبادئ الإدارة الفعالة للوقت في النقاط التالية:

1- المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط من المهام الإدارية التي تهدف الى تحديد الاهداف المستقبلية للمنظمات وطرق تحديد هذه الاهداف وكذلك يعني الاختبار من بين البدائل المتاحة، ويجب ان يراعي عند تخطيط الوقت الخطط القصيرة والطويلة المدى للمنظمة المعنية في ضوء رؤية مستقبلية شاملة.

أ- مبدأ تحليل الوقت: يعني متطلبات ادارة ومن الضروري كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات وتسجيلها ولفترة معينة، ينبغي ان يفهم المدير كيف يصرف وقته عادة لكي يتمكن من الاختيار من بين البدائل لاستخدامه وذلك عن طريق البيانات التي تجمع خلال فترة زمنية معينة وليكن

[1] سميرة بيالة، **"مساهمة المدير في السيطرة على مضيعات الوقت لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت"**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد20 صفحة 72.

يوميا وذلك يجعل المدير قادرا على معرفة ان كان هناك أي اتجاه او نمط في نشاطاته اليومية يمكن القيام بعملية التحليل،المديرسوف يجد ان وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه اصلا بسبب التأجيل او المقاطعات او عدم وجود خطة او أي سبب آخر.

ب- مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم او قبل ابتداء العمل في اليوم التالي بحيث يتلاءم من الأهداف القصير الأجل ومع المهمات وذلك للاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، التخطيط الغير ملائم هو سبب للإدارة السيئة للوقت، أما التخطيط اليومي الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، كتنظيم العمل بواقعية، وضع مفكرة عمل، تنظيم العقل يساعد على إنهاء العمل، يحفز على العمل والتركيز على الأولويات.

ت- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولويات :بعد كتابة الإعمال في الخطة أو الجدول حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها والإعمالالأولوية هي الأعمال التي يمكن تفويضها وتكون ملحة وعلى درجة عالية من الأهمية.

ث- المرونة :تعد المرونة من الأمورالأساسية التي تأخذ بنظر الاعتبار عند اختيار الخطط التي تخص الوقت، ويجب ان لا بفرط بالوقت او التقليل منه، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن ان تجدول فيه المهام الخاصة بالإداري حيث ان نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الازمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في المنظمة.

2- المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

دلت الدراسات والتجارب التي قام بها(لفيف) من علماء الادارة على ان التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ولاشك فان التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها من اهمية الوقت في التنظيم وهي كالتالي[1]:

أ- التفاهم والمحبة بين مدير المدرسة والمعلمين؛

ب- الميل الى التعاون والولاء للجماعة؛

ت- توافق واتساق اهداف المدير والمعلمين مع اهداف التنظيم؛

[1] أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل**"فاعلية ادارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم** ، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية ، فلسطين، 2009، ص 145.

ث- التعاون الكبير بين افراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية؛

ج- تنظيم العمل فيما بينهم بحيث يعرف كل واحد منهم مهنته بدقة؛

ح- التنسيق الكامل بين أفراد المنظمة؛

خ- وتهتم مهارة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته حتى يصبح اكثر فعالية في استثماره ولكي يقوم المدير بهذه المهمة عليه اتباع المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

- **تسجيل الوقت:** يتضمن تسجيل رصد كل الانشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة،والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بغية التعرف الى الانشطة التي تستغرق وقت اكثر مما هو مفروض من اجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها والانشطة التي يقضي فيها المدير ولكن الاستغناء عنها او تفويضها وبذلك يمكن ان يصل الى اعادة توزيع وقته على الانشطة وفقا لأهميتها ودرجة اسهامها في تحقيق الاهداف[1].

- **الاقلال من الاعمال الروتينية:** ان الاعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الاهداف العامة ينبغي الاقلال منا كثيرا، حتى نصل الى إستثمار اكثر فعالية للوقت، ولن يستطيع اي مدير ان يخلص نفسه من الاعمال الروتينية تماما، لذا ينبغي الاقلال منها وتعرف الاعمال الروتينية انها اجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الاعمال الروتينية بين(30%-60 %)من الوقت المتاح امامهم[2].

- **التفويض:** التفويض هو طريقك الى النجاح، ففي الإدارة الفعالة للوقت يمكنك ان تنجز العديد من الاعمال في وقت واحد اذا استطعت استخدام التفويض الفعال، اذت ينبغي على المدير ان يفوض بعض سلطاته الى مساعديه، حتى يتفرغ لأنشطته الرئيسية والهامة، والتي تحتاج لخبرته وتفكيره، وفي ذلك توفير للوقت الذي يضيع في انشطة الثانوية يمكن ان يقوم بها اخرون[3].

---

[1] حنان شكري شاكر بشير، **واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة** ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2010ص 34.

[2] حنان شكري شاكر بشير ، نفس المرجع السابق، ص 34.

[3] ناجي مُحَّد محي الدين الكميم، **مضيعات الوقت المتصلة بالعملية الادارية في المنظمات الحكومية اليمينية** ، دراسة حالة وزارة الاوقاف – رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة ام درمان الاسلامية ، السودان، ص 123.

- **المبادئ المتعلقة بالرقابة:** تعتبر الرقابة عملية يتم بموجبها ترتيب النشاطات التنظيمية،بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الاهداف، المعايير المتوفقة وهذا يعني ان المدراء يقومون بتطوير المعايير المناسبة لموضوعهم مسبقا،ويقارنوها بالأداء الفعلي، الأمر الذي يتطلب الكثير من الخطوات لضمان الاعمال التصحيحية الضرورية للقيام بذلك، وتظهر اهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الاخطاء او منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول زم الرقابة اذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، ومن ثم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها اذا كانت نابغة من الذات ومعتمدة على المحبة والحرص على تحقيق الأهداف.[1]

المطلب الرابع: الإدارة الفعالة للوقت ووظائفها

ارتبط مفهوم الإدارة الفعالة للوقت بالعمل الاداري، وذلك لوجود سلسلة من الوظائف "التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة "لكافة الانشطة الادارية، التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي، بغية تحقيق اقصى فعالية لاستغلال الوقت من اجل تحقيق الاهداف المرسومة، ونظرا لأهمية تلك الوظائف فانه لابد من الاشارة اليها بشيء من التفصيل لضرورة اهميتها تجاه استغلال الوقت واستثماره في تحقيق اهداف العمل وانجاز متطلباته، ويمكن تطرق للإدارة الفعالة للوقت وفق الوظائف الادارة كما يأتي:

أولا: الإدارة الفعالة للوقت والتخطيط

ان هدف وظيفة التخطيط هو اعطاء المدير فكرة واضحة عن الاشياء التي سيفعلها، ولكن تكون فعالة الا في حالة ما جلبت له هذه الصورة الذهنية الواضحة لأعماله، ان اعداد الخطة الادارية يتطلب من المخطط ان يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وان يقوم بتوزيع الازمنة عليها الى ازمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث كون مجموع هذه الازمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي، وان يختار الزمن المناسب لكل مرحلة وعلى المخطط ان يدرك اهمية الهدف ضمن المعطى له.[2]

ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق الإدارة الفعالة للوقت بشكل فعال، بوضع خطة ذات اهداف محددة وتقرير كيف يتحقق هذا الهدف من خلال مدة زمنية محددة، ولكن يكون التخطيط

[1] أميمة عبد الخالق، عبد القادر الأسطل، نفس المرجع السابق، ص148.

[2] عبد النور دحاك، " **إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجلة الإبداع"**، جامعة البليدة 02، الجزائر، المجلد07، العدد07، 2017، ص249.

فاعلا فان الاهداف ينبغي ان تكون محددة وواقعية في حدود الامكانيات والموارد المتاحة والوقت احداها، وقابلة للقياس، وان تكون مكتوبة ومرتبطة بجدول زمني بغرض قياس مدى الكفاءة الفاعلة في تحقيقها خلال المدة المحددة.[1]

وتتحدد الاهداف عادة بشكل هرمي بداية من الاولية ثم الاهداف المرحلية، والاهداف الوسطى ثم الاهداف التكميلية، واخيرا الاهداف النهائية وفق الخطوات التالية:[2]

1-**الخطوة الاولى** :تحديد كم الوقت المتاح في المستقبل لإنجاز الاعمال المطلوبة، فالوقت ليس رصيدا بلا نهاية يتم السحب منه، بل انه ثروة غالية تمثل عمر الانسان ذاته وهو نفسه لا يدري متى ينتهي هذا العمر.

2-**الخطوة الثانية:** تحديد كم الاعمال المطلوب انجازها ونوعها في الوقت المتاح استخدامه واستغلاله

3-**الخطوة الثالثة** :تحديد الطرائق والوسائل التي تنجز من خلالها الاعمال وفق الاهداف الواقعية والممكنة التحقيق.

ثانيا: الإدارة الفعالة للوقت والتنظيم:

اذا كانت مهمة التخطيط تحدد الاهداف واعداد الامكانيات اللازمة، فالتنظيم ضرورة لابد منها لترتيب الجهود وتصنيفها مناجل الوصول الى الغايات، ان التنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ،وبناءعلى ذلك فان أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر واضاعة الوقت وتأخير في التنفيذ،واما التنظيم الجيد فانه يقلص من الزمن المطلوب،ان تنظيم الوقت من اهم مقومات النجاح في ادارته فتنظيمه يساعد الفرد على اتمام اعماله بشكل اسرع وبمجهود أقل.[3]

يرتبط موضوع الإدارة الفعالة للوقت بالتنظيم في نواحي عدة منها:[4]

---

[1] سالم الرحيمي، التوفيق المارديني، **"أثر ادرة الوقت في التحصيل الاكاديمي "**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانوينة، سوريا، المجلد30، العدد1، 2004، ص229.

[2] نفس المرجع السابق، ص 230

[3] علي ميا، عمار أحمد"، **نموذج مقترح لتقييم مدى متطلبات تطبيق ادارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي في سورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد4، العدد6، صفحة 323.

[4] عبد النور دحاك، نفس المرجع السابق، ص250.

1- تحديد المهام والاختصاصات: يقوم المدير بنشاطات ومهام معينة يفترض ان ينجزها خلال فترة محددة، ويمكن الاستعانة بطريقة قائمة او سجل الوقت والنشاط لزيادة فعالية استغلال الوقت؛

2- **تفويض السلطة** :يمكن للمدير ان يحتفظ بالسلطات الممنوحة له كافة، كما يمكنه تفويض جزء منها لأشخاص مناسبين دونه في السلطة لإنجاز بعض المهام الثانوية الاخرى، ومما لا شك فيه ان طبيعة التنظيم المركزي واللامركزي يؤثر في الإدارة الفعالة للوقت ، فالتنظيم المركزي يغرق في تفصيلات و جزئيات عديدة، نظرا لاحتفاظه بكافة السلطات وبالتالي فهو المصدر الاول والاخير في حل المشكلات واصدار التعليمات، وهو كذلك مقر وصول المعلومات من كافة الجهات المختلفة، أما التنظيم اللامركزي فان مصادر السلطة تتعدد،ونظرا لتفويض جزء من السلطة الى المستويات الادارية الادنى واتاحة المجال امامها لاتخاذ القرارات المناسبة في حدود السلطة التي فوضت فيها، فتفويض السلطة يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل،حيث يقوم كل فرد بمهامه ومسؤولياته على اتم وجه فيصبح الوقت الموزع في كل مستوى اداري متناسبا مع اهمية الانشطة والمهام التي يقوم بها كل مستوى.

ثالثا: الإدارة الفعالة للوقت وعملية التوجيه

شكل التوجيه جزء كبير من وقت الاداري بشكل عام اذ يجب على الموجه ان يكون على علم ودراية بتوقيت التو جيه وبنفسيه العاملين و وظروف المنظمة والا كان التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد، ويتمثل بذلك في ارشاد العاملين لكيفيه تأدية وتمثيل العمل بجانب اتصالات بمختلف اشكالها الشفهية و الكتابية و التقنية ولا بد أن يقوم المشرف قبل البدء بعمليه الاتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة والهدف منها فضلا عن تحديد الفترة اللازمة للاتصال وبخاصه اذا كان المرسل اليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع عمل الاداري وهذا يقتضي من المشرف مزيد من الوقت والجهد ويمكن الاداري الاعتماد بشكل كبيرعلى الاتصالات الشفهية ما امكن ذلك .الهدف تقليل الوقت اللازم بكتابة الخطابات و طبعها وتوقيعها اضافة الى عملية الدخول والخروج معلومات من مكتب الاداري وتنظيم عملية مقابلة الاشخاص وترتيب افكاره وتحديد هدفه من الاتصال الهاتفي مثلا قبل

البدء بعملية الاتصال وذلك تقليل وقت المكالمة الهاتفية ما امكن ان كل ما سبق سيزيد من فعالية الاتصال ومن فعالية عملية التوجيه واستغلال الاداري للوقت اللازم لها بشكل فعال.[1]

ربعا: الإدارة الفعالة للوقت والرقابة

تلازم الرقابة وظيفة التخطيط تعتمد عليها اذا لابد للمدير ان يكون على علم بالتخطيط الاداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط له ومعرفة مدى خروج عن المعايير المخطط لها وقت الحصول ذلك

وتظهر اهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الاخطاء او منع وقوعها في الوقت المناسب بطول زمن الرقابة كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ويقصر زمنها ان كانت نابعة من الذات ومعتمد على الثقة والحرص على تحقيق الاهداف[2].

ولتوضيح علاقته الإدارة الفعالة للوقت بالوظائف الادارية سندرج الدراسة التي قام بها كل من الباحثين **(patnickerson et Alecmakenzie)** مع حوالي200 الف مدير حول كيفية توزيع الوظائف الادارية حيث توصل الا ان مديري الادارة العليا يوزعون اكبر وقت في وظيفتي التخطيطي والتنظيم اما مديري الادارة الوسطى فوقتهم الاكبر يوزع على وظيفة اما في ما يخص الوقت المخصص لوظيفة التوجيه والمعبر عنه بالاتصالات فان الادارة العليا تخصص لها من 20 %الى 30 % من و قتهم اما مديري الادارة الوسطى يخصصون لذلك من 40 % الى 50 %من وقتهم.

[1] فهد بن عوض الله، زاحم السلمي، **ممارسه اداره الوقت واثره في تنميه مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس المرحلةالثانوية التعليم العاصمةالمقدسة**، ماجستير في الإدارةالتربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 32-33.

[2] عبد النور دحاك مرجع سابق ص 251

المبحث الثاني: الخطوات الإدارية الفعالة للوقت

تستند العملية الإدارية على خطوات رئيسية في تحقيق أهدافها المسطرة في الوقت المحدد وهو ما سوف أحاول ابرازه في المطالب التالية:

المطلب الاول : تسجيل وتحليل الوقت

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

أولاً: تسجيل الوقت

الخطوة الأولى الضرورية لاستخدام الوقت بطريقة فاعلة، هي معرفة كيفية قضاء المدير للوقت والأداة المناسبة لتحقيق ذلك هو عمل سجل لطريقة سير الوقت، أي التسجيل التفصيلي لكافة الامور التي يوليها المدير اهتمامه خلال يوم العمل حيث انه قبل ان يبدأ المدير بإنجاز المهام يجب عليه التعرف الى كيفية قضائه لوقته، ثم محاولة ادارته باستبعاد الاعمال غير الهامة، ويمكن استخدام سجلات خاصة لهذه المهمة على مدى اسبوع، مع الالتزام بالتسجيل الدقيق لجميع الاعمال مهما كانت اهميتها، ورصيد الازمان التي استغرقتها، ثم يتم حساب الاعمال التي انفق فيها الوقت بمعدل ثابت، ومقدار الوقت المنفق.[1]

إن تسجيل الوقت يعني رصد كل الانشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة. ولوقت الذي يستغرقه كل نشاط وذلك بنية التعرف على الانشطة التي تستغرق وقتا اكثر مما هو مفروض بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها . وتلك التي تستغرق وقتا اقل بهدف توجيه الاهتمام اليها، وتلك التي يقضي فيها المدير وقتا اقل بهدف توجيه الاهتمام اليها، وتلك التي يقضي فيها المدير وقتا معينا ولكن من الممكن الاستغناء عنها [2].

إنَ الهدف الرئيسي من عملية التسجيل الوقت هو مراعاة الاهمية النسبية لكل نشاط وذلك بهدف تقليل الوقت الضائع ويستهدف لتسجيل و قت رصد النشاطات التي يمارسها الفرد في فتره زمنية

---

[1] محمد عدنان عيسى سالم، **"أساليب ادارة الوقت ومركز الضبط و علاقتها بضغوط العمل الاداري لدى مدراء المدارس في وكالة القوات في مدينة غزة "** رسالة ماجيستير جامعة الازهر، فلسطين، 2011، ص ص : 21-22

[2] بثينة حسين علي الطائي :**" ادارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية لمدير كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز "** مجلة الثقافة الرياضية، العراق، مجلة 3، العدد 1، 2011، ص07.

محددة والوقت الذي يستغرقه كل نشاط خلال هذه الفترة ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يأخذه كل نشاط للتعرف على الانشطة التي تستغرق وقتا اقل بهدف التوجيه اهتمام اليها تسمى الادارة المستخدمة في ذلك سجلت الوقت وهي عبارة عن بيان بالأنشطة التي من المتوقع قيام بها خلال فترة زمنية محددة الوقت المطلوب تخصيصه لكل نشاط اضافة الى الاولوية التي تمنح النشاط مثل التسهيلات أو الموارد المطلوبة او الاشخاص ذوي العلاقة ومن اجل اعداد السجل لملخص الوقت لابد من تحديد ما يلي[1]:

1- طبيعة الانشطة التي سيقوم العامل بها اليوم وطبيعة المهام والواجبات التي سيقوم بها؛

2- تحديد ا لوقت الاكثر والأقل فاعلية في يوم العمل؛

3- الاسباب التي تؤدي الى ضياع الوقت؛

4- يحقق تسجيل الوقت جمة من المزايا نذكر منها مايلي[2]:

أ- عدم الاعتماد على التخمين في تحديد الوقت مطلوب لإنجاز المهام؛

ب- بيان مجالات التوفير الممكنة او المتوقعة في الوقت وتوجيهها للاستخداماتالاخرى؛

ت- بيان الاختناقات المحتملة ومن ثم التفكير في بدائل التعرف؛

ث- التركيز على القيام بالمهام والانشطة وفقا لأولوياتها واهميتها النسبية؛

ج- معرفه اين وكيف يستخدم الوقت؟؛

ح- مارسه الرقابة على كل الانشطة و الاوقات المتعلقة بتنفيذها.

ثانيا- سجلات الوقت:

تتعدد هذه السجلات تبعا للهدف ونوع العمل المزعم وتريد دراسةالإدارة في شان الإدارة الفعالة للوقت بعدة انواع من السجلات منها السجل اليومي الوقت.

1- السجل اليومي للوقت: الوقت في غاية اهمية للمدير والمنظمة التي يعمل بها ولذا فأن اعداد سجل يومي للوقت يمكن ان يساعده في التعرف الى كيفية توظيفه لوقته بالرغم من اهمية هذا السجل فان كثيرا من المدراء لا يستخدمونه لانهم يعتقدون ان ذلك يحتاج الى وقت وهم لا يمتلكون مثل هذا الوقت

[1] خديجة شناف، **الوقت في العمل المؤسسي**:قيمته واساليب ادارية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد30، 2017، ص60

[2] نفس المرجع، ص 60

بالإضافة الى انهم لا يقرون بفائدته لاعتقادهم انهم يعرفون اين تذهب اوقاتهم باستخدام مثل هذا السجل يضيف عبئا جديدا دون ما فائدة مناسبة ويشير الوقع العلمي الى خطا مثل هذا الاعتقاد فالذاكرة ليست دقيقة بحيث تغني عنه، الجدول التالي يوضح ذلك:[1]

جدول رقم (01-01) السجل اليومي الوقت

الاسم:.....

اليوم:..... **التاريخ:.....**

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

المصدر: أحمد أبوشيخة نادر، **مدخل إلى إدارة الوقت**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2009، ص87.

يوضح الجدول أعلاه طلب استخدام هذا الشكل لتسجيل كل نشاط يقوم به المدير ومتى يقوم به وماهو الوقت الذي يستغرقه اداء نشاط ليبدأ المدير في تسجيل وقته منذ الصباح وليحتفظ بالسجل في مكان ما أو مكتبه ثم يقوم بتسجيل كل الانشطة كما يفعلها في الحال ولا ينتظر حتى نهاية اليوم مخالفة النسيان.

2-السجل الملخص للوقت :يذكر فيه نوع النشاط ومجموع الوقت المخصص له من السنة مع ذكر نسبة المئوية للوقت الذي استغرقه من النسبة للسنة كلها، ثم المقارنة مع النسبة المئوية المخصصة له من الوقت مع تصحيح النسبة اذا تبين انه يستحق أكثر أو أقل، كما هو موضح في الجدول أدناه.[2]

[1] محمد عدنان عيسى سالم، نفس المرجع السابق، ص23.

[2] عائشة العربي، **تقييم ادارة الوقت لدى الاطارات الادارية في الجزائر**، دراسة ميدانية على مستوى المديريات الولائية لولايتي الجزائر و بومرداس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، الجزائر، 2015، ص60.

جدول رقم (01-02) سجل ملخص للوقت

النشاط	مجموع الوقت المخصص له		النسبة المئوية	ملاحظات
	دقيقة	ساعة		

المصدر:أحمد أبوشيخة نادر، **مرجع سبق ذكره**، ص89.

لتحليل نتائج السجل الملخص للوقت، يمكن ملاحظة نوع الاعمال التي قام بها من حيث كونها هامة او لا او كان بالإمكان تفويضها، ونسبة للوقت التي انفقها على اعمال ذات قيمة عالمية او منخفضة، كما يتم تحديد اكثر واقل الاوقات انتاجية في يوم العمل، والمقاطعات التي ادت الى ضياع الوقت ... الخ [1]

3- سجلات الخاصة: اضافة الى السجل اليومي للوقت وسجل ملخص الوقت تستخدم سجلات خاصة لكل نشاط على حده، مثل سجل الهاتف، وسجل المقاطعات وسجل الاجتماعات، ونزود هذه السجلات المدير بمعلومات تفصيلية اكثر مما يمكن ان يزوده بها السجل العادي[2]

الجدول رقم (01-03) سجل الهاتف

الوقت		مصدر المكالمة		الهاتف	الموضوع المناقشة
البدء	الانتهاء	داخلي	خارجي		

المصدر:أحمد أبوشيخة نادر، **مرجع سبق ذكره**، ص90.

[1] مُحَمَّد عدنان عيسى سالم ، مرجع السابق، ص24.

[2] مُحَمَّد على مُحَمَّد القضاة، **إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الاردنية-دراسة ميدانية تحليلية** – رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادةالماجيستير، جامعة أل البيت، الاردن، 2000، ص29.

الجدول رقم (01-04): سجل المقاطعات

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

المصدر:أحمد أبوشيخة نادر، **مرجع سبق ذكره**، ص91.

الجدول رقم (01-05) سجل الاجتماعات

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

المصدر: أحمد أبوشيخة نادر، **مرجع سبق ذكره**، ص91.

ألاحظ من خلال النموذج أنه يغطي ثلاث نقاط اساسية: هي وقت حدوث المقاطعة ونوعها (هاتف، زيارة)، والمسؤول عنها، استكمالا للفائدة من تسجيل القطاعات، يمكن استخدام سجل العدد المقاطعات التي تحدث اثناء ساعات الدوام الرسمي للعمل . ومن هذا السجل يمكن، التوصل الى عدد المقاطعات التي تحدث في اليوم موزعة على ساعات العمل، لاستكشاف اكثر ساعات العمل غرضه الحصول المقاطعات يمكن استخراج الوقت الذي يقضي في المقاطعات، وذلك بتقدير الزمن التقريبي المستغرق في كل مقاطعة، بحيث يتضمن الوقت اللازم لها قبل حدوثها واثناء حدوثها وبعد حدوثها.[1]

من خلال ما سبق أستنتج نه مثل هذه السجلات تزود المدير بإجابات على الاسئلة التالية [2] :

أ- ماهي اطول فترة زمنية في يوم العمل لم تحدث فيها مقاطعات ؟

ب- ماهي الاجراءات التي يمكن ان يتخذها المدير للسيطرة على المقاطعات ؟

ت- ماهي المكالمات الهاتفية غير ضرورية، وتلك التي كان بالإمكان تقصيرها او جعلها اكثر فعالية ؟

ث- ماهو مقدار الوقت المتفق على الاجتماعات

[1] احمد ابو شيحة نادر، **مدخل الى دار الوقت** ، دار المسيرة للنشر وتوزيع، عمان، 16 ص :91

[2] احمد ابو شيحة نادر، نفس المرجع السابق، ص ص : 91- 92.

ج- هل كانت هذه الاجتماعات ضرورية، وكيف يمكن ان تحقق اهدافها بفعالة اكبر ؟

ح-هل كانت هذه الاجتماعات ضرورية، وكيف يمكن ان تحقق اهدافها في وقت اقصر ؟

ثالثاً : تحليل الوقت

التعرف على الانشطة غير منتجة التي تستهلك الوقت، فإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقفه واعادة توزيعه، فإن هذه المراجعة لن تجدي اذا لم تقترن باتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الافضل للوقت، سواء على صعيد تمديد الأهداف والأولويات أو على السيطرة على الوقت.[1]

إنَ تسجيل الوقت وحده لا يحل مشكلة ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت تمهيداً لإعادة تنظيمه ومن ثم فبعد تسجيل الوقت لابد من تحليله، وهي الخطوة الاولى لإدارتها لأنها تستهدف ما يلي:[2]

1- التعرف على الانشطة التي لا حاجة للمدير ان يقوم بها ولا ينجم عنها اية نتيجة مفيدة؛

2- ماهي المهام التي يقوم بها المدير حاليا ويستطيع تفويضها على الاخرين؛

3- ماهي الأنشطة التي تؤدي الى ضياع وقت المرؤوسين قد يقوم المدير في بعض الحالات بعمله بكفاءة ولكنه يكون في الوقت نفسه سببا رئيسياً في ضياع وقت المرؤوسين لأنه لا يفهم او أنه لايدرك مايقوم به المرؤوسين فالرئيس حقيقة ليس على وعي بمقدار الوقت الذي يستغرقه المرؤوسين لإنجاز المهام وبالتالي فانه لا يعطي وزنا كافيا لكمية العمل الاضافي الذي يؤثر على وقت المرؤوسين او على قدرته على اكمال المهام .

4- يعد تحليل الوقت بالنسبة المدير امرا ضرورياً للإدارة الناجحة للوقت . فعندما يحلل اتصالات مع نفس الاشخاص ولنفس الموضوع، لذا فأن من الضروري الاحتفاظ بسجل يومي للنشاطات التي يمارسها

[1] صباح انور يعقوب، خالدة عثمان محمود، **" ادارة الوقت واثرها في تحسين الانتاجية في الحركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية في نينوى"**، بحوث المستقبلية1، العدد 43، العراق، 2013، ص :42.

[2] مُحَمَّد علي مُحَمَّد القضاة، نفس المرجع السابق، ص ص : 26 – 27.

المدير كخطوة اولى في تحليل الوقت والاستفادة منه، ومعرفة الاتجاه او الشكل الذي تستنفذ فيه النشاطات.[1]

المطلب الثاني: تحديد الأهداف و الأولويات

أولا: تحديد الأهداف

يشير **مُحَمَّد الشافعي الى أنَ :**"الهدف هو مايأمل الفرد او الجماعة او الكيان في تحقيقه في الحالات المختلفة وهو الباعث على الحركة والنشاط والعمل ". فما لا شك فيه انه بدون تحديد هدف للفرد يشكل له مسار حياته،تصبح الحياة مجرد عشوائية يكشفها الاهمال وانعدام الاثر،وتشكل الاهداف طريقا قويا لتحفيز الافراد لتحقيق الانجازات الهامة في كافة النواحي وبدون الوقت لا يمكن تحقيق الاهداف يقدم الدليل الواضح على ان الادارة والنجاح في الوصول الى تحقيق الاهداف يقدم الدليل الواضح على ان الادارة الجيدة للوقت تثمر نتائج خصبة وغنية، لا يمكن وضع هدف بدون ان يخصص الوقت اللازم لتحقيقه، فتحصيص الوقت للوصول الى تحقيق الاهداف هو الدور الذي تلعبه الإدارة الفعالة للوقت بالإضافة الى ان الطبيعة الانسانية تفرض في حالة عدم وجود وهدف معين يجب تحقيقه في يوم محدد، فان الفرد يميل الى تسكع هنا وهناك بلا هدف تقريبا، ومن جهة اخرى ففي حالة عدة اهداف رئيسية هامة، يحاول الفرد انجاز قدكبير منها في نفس اليوم ولا يسعفه الوقت لذلك فيتم ارجاع مالم ينفذ من هذه الاهداف لوقت اخر[2].

إن الأهداف هي نقطة البداية لاستشمار الوقت بفاعلية، وتمثل البوصلة التي ترشد الادارة الى الطريق الذي يجب ان تسلكه او تركز عليه وأنها هي المفتاح الرئيس لأي جهد رشيد،والمحور الاساسي للعملية التخطيطية .

[1]عبد الرزاق خضر حسن، مُحَمَّد حسين غربي الجبوري، مشتاق عود لبعاري، **تقييماهم مرتكزات ادارة الوقت في مديرية مرور كركوك -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين-** مجلة الغري العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 4، العراق، 2018، ص617

[2]خالد سعد مُحَمَّد الساعولي، **مهارات ادارة الوقت لدى الطلبة لدى جامعة افريقيا العالمية-دراسة تطبيقية-** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان، 2011، ص ص 90-91.

وبدونها تؤدي الجهود الى لا شيء،فبالأهداف تصبح الإدارة الفعالة للوقت ممكنة وب الإدارة الفعالة للوقت يصبح تحقيق الاهداف ممكنا ايضا،هناك معايير لابد من توافرها هي الاهداف الفعالة للوقت وهي كالاتي[1]:

1- ان يكون الهدف محددا قابل للقياس، فاذا اتسم بالغموض وانعدام التحديد الزمني له، فكيف يمكن ان نعرف بانه تحقق؛

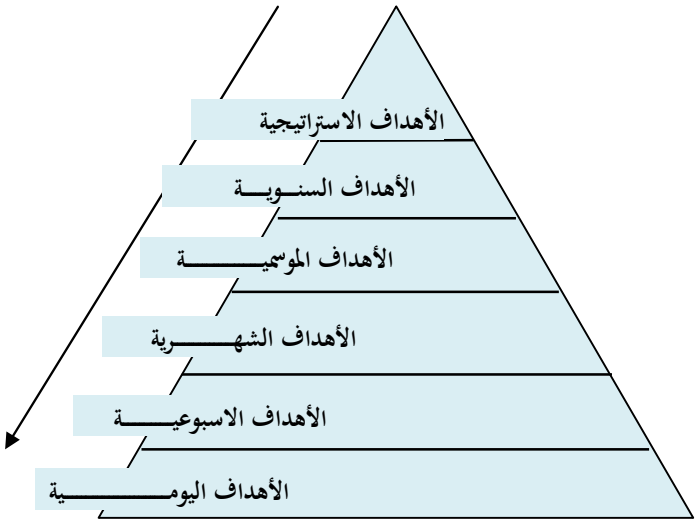
2- ان يكون محددا بموعد نهائي، فانه يؤخذ بجدية، لان المواعيد النهائية تقوم بمهمة كبيرة في تحديد الهدف؛

3- الاتفاق على الهدف قبل الموظف الذي عليهم تحقيقه، يكون اشراكهم في تحقيقه يشعرهم بالحماس والالتزام القوي لتنفيذه؛

4- ان يتمتع الهدف بالانسجام والمرونة، فان حدث تغيير في الظروف التي تؤثر على الهدف لأسباب خارجة عن السيطرة، هنا يجب اعادة فحص الهدف ومراجعته وتعديله؛

5- اي يكون الهدف ملحا وبشكل محورا لحركة الفرد،فالهدف الملح يدفع الفرد الى بذل افضل ما لديه فيسبيل تحقيقه[2].

شكل رقم (01-02): ترتيب الأهداف حسب درجة الأولوية



المصدر: من اعداد الباحث

[1] نبيل مُحَّد الخناق، فراس علي مُحَّد، **دور ادارة الوقت في مراحل تسوية تعويضات التامين من الحرائق بحث استطلاعي في شركة التامكين العراقية العامة وشركة الحمراء للتامين الاهلية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد12، العدد41، العراق، 2007، ص 21.

[2] نفس المرجع، ص 22.

ثانيا:تحديد الأولويات

الأولويات هي الاعمال والانشطة الضرورية التي يجب القيام بها مرتبة تبعا لأهميتها وهذه الاولويات بالعادة تتحدد من خلال معرفة الفرد بأهدافه وخططه وإمكانية تنفيذها هناك معايير حددها علماء الادارة لوضع الالويات، فالمهام تختلف من حيث أهميتها فمنها ما يجب القيام دون تأجيل ومنها ينبغي القيام به، وهناك مهام يمكن تأجيلها، واخرى يمكن تفويضها لأخرين للقيام بها،فالقاعدة تنبع من الاهم ثم المهم في الاداء والانشطة والاعمال، وعليه فان تحديد الاولويات هو المعيار والمقياس الذي يحدد قدرة الفرد على ادارة وقته وتحقيق أهدافه[1]،كما تمثل الاولويات جملة من المهام التي سيقوم بها الفرد والتي يجب ان تكون مرتبة حسب الاهمية، الاهم ثم المهم ونذكر هنا نقطتين معينتين بالنسبة بهذه الاولويات[2]:

1- وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها؛

2- تحديد الأولويات لهذه المهام.

3- الأولويات يجب ان تكون مرنة ويمكن تعديلها في اي وقت.

تجدر الملاحظة أنَ هناك عدة معايير خاطئة عند القيام بتحديد أولويات العمل[3].

أ- اذا كنت تقدم العمل الذي تحبه على الذي تكرمه؛

ب- اذا كنت تقدم العمل الذي تتقنه على الذي لأتقنه؛

ت- اذا كنت تقدم الاعمال السهلة قبل الصعبة؛

ث- اذا كنت تقدم الاعمال ذات الوقت القصير على ذات الوقت الطويل؛

ج- اذا كنت تقدم الاعمال العاجلة على الاعمال المهمة غير المستعجلة؛

ح- اذا كنت تستجيب للازمات والطوارئ بدون حدود؛

خ- اذا كنت تستجيب للأعمال التي تثير اهتمامك اكثر مما لا تثيرك؛

د- اذا كنت تعمل العمل الا عند قرب موعد النهائي وبالتالي تجعل اولوية على غيره ان كان اهم منه؛

ذ- ترتيب الاولوية يعتبر مهما لأنه طريقة جيدة لتحسين استخدام الوقت فهو يكرس غالبية وقتك للعمل أو الأنشطة المهمة فعلا،حيث ان معظم المنظمات لديها اكثر من هدف بالتالي هذا يفرض علينا

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت- النظرية والتطبيق**-دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2007، ص63.

[2] عائشة العربي، نفس المرجع السابق، ص 59.

[3] نفس المرجع السابق، ص 60.

استكمال خطوة تحديد الاهداف بخطوة وضع الاولويات لارتباطها العضوي بالأهداف، ان جوهر التخطيط الجيد للوقت يمكن في الترتيب الجيد للأولويات على ان يكون الاهم تحت رحمة المهم،وذلك بالتركيز على الاهم لا المستعجل.[1]

ثالثا:طرق ترتيب الاولويات

تشتمل عملية ترتيب الأولويات على النقاط التالية:

1- طريقة (ABC): تعتبر هذه الطريقة من اكثر الطرق استعمالا في المساعدة على تنظيم المهام حسب الاولوية، واستخدامها جد بسيط يتطلب من المدير اعداد قائمة بالمهام والانشطة التي يريد عملها قبل البدء في عملية الانجاز، ثم بعد ذلك القيام بتصنيفها حسب النتائج المتوقعة منها الى ثلاث مجموعات اساسية وذلك كالاتي[2]:

أ- المجموعة (A): تظم الاعمال او الانشطة الاهم التي يجب القيام بها، وتمثل اعلى درجات الاولوية اذا انها مهام حساسة لا تتحمل التأجيل او الاهمال، وهي العادة قلية ولكنها تعطي النتائج الأضخم؛

ب- المجموعة(B): وتضم الاعمال والانشطة المهمة الي بفضل ويستحسن القيام بها وهي مهام ذات امية لكنها ليست الاهم، اذ يسبقها في سلم الاولويات ماكان في المجموعة(A)من انشطة لذا يجب على المدير القيام بها فقط بعد الانتهاء من المهام الموجودة في المجموعة A كلها؛

ت- المجموعة(C):وتضم الاعمال والانشطة العادية التي يمكن للمدير القيام بها اذا سمحت له الفرصة بعد انهائه كليا لمهام المجموعة(A)و (B) وفهي تعتبر المهام الاقل درجة من سلم الاولويات لان تأثيرها على تحقيق الاهداف يكون قليلا.[3]

3- مصفوفة الإدارة الفعالة للوقت:يقول ستيفن كوفي في كتابه إدارة الأولويات:الأهم أولا أن العاملين اللذين يتحكمان في اسلوبنا في إستشمار الوقت،الطوارئ والأهمية وبالطبع أَن كوفي يتعامل مع الجيل او المستوى الرابع من الإدارة الفعالة للوقت ، ونحن نتكلم عن المستوى الأول أي أننا نحاول أن نبدأ

---

[1] فارس عبد الهادي مكاحلة **"اثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفات البترول الاردنية"** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادةالماجستير ، جامعة عمان العربي، الاردن، 2017، ص 18.

[2] مُحَمَّد السعيد الجوال ، نفس المرجع السابق، ص 70.

[3] James A. Odumeru ، **Effective Time Management**، Singaporean Journai Of business Economics ، and management studies Vol.2 ، no.1 ، 2013 ،p13.

سلم الإدارة الفعالة للوقت ، انني لا اسبب لك احباط ولكن أحاول أن أذكرك اننا أمة الإسلام،من فرض عليهم الإدارة الفعالة للوقت وانتاجيته،والعمل المستمر لرفع الكفاءة والسؤال الذي نود طرحه ما اهمية تقسيمة كوفي بالنسبة لنا،كيف نستغلها؟

الجدول رقم (01-06) مصفوفة الإدارة الفعالة للوقت

عاجل	غير عاجل	
1 امور مهمة وعاجلة مثل كحدوث كوارث وازمات"كورنا"	2 امور مهمة وغير عاجلة مثل تمديد الدراسة	**مهم**
3 امور عاجلة وغير مهمة مثل التعرف على الفرص الجديدة	4 أمور غيرمهمة وغير عاجلة مثل متابعة الاحداث على وسائل التواصل الاجتماعي	**غير مهم**

المصدر: فادي حسين عقيلان، إدارة الوقت والذات،عمان 2015 ص 23.22.

من خلال الشكل أعلاه يمكن توضيح مايلي:

أ-المربع الاول: هو مربع مهم هو عاجل، مربع الطوارئ، امور مهمه جدا من الناحية الزمنية.[1]

ب-المربع الثاني: في هذا المربع تقع الاعمال الهامة الغير العاجلة، فهو مربع تخطيط الهادئ طويل المدى حيث يمكنك كتابة مقال او بحث ليس عاجل فيه على مراحل مخطط لها، او تخطيط حتى تمنع وقوع مشكله متوقعة..، ان العمل في هذا المربع ينمي قدراتك في الحاضر والمستقبل، ويجعلك تعمل بخطى متانيه، ويبعدك عن الضغط والتوتر وعدم القيام بما هو مفترض تقوم به في هذا المربع فينقلك فورا الى المربع الاول[2].

ت- المربع الثالث: هو شبه المربع الاول ولكن غير حقيقي، ففيه اعمال عاجلة، لابد لابد من القيام بها، ولكنها غير هامة لك، ربما تؤدي شيئا ما لزميل، اوتقوم باستقبال زيارة او نوع من الاجتماعات الغير هامة لك، ولكن عليك ان تؤديها، فنجد ان وقتك يذهب بدون فائدة حقيقية لك،واحيانا تخدع نفسك انه كان من المهم ان تقوم به، ولكن في حقيقة الامر لم يكن[3]

[1] مراد بومنقار، **الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت في المنظمات**، مجلة افاق ، المجلد11، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 359.
[2] نفس المرجع السابق ، ص ص 23-24.
[3] نفس المرجع السابق، ص 24.

ث- المربع الرابع : يطلق عليه مربع الضياع كل الاعمال التي في هذا المربع هروب مما يجب ان تقوم به و التالي ينتج عن هذا المربع احباط كبير لأنك فقط الوقت بدون ان تقوم باي عمل له نتيجة جيده.[1]

تجدر الملاحظة أنه من خلال المصفوفة تتضح طريقة الإدارة الفعالة للوقت بداية من تحديد بداية ونهاية أي عمل بالاضافة إلى ذلك يمكن إصلاحه أي تحليل استخدام ساعات العمل بكفاءة وفعالية.[2]

المطلب الثالث:جدولة الوقت

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

أولا:مفهوم جدولة الوقت

يتفق خبراء الإدارة الفعالة للوقت على ان الخطوة الاولى و الاكثر اهمية لتحقيق الادارة الفعالة للوقت هي ممارسة عملية التخطيط وجدولة الانشطة مع التركيز على الاولويات او الاهمية الخاصة التي ان توليها للنشاط[3]،وعند الجدولة لا يمكن للمدير ان يتجاهل مجموعة من القوانين وضعها عدد من الباحثين في مجال الإدارة الفعالة للوقت وهي.

1- قانون لوبوريت(loi de loborit):ينص هذا القانون على ان كل انسان له ميول طبيعي للقيام بالأعمال البسيطة والاقل جهدا والحل هو البدء اولا بالأعمال الصعبة والشاقة واتمام انجازها[4].

2- قانون فراز: يرجح بأن للوقت بعد سيكولوجي له علاقه بالمنفعة الموجودة،. عقد اداء عمل معين، فكلما كانت المنفعة كبيره كلما مر الوقت بسرعة و يضع المدير وقته في انجاز الاعمال المرغوب فيها وتأجيل واهمال الغير سارة والمخرج من هذه المشكلة هو البدء بالأعمال الغير متنبأ بها[5]

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 24.

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

[3] مراد بومنقار، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[4] أمال مرقع، **دور ادارة الوقت في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة** ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، 2018، ص 40

[5] محمد امين شياب ، **إدارة الوقت والاداء، المؤسسة المنائية سكيكدة أنموذجا،** "رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2011، ص 26.

3- قانون مورفي(loi de Murphy):كل عمل يحتاج الى وقت أكثر مما يظن، لهذا لابد من تقييم الازم لتنفيذ المهمة مع ادماج الأمور غير المتوقعة بالطريقة التالية60 %وقت مخطط و40% وقت غير متنبأ به[1].

4- قانون باركينسو loi de parkinson : يعد من اهم القوانين في هذا المجال الذي يضمن بان العمل يتمدد ليملأ الوقت المتاح لإنجازه او يسمى بتضخيم الوقت، فكلما كان لدينا الوقت الكافي لتحقيق عمل ما كلما اخذ العمل الوقت الكثير، فالشخص الذي نراه مشغول جدا هو الذي لديه فائض في الوقت وظاهرة الانشغال في العمل تكمن ان تعتبر تفانيا من العمل الاداري بل يعتبر مؤشر عن تدني مستوى الإدارة الفعالة للوقت المحدد له،ولهذا يرى الباحث من لابد تحديد وقت بداية ونهاية لكل مهمة او نشاط مع احترام هذا الوقت "وقت البداية والنهاية"[2].

5- قانون تايلور (loi de Taylor) :ان ترتيب سلسلة المهام يؤثر مباشرة في الوقت المتخذ، لهذا لابد من وضع ترتيب جيد مع الاخذ في الحسبان الوتيرة الخاصة بكل فرد، فمثلا اذا كان الفرد كامل حيويته في الصباح فلا يضيع مجهوده وطاقته ووقته في فرز البريد بل في أعمال مهمة تحتاج الى التركيز وذهن يقظ[3]. وتكون الجدولة الفعالة للوقت من خلال التزام العامل بإعداد الخطة الاسبوعية للعمل وتحويلها الى خطة يومية، يحدد من خلالها الاهداف المراد انجازها والوقت المحدد لذلك خلال الاسبوع والالتزام بما يعني فعالية الإدارة الفعالة للوقت وتتمثل أنواع الجدولة في النقاط التالية:[4]

أ- **الجدولة الاسبوعية** :المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو قيام افرد بتحديد الاهداف الاسبوعية والانشطة اللازمة لتحقيقها، ثم تقسيمها الى اولويات وتوزيعها على كل ايام الاسبوع وتعتبر اساس نجاح اية استراتيجية هادفة للسيطرة على الوقت، فالكثير من الدراسات توصلت الى ان العاملين الذين يعدون جداول اسبوعية للعمل يحققون نتائج وانجازات افضل من العاملين الذين لا يعدون مثل هذه الجداول.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 40.

[2] محمد امين شياب ، مرجع سبق ذكره ص 26.

[3] امال مرقع، ننفس المرجع السابق، ص 40

[4] فطيمة زعزع زليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد6، الجزائر، 2017، ص 66.

ب- **الجدولة اليومية للعمل:** أفضل مدخل لتنفيذ الجدولة الاسبوعية هو تقسيمها على اساس يومي وفق ما يسمى بالجدولة اليومية للعمل، فيخصص لكل جزء من الخطة الاسبوعية لإنجازه عن طريق وضع أهداف اليومية وتدوين الانشطة اللازمة لتحقيقها وترتيبها وفق أولوياتها، وتقدير الوقت اللازم لكل منها، مع الاخذ بعين الاعتبار اية احداث او انشطة اخرى يمكن ان تصادفه.

الجدول رقم (01-07):الجدولة اليومية للعمل

خاص بيوم:.....

الاسم:.....

اللقب:.....

الاهداف اليومية:

- .....
- .....
- .....

الوقت المتاح		الانشطة	الاولويات	الترتيب	ملاحظات
من	الى				
8:00	9:00				
9:00	10:00				
10:00	11:00				
11:00	12:00				

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

الجدول رقم (01-08):الجدول الاسبوعي للعمل

خاص بالأسبوع:.....

الاسم:.....

اللقب:.....

الاهداف الأسبوعية:

- .....
- .....
- .....

الأنشطة	الأولويات	الوقت المقدر	اليوم المحدد

المصدر: محمد السعيد جوال، **مرجع سبق ذكره**، ص73.

ثانيا:الجدولة المرنة

إن أهم ما تتصف بها الجدولة هو عامل المرونة، إذ إن المدير غالبا ما توجهه مقاطعات أو طلبات غير متوقعة على وقته، وهي بالطبع جزء من وظيفة أي مدير،لذلك لابد من ترك مساحات من الزمن تتراوح بين ساعتين وربع ساعات بدون جدولة،وذلك لامتصاص الأحداث غير المتوقعة،ويساعد على تحديد المساحة الزمنية سجل وقت المدير الذي يقرر نسبة المرونة المطلوبة للقيام بوظيفته[1].

تعتمد المرونة المطلوبة للوظيفة على عدة عوامل[2]:

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

2- **الانضباط الذاتي:** إذا كان المدير منضبطا في عاداته فان يحتاج الى مرونة اقل من نظير له غي المنضبط؛

3- **مناخ العمل** :يؤثر مناخ العمل المادي من ضوضاء ونحوها في نسبة المرونة المطلوبة؛

4- **انعزال مكتب المدير** :كلما كان مكتب عمل المدير منعزلا عن مكاتب الاخرين كانت نسبة المرونة مطلوبة اقل،لأن المقاطعات تكون أقل.

ثالثا- الجدولة الناجحة(الناضجة):تعمل الجولة الناضجة والواقعية على ايجاد حيز من الوق لعمل شيء توجب عمله،فالمدير لا يستطيع السيطرة على كل شيء ولو حرص،لأن كثير من الاشياء لاتقع تحت سيطرته، والمدير الجيد هو الذي يستطيع ان يسيطر على الوقت الذي يمكنه سيطرة عليه،والمقترحات التالية تساعد المدير في ذلك وهي[3]:

[1] شوقي عبد الله، **إدارة الوقت ومدارس الفكر الاداري**، دار اسامة للنشر و التوزيع، طبعة1، الاردن، 2006. ص142.
[2] محمد السعيد جوال ، نفس المرجع السابق، ص72.
[3] شوقي عبد الله ، نفس المرجع السابق، ص 143.

1- وضع الجدول مدونا:لان تدوين يزيد من التزام المدير اتجاهه،ويساعه على تذكره،كما ان الكتابة تساعد على توضيح ابعاد البرنامج،وتكسب المدير التركيز على ما يريد أن يحققه؛

2- **جمع العناصر ذات العلاقة معا:** تتم من خلال اجراء الأعمال المتشابهة منها دفعة واحدة في وقت واحد؛

3- **تخصيص وقت للتفكير في الجدول:** يسمح بملاحظة جوانبه الايجابية، ويساعد ذلك على تنمية عادة التفكير لدى المدير؛

4- التركيز على الأهداف: من خلال ترتيب الأولويات حتى يتم تحقيق الأهداف ذات الأهمية البالغة؛

5- تفويض احد الموظفين المتاحين بجدولة الانشطة: يساعد ذلك علىتدعيم الموضوعية وافساح المجال للمدير ليقول "لا"؛

6- **تضمن الجدول ساعة هدوء يمنع فيها أي نوع من المقاطعات:** تتم في مكان ووقت ملائمين، بهدف التركيز على الانشطة المهمة.

7- **تحضير الجدول في الصباح وقبل الحضور الى المكتب:** ذلك يفرض إعداده في مساء اليوم السابق،ويساعد ذلك في التقليل من احتمالات الوقوع في مجال رد الفعل؛

8- **ترتيب بنود الجدول وفق الأولويات والأهمية:** يسمح ترتيب بنود الجدول حسب الأولوية والأهمية ببلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية.

المطلب الرابع :استخدام الأدوات الكمية المساعدة

أولا: خرائط غانت(Henry Gantt)

يعتبر هنري غانت من رواد الادارة العلمية الذين برزوا في اواخر القرن 19 بحيث انه انفرد في تطوير خريطة لجدولة المشاريع ظهرت عام 1917 وعرفت باسمه، واقد استخدمت كأداة من الأدوات التخطيطية ومراقبة الزمن اللازم لتنفيذها، يتم تصميمها في شكل برامج زمنية تقوم على اساس مقارنة الوقت المخطط للعمل بالوقت الذي استغرقه التنفيذ الفعلي،وهي تظهر مدى التقدم في التنفيذ الخطة المرسومة وتساعد المدير على التدخل الفوري واتخاذ القرات المناسبة لمعالجة أي مشكل قد يحدث ويعرقل في الانجاز في الوقت المحدد، كما هو موضح في الجول التالي:[1]

[1]امال مرقع ، مرجع سبق ذكره ، ص ص25.24

الجدول رقم (01-09):خرائط جانت في الإدارة الفعالة للوقت وتخطيطه

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

المصدر: محسن احمد الخضيري، **الإدارة التنافسية للوقت**، دار اتراك للنشر والتوزيع.2000، ص135"

يوضح الجدول أعلاه خريطة جانت في شكل مستطيل يتكون من محورين،المحور الافقي يمثل الزمن اللازم للتنفيذ والمحور العمودي يمثل الانشطة المختلفة، أما الرموز المستعملة فهيمستطيل مضلل يوضح الوقت اللازم للتنفيذ كل نشاط أي الزمن المعياري ومستطيل ابيض يمثل وقت العمل المنجز وقت فعلي تنفيذي"

كما يوضح الجدول أعلاهأن هذه الخرائط تساعد متخذ القرار في المشروعات على مراقبة العمل والتحكم في الوقت الذي تستغرقه عملية انجازها ومعرفة مقدار التقدم في لإنجاز، والتدخل السريع الفوري لمعالجة اي مشاكل قد تحدث وتؤثر في عملية الانجاز.[1]

[1]محسن احمد الخضيري، **الإدارة التنافسية للوقت :المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية والشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات**، التراك للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2000، ص 135.

ثانيا: أسلوب وتقييم ومراجعة البرامج (PERT)

يستخدم هذا الاسلوب في تخطيط الوقت ومراقبة عملية التنفيذ وبشكل فعال، ويعد اسلوب **(PERT)** من أهم وسائل وادوات ادارة الفعالة للوقت، وتفعيل الزمن، ويتم ذلك من خلال تنسيق الانشطة التي يجب انجازها في الوقت محدد سواء بالتتابع او التلازم من خلال ضمان توفير كل مايحتاج اليه من موارد ومستلزمات وعمال ومعدات، حتى يمكن تحقيق الهدف منها في الوقت المحدد ويتم تمثيل وترتيب الانشطة المختلفة سواء المتلاحقة أو المتلازمة، وذلك من حيث اللازم التنفيذ، وتحديد المسار لكل منها، ولكل نشاط على حدة في اطار العملية الانتاجية الكاملة، من خلال اضافة المدة التي يستغرقها الى الوقت المبكر، رسم المسارات المختلفة لتتابع العمليات ويتم تكوين شابكات مترابطة ومتتابعة للعملياتالانتاجية والتشغيلية، كل منها على وحدات وعناصر الانتاج ويأخذ ذلك شكل شبكة من ترتيب زمني المتتابع، وبناء على هذا الترتيب الزمني المتتابع للمسارت المختلفة لكل نشاط،يتم تحديد جيد للمسار الحرج وهو اطول المسارت، التي تبدأ من أول نشاط حتى آخر الأنشطة أو الانتهاء،البرنامج كله ويكون الطول الزمني لهذا المسار هو الزمن والوقت اللازم للتنفيذ البرنامج ككل.[1]

من خلال ما سبق تتمثل الشروط الواجب توفرها في المشاريع التي يمكن تحليلها بواسطة اسلوب بيرت كمايلي:

1- ان يتكون المشروع من عدد من الانشطة المحددة تحديد واضحا؛

2- يمكن البدء أو توقيف هذه الأنشطة بشكل مستقل عن بعضهاولكن في تتابع معروف؛

3- أن يكون لهذه الأنشطة ترتيب معين في الاداء؛

4- يمكن تحديد أوقات احتمالية لتنفيذ كل نشاط.

تجد الملاحظة أنَأسلوب بيرت يعتمد على ثلاث أنواع من الوقتهي[2]:

أ- **الوقت التفاؤلي:**وهو أقصر وقت ممكن يمكن ان يتم تنفيذ النشاط فيه

ب- **الوقت المتشائم:** وهو اطول وقت يتم تنفيذ النشاط خلاله.

[1] محمد راتول ، **بحوث العمليات**، "ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2011، ص ص335-336

[2] نفس المرجع السابق، ص 336.

ت- **الوقت الاكثر احتمالا:** هو الوقت الذي يغلب على تنفيذ النشاط خلاله، ويقدر بناء على الاستفادة من المشاريع مماثلة تم تنفيذها سابقا.

الجدول رقم (01-10): الاوزان في الوقت المتوقع

الاوزان الترجيحية للأوقات	
الوقت	**احتمال حدوث الأوزان**
الوقت المتشائم	1
الوقت الاكثر احتمالا	4
الوقت التفاؤل	1
مجموع الاوزان	6

مصدر :مُحَّد راتول، **بحوث عمليات**، 2011 ص 336.

يحسب الوقت المتوقع بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{الوقت المتوقع} = \frac{\text{الوقت المتشائم} + 4 \text{ الأكثر إحتمالا} + \text{وقت التفاؤل}}{6}$$

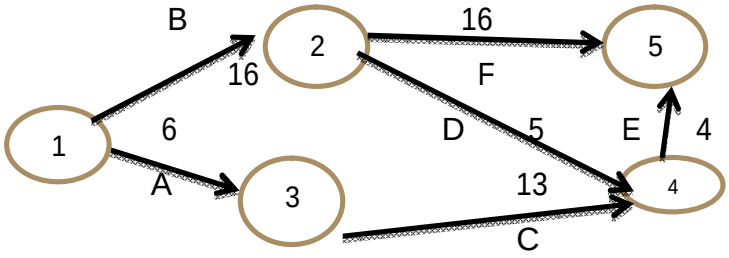
مثال توضيحي لفهم اسلوب بيرت**(PERT)**

الجدول رقم (01-11): مثال توضيحي حول أسلوب بيرت

النشاط	النشاط السابق	الوقت المتشائم	الوقت الاكثر احتمالا	الوقت المتفائل	الوقت المتوقع	الانحراف المعياري
A	-	14	5	2	6	2
B	-	21	18	3	16	3
C	A	17	14	5	13	2
D	B	8	5	2	5	1
E	C.D	7	4	1	4	1
F	B	30	15	6	16	4

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

من خلال الجدول رسم المسارات الحرجة على النحو التالي:



تحديد المسارات والمسار الحرج:

BF=16+16=32

ACE=6+13+4=23

BDE=16+5+4=25

مزايا اسلوب بيرت[1]:

يمكن توضيح مزايا اسلوب بيرت في النقاط التالية:

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

[1] حفيظة شمشام، **المفاضلة بين نماذج شبكات الاعمال التقليدية والحديثة في التخطيط ومراقبة المشاريع**، مشروع بناء سكن الاجتماعي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص57-58.

المبحث الثالث:مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها

أصبحت المنضمات المعاصرة تهتم بمضيعات الوقت التي تحول دون تحقيق نجاحها، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تهتم أكثر بعملية التخطيط للوقت اكتشاف أسباب ضياعه والعمل على الحد منها وهو ما سوف أحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تحديد مفهوم مضيعات الوقت

كثيرا ما يضيع المديرون وقتهم في امور ذات اهمية قليلة بدلا من التركيز على امور اكثر اهمية، وذلك لانهم يقعون في مسألة استخدامهم للمعلومات المتوفرة امامهم بدلا من الحصول على المعلومات التي يحتاجون اليها خليل .[1]

قد تكون بعض الانشطة التي يقوم بها شخص مامضيعة للوقت بالنسبة له وقد تكون غير ذلك بالنسبة لفرد اخر :لذا يمكن القول ان مفهوم مضيعات الوقت مفهوم يتغير بتغير الاشخاص، الزمان، المكان[2].

أولا: تعريف مضيعات الوقت

قد يبدوا تعريف مضيعات الوقت(**Time wasers**) سهلا للوهلة الاولى،فالهواتف والعمل الورقي وتوقف الة النسخ والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح انها مضيعات للوقت، ولكن اذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فان بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية لمن يعتبر هذا النشاط مضيعا للوقتلك أو لشخص اخر، كما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح توظيفا جيدا للوقت والعكس صحيح[3].

---

[1] رأفت حسين شاكر الهور، **تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية التجارة في الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2019.ص 39.

[2] مُحَمَّد بن علي مسفر الخريزي، **مؤشرات فعالية ادارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المكلة العربية السعودية**، رسالة ماجستير تخصص ادارة واشراف تربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 1429هـ.ص 39.

[3] محمود ابراهيم سعيد ملحم، **دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت واداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2010، ص 37

على هذا الأساس أقوم بعرض بعض التعاريف التي قدمها الباحثون لمضيعات الوقت وهي:

- **يعرفها الباحث ماكنزي (Mackenzie):**" أي شيء يؤدي الى منع المدير او الفرد من الوصول الى الاهداف المرسومة.[1] MACKENZIE 1999.44

- **تعرف أيضا أنها:** "تلك العوامل المتعلقة بالمنظمة والتي تؤدي إلى تسرب وضياع الوقت وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنظمة أين تكون ضمن صميم العمليات التي تقوم بها في اطار أنشطتها."[2]

ثانيا : السيطرة على مضيعات الوقت

من أبجديات التفوق في مجال الإدارة الفعالة للوقت في مجال الإدارة الفعالة للوقت ، القدرة على التحكم في مضيعات الوقت عن طريق اتخاذ اجراءات وتدابير حاسمة تضمن التخلص من المقاطعات المزعجة والتحكم في النفس وضبط السلوك الشخصي، وإن التحليل الدقيق للأنشطة الذي يمارسه المدير يعد افضل طريقة للسيطرة على مضيعات الوقت وفمايلي عرض الخطوات التالية [3].

1- جمع البيانات: ان فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة ، فلا يكفي الاعتراف بان الزوار مثلا يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم، وعلى اسباب الزيارة وظروفها، مثل هذه المعلومات يمكن الحصول من سجل الوقت [4].

2- التعرف على الاسباب المحتملة : بعد ان يتم التعرف على مضيعات، لابد من تحديد الاسباب المحتملة لكل منها، فهل هو المدير نفسه، أم الآخرون، البيئة أو الفرد ؟[5]

واذا كان المدير مسؤولا عن ضياع وقته و وقت المرؤوسين، فما سبب ذلك؟

أهي عادات المدير، أم تصرفات وأسلوبه في الإدارة، أم غير ذلك من الامور التي تستدعي الانتباه والحذر.

---

[1] قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احميد، **إدارة الوقت** ، مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات"دار الثقافة ، للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 88.

[2] بحري صابر، خرموش منى، **مضيعات الوقت واستراتيجيات التعامل معها في المنظمة**، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 12، العدد01، الجزائر، 2020، ص104.

[3] أمال مرقع، **دور ادارة الوقت في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة** ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 2018، ص39.

[4] مليكة دريف، **ادارة الوقت الشخصي ومعوقاته الاجتماعية في المدنية**، دارسة ميدانية لعينة من عمال الادارة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، بوزريعة، الجزائر، 2010، ص 79

[5] عائشة العربي، **تقسيم ادارة الوقت لدى الاطارات الادارية في الجزائر**، دراسة ميدانية على مستوى المديريات الولائية لولايتي الجزائر وبومرداس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علم النفس العمل و الموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015 ص 86

3- وضع الحلول الممكنة: تتطلب هذه الخطوة التحليل الجاد لكل مضيعة من مضيعات الوقت على حدة وطرح الحلول البديلة لمعالجتها.[1]

4- اختيار اكثر الحلول جدوى : ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيعة من مضيعات الوقت لاختيار افضل هذه الحلول واكثرها فعالية.[2]

5- تنفيذ الحل المختار:عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مناسبته، ومدى فعاليته في حل المشكلة ان مازالت قائمة، فلا بد من اعادة العملية، وبدء اجمع البيانات وانتهاء بتنفيذ الحل الممكن.[3]

المطلب الثاني: مضيعات الوقت بالعملية الادارية

إن العملية الإدارية تتكون من وظائف متعاقبة هيالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة،كما تتكون من وظائف مستمرة مثل الاتصال واتخاذ القراراتويرتبط بكل وظيفة من وظائف العملية الادارية أو عناصرمضيعات

الوقت[4]،وفيما يلي عرض لكل منها:

أولا:مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط

التخطيط هو علم وفن صناعة المستقبل كما يجب ان يكون، وليس كما يمكن ان يكون، وهو علم يعني الزمن، ويدرك قيمة الوقت وهو قادر على تعجيل ومفاعلة عنصر الزمن واستثماره الى أقصى مدى وعليه هناك العديد من مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط نذكر منها:[5]

1- عدم وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذومحددة مسبقا ومعلومة من الجميع؛

2- عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليم؛

3- شيوع عملية الإدارة العشوائية الارتجالية القائمة على ردود الافعال وليس الافعال؛

---

[1] امال مرقع، نفس المرجع السابق، ص 39.

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

[3] عائشة العربي، نفس المرجع السابق، ص 87

[4] قاسم نايف علون ، نجوى رمضان احمد ، نفس المرجع السابق، ص 104.

[5] محسن احمد الخضيري ، نفس المرجع السابق، ص ص59-63

4- الإدارة الموقفية برد الفعل الانعكاسي،وفقا لما تمليه اعتبارات الخطة واحتياجات الموقف دون النظر الى اعتبارات الاستراتيجية العليا؛

5- الادارة بالأزمات المفتعلة من اجل احكام السيطرة والتحكم في الاخرين،واستخدامهم لتحقيق مصالح معينة وأهداف معينة،وبشكل يجعل كل منها واقعا تحت ضغط الأزمةومخاطرها،وبالتالي عدم القدرة على الاحتمال للضغط المتواصل مما يؤدي الى سوء التنفيذ؛

6- إعادة ترتيب الاولويات بشكل متجدد وسريعوفي نطاق فترات قصيرة جدا تكاد تكون يوميا،مما يمثل ارباكا للعمل وعدم القدرة على استكمال ماتم البدء فيه، أو الاستفادة مما تم الانتهاء منه، أو تحقيق التواصل والارتباط المطلوب وبالتالي هدر الوقت وضياعه؛

7- القيام بأشياء عديدة في وقت واحد ويزداد الامر سواء عندما تكون متعارضة، وغير متوافقة، وتتم جميعا في نفس اللحظة، وعلى نفس القدر من الاولوية والاهمية، مما يؤدي الى عدم تنفيذها وتركها لفترة دون تنفيذ، ثم تناولها واعادة تنفيذها من جديد بعد فترة من الزمن؛

8- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت فتؤدي الى الاسراف في استخدام الوقت،وهدره وضياعه نظرا لاستغراق الأعمال وقت أطول مما يحتاجه اليه فعلا، أو تقديرات متشددة تؤدي الى الإحباط نظرا لعدم القدرة على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب نظرا للانخفاض بدرجة كبيرة؛

9- السفر الفجائي الغير مخطط ولمدة غير محددة أو طويلة نسبيا،دون تنسيق أو ترتيب للإحلال، أو لإسناد المهام الى مسؤولين آخرين؛

10- التسرع، عدم الصبر وعدم اعطاء الأمور حقها من الدراسة والبحثوبالتالي عدم الإلمام بكافة الجوانب والتغاضي عن بعض العوامل، مما يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة وغير سليمة تحتاج الى ما يلي:

أ- مزيد من الوقت لعدم وضوح متطلبات التنفيذ؛

ب- مزيد من الوقت لتكرار القيام بأعمال حرة اخرى وازدواج القيام بها؛

ت- مزيد من الوقت لإعادة القيام بأعمال حرة اخرى، سواء لعدم مطابقتها او تكرار او القيام بها لتعدد المستويات الادارية.

ثانيا- مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم:

إن وجود هيكل تنظيمي علمي سليم أمر يساعد على تحديد الإجابة الكاملة عن الاسئلة التالية:[1]

1- من يقوم بالعمل؟

2- ماذا سيعمل بالضبط؟

3- أين سيمارس العمل؟

4- كيف سيعمل؟ وماحدود صلاحياته؟

5- متى سيبدأ بالعمل؟ومتى عليه ان ينتهي منه؟

6- ما علاقته بالأخرين الذين سيعملون معه في المشروع وسواء أكان هؤلاء الاخرين زملاءه ام رؤساء ام مرؤوسين؟

تجدر الملاحظة الى أن عدم كفاءة التنظيم أو عدم وجود التنظيم الفعال يؤدي الى ضياع الوقت وهدره لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

أ- سوء التنظيم الشخصي لمتخذ القرار،حيث يميل هذا الفرد الى عدم التنظيم ويضفي هذا السلوك على ما يعملون معه، كما يميل كل منهم الى عدم الانضباط والخروج عن صلاحيات العمل أو بالقيام بأعمال لا تتفق ضمن اختصاصه، التهرب والتنصل من القيام بالأعمال التي عليه وواجباته اتجاه وظيفته التي عليه القيام بهاويصبح هذا النمط الإداري المريض هو النمط السائد والمتبع والمعتاد؛

ب- الخلط ما بين السلطة والمسؤولية،استخدام السلطة بمنطق التسلط والتنصلمن المسؤولية ومن ثم حدوث عدم التوازن ما بين السلطة و المسؤولية،التحول من ديمقراطية الإدارة الى دكتاتورية العمل، اتباع أساليب الإرهاب الوظيفي والتعسف الإداري،استخدام التنظيمات غير الرسمية،القهر الإداري، التصادم الوظيفي،الخروج عن قواعد العقل والمنطق، الارتجالية العبثية والعشوائية الجاهلة... وبالتالي تضيع كل قيم الوقت؛

ت- عدم وضوح الاختصاصات المسندة الى الأفراد ووظائف كل منهم، شيوع المسؤولية،وجوب تضارب وتعارض في الاختصاصات الى أن يكون هناك أكثر من رئيس للفرد العامل،تعدد مراكز التوجيه للفرد العامل،تكرار صدور الأمر الواحد من أكثر من جهة، بصور وأشكال مختلفة، بكميات

[1] ياسر خالد سلامة ، **إدارة الوقت –علم وفن-** دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2015، ص135

غامضة وبصيغ تحتمل أكثر من معنى بل يصل الى استخدام صيغ النفي والاثبات للشيء نفسه، وللشيء نقيضهمما يؤدي الى ضياع الوقت وهدره؛

ث- ازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من الأفراد،خاصة في عمل الشيء ونقيضه، بالإضافة الى افساد الشيء الواحد الى درجة تحدث اتكالية وتعددية في تنفيذ المهام بالشكل الذي يؤدي الى فقدان الوقت؛

ج- سيطرة الأعمال الروتينية التافهة كثيرة التنوع والعدد واستغراقها للجزء الأكبر من وقت العمل،وبالتالي التهامها للوقت، الأمر الذي يؤدي الى عدم وجود وقت يكفي لإنجاز المهام الأخرى أو تلك المهام شديدة الأهمية التي تتراكم دون أن تحل أو يتخذ بشأنها قرارا؛

ح- تعدد الرؤساء والمشرفين على الشخص الواحد واصدار كل منهم العديد من الأوامر الادارية المتعارضة، والمتداخلة والمتناقضة والمتماثلة مع غياب التنسيق بين أي منهم وبين المرؤوسين التابعين لهم معا...الخ والى وجود خلل اداري ناجم عن زيادة عدد المرؤوسين عند عدد العاملين المنفذين؛

خ- سوء نظام الحفظ والسجلات وبالتالي صعوبة العثور على الموضوعات المطلوبة، أو توفير البيانات والمعلومات الاساسية عن تلك الموضوعات ومن ثم تأتي تصرفات المديرين والمنفذين في عينة من المعلومات وتكون أفعالهم مجرد ردود افعال ارتجالية عشوائية، وتكون سلوكياتهم مكررةللسلوكيات السابقةوبالتالي تكرار الجهد والوقت؛

د- سوء تخلف وتقادم المعدات والتجهيزات الإدارية المختلفة، عدم توفرها بشكل كافي مما يؤدي الى ضياع الوقت والجهد في أعمال كان يمكن أن تقوم بها الآلاتوالمعدات في المنظمة،فعدم القيام بالصيانة الدورية لها وتعطيلها يؤدي الى عدم القيام بالعمل لاعتياد العاملين عليها،ومن ثم تتعطل اعمالهم واعمال الذين يرتبطون بهم ويعتمدون عليهم؛

ذ- بيئة عمل غير ملائمة قائمة على القلق الوظيفي والضغوط الإدارية التي تعمل على خلق وايجاد تطاحن وصراع وظيفي خانق للأبداع، التحسين، التطوير ومولد لعدم الاستقراروالتنظيمات غير الرسمية،جو غير صحي لا تتوفر فيه التهوية المناسبة والإضاءة المناسبة والتدفئة المناسبة فضلا عن الازدحام والتكدس وعدم النظافة وفساد الذوق العام للمكان الذي يمارس فيه العمل، الأمر الذي

يفقد المرؤوس دافعيته الذاتية نحو الانطلاق الى الافاق الابتكارية الخلاقة للجديد الاكثر اشباعا وتحول العمل المنظمة الى نزيف مستمر للطاقة والجهد المبدد والوقت الضائع؛

ر- كل هذا يؤدي وغيره الى اضعاف القدرة وتخفيض الرغبة وتراجع الانجاز ومعدلاته، التهام مزيد من الوقت وضياعه، مما يجعل التنظيم العلمي السليم يعالج هذا كله فضلا عن كونه يحقق لنا مجموعة من النتائج.

ثالثا: مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه

هناك مجموعة عوامل رئيسية لفقدان وضياع الوقت المتصلة بعملية التوجيه أذكر منها ما يلي:[1]

1- النزعة التسلطية لدى المدير والتزمت والانفراد بالسلطة حتى في الامور الادارية الروتينية، يؤدي الى ضياع وقت المدير في القيام بأعمال كان من الممكن ان تفوض لشخص آخر؛

2- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة الدقيقة وعدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة الرئيسية،الأمر الذي يضيع وقت المشرف الموجه ووقت المنفذ معا؛

3- سوء التفويض أو عدم التفويض الجيد،قد يؤدي الى كوارث إدارية من الممكن ان تقضي على كيان المنظمة،باعتبار التفويض سلاح ذو حدين؛

4- اللامبالاة من طرف الموظفين وانعدام الروح المسؤولية والمشاركة والتضامن والمبادرة الذاتية نحو معالجة الاخطاء، تعديل الفروقات التي تحدث وترك الامور تتفاقم الى أن تصل الى الجسيم المدمر؛

5- ضعف في حل الخلافات والتي تعتبر بمثابة مرض وظيفي قاتل للعلاقات الطيبة،بحيث تتحول أجواء المنظمة الى ساحة قتال أو ميدان حرب مليء بالمؤامرات التي تلتهم وقت العمل ولا تحقق انجاز ايجابي؛

6- ضعف القدرة على التكيف وتنسيق الأفراد، المشرفين والمدرينمع بعضهم البعض، المديرين وقيام كل منهم بتكوين مجموعات للضغط و للمصالح والنفوذ.

رابعاً – مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة

لا توجد عمليات إدارية بدون متابعة أو رقابة، حيث أصبحت الرقابة في المنظمات الحديثة رقابة وقائية تقوم على المتابعة الذكية الواعية و المدركة لمدى خطورة حدوث الخطأ والعمل على تداركه قبل

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

وقوعه، غير أنَ هناك مجموعة من العوامل رئيسية لفقد الوقت وهدره وضياعه تتصل بعملية الرقابة، يمكن توضيحها في النقاط التالية:[1]

1- كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية التي قد تستغرق أوقاتا طويلة والتي قد تتناول أموراً غير مهمة وغير رسمية،غير أنَها في الغالب تكون غير محددة بمواعيد مسبقة؛

2- نقص في المعلومات التي تتعلق بقرار المنظمة، هذا يعني احتياجها لجميع المعلومات والبيانات الشاملة، الحديثة والمتنوعة، بحيث تمكنهم من استخراج مؤشرات اتجاهية عامة لمعرفة صورة المستقبل الممكنة، وبالتالي فإن هذا الأمر يستغرق وقتا ليس بالقصير؛

3- عدم وجود تقارير متابعة او سوئها وعدم جديتها وتقادمها وفقدان فاعليتها في تحفيز الانجاز وتصحيح الخطأ وكسب الوقت؛

4- الميل الى السيطرة المفرطة وتعدد اجهزة المتابعة والرقابة وكثيرا ماتطلبه من تقارير ومتابعات و طول الهرم الاداري وعدم قدرة المستويات الادارية على اتخاذ القرار، ولجوء السلطات التي التصعيد الهرمي تهرباً من المسؤولية؛

5- وجود اخطاء واداء هابط وعدم معالة الاداء الضعيف وانعدام المقاييس التي من خلال يتم حث الافراد على زيادة جهودهم اثابة المجد المجتهد منهم، وعقاب البطيء المتراخي؛

6- عدم القدرة على قول "لا" فيما يتعلق بالعمليات التي تدخل في الاختصاص وتسند الى متخذ القرار، وبصفة خاصة عندما ترفض السلطة المسؤولة أن يقال لها "لا" وتقوم بإسناد اختصاصات للأفراد حتى لو كانت تتعارض مع مسؤولياتهم أو تدخل في نطاق مسؤوليات واختصاصات أفراد آخرين.

خامساً: مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرار

تعد عملية إعداد وضع واتخاذ القرار هو صلب العملية الإدارية، فالإدارة هي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ويتم ابلاغه بشكل مناسب الى الافراد المناسبين للقيام بالعمل المطلوب بشكل المناسب، الاَ أنَ عملية اتخاذ القرار تعترضها جملة من المعوقات يمكن ابرازها في النقاط التالية:2

[1] نفس المرجع، ص113

[2] محسن أحمد الخضيري، نفس المرجع السابق، ص ص 86-88.

1. الإدارة: هي فن جعل الآخرين يعلمون ماهو مطلوب القيام به...الخ، ومن ثم تتوقف كفاءة الادارة على كفاءة اتخاذ القرار والتي بدورها تتوقف على كفاءة وجوده مراحل اعداد وضع القرار ببدائله المختلفة، وبمعنى آخر فإن وجوده بالنوعية الحاكمة والمتحكمة في مواصفات القرار المتخذ خلال مراحله المختلفة التي يمكن ابرازها في النقاط التالية:

أ- مرحلة الإعداد و التطور الذهني لصنع القرار في ظل وجود بدائل مختلفة؛

ب- مرحلة اصدار القرار وابلاغه؛

ت- مرحلة تنفيذ القرار؛

ث- مرحلة الاستفادة من القرار ومن عائده.

2- اعتياد تأجيل القرار: تحدث نتيجة إحساس متخذ القرار بالخطورة وأنه يتخذ القرار في ظل سيادة مجاهيل متسعة، ضبابية الموقف، احساس بعدم التأكد من نتائج هذا القرار وهل سيحقق ماهو مطلوب منه، أم أنه سيؤدي الى العكس وإنَ عدم وضوح الحالة وعدم خبرة متخذ القرار بها قد تدفعه الى ارجاء اتخاذ القرار حتى تتضح الصورة وينقشع الضباب؛

3- التردد في اتخاذ القرار : عدم التوفير الدافع الى اتخاذه، فضلا عن الشعور بأن القرار (مصيدة او فخ) لإيقاع متخذ القرار تحت المساءلة القانونية، ومن ثم فأنه يلجأ الى احالة الامر الى لجان عامة او خاصة، او الى جبهات بحثية تتولى دراسة جوانبه، وترفع اليه تقاريرها.

4- المغالاة: في طلب الحصول على مزيد من المعلومات الاضافية، والتفصيلية والمتممة، والمكملة وذات العلاقة غير مباشرة، بل والفرعية غير الاساسية، لكسب مزيد من الوقت وهو في الوقع لخدر الوقت وضياعه فقط؛

5- اتخاذ القرارات سريعة خاطئة قائمة على : الحدس، والتخمين والارتجالية العشوائية، وبها يؤدي الى تعارض وتداخل وتشابك وحدوث اختلالات يشع مداها ويمتد، وتؤدي الى عدم قدرة المشروعات على تحقيق اهدافها وكل هذا وغيره يؤدي الى هدر الوقت وفقده وضياعه، فضلا عن سوء استغلاله الوقت المتاح للمشروعات ولمتخذي القرار فيها.[1]

[1] محسن أحمد الخضيري، نفس المرجع السابق، ص ص : 86 – 88.

المطلب الثالث: مضيعات الوقت المرتبطة بالوظيفة والبيئة الخارجية

يمكن ابراز مضيعات الوقت المرتبطة بالوظيفة والبيئة الخارجية في النقاط التالية:

أولاً – الاجتماعات

مهما كان نوع الاجتماعات فإنه يمد بمراحل الاعداد والتنفيذ والتقييم والمتابعة، الأمر الذي يجعل أية محاولة للتخلص من مضيعات الوقت أو التخفيف من حدتها وهذا بالنظر اليها من زاوية نوع الاجتماع، ومن زاوية المراحل التي تمد بها عملية الاجتماع.[1]

عادة ما تكون الاجتماعات مضيعة للوقت عندما تتعلق بالنقاط التالية:[2]

1- مناقشة الموضوعات المعروضة، وتفريغها، ومدها الى موضوعات اخرى جديدة؛

2- طرح وجهات النظر، ابداء الرأي وعرض مايعني لكل منهم من المشاكل وغيرها؛

3- الدخول في حوارات جانبية، كلمات مجاملة، الترحيب والتعارف، السؤال عن الأهل والاصدقاء المشتركين، هنا تصبح الاجتماعات مضيعة للوقت، حيث تمتد وتتسع دائرة الحوار حول الموضوعات المطروحة للنقاش وتتشعب الى الفروع والتفاصيل الدقيقةوفي الوقت ذاته ينقسم المجتمعين الى فريقين بعضهم يريد والاخر يعارض دون أسباب موضوعية بل شخصية، وقد يزداد الأمر سوءا اذا ماطرح موضوعا جديداً دون الاعداد له تحت بند الموضوعات الأخرى، أو مايستجد من أعمال[3].

ثانياً : الهاتف

الهاتف هو أحد أدوات توفير الوقت ولكنه لا يخدم هذا الغرض في الغالب، ومع ذلك يمكن القيام بعدة اشياء من شأنها تخفيض نسبة الوقت الضائع في استخدام الهاتف منها4 :

1- التخطيط المسبق للرسالة المراد نقلها، وتسجيل المواضع المراد مناقشتها وتجهيز الملفات وكافة المعلومات الاساسية ذات العلاقة بالموضوع، التي قد يحتاج اليها وتجنب مناقشة أمور عرضية؛

2- توفير أرقام هواتف الأشخاص المزمع اجراء الاتصال بهم في وقت واحد، ومعرفة أوقات تواجد هؤلاء الاشخاص في مكاتبهم والاتصال بهم في تلك الاوقات؛

---

[1] نادر احمد ابو شيخة، **مدخل الى ادارة الوقت**، دار المسيرة، الاردن، 2006، ص 186.

[2] عائشة العربي، نفس المرجع السابق، ص 81.

[3] نفس المرجع السابق، ص82

[4] شوقي عبد الله، نفس المرجع السابق، ص118.

3- عندما تكون المكالمة متعلقة بأمور ومسائل روتينية يجب الدخول في صلب الموضوع مباشرة مع قليل من المجاملات الحقيقية، انهاء المكالمات بأسرع وقت ممكن، لأن الإطالة في المكالمة بمناقشة أمور ليست لها علاقة مباشرة بالغرض المحدد للمكالمة يعتبر مضيعة للوقت؛

4- عند الحاجة الى معلومات غير متوفرة لدى الشخصالآخر يفضل إعلامه بإجراء اتصال آخر عند توفر المعلومات أو أن يقوم بأرسالها؛

5- التصرف بطرق علمية واستخدام أساليب مهذبة تساعد في اختصار المحادثة الى شخص يحب الزيادات.

ثالثاً: الزيارات المفاجئة

تشكل الزيارات المفاجئة واقعا يعاني منه العديد من المدراء، سواء كان مصدرها داخليا من طرف الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل، أو خارجيا كزيارات العملاء والموردين أو حتى الزيارات الشخصية، رغم ان هذه الزيادات قد تكون لأسباب ذات علاقة بالعملكطلب المعلومات، الاستشارة حول مشكلة ما .. الخ، الأنها تعتبر مضيعة لوقت المدير لا لسبب الاَ لكونها مفاجئة، حيث تعيقه من تنفيذ برنامج عمله اليومي المخطط له مسبقا، أما اذا كانت لأسبابلا علاقة لها بالعمل فهذه هي الكارثة التي يعاني منها المديرون كزيارات المجاملة والتسلية من الاقارب والاصدقاء[1].

إنَ الزيارات المفاجئة تشكل واحدة من أكبر مضيعات الوقت لأنها شائعة جداً كما أنه من الصعب جدا مقاومته مما يدفع المدير الى تحويل انتباهه اليها والتوقف عما يقوم به من أعمال وكنتيجة لهذا التوقف تنقطع سلسلة أفكار المدير وغالبا ما يضيع وقت ثمين في محاولة العودة الى أداء العمل مرة ثانية عند مغادرة الزائر.[2]

[1] محمد السعيد جوال، المرجع سبق ذكره، ص96.

[2] فريدة فالح، أحمد الروسان، **فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، الأردن، 2010، ص37.

رابعاً : الاتصال غير الفعال

إذا كان نظام الاتصال غير فعال فأنه يؤثر تأثيرا شديد على كفاءة فعالية العمل في المؤسسات مما يؤدي الى ضياع الوقت، حيث يمكن ان تدعوا بعض او كل العاملين في أي وقت تشاء، وبطريقة غير مبرمجة فجائية [1].

فالاتصالات التي يقوم بها الروؤساء داخل المنظمة خاصة تلك المتعقلة بنقل المعلومات و التعليمات الى المرؤوسين لتنفيذها اذا لم يؤدي لضياع الوقت، فالتشويش الذي تتعرض له العملية الاتصالية بخصوص نقل الرسالة من المرسل الى المرسل اليه ستجعل الاتصال غير فعال ولا يؤدي ما أريده منه وهو ماسيترجم في تأخير العمل أو المهام2 . لذا فالاتصال في كثير من الأحيان يعد من مضيعات الوقت إذا لم تحسن المنظمة استخدامه خاصة فيما يتعلق لقنوات الاتصال ومحتوى الرسالة.

[1] صابر بحري، خرموش مني، **مضيعات الوقت واستراتيجيات التعامل معها في المنطقة**، دراسات وابحاث المجلة العربية للأبحاث و الدراسات في العلوم الانسانية الاجتماعية، مجلد 12، عدد 1، السنة 2020، ص 104

[2] نفس المرجع، ص105.

المبحث الرابع: أساليب الإدارية الداعمة للإدارة الفعالة للوقت

هناك العديد من الأساليب الإدارية يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت ومن أهم هذه الاساليب نذكر ما يلي: الإدارة بالأهداف، الادارة بالتفريض،إدارة الاجتماعات، والادارة بالمشاركة.

المطلب الاول: الادارة بالأهداف

تعد الإدارة عن طريق الاهداف احد الاستراتيجيات الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد و المتوفرة، وتوجه الجهود نحو رؤية مشتركة، أيضا تخلق روح الفريق، مؤامة منه اهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامة للمنظمة.[1]

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف

1- تعريف الادارة بالأهداف:

قام الباحثون عدة تعاريف المختلفة للإدارة بالأهدافأذكرمنها :

أ- **حسب "أوديورن" يعرفها بأنها:** "عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الاهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه، وتحديد المجالات الرئيسية المسؤولة كل منهما في صورة نتائج متوقعة واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهدافو مساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة."[2]

ب- **حسب " ابراهيم أحمد يعرفها بأنها:**"أسلوب من أساليب الإدارة يمكن للمنظمة من خلاله تحديد أهداف معينة و العمل على الوصول إليها، هذا من خلال المجالات الأساسية للاختصاص وكذا تحديد مسؤولية هذه الإدارة، الأقسام والأفراد خلال فترة زمنية محددة"[3].

ت- **حسب " البرخت" يعرفها انها:**"نمط سلوكي للمدير، يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير، وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت دفعهم

---

[1] أحمد آدم أحمد مُحَّد، مجدى عبد الحليم، **معوقات تطبيق الادارة بالأهداف في المنظمة الرياضية السودانية**، مجلة العلوم التربوية، مجلد 16، العدد 3، السودان، 2015، ص80.

[2] علي مُحَّد عبد الوهاب، **الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق**، مكتبة غربي، القاهرة، 1984 . ص.18

[3] هشام سفيان صلوا تشي، بو دلة يوسف، فوزي غيدوشي، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ، **أثر اسلوب الادارة بالأهداف على اداء وظائف وانشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة اراء عينة من مدراء الملينات والمجبنات في ولاية الوسط الجزائري**، العدد24، الجزائر، 2017، ص251.

لتحقيق أهدافهم الشخصية[1]. من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الادارة بالأهداف هي اسلوب او فلسفة ادارية قائمة على وظائف الإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة والمرؤوسين، حيث يتم ذلك في اطار المحدد من الوقت والتكلفة.

2- **التطور التاريخي للإدارة بالأهداف:** يعتبر" بيتر دراكر(**Peter Drucker**)من أوائل الباحثين الذين ابرزوا مفهوم الإدارة بالأهداف سنة 1954 في كتابه " **ممارسة الإدارة**"، حيث أكدت أبحاثهأن عملية تشكيل الأهداف تعتبر وسيلة لمنهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المنظمة، والذي ينبغي تطويره وجعله قابلا للتحقيق، كما اعتبر أن ما تحتاجه المنظمة هو المبدأ الإداري الذي ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي ويجعل من أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهدافالعامة للمنظمة وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية هي الكفيلة لتحقيق ذلك[2]. تجدر الملاحظة أنَ عملية الإدارة بالأهداف تمر بثلاثة مراحل أساسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02) : ثلاث مراحل التطور الادارة بالأهداف



المصدر:علي عبد الوهاب، **الإدارة بالأهداف- النظرية والتطبيق-**مكتبة غريب القاهرة،ص 20.

ألاحظ من خلال الشكل أعلاه أنَ مراحل التطور في الإدارة بالأهداف تمر بالنقاط التالية:

أ- **المرحلة الاولى:** هي تقويم الأداء حيث جاءت الإدارة بالأهداف لتساعد الادارة في الوصول الى تقويم واقعي لأداء الأفراد ويضمن لهم حصولهم على حقوقهم ويحقق النتائج في نفس الوقت؛[3]

[1]علي مُحَمَّد عبد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص18.

[2]هشام سفيان صلوا تشي، بودلة يوسف، فوزي غيدوشي، نفس المرجع السابق، ص 251

[3]عبد الحفيظ لعور، **دور الاساليب الادارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الابعاد الاقتصادية، العدد4، الجزائر، 2014، ص237

ب- **المرحلة الثانية:** أدخلت الإدارة بالأهداف طوراً جليداً واتسع نطاقها فلم تعد مجرد نظام لتقويم الأداء، وانما اصبحت نظاما للتخطيط والرقابة، فهي عملية يقوم فيها الرئيس و المرؤوسين بوضع أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة، وتحديد طرق بلوغها ومعايير قياس النتائج والوقوف على مدى التقدم الذي يحدث تجاه الاهداف المحددة وقياس المساهمة كل من الطرفين في الوصول الى النتائج المحصلة.[1]

ت- **المرحلة الثالثة:**يشير المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف وأصبحت تعتبر نظاما حركيا مستمرا، يتكون من مجموعة أنشطة ومجهودات يؤديها المدير ليساهم في بلوغ الأهداف الرئيسية للمنظمة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة أسلوب من الأساليب الحديثة الموضحة في النقاط التالية : [2]

- اسلوب شامل للتطوير؛
- طريقة جديد للتفكير؛
- عملية ديناميكية تجمع وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ثانياً-خصائص الإدارة بالأهداف وفلسفتها:

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تعتمدها المنظمات الحديثة لبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، نظرا لخصائصها المتميزة والمتفاعلة فيما بينها والتي سوف أوضحها في هذا العنصر.

1- **خصائص الادارة بالأهداف:** تتمتع الإدارة بالأهداف بالعديد من الخصائص يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:[3]

أ- مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الادارة بالأهداف الذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية؛

ب- على اساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارةبالأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي؛

ت- المشاركة والاتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء؛

ث- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها؛

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 237.

[2] محمد السعيد جوال، نفس المرجع السابق، ص106.

[3] زيد منير عبوي، **الإدارة بالأهداف**، دار الكنوز المعرفة العلمية، ط1، الاردن، 2006، ص ص 31-30

ج- القدرة على اكتشاف الاخطاء و العمل على تصحيحها اولاً بأول؛

ح- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال التفاعل المشترك واحساسهم بأنهم جزء من المنظمة؛

خ- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل؛

د- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

2- فلسفة الإدارة بالأهداف

تشتمل فلسفة الإدارة بالأهداف بالنقاط التالية:[1]

أ- نظرية تؤمن بأن المرؤوس يحب العمل ومبتكر اذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه في تحقيق ذاته واشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الامان وليس من تعارض بين الأهداف الإدارية وأهدافه؛

ب- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون؛

ت- الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يرتكز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد؛

ث- الادارة بالأهداف اداة تخطيطية واشراقية ورقابة واسلوب يضم كل وظائف الادارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

ثالثاً – فوائد الادارة بالأهداف ومعوقاتها

1- فوائد الادارة بالأهداف:

يمكن ابراز فوائد الإدارة بالأهداف بالنقاط التالية:

أ- الاتفاق المشترك بين الرئيس الاداري والمرؤوس على تحديد الاهداف ومن ثم اتخاذ القرار، وهو مدخل المشاركة في اتخاذ القرار؛[2]

---

[1] محمد توفيق شبير، **واقع تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادةالماجيستير في ادارة الاعمال، الجامع الاسلامية، فلسطين، 2015، ص19.

[2] محمد توفيق شبير، نفس المرجع السابق، ص 26.

ب- تنمية القدرة التخطيطية وحسن الاستغلال المعلومات بين الرئيس الاداري و المرؤوسين واتخاذ الاجراءات الضرورية بسرعة؛[1]

ت- تمكين الرئيس الاداري من تقييم النتائج تبعا للأهداف المحددة أي الاهداف تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الاداء؛[2]

ث- يعمل على التعرف على المشكلات العلمية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبه الى مؤشرات التغير والتعامل معها ايجابياً؛[3]

ج- توفير الوقت وتشجيع تفويض السلطة لبعض المهام؛[4]

ح- تحقيق الاتصال الفعال بصورة افضل نظرا لان الرئيس الاداري المرؤوسين قد اتفقا على النتائج المتوقعة في العمل؛[5]

خ- يمكن هذا الاسلوب المرؤوسين القدرة على استخدام التصور والابتكار لإنجاز الاهداف المحددة وفي الوقت وبالتكلفة المعينة لها.[6]

2- معوقات تطبيق الادارة بالأهداف

تعد الادارة بالأهداف من الادارات الفعالة التي تدار بها المنظمات الا ان تطبيقها يواجه بعض المعوقات نذكر منها: [7]

أ- يكشف تطبيق هذا النظام اهداف وخطط المنظمة للأعوان الاقتصادي والمنافسين مما يجعلها في خطر؛

ب- صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الاهداف التي ترتكز عليها اهداف المنظمة؛

---

[1] هبة بنت سعيد قطان، **درجة ممارسة الادارة بالأهداف بجامعة ام القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي في المعيار الثاني**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادةالماجيستير في الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 22.

[2] نفس مرجع السابق، ص 26.

[3] نفس مرجع السابق، ص 22

[4] موسى بن سلمان سعد الحربي، **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الاردن، 2008، ص19.

[5] نفس المرجع السابق، ص 20.

[6] مُحَمَّد توفيق شبير، نفس المرجع السابق، ص 27.

[7] هبة بنت حمزة سعيد قطان، نفس المرجع السابق، ص 24.

ت- مدخلات هذا المنهج الاداري متفرعة ومتعددة والسيطرة عليها محدودة؛

ث- يفتح مجالا للنقاش والجدل واضاعة الوقت؛

ج- تفاوت الالتزام والحماس نحو نظام الإدارة بالأهداف بين المرؤوسين؛

ح- اهمال العلاقات الانسانية والاهتمام بزيادة الانتاج فقط؛[1]

خ- قصر المعلومات والتغذية العكسية.[2]

المطلب الثاني : أسلوب الإدارة بالتفويض

يعتبر احد اهم ادوات الإدارة الفعالة للوقت في المنظمات الحديثة، التي يلجأ اليها المدير الفعال، التنازل عن جزء من سلطاته الى المرؤوسين

أولاً: مفهوم التفويض

تناول الباحثون موضوع التفويض بالبحث والدراسة، وتعددت تعاريف التفويض وتنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى الباحثين لمفهومه وفقا للعلم الذي يتناوله، فننظر نحن اليه من وجهة الادارة كما يلي:

أ- حسب سلامة سهيل التفويض هو "تحقيق انجازات معينة من خلال التحفيز وتطوير الاخرين لتحقيق بعض النتائج والتي تعتبر من المسؤوليات و المهام التي يقوم بها الاداري"؛[3]

ب- حسب نادر أبوشيخة"تنفيذ المهام أوتحقيق النتائج من خلال الاخرين بتحفيزهم على تحقيق هذه النتائج"[4]

ت- أنَ التعويض يمارس من طرف الرئيس وفق ثلاث مستويات: [5]

-المستوى الاول:تفويض على اساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العملوترك بعض الحرية للمفوض اليه فيما يتعلق بمعدل العمل و والرقابة على الجودة ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج

---

[1]نفس المرجع السابق، ص 20.

[2]موسى بن سلمان سعد الحربي، نفس المرجع السابق، ص 9.

[3]منى خرموش، **تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارات ادارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير في علم النفس، الجزائر، 2016، ص 131.

[4]عبد الحفيظ لعور، نفس المرجع السابق، ص 238.

[5]ممدوح سودي منفوخ لظفيري، **أثر تفويض السلطة على فعالية الاداء لدى العاملين لمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت – دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل "**، رسالة ماجيستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012، ص14.

الوظيفي المنخفض نسبيا ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الاداء، ومستويات الجودة المقبولة؛

- **المستوى الثاني:** التفويض على اساس مايجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار اسلوب الاداء ومعدل الاداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل .وهذا المستوى يوفر مزيداً من الحرية والفرص للمرؤوس، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيا.

- **المستوى الثالث:** التفويض على أساس ما يجب تحقيقه من أهداف وترك الحرية للمرؤوسين في تحديد مايجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله، كذلك مدى الجودةالتي يتم بها العمل وهذا النوع من التفويض يصل المرؤوسين الى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، ويلائم هذا المستوى من التفويض المرؤوسين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح المفوض جانبا من المسؤولية والحرية لصنع القرارات .

ثانياً: أهمية التفويض

يكتسي التفويض أهمية بالغة يمكن ابرازها في النقاط التالية:

1- بالنسبة للرئيس" المفوض":

يحقق المفوض فوائد عدة عند قيامه بالتفويض وهي كمايلي[1]:

أ- **توفير الوقت:** يساعد التفويض في نقل جزء من مهام المفوض مماَ يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الاجرائية والشكلية البسيطة؛

ب- **فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها:** تؤدي فعالية الإدارة الى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الادارية المهمة؛

ت- **مواكبة التقدم والتطور:** من خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية ويفتح مجال واسعا أمامه وأمام غيره الى الانتاج؛

ث- **تحقيق السيطرة:** إنَ التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة المستمرة تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج، مع توفير الأداء والخبرات للمرؤوسين المفوضينلإتمام وانجاز الاعمال المطلوبة،

[1] انعام يوسف محمود نصرة، **واقع تفويض الصلاحيات و دوره في تنمية المهارات الادارية لدى رؤساء الاقسام في المحاكم الجنوب الضفة الغربية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص ص 23-24.

كما يتيح فرص النظر للمواقف بموضوعية ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة بشكل أكبر؛

ج- **اعطاء المزيد من الابداع والابتكار:** يسمح تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في المشكلات الروتينية وجزئيات قليلة الأهمية تعطيهقدراً من التفكير واعتدال في المزاج مما يتيح له فرصة التفكير الابداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة؛

ح- **التخطيط والاشراف والتقويم:** يسمح هذا العنصر من توفير الوقت للمدير من اجل اعداد الخطط اللازمة والاشراف على تنفيذها وتقويم نتائجها المرحلية والنهائية.

2- بالنسبة للمرؤوس "المفوض إليه":

يستفيد المرؤوس في عمله من فوائد عدة من بينها ما يلي:[1]

أ- إنَ التفويض ينمي القدرات المهارية للنائب وذلك من خلال عملية التدريب؛

ب- يساعد التفويض على السرعة في اتخاذ القرارات وخصوصا في حالة غياب المدير"الرئيس"؛

ت- تنمية قدرات المرؤوسينويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط،التمتع بقدر من السلطة والاحساس بالمسؤولية وهذا لن يتحقق الاَ من خلال عملية التفويض،حيث يكون لدى الرئيس الاستعداد التام لتحمل الأخطاء الناجمة عن التفويض واعطائهم الفرصة لكي يتعلموا من اخطائهم؛

ث- التفويض يساعد على تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المرؤوسين رؤسائهم في مواجهة مشكلات العمل؛

ج- التفويض يبني فريقا متعاونا على أساس الثقة في قدرات واستعدادات المفوض إليه؛

ح- توفير الجو المناسب للعمل داخل المنظمة،فالمرؤوس يشعر بأنه لاتوجد عملية انفصال بينه وبين الإدارة؛

[1] أفنان وليد جميل الاغا، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الاداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم وجهة نظر نوابهم**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2013، ص 21.

خ- زيادة الرضا الوظيفي يساعد التفويض الفعال على تعزيز الأثر الايجابي بالنسبة للمعنويات المفوض إلية،زيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين، التعلم أثناء العمل، الشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك يمكن أن يساعد على تحسين وتطوير المعنويات؛

د- تحسين فرصة الرئيس في التقدم من خلال اعداد موظف أو أكثر يتولى وظيفته عند حصوله على ترقية.

3- بالنسبة للمنظمة:

يحقق التفويض للمنظمة عدة فوائد من بينها ما يلي:[1]

أ- يساعد التفويض على الاستخدام الفعال لوقت المدير والمرؤوسين معا،مماَ يؤدي الى تقليل وتحسين نوعية السلع والخدمات وذلك بسبب تركيز المدير على الأمور الهامة والتفكير في التجديد والتطوير وعدم تشتيت وقته في محاولة عمل كل شيء وقيام المرؤوسين بأعمالهم الأكثر قربا منها ومعرفة بها مما يؤدي الى تحقيق السرعة في التنفيذ؛

ب- يحقق التفويض تبادلا أفضل للمعلومات ويساعد على تعلم الموظفين لمهارات جديدة تساعدهم في تطوير العمل،فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن للمنظمة خدمة الجمهور والمنتفعين بشكل أفضل في كل الأوقات،بحث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسؤول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض الى المرؤوسين بعضا منها.

ثالثا: مبادئ التفويض

لنجاح عملية التفويض لا بد من توفر عدة مقومات اساسية من اهمها[2]:

1- التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام: ويعني تحديد وظيفة كل فرد داخل المنظمة بوضوح، الأمر الذي يساعد على ارتفاع الكفاءة الإدارية والإنتاجية،كما يجب أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها محددة وليست عامة أو غامضة وأن تكون السلطات المفوضة لإنجاحها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة من التفويض.

---

[1] محمد السعيد جوال، نفس المرجع السابق ، ص 111.

[2] ابراهيم عبد السحباني، **تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين** ، "رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين، 2012.ص ص 20-19.

2- تدرج المستويات: يشير هذا المبدأ الى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء الى المرؤوسين داخل التنظيم بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى الى أسفل ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى الى أسفل وبالعكس في أسرع وقت ممكن، الاَ أنه من المشاكل الموجودة في المشروعات الكبيرة طول مسالك الاتصالاتَ اذا عملت على ايجاد حل لهاوحسب مبدأ تدرج المستويات فانه يجب على كل مرؤوس ان يعرف على وجه التحديد رئيسه ومن يلجا اليه في المسائل التي تخرج عن نطاق السلطة المفوضة له.

3- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: منح سلطة كافية للمرؤوس لتحقيق النتائج المتوقعة وهي القدرة على اتخاذ قرارات تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم أو هي الحق الذي يمنح لشخص ما فيصبح في يديه السلطة التي تمكنه من أن يوجه غيره فيصدر له الأوامر الملزمة والتعليمات الواجب اتباعها وتتعلق السلطة بحق الرئيس في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق الاهداف التنظيمية،نظرا لأن تحديد السلطة عملية تنظيمية فلابد أن تكافئ مع ما أسند للرئيس من مسؤولية؛

4- اختيار الاشخاص المناسبين :يعتبر وجود واختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية شرطا ضروريا لنجاح عملية التفويض، مع ضرورة توافر الرغبة لديهم والقدرة على تعلم المهارات الجديدة والوقت اللازم للقيام بذلك؛

5- أن يكون التفويض كتابيا :يقصد بهتحديد الأعمال المفوضة بدقة ووضوح،مع وجوب أن يكون تفويض السلطة كتابيا حيث تحدد أبعاد السلطة المفوضة ومجالات التفويض حتى يكون جميع أفراد القوى العاملة على علم بذلك، يرجع السبب في التفويض الكتابي للسلطة أنه يخشى في حالة التفويض الشفوي لها أن يمارس المفوض إليه سلطات أخرى أكثر من القدر المفوض لهأو أن تثور مشكلات ناتجة عن احتكاك المفوض إليه بالعاملين نتيجة لعدم علمهم بأبعاد وحدود السلطة المخولة له وأن يغفل المفوض اليه بعض المهام التي عهد بها إليه والتي منح السلطة لإنجازها؛

6- المحاسبة و المكافأة على الانجاز :تنشأ عن تفويض السلطة حق الرئيس في مسألة المرؤوسين المفوضين، حيث أنَ تفويض المدير لجزء من سلطاته الى مرؤوسيه لا يعني تخليه من مسؤولياته، بمعنى أنَ التفويض لا يعني التنازل لأن هذا الأخير يعتمد على تخلى الرئيس عن كل المسؤولية والسلطة المرتبطة بها . اذا كان يمكن تفويض السلطة والمسؤولية الى المرؤوسين فالمسألة لا يمكن تفويضها، فعند تقسيم

العمل الى وحدات إدارية، فإن ذلك يعني أن المدير العام للمنظمة قد قَسم مسؤوليته أي الواجبات المنوطة به كي يتحكم الأفراد الآخرون في انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر كفاءة في نفس الوقت وبالتالي فإن هؤلاء الأفراد يقومون بدورهم بعملية مماثلة، أي تفويض مسؤولية الأعمال السابق تفويضهاإليهم الى مساعديهم لنفس الغرض وفي الحالتين يصاحب عملية التفويض مسؤولية التفويض مماثلةللسلطة، رغم هذا التفويض للمسؤولية والسلطة غير أَن المدير العام يحاسب في النهاية عن الانجاز الكلي الذي حققته المنظمةوذلك أمام مجلس الإدارة؛

7- التفويض حسب النتائج المتوقعة:يقصد به تفويض بعض السلطات الى العاملين حسب قدراتهم وميولهم واستعداداتهم مع معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة وأخرى من مراحل التسلسل الإداري؛

8- توحيد مصدر الأوامر: يقصد به عدم تعدد الرؤساء بالمنظمة للمرؤوس الواحد وهذا يعني أَن الأوامر والتعليمات تصدر عن رئيس واحد والمرؤوس يلجأ الى هذا الرئيس وحده للمراجعة او للمشاورة وذلك ضمن عدم التضارب أو التناقض في الأوامر و التعليمات .

المطلب الثالث: إدارة الاجتماعات

تعتبر الاجتماعات أداة من أدوات الإدارة الحديثة التي يجب أن تستغل لتحقيق الاهداف وأن تدار بالطرق العلمية المناسبة لذلك.

أولاً: مفهوم إدارة الاجتماعات

تعد الاجتماعات وسيطا إداريا لا غنى عنه اذا ما أحسن استغلالها والتخطيط لهاوهي بمثابة الالتقاء مع أفراد معينين وفق جدول أعمال مبرمج وفي مكان محدد من أجل الوصول الى تحقيق الاهداف التي تم وضعها، كما أَن معرفة الأدوار التي يقوم بها كل من الرئيس والمرؤوسين لها أثرها الواضح على زيادة وفاعلية ونجاح الاجتماعات، لذلك يجب على الرئيس أن يتذكر بأَنإدارة الاجتماعات إدارة للمتناقضات، إدارة الأفكار المختلفة والشخصيات المختلفة، لذلك يتوجب عليه ان يكون شخصية متزنة تحسن التعامل مع هذه التناقضات والعمل على توحيد الآراء حول الاهداف المحددة[1].

[1]حسان علي المالكي، **مشكلات ادارة الاجتماعات لدى القيادات الاكاديمية في جامعة عدن**، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الاول، 2018، ص98.

1- تعريف الاجتماع: توجد العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح الاجتماع كل حسب دراسته وآرائه أذكر من هذه التعاريف ما يلي:

أ- عرف الاجتماع بأنه: "وسائل الاتصال الهامة لمناقشة موضوع معين وطرحه بين الحاضرين، والاستماع الى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها جيداً بهدف التوصل الى قرار حكيم وصائب يستطيع المسؤولين تنفيذه بوفاء واخلاص كاملين ايمانا منهم بأنهم وراء صنع هذا القرار من خلال مساهمتهم في إعداده".[1]

ب- يعتبر المدهون (1996): "إدارة وقت الاجتماعات هو احدى الوسائل الهامة في اقامة اتصال فعال بين الموظفين وبين الادارة لأنها توفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي وتسمح بتبادل الأفكار، الآراء، الاتجاهات والمعلومات بين الافراد المعنيين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الادارية [2].

ت- بينما يرى الحمادي(1991): "إدارة الاجتماع هي القدرة على الاستفادة من الامكانيات البشرية المتاحة والامكانيات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة، أقل تكلفة وأقل وقت لتحقيق الاهداف المرسومة له"[3].

2- أهداف الاجتماع: للاجتماعات دور مهم في الإدارة الفعالة للوقت من خلال تحقيق مجموعة من الاهداف منها مايلي[4]:

أ- التوصل الى دراسة كاملة وشاملة للقرارات المتعلقة بالمواضيع الهامةوذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة والتبادل؛

ب- التوصل الى قرارات جماعية تسمح بالصدق والموضوعية، عكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية، تتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية؛

---

[1] يوسف عبد الله احمد، **تأثير المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد48، العراق، 2016، ص306.

[2] احمد حمدان مُحَمَّد برهوم، **واقع ادارة اجتماعات الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور اعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2006، ص 20.

[3] نفس المرجع السابق، ص 20.

[4] فادي حسين عقيلان ، **ادارة الوقت والذات** ، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2015، ص ص105.106.

ت- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين المستويات الإدارية داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الاخرى.

ث- اتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو اقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة(تدريب)؛

ج- اتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشتركين في الاجتماع لتوصيل أراءهم وتوجهاتهم الى بقية العاملين عن طريق الاعضاء المشاركين،كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوي العاملين؛

ح- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرار.

ثانيا:الإدارة الفعالة للاجتماعات

تشتمل الإدارة الفعالة للاجتماعات على النقاط التالية:

1-التحضير للاجتماعات بصورة جيدة اذا كان المدير واعيا لها، تحديد أهدافها وعرضها على هيئة متخصصة واتخاذ الاجراءات التي لابد من اتخاذها؛

2-امداد المشاركين بمواد الاجتماع والمعلومات الضرورية له من منطلق الحرص على وقت المشاركين وتدوين الوقائع والملاحظات اللازمة اثناء الاجتماع وتوزيعها على المشاركين؛

3-اعداد جدول الأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كاف لما يحقق ذلك من مساعدة المشاركين على تقديم أفكار بناءة ولابد لجدول الأعمال من أن يبين مقدار الوقت اللازم لكل موضوع من الموضوعات؛

4-مقاومة أي مقاطعات أو محاولات للخروج من موضوعات الاجتماع،فهناك أفراد يفضلون الحديث في كل شيء عدا الموضوع المطروح؛

5-عدم تشجيع على عقد اجتماعات الغير ضرورية، فاتخاذ القرارات من ذوي العلاقة بدون لجان أو اجتماعات قد يكون مفضلا بخاصية إذا ما تم جمع المعلومات اللازمة والتعرف على الاقتراحات؛

6-التقيد بوقت الاجتماع، فالبدء والانتهاء لابد أن يكون وفق مواعيد محددة وأن أي تأخير في بدأ الاجتماع لانتظار أحد أو بعض المشاركين سيشجع المشاركين الآخرين على التأخر مستقبلا لاعتقادهم أن الاجتماع لا يعقد في موعده؛

7-اختيار المشاركين بعناية والاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة وعدم الحرص على راحتهم الزائدة اثناء الاجتماع، فالبطء في الوصول الى الأهداف الحقيقية للاجتماع، قد يكون أحد أسبابه الجلوس على كرسي مريح ولعل هذا ما يدفع أحيانا الى تبني عقد اجتماعات بدون جلوس؛

8- تحليل وتقييم نتائج الاجتماعات يقصد بها تطوير الاجتماعات المستقبلية وذلك من خلال الاجابة عن عدد من الاسئلة ذات العلاقة بنوعية المشاركين ومدى اسهامهم في تحقيق نتائج الاجتماعات، بمكان وزمان عقد الاجتماع وبقيادة الاجتماع.

9- الإفادة القصوى من الاجتماعات، فالاجتماعات غير الفعالة مضيعة للوقت، كما أن افتراض أن جميع المشاركين في الاجتماع لديهم رغبة حقيقية في تحقيق أهداف الاجتماع افتراض غير صحيح على الإطلاق.

ثالثا: ايجابيات إدارة الاجتماعات:

تسمح إدارة الاجتماعات بتحقيق جملة من الإيجابيات يمكن إبرازها في النقاط التالية:[1]

1- تساعد الاجتماعات على رفع الروح المعنوية للموظفين،نظرا لاشتراك الإدارة في الرأي وسماع وجهات نظرهم؛

2- تساعد على اتخاذ قرارات سليمة،نظرا لوضع الآراء ووجهات النظر المختلفة في الاعتبار قبل اتخاذ مثل هذه القرارات؛

3- تساعد في اقتناع الموظفين بالقرارات المتخذة بأسلوب ديمقراطي جماعي،مماَ يدعوا الموظفين الى احترام هذه القرارات وتنفيذها؛

4- تنمية روح التعاون بين الموظفين وتشكيل فرق العمل المتجانسة؛

5- القضاء وتقييد الانحرافات الفردية في معالجة الأمور؛

6- تشجيع جو الانفتاح داخل المنظمة،خاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى،مما يزيل كثير من الحواجز النفسية والإدارية؛

7-أسلوب فعال في توصيل المعلومات والبيانات وتبادل الخبرات بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم؛

[1] نائل جهاد وحسن الحلاق، **درجة فعالية الاجتماعات المدرسية في مدارس وكالة الغوث الاعدادية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتوافق المهني لديهم** "رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادةالماجستير ، جامعة الاسلامية، فلسطين، 2012 ، ص ص61-62.

8- تساهم في الوصول الى انجع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.

ثالثا: مساوئ ادارة الاجتماعات:

برغم من كثرة ايجابيات الاجتماعات الاَ أنها تتخللها بعض السلبيات التي يمكن ابرازها فيمايلي:[1]

1-التكلفة البشرية: يتطلب الاجتماع جهوداً بشرية مما قد يعطل الاستفادة من هذه الجهود في أمور أخرى كالمتابعة الميدانية والممارسة التنفيذية؛

2-التكلفة المادية: ترتفع التكلفة المادية خاصة اذا كان الأعضاء يتوزعون في مناطق متباعدة، أو عندما يطلب الاجتماع خبراء ومتخصصين من خارج العاملين في المنظمة، وكذلك عندما يتطلب الاجتماع بعض التجهيزات الادارية والفنية؛

3-اثارة الخلاف: تتسبب الاجتماعات في اثارة الخلاف والنزاع بين بعض الأعضاء نتيجة الجدية فالنقاش والإصرار على الرأي وعدم التعامل الحسن بينهم؛

4-الاجتماعات تكلف وقتا طويلا: إذا لم يتم إدارة الاجتماع بطريقة جيدة فإن الأوقات الطويلة قد تضيع بدون فائدةأو منفعة ؛

5-تعقيد القضايا السهلة: خاصة اذا كان بعض المشاركين ممن يتصف بالمثالية المفرطة والبعد عن الواقعية، أو كان بعضهم يميل الى الفلسفة بنظريات ربما لا تتحملها طبيعة الموضوع المتناول، فتتشعب جوانب الموضوع إلى درجة يشعر فيها المشاركين أنهم عاجزين على إنهاء دراسته والوصول الى قرار او توجيه مناسب له؛

6-كثرة الجدل: يؤدي كثرة الجدل الى صعوبة اتخاذ القرار والذي بدوره يؤدي الى تعليق الموضوعات وتأخرها ومن ثم تعطيل الخطوات التنفيذية بها، لا سيما إذا كانت هناك خلافات شخصية بين أعضاء الاجتماع.

[1] ياسر خالد سلامة، **نفس المرجع السابق**، ص ص206-207.

المطلب الرابع: الإدارة بالمشاركة

تخضع الإدارة بالمشاركة إلى تطبيق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار وهو ما سوف أحاول ابرازه في هذا المطلب كما هو موضح في العناصر التالية:

أولاً: مفهوم الإدارة بالمشاركة

تعتبر الإدارة بالمشاركة من الأساليب الحديثة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الاخير بسبب ماتركته من ايجابية وذلك حين يتم اشراك العاملين في الإدارة، اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ، ففكرة اشراك العاملين في الإدارة قد روج لها من دول مختلفة رغبتا في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة، ويختلف تحديد مفهوم المشاركة باختلاف الباحثين، الكتاب ومتطلباتهم الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية على سبيل المثال:

- **يعرفها شهاب:**"مفهوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرار في الأمور التي تؤثر على وظائفهم".[1]

- **يراي أحمد غنيم:**" روح التعاون بين المدير و العاملين معه داخل أي منظمة لمناقشة وحل المشاكل وذلك بهدف وضع أفضل الحلول المناسبة للوصول الى تحقيق الأهداف".[2]

ثانيا: أهمية الإدارة بالمشاركة

تكتسي الإدارة بالمشاركة أهمية بالغة يمكن ابرازها في النقاط التالية:[3]

1-وضوح الرؤية : إن النمط التشاركي يوفر مناخ متفتح للحوار بين الموظفين والمديرين، هذا الأمر يقود الى فهم واضح للسياسات، الأهداف، البرامج والقرارات فيما بين الموظفين في المنظمة وبالتالي يمنح المنظمة فرصة المتابعة تطور واقعها بشكل منتظم؛

---

[1] حنان شكري شاكر بشيرة، **واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادةالماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين ، 2010، ص41.

[2] عدي كريم رحمان العامري، **الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى اداء العاملين في ادارة المدارس الثانوية ديالي**، مجلد فتح، العدد 68، العراق، 2016، ص ص 236-237

[3] نادية مدروس، ملوكي جميلة، **واقع الادارة بالمشاركة و دورها في تنمية الابداع الاداري ودراسة حالة (المركز الجامعي مغنية)**، مجلة الدارسة الثقافية واللغوية والفنية، العدد 08، الجزائر، 2019، ص 24

2-تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها بالمنظمة : إن القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي تحمل في طياتها قدرا كبير من آراء قطاع واسع من الإداريين في مشاركاتهم وتصوراتهم؛

3-حل الخلاف بشكل فعال : في ضوء النمط التشاركي يتم التطرق والتصدي الى الخلافات بروح الانفتاح والثقة، في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف، سياسات وبرامج.

4- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة :تتمثل في قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي التي أصبحت عرضة للتفسير المتسارع تبعا لهذا العصر، فالمنظمة ذات النمط التشاركي في الإدارة تملك قنوات الاتصال وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تستطيع أن تستجيب لتلك المتطلبات؛

5- القدرة على التجديد: يقصد بالقدرة على التجديد بأنها إعادة تركيب البنية الإدارية (طبيعة الادوار، العلاقات وقواعد الاتصال) ويمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة في البحث عن ماهية التغيير والنقاش الهادف والناقد، العلاقات الشخصية بينهم والرغبة في الانتصار للنفس واظهار الخصم بمظهر المهزوم الذي لا يحسن شيئا .

ثالثا: مزايا الإدارة بالمشاركة :

يمكن ابراز مزايا الإدارة بالمشاركة في النقاط التالية:[1]

1-اعطاء الفرصة للعاملين لمعرفة مسارات اتجاهاتهم وتحديد مستقبلهم؛

2-اتباع تقسيم أداء الموظفين المبني على أساس النتائج ومن ثم اقامة نظام الثواب والعقاب وفق نتائج؛ توفير تنمية أفضل للموظفين؛

3-تهيئة الاستعداد لدى الموظفين لتحمل المسؤولية ومنحهم مزيدا من السلطة؛

4-تعزيز الانضباط الذاتي لدى الموظفين؛

5-ايجاد تخطيط قريب من الواقع؛

6-الوصول الى القرارات اكثر رشدا؛

[1]حسين باشيوة، قشاو خولة، **دراسة تحليلية لأهمية تطبيق استراتيجية الادارة بالمشاركة في تخفيف الحركة والتميز الاداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2019، ص 257

7- اضفاء روح الرضا لدى العاملين وتنمية الشعور بالثقة و الاعتزاز بالنفس؛

8- تعزيز الميل لدى العاملين لتقبل التغيير والتطوير والعمل على حل بعض المشكلات التي تواجه المنظمات مثل:ارتفاع معدلات الغياب ارتفاع دوران العمل .

ثالثا : اشكال المشاركة في الادارة

المشاركة في عملية صنع القرار :

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة في الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لعدة عوامل أذكر منها ما يلي:[1]

أ- نمو المنظمات وتضخم حجمها؛

ب-الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الاحاطة بكل الظروف في كل الأوقات؛

ت- توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم ومايحققه ذلك من مزيا عديدة مثل تعاونهم والتزامهم.

ث- أَن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي الى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلا عن كل مشارك يصبح اكثر اهتماما بالموقف طالما أَن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه

1- المشاركة في ابداء الاقتراحات والتشجيع على الابتكار والابداع وتنمية الافكار: يشهد العالم اليوم مرحلة جديدة وغير مسبوقة من التحولات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية،تتجسد في شكل ثورة حقيقية منذ بداية تسعينيات القرن الماضي نتيجة للتقدم السريع في الاتصالات والمعلومات، وهذه العوامل أدت الى اطلاق قوى المنافسة والإبداع الي أصبح يشكل أساس انطلاق المنظمات نحو الاستمرار والاستقرار والنمو. أخذت المنظمات تحت وطأة هذه

[1] محمد حسين الرفاعي، **الادارة بالمشاركة واثرها على العاملين والادارة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص 23

التحولات والتغييرات بالبحث عن أساليب جديدة ومتنوعة وتبني مفاهيم مشاركة جميع العاملين في الابتكار بأشكاله المختلفة.[1]

تجدر الملاحظة أنَ كثير من مدراء المنظمات العالمية قد وضعوا مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع وحتى تكون المنظمات رائدة ينبغي مراعاة المبادئ التالية: [2]

أ- فسح المجال لأي اقتراح أو فكرة لتنموا وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، خاصة وأنَ كثير من الاحتمالات تحولت الى حقائق ونجاحات؛

ب- لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد الى آليات التنفيذ، ونعمل على عرضها للمناقشة من وقت الى آخر، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها .

3- المشاركة في الاستشارات: يعني هذا النوع من المشاركة في الإدارة اتاحة الفرصة الكاملة للاستفادة من معلومات الآخرين، خاصة عند الحاجة لأفكار مبدعة فهي تعني المشاركة في المعلومات و المناقشة الدقيقة بين الإدارة والمرؤوسين بحثا عن حلول البديلة ؟ ويتم تطبيقه في القطاعات الإنتاجية والخدمية مترافقا مع اتجاه العلاقات الانسانية، فهذا النوع يعتبر وسيلة لتحفيز المرؤوسين ودفعهم لزيادة الإنتاجية وجودة العمل المتقدم وتنفيذ القرارات بكفاءة عالية بعد شعورهم بأن القرار قد اتخذت باستشاراتهم[3]، الأمر الذي يساهم في تحقيق المزايا التالية:[4]

أ- نشر الوعي وتحمل المسؤولية بين المرؤوسين ويساعد على صنع اداري في المستقبل

ب- يزيد من تقارب بين الإدارة والمرؤوسين.

تجر الملاحظة أنَ لكل اسلوب مزايا فأنه بالمقابل هناك عيوب يجب معرفتها والتعامل معها من اجل الحصول على الفوائد المتوقعة من هذا الأسلوب أذكر منها ما يلي: [5]

- التأخير في صنع واتخاذ القرارات

---

[1] رماح احمد ديب حجو، نفس المرجع السابق، ص- ص: 47 – 48.

[2] نفس المرجع السابق، ص ص37 – 38.

[3] نادية مدروس، جميلة ملوكي، نفس المرجع سابق، ص 212.

[4] رماح احمد ديب حجو، نفس المرجع السابق، ص 51.

[5] أحمد حسين الرفاعي، نفس المرجع السابق، ص ص 39 - 40

- قد لا تعطي مهارات ومؤهلات العاملين الذهنية، ومدى استعدادهم لتقديم المشورة النتائج المرجوة
- احتمال تولد فهم خاطئ من جانب العاملين على ان الادارة عاجزة عن الوصول الى القرار المناسب.

4- المشاركة في الاجتماعات: مازالت الاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية وللتنسيق بين وجهات النظر، لأنه عن طريقها يتم تبادل الآراء والأفكار والخبرات الموجودة لدى المرؤوسين داخل المنظمة، وتعطي المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط، مناقشة هذه الأفكار ووجهات النظر حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي.

إن هذا الاسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين وينمي لديهم الرغبة والقدرة على المساهمة في التطوير، هناك اربعة أنواع من الاجتماعات يمكن ابرازها فيما يلي:

أ- الاجتماعات الاعلامية : تستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات الى المشاركين في الاجتماع قد يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع الى مايقال، كما أنه ليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات لذلك لابد أن تكون مستعداً لكي تجذب الانتباه وتوصل المعلومات بوضوح؛[1]

ب- اجتماعات المناقشات : تستخدم لتبادل الأفكار، الآراء والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل ولا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل وهناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات يمكن ابرازهما في النقاط التالية:[2]

- ايضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل اجراء سياسة معينة؛
- فهم وجهات نظر الأخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ القرار؛

تجدر الملاحظة أنه ينبغي توفير مناخ ايجابي تعاوني كلي يشعر المشاركين في الاجتماع بالراحة عند ابداء آرائهم.

ت- اجتماعات حل المشكلات: تستخدم هذه الاجتماعات لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها، فعندما لا نكون على يقين بخصوص سبب المشكلة، أو اذا كان هناك عدة وسائل مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يساهم هذا الاجتماع في ايجاد الحل الافضل ويجب أن يقتصر هذا

[1] نفس المرجع السابق، ص41.

[2] أحمد حسين الرفاعي، نفس المرجع السابق، ص 41.

الاجتماع على الافراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع، كما أنه من الضروري توفير مناخ ايجابي في هذا الاجتماع بالإضافة الى اتباع طريقة منظمة لتحديد المشكلة وايجاد الحلول البديلة لها[1].

ت- اجتماعات اتخاذ القرار: يجب عقد اجتماعات اتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر الى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار، تختلف اجتماعات اتخاذ القرار من حيث عدد الحاضرين وذلك اعتمادا على عدد الأفراد و المطلوب الحصول على تأييدهم فإذا زاد عدد الحاضرين عن عشرة يصبح التصويت أفضل وسيلة للوصول الى القرار وبالطبع يجب اختيار المشاركين في الاجتماع بشكل منطقي ومثمر وكقاعدة عامة يتوجب علينا جعل المجتمعين أقل مايمكن ويجب أن تشمل الدعوة الذين لابد من وجودهم.[2]

[1] نفس المرجع السابق، ص52.

[2] نفس المرجع، ص52-53.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا الى أن الإدارة الفعالة للوقت تقوم باستثمار الوقت بكفاءة وفعالية في كل مهامها الإدارية مما يؤثر على مدى فعاليتها في تحقيقها لإهدافها، كما أن الإدارة الفعالة للوقت لاتهتم فقط، بل تقوم بترتيبها حسب الاولويات وذلك عن طريق استخدام إحدى الطرق التي أشرنا اليها سابقا.

أن الإدارة الفعالة للوقت يرافقها الزمن في كل مراحل عملياتها، فهو مرتبط بكل العملية الإدارية المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من الوظائف الأخرى زمن بدايتها ونهايتها، لذلك يجب على المخطط مراعات في الخطة الإدارية التسلسل الزمني في مراحل توزيع الأزمنة بما يتناسب والمراحل المحددة ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق الإدارة الفعالة للوقت بشكل يضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال.

توصلنا من خلال الفصل أيضا الى أهم الأساليب الداعمة للإدارة الفعالة للوقت بشكل فعال وذلك من خلال الإدارة بالأهداف التي تسمح بترتيب الأهداف حسب درجة أهميتها ليسهل بعد ذلك عملية تنفيذها، الإدارة بالمشاركة التي تفعل قدرة العمل ضمن فريق يسوده روح التعاون، التفويض كآلية ناجعة لتخفيف ضغوط العمل وإدارة الاجتماعات كوسيلة لتحقيق الأهداف تكون حصيلتها بداية لنشاطات أخرى باعتبارها وسيلة لصنع القرارات من خلال الاحترام المتبادل بين أعضاء الاجتماع، سيادة روح التعاون، التزام المجتمعين بأهداف الاجتماع ورغبتهم في تحقيقها وتوجيه الجهود بطريقة بناءة نحو تحقيق الهدف الذي عقد الاجتماع من أجله مع ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعملية تحتاج الى التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة من أجل تحقيق الانسجام في النتائج المستهدفة.

الفصل الثاني

تنمية الإبداع الإداري

تمهيد

تستهدف عملية تطبيق الإبداع الإداري العمل من خلال تطبيق مفاهيم الابتكار والإبداع في مجال القيام بالمهام والأعمال الإدارية المطلوب القيام بها في المنظمات، من خلال احداث تغييرات سطحية أو جذرية في الأدوات، الأساليب والاستراتيجيات الإدارية كنوع من الانتقال من الجانب التقليدي الذي يسيطر عليه الروتين إلى العمل بطرق حديثة يغلب عليها طابع الإبداع في أداء المهام بما يتماشى والأوضاع الحالية التي أفرزتها العولمة وذلك بهدف تحقيق روح الإبداع في المنظمات حتى تضمن مكانتها السوقية والارتقاء بأدائها نحو تحقيق التميز مقارنة بباقي المنافسين.

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري؛

المبحث الثاني:آليات تنمية الإبداع الإداري ؛

المبحث الثالث: أساليب إدارةالوقت في تحقيق الإبداع الإداري.

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

نظرا للتطورات والتغيرات السريعة التي شهدتها المنظمات في ظل المنافسة الشديدة، حيث أصبحت المنظمات تتميز بالاستجابة للتغيرات، التجديد والإبداع في جميع المجالات والميادين، ممَا ينعكس بشكل ايجابي على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة بجودة عالية.

أصبحت المنظمات المعاصرة تهتم أكثر بجوانب الإبداع الإداري وسبل تفعيله بشكل يخدم تنمية وتطوير الأداء الوظيفي فيها وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وهو ما سوف أحاول إبرازه في هذا المبحث.

المطلب الأول : مفهوم الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خبايا الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع الإداري في مختلف المجالات والأنشطة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات،[1] باعتبارها أحد أكثر منتجات العقل البشري تعقيدا فهو مفهوم لطالما تم استخدامه للتعبير عن الشعور تجاه وصف الخلق أو التكوين من عدم[2].

أولا. تعريف الإبداع الإداري: توجد العديد من التعاريف المتعلقة بالإبداع الإداري التي تطرق إليها الباحثون كل حسب وجهة نظرته وطبيعة دراسته يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:

- يعرف الإبداع الإداري بأنه: " مزيج من القدرات، الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات المورد البشري السابقة أو خبرات المؤسسة، المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية "؛[3]

---

[1] وائل أحمد مصبح، **"علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري – دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال"**رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص20.

[2] Nassem M Aburuman ، **The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute** ، International Journal of Business and Social Science ، Vol. 7 ، No. 1; January 2016 ، p185.

[3] بسعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، **أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة**، مجلة البدر، المجلد 09، العدد09، 2017، ص338.

- **يعرف أيضا:** " أفكار جديدة، مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب"؛[1]

- **يعرف كذلك:** " إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه"؛[2]

- **كما يعرف:** " العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها و يعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين و تكون منفردة و تتضمن هذه العملية منتجات، خدمات أو تقنيات عمل جديدةأو أدوات و عمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة "؛[3]

- **عرف أيضا بأنه:** " عملية السعي لإحداث خاصية تنظيمية، من خلال توليد مجموعة من الأفكار المبتكرة والإبداعية وتنفيذها من قبل مجموعة من الأفراد والمجموعات في المنظمة.[4] "

- **التعريف الإجرائي:**" أفكار جديدة غير مألوفة تتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق نتائج أصيلة أو تطوير خدمات أو تقنيات، أدوات وعمليات إدارية لتصبح في قالب جديد " .

ثانيا. المصطلحات المرتبطة بالإبداع الإداري

توجد العديد من المصطلحات المرتبطة بالإبداع الإداري، نظرا لتعدد مجالات هذا الأخير وارتباطه بكثير من العلوم سواء تعلق الأمر بالعلوم التطبيقية أو الإنسانية، وهو الأمر الذي ساهم أي حد كبير في اختلاط مفهوم الإبداع بالمفاهيم الأخرى كالابتكار، التفكير الإبداعي، الريادة والتميز وهو ما سوف أحاول إبرازه في النقاط التالية:

1- الابتكار: تم استخدام الإبداع في الكثير من الأبحاث كمرادف للابتكار، إلاَ أنهم ميزوا بين الإبداع والابتكار من عدة زوايا مختلفة واعتبروها فروقا على الرغم من العلاقة التكاملية بينهما كما جاء في كتابات رواد الفكر والذي من أبرزهم أذكر ما يلي:

---

[1] عواطف مام، خضرة حلاب، **الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربية، العدد00، أفريل 2016، ص26.

[2] حليلو نبيل، **الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد12، ماي 2015، ص93.

[3] مروان جمعة درويش ، **إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري و فروع البنوك العاملة في فلسطين** ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، فلسطين ، 2006 .

[4] Sameh Abdalraof Mahmoud Yossef ، Ahmed Hassan Hassan Rakha ، **Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University** ، Journal of Education and Practice ، Vol.8 ، No.6 ، 2017 ، P114.

- **أشار أمابيل (Amabileسنة 1988):** أَن العلاقة ما بين الإبداع والابتكار علاقة تكاملية، أي أَن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة وجديدة غير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة، حيث عرف الابتكار على أنه: " عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة".[1]

- **كما عرف:** أَن الإبداع هو عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة على أنماط تقليدية والتي تعمل على ايجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، بينما اعتبرا أَن الابتكار هو عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتج أو خدمة أو طريقة، وعلى هذا الأساس كان الإبداع محط اهتمام علماء النفس في حين كان الابتكار محط اهتمام علماء الاجتماع، المهندسين والاقتصاديين.[2]

جدول رقم (02-01): أوجه الاختلاف بين الإبداع والابتكار

	الإبداع	الابتكار
الانطلاق	فردي	جماعي
العمل	جماعي	فردي
العملية	متقطعة، لحظية	متواصلة، طويلة
الأثر والهدف	لا يمكن قياسه	يمكن قياسه
شروط النجاح	مناخ العمل الملائم	التخطيط الجيد
المدخلات	طرح الأسئلة، الأفكار غير مألوفة، الدهشة والاستغراب للأشياء، النظر للأشياء على أنها غير مكتملة	الأفكار الجيدة، المقترحات مضبوطة ومحددة
طريقة التفكير	التفكير المتشعب	التفكير المتقارب
دور الفرد	العمل على التفكير	العمل على التنفيذ
التغيير	تغيير الأفكار والمفاهيم	تغيير الحقائق والوقائع

المصدر: وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري – دراسة حالة مجمع صيدال-** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص74.

[1] أحلام حمدان موسى حجازي، **الأمن الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص59.

[2] وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري – دراسة حالة مجمع صيدال-** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص74.

يوضح الجدول السابق أوجه الاختلاف بين عملية الإبداع والابتكار، حيث ألاحظ أن الإبداع هو القاعدة الأساسية لتحقيق الابتكار والابتكار عملية مكملة للإبداع وبالتالي لا يمكن بأي شكل من الأشكال الفصل بينهما أو التخلي عن أحدهما.

2- التفكير الإبداعي: حتى يتم فهم عملية الإبداع يجب البدء من مصدرها الأساسيوالمتمثل في المخ البشري، حيث يعتبر هذا الأخير بمثابة المصنع الذي يلتقط المواد الخام ويقوم باختبارها و تحليلها ثم يفرزها و يوزعها على خلايا المخ التي تقوم بعملية التخزين، أي استخدام الحافز الذهني من أجل انتاج عدد من الأفكار والحلول للمشاكل.[1]

3- الاختراع: يشير الاختراع إلى التوصل لفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية، كما يعد الاختراع التقنية الجديدة التي تم التوصل إليها بعد عملية مكثفة من البحث والتطوير.[2]

4- الريادة: أستعمل مصطلح الريادة أول مرة مع بداية القرن السادس عشر، تضمن أنذاك منى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في بداية القرن الثامن عشر من قبل **R. Cantillon** والذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد ليبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه بأنَه ريادي والريادة مصطلح لا يطلق على المشروع الناجح بل يطلق على ديمومة نجاحه.[3]

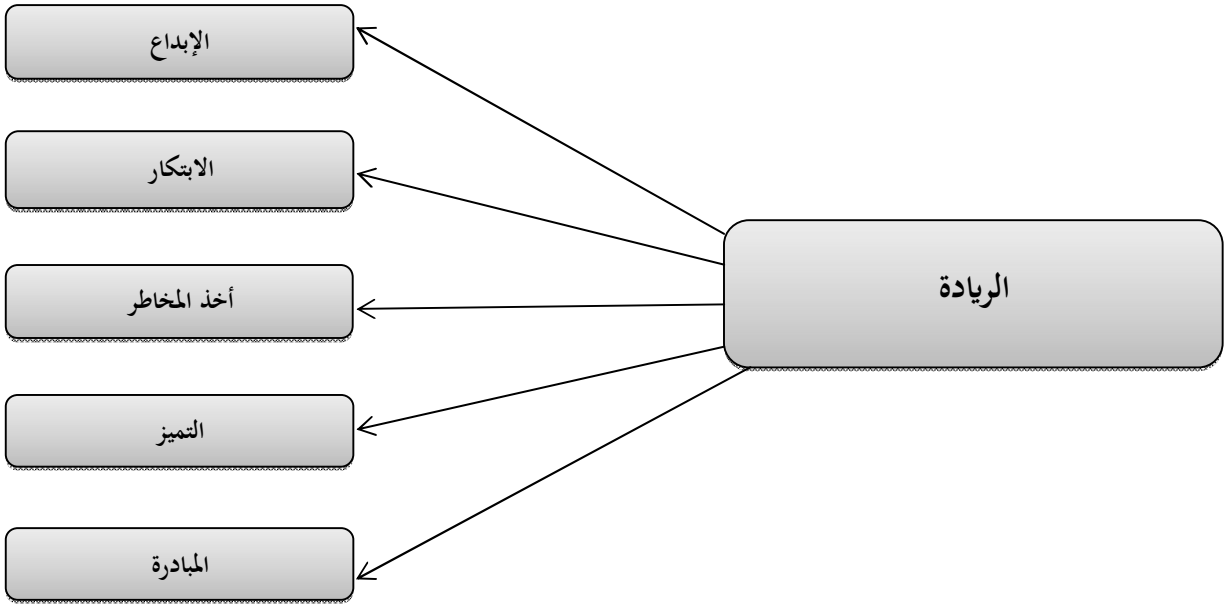
تتميز استراتيجيات الريادة بأهمية كبيرة في ظل المنافسة في الأسواق بين منظمات الأعمال والتي تتمثل في الابداع، الابتكار وأخذ المخاطر كما هي موضحة في الشكل التالي:

[1] أحمد سعيد مسعود الحشاش، **تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإبداع الإداري**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص20.

[2] وسيلة واعر، نفس المرجع السابق، ص75.

[3] زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر، **متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية** – المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد17، جانفي 2017، ص96.

شكل رقم (02-01): استراتيجيات تحقيق الريادة في المنظمات



المصدر: علي فلاح الزغبي، **العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن-** مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، ديسمبر2011، ص170.

يوضح الشكل أعلاه يمكن ابراز العلاقة بين الريادة والإبداع، حيث ألاحظ أن عملية الإبداع الإداري يعتبر كأحد الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمات الريادية في مجال تحقيق أهدافها، حيث يرتكز المشروع الريادي في الغالب على الإبداع والأساليب الحديثة في إنتاج المنتج أو تقديم الخدمات.

5- التميز: يعتبر التميزمفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية وعليه فالتميز يرتكز على بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة هما:[1]

- البعد الأول: إنَ غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها وعلى نفسها بمنطق التعلم (أي تحقيق أفضل من الأفضل)؛

- البعد الثاني: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذا صحيحا.

[1] مُحَمَّد الأمين كروش، الطاهر لحرش، **دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد12، العدد02، 2020، ص42.

تجدر الملاحظة أن المنظمات التي تشجع الإبداع من أجل تحسين عملياتها وتمييز منتجاتها تتقدم بشكل كبير في المنافسة، فتطوير القدرات الإبداعية ونماذج الابتكار لا يساهم فقط في الحد من مخاطر الاستثمار في الابتكار، لكنه يؤدي أيضا إلى تحقيق التميز في أعمال المنظمات وهو ما يؤكده نموذج **EFQM**الذي يشير أنه لتحقيق التميز لا بد من اختيار استراتيجيات تجارية صديقة للإبداع، حيث يعزز هذا الافتراض القائل بأَن العوامل المحددة للإبداع تساهم في خلق منتجات مبتكرة تساعد المنظمات في خلق وتحقيق التميز.[1]

ثالثا. خصائص الإبداع الإداري

يمكن ابراز خصائص الإبداع الإداري في النقاط التالية:

1- الإبداع ظاهرة فردية جماعية: لم يتفق العلماء والباحثون على رأي موحد حول ماهية ظاهرة الإبداع من حيث كونها ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) أم أنها ظاهرة جماعية (نتاج جهود جماعية) إلى أن الإبداع قد يتم ممارسته عن طريق الأفراد أو الجماعات أو المنظمات. فهو ليس حكرا على الأفراد بحيث أنه ليس عملية فردية بالضرورة باعتبار أن الإبداع الجماعي المؤسسي متاحا وممكنا أكثر من السابق من خلال توفر الإمكانات والتطور الحاصل في المنظمات في وقتنا الحاضر.[2]

2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة: فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعملاء والأخصائيين، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أو لا يعيها، وتختلف العناصر الإبداعية من شخص إلى أخر حسب الفطرة التي فطر عليها خلقه، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش وسطها ويتعامل معها.[3]

3- الإبداع كالشخصية ترتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنمية وتطويره: إن للعوامل الوراثية دور كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، حيث تعطي للإبداع النوعية المميزة، فضلا عن دور العوامل

---

[1] وردة حواطي، أحمد دروم، **السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي- دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط-** مجلة الريادة الاقتصاديات الأعمال، المجلد06، العدد03، جانفي 2020، ص171.

[2] وائل أحمد مصبح، نفس المرجع السابق، ص20.

[3] عبد الرحمان جبر، **"الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على مديري ومدارس وكالة الغوث الدولية لقطاع غزة "**رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص15.

التربوية الفعالة في تنمية الاستعدادات للإبداع، حيث تزداد درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.[1]

كما حدد DRUEKER خمس خصائص للإبداع هي:[2]

- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي، ويتطلب من الفرد قدرات خاصة في البحث والملاحظة؛
- لكي يكون الإبداع فعالا لابد أن يكون موجها لإشباع رغبات معينة؛
- يبدأ الإبداع بالتحليل النظامي للفرص واستغلالها وتحويلها لإمكانيات إبداعية؛
- يبدأ الإبداع الفاعل صغيرا دوما ولكنه يتطور مرحليا تبعا للنتائج؛
- تنتقل العمليات الإبداعية الفعالة للصدارة والريادة لتحقيق نتيجة إبداعية.

كما أشار كل من **(HUBBECK، DEUKAIR & ZALTMAN)**إلى مفهوم الإبداع من خلال التطرق إلى خصائصه التي لها أهمية بالغة في إمكانية تعزيز وتبني هذا الإبداع من قبل المنظمة، وقد حددوا هذه الخصائص فيما يلي:[3]

- **التكلفة:** وتتمثل في التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للشيء جديد، فمن حيث التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن التكاليف المبدئية لتبني الإبداع، إلى جانب تكاليف المحافظة عليه والاستمرار في استخدامه، أما التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد والجماعات سواء مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة هذا الإبداع؛
- **العائد:** حيث لا يمكن تبني الإبداع إلا عندما يكون هناك تصور لدى قيادة المنظمة بأن هذا الإبداع سيترتب عليه عوائد محورية، ويمكن إدراك العائد في المنظمات الخدمة على أساس تأثير الإبداع على نوعية الخدمة المقدمة للجمهور؛
- **الكفاءة:** فكلما كان الشيء المتتبع أكثر كثافة كلما كان مبررا لقبوله وتفضيله على وضع الراهن أو الإبداعات الأخرى؛

---

[1] سامي عبد العزيز عامر أبو الخير، **"الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من جهة نظرهم"**رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص57.

[2] صلاح علي مُحَمَّد حبش، **"أثر جودة نظام إدارة المعلومات التعليم (EMIS) على المبادرة والإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة "**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص-ص:43- 44.

[3] نسيم حمودة، **"دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة المسيلة، 2018، ص- ص:83-84..

- **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** تتضمن هذه الخاصية درجة الأمان المترتبة على الإبداع الجديد، حيث أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني الإبداع الجديد؛
- **درجة الاتساق:** تشير هذه الخاصية إلى أنه كلما كان الشيء الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر اتساقا وانسجاما مع النظام القائم، كان ذلك أدعى لتبنية واستخدامه. هذا بالطبع يتضمن احتمال أن تميل المنظمة إلى الإبداعات المقترحة بدلا من الإبداعات الجذرية، ذلك لأن الإبداع المتميز بالتطرق الشديد من الممكن النظر إليه باعتباره شيئا غير مرغوب فيه، لأنه لا ينسجم مع الواقع الحالي للمنظمة؛
- **التعقيد:** تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتم بالمرونة والقدرة على التكيف والبعيدة عن التعقيد، مما يؤدي إلى تبني هذا الإبداع؛
- **السمعة العلمية:** تقيم الكثير من المنظمات الإبداع الذي يمكن التوصل إليه على أساس السمعة العلمية والشهرة التي يمكن أن تضيفها على المنظمة، وإذا ما تأكدت القيادة الإدارية في المنظمة من هذا الأمر فمن المؤكد أن تتبنى وترعى هذا الإبداع؛
- **مصدر الإبداع:** قد يأتي الإبداع من مصادر متعددة من داخل المنظمة أو من خارجها، لهذا فإنه من المحتمل أن تتبنى المنظمة الإبداع الداخلي أكثر من تبنيها الإبداع من خارج المنظمة؛
- **توقيت الإبداع:** تعتمد أهمية وتبني الإبداع على توقيت حصول الإبداع بالنسبة للمنظمة وتأثيره الايجابي المحتمل على عملياتها الحالية والمستقبلية؛
- **إمكانية العودة إلى الوضع السابق:** تحرص المنظمات على الاهتمام برعاية الإبداعات التي تؤمن خط العودة لمرحلة ما قبل التطبيق، وذلك في حالة عدم الاستفادة منها بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقها؛
- **المشاركة:** تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الشيء المبتدع من حيث أنه كلما أتيحت الفرصة لأكبر عدد من الأفراد للمشاركة في القرار المتعلق بالإبداع أدى ذلك إلى زيادة احتمال التزام هؤلاء الأفراد بتبني وتطبيق الإبداع الجديد؛

- **التفاعل الاجتماعي:** تعتمد درجة قبول أو رفض الإبداع على الفرص التي يمكن أن تتيحها هذه الأفكار لأعضاء المنظمة للتفاعل فيما بينهم، حيث أنه كلما كان الإبداع يمكن أن يقود إلى الصداع بين الأفراد كلما كان من المحتمل أن يتم رفضه، أما إذا كان هذا الإبداع سوف يقود إلى تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بينهم فإن ذلك سيعتبر مبررا قويا لتبني الإبداع وتطبيقه؛
- **حجم تأثير الإبداع:** تتبنى المنظمات الإبداع الجديد إذا تأكدت بأن قطاع كبير من الأفراد سوف يستفيد منه وهذا يعني حتما أن الإبداع ذو تأثير محدود لن يلقى قبولا كبيرا على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة؛
- **مرونة الإبداع:** تفضل المنظمات الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والتعديل وفقا لظروف المنظمة، وعلى العكس إذا كان الإبداع لا يتوقف مع ظروف واحتياجات المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم قبوله؛
- **سهولة بساطة الإجراءات:** فكلما كانت الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع متسقة وسهلة كلما كان ذلك عاملا مشجعا لتقبل الإبداع أو تنبيه وبالمقابل فإنه إذا كانت هذه الإجراءات معقدة وطويلة فغن ذلك يحول دون تبني الإبداع، بل وأحجام الأفراد أو الجماعات عن التقيد الأفق الإبداعية للمنظمات التي يعملون بها؛
- **التحفيز على الإبداع:** تشير هذه الخاصية إلى أن بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية وأثرها مما يجعلها أكثر تميزا مقارنة بغيرها من الإبداعات مما يشجع على تبنيها والعمل بها على نطاق واسع في المنظمة.

كما أشار كل من (Yasser A. Abu Mostafa1 Ashraf A. Salama2 Youssef M. Abu Amuna3, Abedallh M. Aqel4) لخصائص الإبداع كما يلي:[1]

1. الإبداع ظاهرة إنسانية: وجودها عام عند الإنسان ولكن بدرجات متفاوتة لا تقتصر على أصحاب المواهب ذكاء عالٍ.

[1]Yasser A. Abu Mostafa1، Ashraf A. Salama2، Youssef M. Abu Amuna3، Abedallh M. Aqel4،The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University، International Journal of Academic Management Science Research، Vol05، 2021، p40

2. الإبداع ظاهرة معقدة: تتحكم فيها عوامل كثيرة ، ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمها وتفسيرها.

3. الإبداع صحي: إذا أدرك الإنسان أنه خالق ، فقد زاد من تقديره لذاته ، مما يساعده على الإنتاج والإيجابية

4. يرتبط الإبداع بواقع وخصائص المنظمة: فكلما زاد عدد الإبداعات المتوافقة مع خصائص المنظمة، زاد تشجيعها وقبولها وعملها ، والعكس صحيح.

5. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.

6. يرتبط الإبداع كدالة للشخصية بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته

رابعا. مهارات التفكير الإبداعي (Créative Thinking Skills)

تشمل عدد من المهارات الذهنية التي تعالج المعلومات (المدخلات) المتعلقة بالمشكلة التي تتطلب حلولا إبداعية تتمثل فيما يلي:[1]

1. الطلاقة: تعني ولادة أفكار عديدة أو حلولا مناسبة للمشكلة؛

2. الأصالة: قدرة الفرد على ابتكار عدد من الحلول والأفكار غير المعتادة والمخيفة في بعض الأحيان[2]؛

3. المرونة: قدرة الفرد على ابتكار بدائل متعددة لحل المشكلة بشكل تلقائي وتغيير نمطية تفكيره في حلها وتضيف المواقف المقترحة إلى فئات واقتراح حلول أخرى لإشراكها في هذه الفئات.

خامسا- مبادئ الإبداع الإداري:

يرتكز الإبداع الإداري على مجموعة من المبادئ يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:[3]

1. التفكير بمصادر الفرص الإبداعية: إنَ الإبداع الهادف والمنظم يبدأ بتحليل الفرص، على الرغم من أنَ أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر الاَ أنَه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي؛

---

[1] Sumaya A Ahmed ، Shrooq G Alzahrani ، **Impact of Creative Problem Solving Program On The Development Of creative Thinking Skills Among University female Students** ، Arts and Humanities ، vol28 ، 2020 p233-234.

[2] Ali Jarad yousef ، **Creativity In The Performance Of University Professors and Its Reelationship Towards The Profession** ، International Journal Of Innovation ، Creativity and change ، www.ijicc.net ، Volume13 ، Issue6 ،2020 ،P1354.

[3] جوان مهدي فاضل، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير- دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني-** مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، الإدارية والمالية- جامعة بابل، المجلد8، العدد03، 2016، 165.

2. الاستماع والاستفسار من الآخرين: يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنَما مقابلة الناس والاستماع إليهم، فالإبداع جانبين: جانب مفاهيمي والآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجيدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم، القيم والحاجات الموجودة لديهم؛

3. البساطة: لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيط ومركزا نحو هدف محدد.

سادسا - أهمية الإبداع الإداري:

تتمثل أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:[1]

1. يعتبرالإبداع الإداري جزءا لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها؛

2. الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات لإشباع حاجات العملاء من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى؛

3. يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها؛ وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها؛

4. يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى أحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عمليات الإدارية؛

5. يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛

6. يعمل على إيجاد اكتشاف ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرسمية الرئيسية؛

7. يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية؛

---

[1] علي يونس ميا، عزت كيج، **"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة – دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين"**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد04، 2016، ص 210.

8. يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات ونسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة؛

9. يعتبر حافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع الإداري

يمكن ابراز أهم النظريات التي اهتمت بدراسة توجهات الإبداع الإداري في النقاط التالية:

1. نظرية "مارش وسايمون" (March & Simon): وقد فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، وعدم رخاء، بحث و وعي، وبدائل، ومن ثم إبداع ، وهذه الفجوة قد تحدث نتيجة للعوامل الخارجية أو عوامل داخلية؛[1]

2. نظرية "بيرن وستالكر" (Buerns & Stalker): وحيث كان أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة،و النمط أو التنظيم العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير،كما ان النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم بإتخاذ القرارات، إذ أنه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.[2]

3. نظرية "ولسون" (Wilson): وجهة نظر هذه النظرية أن الإبداع يمر من خلال التغيير في المنظمة من خلال ثلاث مراحل وهي: إدراك التغيير، واقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، وتفترض هذه النظرية بأن نسب الإبداع متفاوتة وذلك بسبب التعقيد في المهام(البيروقراطية) ونمط الإدارة المتبع، كما يرى ضرورة حل الصراعات والخلافات التي من الممكن أن تعيق الإبداع.كما يرى بأن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار والاقتراحات،وحفز الاخرين في المنظمة على الإسهامات الإبداعية .[3]

---

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي،إدارة الإبداع والابتكار،دار كنوز المعرفة، عمان،2006،ص:38 .

[2] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره، ص:39.

[3] عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2010،ص:52.

4. نظرية " هارفي وميل" (Harvey & Mill): انصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية بما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات والتي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضيلة (المشكلات)، عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل)، أو إعادة التعريف بمعنى استلام المعلومات ذات تغذية العكسية حول الحل الأمثل.[1]

إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها مسبقا (أي الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية، فضلا عن ذلك فإن هارفي وميل **Harvey & Mill**تناولا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، ودرجة المنافسة، ودرجة التغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.[(2)]

5. نظرية "هانغ وأيكن"(Hang & Aiken)

تعد هذه النظرية من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة،تتمثل في إضافة خدمات جديدة ، وهي حددت مراحل الإبداع كالاتي:[3]

- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذه المرحلة تتناسب مع نظرية سيمون ومارش حول تحديد فجوة الأداء؛
- **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي ؛
- **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة؛
- **المرحلة الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

---

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره، ص:39.

[2] محمد طهاري، **" التغيير التنظيمي والإبداع داخل المنظمة"**، رسالة ماجستير، جامعة البليدة02، ص 115.

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، نفس المرجع السابق، ص:39.

- **أما** العوامل المؤثرة في الإبداع مثل:زيادة التخصصات المهنية و تنوعها، المركزية، الرسمية، التقيد، والكفاءة.[1]

6. نظرية "زالتمان وآخرون": حيث تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين وهما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق. لهما المراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، وتم وصف الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، كما اعتمدوا على نظرية **هانغ وأيكن"(Hang & Aiken)** إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا المتغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع، وحددوا مراحل الإبداع كالتالي:[2]

- **مرحلة البدء:** وهذه تشمل

- مراحل ثانوية وعي المعرفة؛
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع؛
- مرحلة ثانوية القرار.

- **مرحلة التطبيق:**

- تطبيق التجريبي؛
- تطبيق والتواصل.

7. نظرية "وترمان وبيترز" (Waterman & t. PETERS):

قام الباحثين بدراسة تحليلية لـ 40 منظمة أمريكية متفوقة استخلصوا أن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:[3]

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان؛
- تنمية العلاقات والصلات من المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المنظمة (أي العملاء أو الزبائن). وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم؛

---

[1] المرجع نفسه، ص: 40 .

[2] المرجع نفسه، ص:40.

[1] محمد طهاري، **" مرجع سبق ذكره"**، ص-ص: 110 – 111.

- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على تفكير لمستقبل والإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء والتمييز؛
- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة، وتحقيق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة، أي بمعنى معاملة العاملين بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم؛
- تبسيط الإجراءات والمستويات الادارية عن طريق الاعتماد على التقليل منها، وان يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف التقليدية؛
- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقيق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة؛
- استمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المنظمة القدرة و التميز والحد من التوسع في مجالات ليس لها معرفة أو خبرة فيها؛
- العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية، وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها.

8. نظرية" كليفورد و كافييني" (R. Cavangh & D. Clifford): توصل الباحثين بعد دراستهما عن الأداء الظافر أن سبب تميز بعض المنظمات بالقدرة الإبداعية العالية يعود إلى وجود خصائص ومميزات تميز بيئتها التنظيمية ومن بين هذه السمات نذكر منها:[1]

- القيام بوضع رسالة محددة للمنظمة والعمل على تطويرها وتكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين؛
- تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛
- التخلي عن المنهج البيروقراطي نهائيا؛
- تحفيز العاملين على التدريب والتخريب؛
- تعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والإبداع لإرضائهم؛

[1] يحي درار، **" مرجع سبق ذكره"**، ص 37 .

- تنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم للأداء المتميز والإبداع.

9. نظرية "إدوارد دي بونوا" (Edward De Bono): يعد اسم دي بونوا اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة، وهو كذلك مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة **IBM** وهيوز للسلاح وديبون وغيرها من الأسماء الشهيرة في عالم الأعمال، وقد أصدر "دي بونوا" عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست، وأحذية العمل الستة وغيرها، وعرف أسلوبه في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست، قد استخفى بها الكثيرون في البداية، ولكن بعد فترة حازت على الإعجاب ومن ثم الاقتناع والتطبيق والإستخدام في الكثير من المنظمات والشركات العالمية، وهذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار عن القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك من تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الإبداعي بأسلوب جماعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حين يكون عندهم نفس طريقة التفكير، بحيث قسم "دي بونوا" ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:[1]

- **القبعة البيضاء:** وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات أي النظرة الموضوعية للأمور؛
- **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون ابداء الأسباب، فهي خاصة بالأفعال والحدس والتفكير الفطري؛
- **القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق؛
- **القبعة الزرقاء:** ومهمتها الأساسية هي المساعدتنا في التحكم في الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج أي بمعنى أخر ضبط عملية التفكير؛
- **القبعة الصفراء:**وهذه تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنما قبعة الممكن والمنطق الإيجابي؛

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي ، **" مرجع سبق ذكره"**، ص-ص: 35-36.

- **القبعة السوداء:** وهي قبعة التشاؤم والحذر، وثم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي؛

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك لسهولة تطبيقه، حيث غير طريقة التفكير السائدة في الاحتمالات بدلا من اسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن إقامة حوار بناء والاسلوب بسيط فالقبعات الافتراضية ذات الألوان مختلفة ومهام متنوعة، كما سبقت الإشارة فإنه بإمكان الألوان مختلفة ومهام متنوعة، كما سبقت الإشارة فمنه بإمكان أي مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها، ويمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون الواحد في نفس الوقت وما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.[1]

من مميزات هذه الطريقة في التفكير ما يلي:[2]

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري؛
- توفير الوقت والجهد ألابتكاري المنظم؛
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت بما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد؛
- تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير؛
- توفر أسلوبا علميا في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع يمكن؛
- تبتعد عن أسلوب الحد في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والابتكار.

إذن طريقة القبعات الست ما هي إلا تقسيم التفكير إلى ست أنماط واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها العامل أو يجعلها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، وبعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل وما على العامل إلا أن يختار ويأخذ القرار.[3]

---

[1] محمد طهاري، **" مرجع سبق ذكره"**، ص-ص: 110 – 111.

[2] رزيقة يحياوي، **" الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"**، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص 24.

[3] رزيقة يحياوي، **نفس المرجع السابق**، ص 24.

المطلب الثالث: عناصر ومستويات الإبداع الإداري

أولا – عناصر الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري عناصر متعددة اختلفت آراء المفكرين والباحثين في تحديد هذه العناصر، بدونها لا يمكن أن يحدث أي إبداع، اتفق أغلب الباحثين على بعض العناصر يمكن أن نذكر منها ما يلي:

1. الأصالة Originalité: يقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار أي (المهارة المستخدمة في التفكير بطريقة فريدة)[1]، كأن يأتي الفرد المبدع بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة قليلة التكرار داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد المبدع، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة هي عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف عليها وخروجها على التقيد وتمييزها وتميزها، وكلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة و الإتيان بأفكار وحلول للمشكلة بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين شرط أن تكون مفيدة وعلمية وعملية.[2]

2. الطلاقة: ويقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، ويقصد بها أيضا المقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، وقد ثبت وجود خمس أنواع للطلاقة، قد بينها أبو العلا:[3]

- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد؛
- **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛
- **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛
- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا؛
- **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى الإشكال معينة لتكون رسوم حقيقية.

---

[1] Mohamed Hammouda ، **The Effect of Using Six-hat Strategy on Developing Creative Thinking Skills among Fourth Grade Students** ، Journal of Research in Curriculum ، Instruction and Educational Technology ، Vol. 6 ، No. 3 ، July 2020 ،p41.

[2] مُحَمَّد عبد الرحمان، روش إبراهيم، **"عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي – دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك"**، المجلة الأكاديمية لجامعة تولولز، 2017، ص 14.

[3] براءة عبد الكريم جودن الطنبور، **"الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومته"**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص – ص : 20 – 21.

3. المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة، والتفكير بطرق مختلفة، أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو جهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، أو يمكن تصنيف المرونة إلى نوعين هما:[1]

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا ينتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا الذي يميزها عن طلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط؛
- **المرونة التكيفية:**وهي مقدرةالشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرق الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن (من حيث التكيف العقلي) مضاد للشخص المتطلب، ويسمى هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية، لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم، ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلا يتم كشف عدد من التنقلات (من فكرة إلى فكرة، أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين) في السياق الواحدة أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص.

4. الحساسية للمشكلات: وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات واكتشافها، وتحديد المعلومات وطرح التساؤلات الجيدة حول مشكلة، وتتضمن هذه المهارة القدرة على الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف تحتاج إلى معالجة من خلال أداء إبداعي فعال. ويكون الشخص المبدع أكثر حساسية لبيئة عن المعتاد فهو يراقب الأشياء التي لا يراقبها غيره، وهو بهذا المعنى أكثر تفتحا على البيئة.[2]

---

[1] زهرة الشريف عبد السلام، خالد عاشور مسعود، **"واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراتة"**، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، المجلد الأول، العدد 12، 2019، ص– ص: 94 – 95.

[2] عبد الرحمان محمّد جبر، **"الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2010، ص 24.

5. المخاطرة والتحدي: ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتحمل نتائجها، ويعني أيضا أخذ بزمام المبادرة، تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون منه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عليها.[1]

6. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني قدرة الفرد على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره، وتفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية، مما يقوي من فرص النجاح والوصول إلى الحل الصحيح، وذلك بأسلوب يتسم بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها.[2]

7. القدرة على التحليل والربط: ويقصد بالتحليل القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الاولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. ويفسر ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبع عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي لقدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.[3]

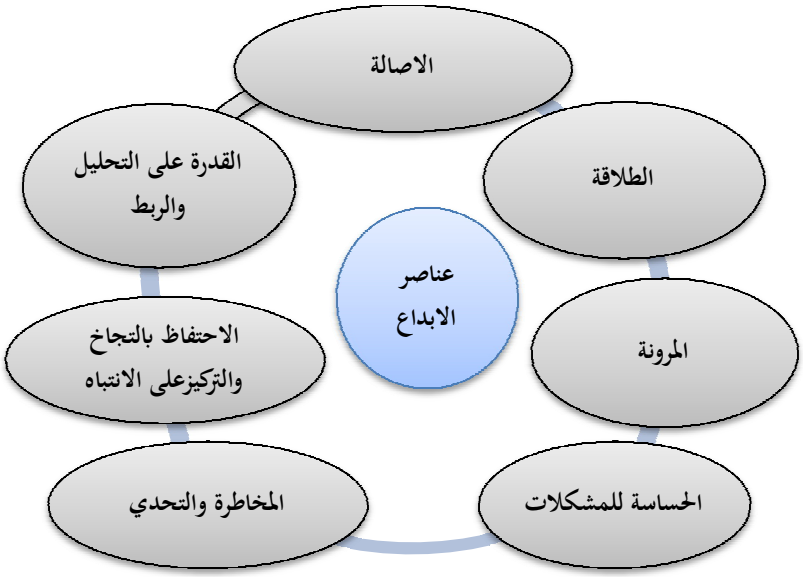
---

[1] جبر سيد عبد الله الأخرس، **"الإدارة التسويقية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع في القطاع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني"**، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة، 2016، ص 54.

[2] أريج أحمد صادق أصرف، **"تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة"**، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، 2015، ص 25.

[3] سامي عبد العزيز عامر الخير،**"نفس المرجع السابق"**، ص 56.

شكل رقم (02-02): عناصر الإبداع الإداري



المصدر: إعداد الباحث بناء على ما سبق

يوضح الشكل أعلاه عناصر الإبداع الإداري والمتكونة من حلقة تظم سبعة عناصر أساسية مكملة لبعضها البعض، مشكلة بذلك مخرجات العنصر الأول هي مدخلات العنصر الثاني فكلما كانت العملية تتم بطريقة متميز كلما انعكس ايجابا على باقي الحلقة وكلما كان هناك تراجع في أح العناصر كلما أثر سلبا على باقي الحلقة.

ثانيا – مستويات الإبداع الإداري:

يشمل التميز ثلاثة مستويات يمكن ابرازها في ما يلي:

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. ومن بين خصائص وسمات شخصية الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية.[1]

- **المعرفة:** حيث تتمثل في مجموع ما راكمه (اكتسبه) الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارسته، معايشته للأحداث والأعمال؛
- **التعليم:** خاصة اكتساب القدرة على مواجهة المسائل وحلها؛
- **الذكاء:** التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛

[1] أحمد بن يحي ربيع، **"دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية،"** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص41.

- **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة؛

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة ... إلخ) اعتمادا على خاصية التداؤبSynergie وإبداع الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم لبعض[1]، خاصة عند العمل في فريق كل أعضائه لديهم نفس الرؤية والتحدث بنفس اللغة حتى يتمكنوا معا من تحقيق الأهداف المسطرة، مع ضرورة توفر شرط التمويل بشكل أفضل وتحقيق الرفاهية الإجتماعية والمناخ المناسب[2].

ومن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الجماعي نجد:[3]

- رؤية الجماعة، حيث تزداد احتمالات الإبداع على مستوى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة القيم والأفكار المشتركة، والتي تتعلق بالأهداف الجماعة؛
- وجود بيئة ومناخ يشجعان على تبادل الأفكار بكل حرية فيما بين أعضاء الجماعة هذه ما من شأنه تعزيز الإبداع الناجح؛
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالتميز والتفوق يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد في الجماعة على تقييم العمل وتحديثه باستمرار؛
- جنس الجماعة وتنوعها، حيث نجد أن الجماعات المختلطة المكونة من الجنسين وكذا الجماعات المتنوعة من حيث الميول والتوجهات والتخصصات وحتى من حيث الاعمار، هي الأكثر قدرة على الإبداع؛
- تماسك الجماعة انسجامها فالجماعات المنسجمة والتي يعرف أعضاؤها نوع من الانسجام فيما بينهم تكون هي الأكثر ميولا للإبداع من الجماعات المتشتتة.

---

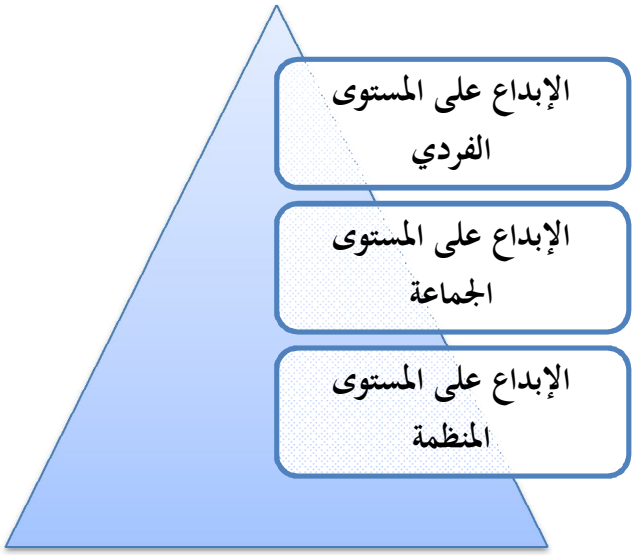
[1] نادية لونيس، **"الأعمال الالكترونية ودورها في الإبداع والتميز بالمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة Emploitic"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2018، ص 84.

[2] Felipe de Faria Monaco ، Veleska Nahas ، **Guimaraes ، Creativity and Innovation In The Context Of Team- Work: an Evaluation In The Self- Management Cells and Qualitty Control Circles Of Ambev S.C. Branch** ، Available online at http://www.anpad.org.br/bar ، BAR ، v. 4 ، n. 1 ، art. 2 ، p. 21-34 ، Jan./April 2007 ،p29.

[3] ليمان هرموش، **"دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر"**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د ، جامعة سكيكدة ، 2019، ص79.

3. الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وبمعنى آخر هو تبني فكرة أو أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة، وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجا ومثاليا للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة. وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كاستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلك، وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.[1]

شكل رقم (02-03): مستويات الإبداع الإداري



المصدر: إعداد الباحث

يوضح الشكل أعلاه مستويات تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة وهي ثلاثة مستويات مكملة لبعضها البعض وجميعها تشكل مصدر مهم للمنظمة ولا يمكن الاستغناء عنها إذا أرادت المنظمات تحقيق الإبداع في أدائها، ضمان استقرارها وتحقيق التميز مقارنة بباقي المنافسين .

[1] أريج أحمد صادق أصدف، **"نفس المرجع السابق"**، ص 29.

كما تم تصنيف مستويات الإبداع الإداري إلى خمس مستويات وذلك حسب تصنيف تايلور (Taylor; 1959) وهي:[1]

- **الإبداع التعبيري:** ويعني تطويره فكرة، أو تطوير ناتج برنامج بغض النظر عن نوعية أو جودته، مثل كتابة طفل "لقصة أو عمل لوحة فنية"؛
- **الإبداع المنتج:** يشير هذا المستوى من الإبداع إلى قدرة الداري على التوصل لنواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة؛
- **الإبداع الابتكاري:** يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها بعضا، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذي قيمة ومعنى وتسمى هذه العملية التركيب؛
- **الإبداع التجديدي:** ويعني قدرة الفرد على اختراق مدارس أو نظريات أو قوانين أو مبادئ وتقديم إضافات جديدة؛
- **الإبداع التحصيلي :** ويعني قدرة الفرد والوصول إلى نظرية أو افتراض جديد أو الوصول إلى قانون جديد ويتمثل ذلك في قوانين نيوتن أو النظرية النسبية لأينشتاين.

[1] أحلام إبراهيم العيشاوي، أسماء علي جهام الكواري **"دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام – مبادئ تعليم جديدة بدولة قطر من جهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم"**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، 2011، ص 251.

المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري

من أكثر القضايا التي اختلف عليها التربويين وعلماء النفس هي فهم الإبداع ومراحلها، حيث أنه لابد أن تمر العملية الإبداعية في مراحل متناسقة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها البعض والتي تتمثل في إحساس المبدع بوجود مشكلة معينة، تسبب له حالة من عدم التوازن، وهذه المشكلة تدفعه إلى إيجاد حلول لها لإعادة التوازن، ولقد اتفقت معظم الأدبيات التربوية على أن التحليل الذي قدمه عالم النفس **(والسWalles)** هو أفضل ما قدم في مراحل العملية الإبداعية، وقال أنه يتم الإبداع الإداري من خلال أربع مراحل أساسية وهي على النحو التالي:[1]

1. **مرحلة الإعداد (التحضير):** من خلال هذه المرحلة يقوم المبدع يجتمع أكبر عدد ممكن من المعلومات لاكتشاف نقطة جزء لحل المشكلة التي تمر بها المنظمة، حيث تتصف هذه المرحلة بالعمل الشاق والجاد لتجميع أكبر عدد ممكن من البدائل، حيث أن لزيادة البدائل يزيد من فرص التوصل إلى حل المشكلات على درجة عالية من الجودة والإتقان مع ضرورة دراسة وتقييم كل البدائل المطروحة من قبل المبدع، كما أنه يجب على المبدع في هذه المرحلة التركيز وطرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعد في توضيح المشكلة لذلك فالصبر والمرونة من أهم الضروريات في هذه المرحلة للوصول إلى مقدرة التعديل لأفكار بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والتخفيف من حالة الاحباط التي يمر بها الفرد بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة.[2]
2. مرحلة الاحتضان (الكمون**Incubation**): هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل الى حل خارق للمشكلة بعد تفكير في كل الاحتمالات.يكون الشخص المبدع في هذه المرحلةخاملا ولا يظهر أي فكري يذكر، وفيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة، كما يكون الخيال نشيطا في هذه المرحلة، ويكون الشخص قلقا ومتوترا ويصاحب هذه المرحلة توترات نفسية وتقلبات مزاجية. وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما للأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الابداع وأهمها، لانها المرحلة التي تشهد عمليات

[1] أحمد زياد يوسف دار عواد **"أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادةالماجستير، جامعة أل البيت، 2018، ص24.

[2] احمد زياد يوسف دار عواد، **مرجع سابق الذكر**، ص-ص : 24 – 25.

التفاعل وإرهاصات بكل ماتشمله من معاناة داخل المبدع، وتتدخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع

3. **مرحلةالاستشراق أو الإلهام(Ivumination)**: في هذه المرحلة تشتق الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي بشكل مفاجئ، بمعنى أنَها الحالة التي يستطيع فيها المبدع إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول الى ما يشكل الحل النموذجي[1]، كما أنَه يمكن الفرد من إعادة وترتيب أفكاره للوصول الى الحل المثالي من مجموع البدائل، حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي لا يُمر بها الاَ المبدعون.[2]

4. **مرحلة التحقق(Veri fication)**: تعتبر آخر مرحلة من مراحل الإبداع، حيث يتعين على المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها إذا تطلبت نوع من التغيير، فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة[3]، أي أنه يفضل أن يجرب كل مبدع فكرته ويتأكد من صحتها قبل أن يعلنها، كما على الشخص المبدع أن يتوقع النقد من الآخرين ولا يستبعد ظهور ما ينقص فكرته أو نظريته في زمان ومكان معين، إنَ مرحلة التحقق تفيد الشخص المبدع في التعرف على مواطن الضعف (القصور) في فكرته أو في طريقته الجديدة.[4]

---

[1] رياض عبد الله، عايف، الخوالدة، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الأردنية، 2005، ص72.

[2] مُحَّد حمزة حسن الصفدي، **أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة آل بيت، 2019، ص46.

[3] عماد يونس حسين الصوالحي، **الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهدة الماجستير، جامعة الأزهر، 2016، ص41.

[4] عبد الرحمان محمد جبر، نفس المرجع السابق، ص ص 19-20.

المبحث الثاني: آليات تنمية الإبداع الإداري

ان المنظمة المعاصرة والحديثة من أجل تنمية الإبداع الإداري لديها تحتاج الى طرق و أساليب تحدد من حلالها المعايير التي تبرز الابداع الاداري لديها.

المطلب الأول: الملامح والسمات الشخصية الإبداعية

الإنسان المبدع هو شخص مخالف في تصرفاته للنحو التقليدي من النَاس الذين يكرهون التعبير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط العمل ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطرة، كما انه يتطلب معرفة المجهول ودخول مجالات الاستثمار الغير معروفة من قبل ويحاول دوما التفكير بطرق جديدة للعمل، يمكن ابراز هذه الملامح والسمات في النقاط التالية:[1]

1. صفات ذهنية: تتضمن امتلاك المبدع القدرة على التفكير الإبداعي وحب التجديد، يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة، يحب البحث والتأمل الذهني، دائم التساؤل ويقترح أفكار قد يظنها الآخرون غير مقبولة، كما أنَه يحب الأمور الغريبة والجديدة؛

2. صفات نفسية: يتضمن هذا العنصر القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات، يحب التميز بعمله، لا يحب التقليد، يمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية، يبادر بالعمل ويستعد لبذل مجهود فيما يحب عمله؛

3. صفات عملية: تتضمن هذه الصفات بأن الإنسان لا يحب القيام بالأعمال الروتينية، قادر على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة، كما أنه يسعى دائما لحل المشكلات الصعبة التي تواجهه في عمله، بالإضافة الى حب السفر والتجوال؛

4. صفات إنسانية: تؤكد على أن الإنسان حساس ولديه روح الدعابة والفكاهة، لا يحب التسلط، قادر على مقاومة ضغوط الجماعة، يفضل العمل في بيئة فيها الدعم والتحفيز، يستمتع بالجمال، كما أنَه صبور.

---

[1] عبد الهادي عاصي سمير الشمري، **الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ورؤساء الأقسام في الأكاديمية**، سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة آل بيت، 2014، ص ص 35-36.

تجدر الملاحظة أنَ كينيكي وكرينيتر **(Kinicki & Qkrenter)** في دراسة قام بها هناء مرزوق القلاب سنة 2011 خصائص الفرد المبدع على النحو التالي:[1]

- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان مجال تخصصه؛

- **التعليم:** يؤكد على أنَ المنطق يعيق الإبداع؛

- **الذكاء:** الرجل المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات الفكرية في تكوين علاقات مرنة بين الأشياء والتفكير بالصور وليس بالكلمات وبلورة المعلومات؛

- **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، المثابرة، عالي الدافعية، منفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة ومن الصعب التعامل معه؛

- **الطفولة:** لديه طفولة اتسمت بالتنويع ومن الشائع أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة؛

- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل يميل الى التعامل وتبادل الآراء مع الآخرين.

تجدر الملاحظة أن العملية الإبداعية حسب ما ذكر " عساف" أنها لا تنفصل عن الخصائص والسمات الشخصية للأشخاص المبدعين بكل مقوماتها العقلية، الانفعالية، العضوية أو النفسية ومن أهم العوامل التي أشار إليها نذكر ما يلي:[2]

- **العوامل العقلية:** تشمل المعرفة والقدرة على التذكر، القدرة على التفكير التقاربي (المحدد) بالإضافة الى القدرة على التفكير التباعدي المنطلق (التخيلي) والقدرة على التفكير الشامل الذي يسمح بالتفكير التعميمي أو المعياري الذي يمكن من وزن الأفكار والإبداعات والوصول الى النتائج النهائية؛
- **العوامل النفسية والجسمية:** تتمثل في الدافعية القوية، الطاقة الصحية الجسدية، النفسية العالية، الميول الى الاطلاع والتفاني في العمل، التفاؤل وغيرها من أنماط الشخصية التي تعتمد على سلوكيات الأشخاص وطاقاتهم الإبداعية.

---

[1] هناء مرزوق القلاب، **درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل بيت**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة آل بيت، 2016، ص39.

[2] عبد الهادي عاصي سمير الشمري، نفس المرجع السابق، ص36.

تجدر الملاحظة أنَه لكي تصبح مدير أكثر إبداعا ليس فقط معناه تطبيق أساليب وطرق حديثة وإنما يتطلب أن يكون على وعي ودراية بالعمليات الداخلية وهذا يتضمن تبني أساليب تفكير جديدة ورؤية واضحة لأنفسنا والمشاكل من حولنا بطرق جديدة وهذا ما يتطلب النظر الى الثقافة بصورة إبداعية كما توضحه النقاط التالية:[1]

- ✓ فهم الاحتياجات الشخصية والدوافع الخاصة بها؛
- ✓ إدارة العالم النفسي الخاص به ومن ثم إدارة العالم الخارجي؛
- ✓ إدراك أهمية تبني أساليب غير تقليدية؛
- ✓ التعرف على مواطن الضعف في شخصية الموظفين ومعالجتها، مواطن القوة وتعزيزها؛
- ✓ اعطاء الفرصة للموظفين أنفسهم أن يكونوا أكثر وضوحا في التعبير عن الحاجات والرغبات؛
- ✓ التعلم بالاستماع للآخرين والاستماع للنفس؛
- ✓ فهم جوانب العملية الإبداعية وعناصر المعرفة فيها؛
- ✓ تبني اتجاه وتوجه جديد في الحياة.

المطلب الثاني: محفزات ومتطلبات الإبداع الإداري

أولا: محفزات الإبداع الإداري

يمكن ابراز أهم العوامل التي تساهم في تحفيز عملية الإبداع كما هي موضحة في النقاط التالية:[2]

1. الرؤى المستقبلية: عندما تكون الأهداف واضحة العمل فإن أدائها يكون فعالا، لذلك كلما كانت الرؤية واضحة كانت أكثر فاعلية وكانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع؛

2. مناخ التميز: يقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع، كتوفر نظام للرقابة، التعاون وقبول الآراء، المقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء.

تجدر الملاحظة أنه هناك عوامل أخرى تساعد على تشجيع الإبداع أذكر منها ما يلي:[3]

---

[1] نوفل عبد الرضا علوان، **العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية- دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد03، 2017، ص1018.

[2] سارة بان التومي، **دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة- دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص19.

[3] نفس المرجع السابق، ص20.

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون تحقيق الإبداع؛
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- العمل على انشاء ما يسمى **ببنك الأفكار**على أن تتولى الإشراف عليه جهة من الخزينة؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وتقديم أفكار جديدة ومن بين تلك الأساليب **" العصف الذهني"**؛
- تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين بتبني أفكار مع العمل على دراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

فالإبداع الإداري لا يحدث بشكل عفوي، لكنه يتطلب وجود محفزات للأفراد والموظفين فيها ليكونوا مبدعين وعليه يمكن حصرها في العوامل التالية:[1]

- **العوامل البشرية:** إنَ البشر هم أساس الإبداع في المنظمة لذلك يجب أن يحفزوا عن طريق ما يلي:

✓ **التدريب والتطوير:** إنَ المنظمة المتعلمة التي تسعى الى تدريب وتطوير موظفيها بصورة مستمرة ستكسبهم معارف حديثة دائما، فالبرامج التدريبية تكسب الموظفين مهارة جديدة أماَ التطوير فهو أساس لتوسيع الأفق والإدراك لمستويات المدراء؛

✓ **أمن الموظفين:** إن إعطاء الموظفين أمنا عاليا سوف يجعلهم لا يخافون من الأخطاء، بحيث يكونون روادا في العمليات، التغيير ودعم الأفكار الجديدة؛

✓ **التزام المبدعين أو الالتزام اتجاه المبدعين:** المبدع هو الذي يستفيد من الأفكار الفريدة من نوعها وغير المألوفة، ثم يجسدها في شكل منتجات أو خدمات، كما أنَه يكون ذو فكر ثابت، لذا فإن رعاية المبدعين ودعمهم سوف يشجعهم ويجعلهم أكثر إبداعا.

- **عوامل هيكلية:** اعتبار الهيكل التنظيمي الخارطة التنظيمية التي تؤسس خطوط السلطة والمواقع الوظيفية وعليه فإن دعمه للإبداع من خلال شكل هذا الهيكل والتركيب التنظيمي فيه يتجسد من خلال ما يلي:

[1] عائشة سمسوم، **دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي – دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة البليدة 02، 2017، ص ص 94-97

- ✓ **الهيكل العضوي:** تكون فيه السلطة غير مركزية وهناك القليل من الإجراءات والقواعد وفيه يستطيع الأفراد التحرك بحرية؛
- ✓ **وفرة الموارد:** إنَ وفرة الموارد تسهل بناء عملية الإبداع وبها يستطيع المدراء أن يؤمنوا كل البنى التحتية التي تسهل عمل المبدعين وتشجعهم؛
- ✓ **توافر الاتصالات:** إنَ توافر الاتصالات بمختلف أنواعها تؤثر على عمليات الجمع والمبادلة ايجابيا وتقضي على بعض صعوبات الإبداع، فتوفر اتصالات على سبيل المثال: يمكن الحصول من خلاله على تسهيل تفاعل أقسام وفروع المنظمة فيما بينها وكذلك يمكن أن تقضي على صعوبة تقاطع الثقافات.

- **الثقافة التنظيمية السائدة:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تحكم السلوك داخل المنظمة، بحيث تتصف الثقافة التنظيمية بالثبات النسبي وطول فترة الاكتساب بهذه الثقافة وتختلف المنظمات في ثقافتها من ثقافة المستقرة الى الثقافة المرنة، وفقا لهذا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم ويتجلى تأثيرها على عمليات الإبداع كالتالي:

- ✓ **تحمل المخاطر:** إنَ المنظمات ذات الثقافة المرنة والمشجعة على الإبداع تسمح للأفراد المبدعين بالمخاطرة دون الخوف من الفشل ووفقا لهذه الثقافة يعد الفشل نوع من أنواع التعلم لغرض عدم الوضوح في النقاط الموضحة في ما يلي:[1]

- ▪ **قبول الغموض:** الغموض يعني عدم التأكد لغرض الخوض في الأشياء الغامضة لا بد من التركيز على شيئين رئيسيين هما التأكيد على **الأهداف** و**الإبداع**؛
- ▪ **قلة الرقابة:** أي التقليل من القواعد، القوانين، السياسات والإجراءات الى الحد الأدنى لغرض منح المجال أمام الأفراد أو الجماعات المبدعين.

ثانيا: متطلبات الإبداع الإداري

تتطلب عملية تنمية الإبداع الإداري في المنظمة عناية خاصة تتطلب ما يلي:[2]

---

[1] عائشة سمسوم، **نفس المرجع السابق**، ص97.

[2] إيمان زوازكي، **أثر نظام المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة- دراسة حالة كوندور إلكترونيك الجزائر** - أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية، 2019، ص ص104-105.

1. **الانتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع الإداري فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع أكثر من غيره؛
2. **ادراك العلاقات الاقتصادية:** تتكون بين الأشخاص أو الأقسام في المنظمة، حيث يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية العمليات الإدارية في المنظمة، تضخيم عوائدها ومنافعها؛
3. **إشباع المنهج العلمي:** يعد اشباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنبا للأسلوب العشوائي، أسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت، الجهد والتكلفة؛
4. **الإيمان بالرأي والرأي الآخر:** يساهم توفير المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل مما ينعكس إيجابا على أنماط العمل الإداري؛
5. **الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر:** من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات، الخدمات وأساليب العمل الإداري فيها.

تجدر الملاحظة بأنَه يصعب تطبيق الإبداع الإداري مالم تتوفر فيه المتطلبات وعليه يجب على المنظمة الأخذ بها من أجل تحقيق اهدافها ونعني بالمتطلبات هنا العناصر والمتغيرات التي يجب تواجدها في المنظمة المبدعة، التي تمكنها من وضع الاستراتيجيات التي تعمل وجودها واتخاذ ما يلزمها من قرارات بناءة وقد حددت هذه المتطلبات كالآتي:[1]

- **التحدي:** تتم عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، ذلك يؤدي الى توفر المناخ الملائم للإبداع لديه، كما أَن التمكين في المكان الغير مناسب يؤدي الى الاحباط والشعور بالتهديد؛

- **الحرية:** تتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنَهم

[1] أميرة هاتف، حداوي الجناني ، **الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي – دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان- المواد الغذائية " كربلاء"**، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد98، 2014، ص ص125-16.

يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويَدعون أنَ الموظفون ليس لديهم المقدرة على التوصل للحلول الإبداعية؛

- **تألق فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متألقا ومتكاملا كلما أدى ذلك الى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛
- مبادرة كل عضو الى مساعدة الآخرين وخاصة في ظل الظروف الصعبة؛
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الآخرين للنقاش؛
- تشجيع المشرفين أي أنَ معظم المديرين دائما مشغولين وتحت ضغط النتائج، الأمر الذي يفرض عليهم تشجيع الجهود المبدعة الناجحة، فلابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتسنى للموظف انجاز المهمة ويحرص عليها، فالمنظمات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين المكافآت المالية المحددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف لأفكار إبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو بتأخير الَرد أو بإظهار رد فعل يعيق الإبداع؛
- دعم المنظمة من خلال تشجيع المشرفين يبرز الإبداع وحقيقته أي أنَ الإبداع يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم وضع نظاما أو قيما مؤكدة لتقديم المجهودات الإبداعية واعتبار أنَ المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات، اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي تشجع الإبداع.

ثالثا: مقومات الإبداع الإداري

1. **البناء التنظيمي:** يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار التأثيرات الموقفية، حيث أكد الباحث غلاس مان "Glass Man " بأن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أداء عمله التي لها تأثير ايجابي على مجال الأداء الإبداعي، فغذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية، والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، طرح الباحث العديد من البدائل والأفكار التي يمكن استغلالها في معالجتها وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء

التنظيمي والتقديري من المديرين للأفراد والمبدعين إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين الموظفين؛[1]

2. الإجراءات ونظم العمل: تساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة، الابتعاد عن الروتين، التعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل، في المقابل البيئة التنظيمية اذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء الموظفين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم، يغفل الكثير من أصحاب القرار في المنظمات بأن الأنظمة، القوانين وتعليمات العمل ما هي الاَ وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها، ممَا يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المشاكل الشكلية، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها، فمثلا قد يكون المعيار في كثير من المنظمات لتقييم الموظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضورا ومغادرة ورغم أنَ هذا المعيار أو العنصر له أهميته الاَ أن مجرد الالتزام بمواعيد الدوام الَرسمية لا يؤدي الى النتائج الجيدة، فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يذكر.[2]

3. الاتصالات: للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت الموظفين على الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومدراءهم، الاَ أنَ معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد، مثل استماع المدراء لما يريد الموظفين أن يقولوا وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم واعطائهم المعلومات الجيدة التي تتدفق يوميا، خاصة وأن لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الابداعية بين الموظفين لما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين، كما أنه يوجد تأثير ملموس لسياسات الإدارة وتصرفاتها على المناخ التنظيمي فالمديرون الذين يستخدمون أساليب التغذية المرتدة في اتصالاتهم مع مرؤوسيهم

---

[1] صالح محرز، **فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة ومؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية، 2018، ص78.

[2] نسيم حمودة، **نفس المرجع السابق**، ص ص 110-111.

والذين يسمحون لهم بقدر معقول من الاتصالات، حيث يساهمون بدرجة عالية في خلق مناخ ملائم لتحقيق الانجاز ومن ثم يشعر الموظفين بدرجة أعلى من المسؤولية في تحقيق الأهداف التنظيمية والجماعية.[1]

4. نمط القيادة: القيادة هي فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم، ثقافاتهم ودياناتهم، أنماط سلوكهم، القدرة على كسب احترامهم، ثقتهم وتعاونهم فالحاجة الى دعم إبداع المسؤولين من قبل القادة أصبحت ملحة وهامة في المنظمات البيروقراطية التي تعتمد على القهر واجبار الموظفين على الآراء بصرف النظر عن مقترحاتهم وردود أفعالهم، إذ أَن الروتين الشديد، الملل والمركزية الشديدة تجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف وهذا ما يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة[2]، وهناك أشياء عديدة يمكن للقادة ومرؤوسيهم لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم أذكر منها ما يلي:[3]

- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية؛
- التخلص من القيود المفروضة على الموظفين؛
- توفير أدوات علمية تساعد في اطلاق القدرات الإبداعية للموظفين وتعتبر أساليب كل من العصف الذهني وتعتبر أساليب كل ممن العصف الذهني ودلفي من أهم النماذج شائعة الاستخدام لتنمية الإبداع؛
- تعليم الموظفين نظام كايزن **(Kaisen)** هي كلمة يابانية تعني التطوير والتحسين المستمر، إذ يجب أن لا يتوقف الإبداع أبدا وهذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات بشكل دائم؛
- تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف وهذا يعني جعل جميع المعلومات المتعلقة بالمنظمة يعلمها جميع الموظفين.

5. الحوافز: تعتبر الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته ولا ينبغي فقط وضع نظام للحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع بحيث توضح معايير محددة وعادلة، مع مراعاة أَن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية

---

[1] وهيبة قرماش، **مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية**، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد 8، 2014، ص18.

[2] فوزية لاكسي، نفس المرجع السابق، ص109.

[3] رزيقة يحياوي، نفس المرجع السابق، ص36.

فالحوافز المادية تحرك جهود الموظفين نحو أهداف معينة تسعى المنظمة الى تحقيقها، فهي متمثلة في حسن استغلال امكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية، لأن الموظف عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها ويمكن للمنظمة أن تحد من المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز، من خلال وضع نظام موحد للحوافز واستخدام العقاب كأسلوب للتحفيز[1]، دلت أبحاث " أما بيل" على أهمية الحوافز المادية للإبداع في العمل وتوصلت الى أنَ الموظفين لا يقبلون على الأعمال الإبداعية من تلقاء أنفسهم وإنما ما يدفعهم هي المنافع المادية التي يهدفون الى تحقيقها من خلال قيامهم بهذا العمل الإبداعي.[2]

6. التدريب: يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد الإبداع وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي وتكمن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج تنمية الموارد البشرية، الى جانب توفير الأنشطة والخدمات لرفع كفاءة فعالية المنظمة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي الى رفع معدلات الأداء الحالية من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والتغيير في ظروف العمل.[3]

ممَا سبق يمكن القول بأن التدريب يحتل مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق احداث تغيير في مهارات الأفراد، تطوير أنماط السلوك الإبداعي الذي يستخدم في أداء أعمالهم، ففي مسح واسع وجد أنَ 25% من المؤسسات الأمريكية التي تشغل أكثر من 100 عامل تقدم تدريبا في مجال الإبداع والابتكار لعامليها، فحسب مجلة البزنس ويك (Business Week) وجد أنَ أكثر من نصف شركات (Forure-500) ترسل مديريها التنفيذيين وبقية الموظفين الى برامج التدريب في مجال الإبداع والابتكار مما يعكس أنَ الإبداع يمكن أن يتعلم وأن القدرة على الإبداع لم تعد مقيدة باختيار القلة.[4]

---

[1] صالح محرز، نفس المرجع السابق، ص79.

[2] علي خالد، **أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الاعمال- دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للمؤسسات الجزائر**، الشركة التونسية للاستغلال الفوصفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للمؤسسات (المغرب)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة1، 2017، ص68.

[3] رزيقة يحياوي، نفس المرجع السابق، ص37.

[4] رزيقة يحياوي، نفس المرجع السابق، ص37.

7. الثقافة والقيم: المنظمات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية لقيم الإبداع من خلال غرس القيم، الاتجاهات، السلوك، العلاقات الاجتماعية التي تشجع الإبداع الإداري والمبادرات الخلاقة، هذا ما نلمسه أكثر لدى منتجي الأعمال الفنية، حيث أنهم يتمنون الجديد حتى ولو لم يكن عمليا أو جذابا، المهم عندهم هو القدرة على تقديم الجديد.[1]

8. إدارة المعرفة: تعتبر منظمات المعرفة هي الحقل الذي تتصارع فيه الجهود لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة بفضل تطوير المعلومات، الثورة التكنولوجية وعليه تهدف إدارة المعرفة الى:[2]

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات؛
- تحسين المنتج والخدمة؛
- زيادة القدرة الإبداعية للمنظمات، حيث تكون منظمات المعرفة حقل لتصارع الأفكار.

9. الإدارة العليا: تؤدي الإدارة العليا دورا هاما في إثارة الإبداع بين الموظفين في المنظمة من خلال اتخاذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل يمكن ابرازها في النقاط التالية:[3]

- السماح بقدر من الحرية بين الموظفين إذ تعلق الأمر بكيفية أداء عملهم، بعكس المنظمة الغير إبداعية التي يتميز فيها الموظفين بفقدان التميز والاستغلال؛
- التركيز على الأهداف بعيدة المدى، حيث أنَ التركيز على الأهداف قصيرة المدى يحد من الفعالية الإبداعية ويقلل من طاقة العمل الإبداعي؛
- ضغط الوقت الذي يعد من العوامل شديدة التأثير على العمل الإبداعي، فالإبداع يحتاج الى وقت سواء من حيث التفكير أو من حيث انجازه؛
- تعتبر قلة التعاون والتنسيق بين الموظفين من العوامل المؤثرة على الإبداع يعكس الجهود الإدارية وعدم الاستجابة لآراء العاملين بالمنظمة الذي يكاد يكون القاتل الحقيقي للإبداع.

[1] فوزية لاكسي، نفس المرجع السابق، ص110.
[2] فوزية لاكسي، نفس المرجع السابق، ص111.
[3] رزيقة يحياوي، نفس المرجع السابق، ص ص38-39.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات سواء على مستوى الفرد، الجماعة أو المنظمة التي تتداخل مع بعضها البعض لأنَ ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة أو المنظمة باعتبارها جزء منها ومن ثم تؤثر بدورها سليبا على أداء المديرين لأعمالهم وعلى حل المشكلات المنظمة بطريقة إبداعية.[1]

أولا: معوقات الإبداع الإداري على المستوى الفردي

يقصد بها العقبات المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته مع محيطه الأسري، المدرسي والاجتماعي ومن أهمها نذكر ما يلي:[2]

1. ضعف الثقة في النفس: يعود ضعف الثقة الى الخوف من ظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصا على الاَ يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف بالآخرين، الأمر الذي يجعله حافظا لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقهم دون الافصاح عنها؛

2. الخوف من الفشل: إنَ الخوف من الفشل يؤدي الى التردد والحذر وإذا تكرر فعله يؤدي الى الخمول، نقص الثقة بالنفس ويعطي الفرد صورة غير صحيحة عن نفسه، حيث تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد؛

3. الخوف من المخاطرة: أغلب الأشخاص ينشؤون في بيئة تكافئهم على ايجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو الخسارة الوظيفية؛

4. قلة التحدي: لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة انجازه، لذا فإنَ المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحديا كبيرا والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع، خاصة وأن الإبداع مرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته؛

---

[1] طارق عبد الرؤوف عامر، ربيع عبد الرؤوف عامر، **العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية-** مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص95.

[2] سميرة هارون، **فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVi**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، 2014، ص ص 75-76.

5. وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد: يجعل هذا العنصر الأفراد يميلون الى استخدام استراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة في الماضي، لكنها قد لا تصلح في حل مشكلة جديدة نتيجة للتغيرات الحاصلة في الحاضر (تتطلب استراتيجية جديدة)، لذا فإنه لا بد من الحذر من اشباع روتين معين في العمل، لأنه يعيق الإبداع كونه يشجع على الخمول، الجمود، يحد من التفكير في البدائل ويقتل دوافع التجديد؛

6. الميل الى تعقيد المشكلة: يلجأ الأفراد عادة الى حل بعض المشاكل من خلال تقييد أنفهم بقيود غير مطلوبة منهم؛

7. رفع شعار الحرص على المألوف: يقصد به أنه هناك حلا معتادا لجأ إليه السابقون ويجب الاقتداء به في المواقف المماثلة، خاصة وأن الميل للمجاراة يعوق الإبداع، حيث تؤدي النزعة الى الامتثال للمعايير السائدة ممَا ينعكس على اعاقة استخدام جميع المدخلات الحسية وبالتالي يحد من احتمالات التوقع ويضع حدا للتفكير الإبداعي؛

8. دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح: يعتقد الفرد أنَ هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه، لذا نجده يطبقه كما هو دون اجتهاد، هذا الأمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول اضافية مبدعة؛

9. اصدار الأحكام بدلا من توليد الافكار أو التقييم المتسرع للأفكار: يعتبر من أخطر معوقات الإبداع لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علما أنَ الأفكار المتطرفة يمكنها أن تعود على أفكار قابلة للتنفيذ والتي توفر بدورها حلولا إبداعية خلاقة، يفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي بدلا من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضالها؛

10. إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية: تدل الأبحاث على أنَ طاقة المخ البشري لا حدود لها والقيد الوحيد على ذلك ينبع من داخل الفرد، فأكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أولا يمكن فعله، اضافة الى ذلك فإن انكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة.

ثانيا: معوقات الإبداع الإداري على المستوى التنظيمي

1. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير: ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق، نظم، أساليب العمل، الانتاج، اللوائح، التعليمات والاجراءات والقرارات المتبعة والاَ اعتبرت ذلك خروجا عن المألوف وهذا يقود الى مشاكل وأخطاء جسيمة لها تأثيرها على حياة ومستقبل المنظمة[1]؛

2. الالتزام الحرفي بالقوانين، التعليمات، الإجراءات والخوف من الفشل: تعتبر القوانين والتعليمات في المنظمات وسائل وليس غايات بحد ذاتها، فقد نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على الشكليات دون النظر الى مدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها، حيث أنَه توجد الكثير من المنظمات تعتبر أنَ معيار تقييم موظفيها هو مدى انضباطه في الحضور والمغادرة من الدوام رغم أنَ ذلك عنصر مهم، فقد نجد أنَ الموظف يأتي في الوقت المحدد ولكن يقضي يومه دون أداء العمل[2]؛

3. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: ضعف ثقة المديرين بأنفسهم تجعلهم يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملي، قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم ممَا يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يفلتوا الأنظار لقدراتهم[3]؛

4. سوء المناخ التنظيمي: يتمثل في نمط الإشراف وأسس الترقية، نظم التقييم، الحوافز، المناخ التنظيمي غير الصحي الذي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها[4]؛

5. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيئ لهم، هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء ولا يساعد على تنمية الإبداع فيها[5]؛

6. ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: إذ يشعر بعض الموظفين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، بالإضافة الى استغراق بعض الوقت في تحقيق الإبداع، فهم يعتبرون

---

[1] عباس نجمة، **واقع وآفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع- دراسة حالة المؤسسات الفنية المبدعة في ولاية باتنة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة بسكرة، 2011، ص124.

[2] مُحَّد طهاري، نفس المرجع السابق، ص129.

[3] سميرة هارون، نفس المرجع السابق، ص77.

[4] نفس المرجع السابق، ص77.

[5] ايمان هرموش، نفس المرجع السابق، ص81.

الإبداع شيئا منفصلا عن عملهم، ينقص من الأهمية في تحقيق أهدافهم الروتينية وبذلك ينتهي حال المنظمة الى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من الموظفين القادرين على اخراج تلك الأفكار الى حيز الوجود[1]؛

7. القيم الاجتماعية السائدة: من المعلوم أنَ الإبداع الإداري يعني التفكير بغير المألوف وذلك قد يتعارض مع القيم السائدة، مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير فمثلا من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أنَ الحكمة تأتي مع التقدم في السن، الأمر الذي يعني أنَ المبتكر يجب أن يكون شخصا متقدما في السن وليس شابا، لذا فلما يحتل الشباب المراكز الإدارية القيادية في المجتمعات كشرط لتقدم في السن ولو ضمنيا وذلك كأحد مؤهلات القيادة الإدارية[2]؛

8. الظروف الاقتصادية: لا يعتبر الفقر معوق بحد ذاته للإبداع، بل قد يعود ذلك لمحاولة التعويض ولكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيمات الإدارية لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية[3]؛

9. ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة: إنَ أهم حوافز الإبداع هي أن يرى الموظفين أنَ العمل الجاد يكافئ وأنَ الكسل يعاقب، لكن يلاحظ في بعض المنظمات أنَ مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، ففي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع والابتكار مرضا يقاوم جميع الطرق والوسائل المتبعة[4]؛

10. المقاومة الإدارية للأخطار: يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة من الثقة، الائتمان والخطر معا، إذ يجب أن يفهم أنَ العملية الابتكارية لا يتم الوصول اليها الاَ من خلال الأفكار الناجحة[5]؛

11. التنازع عن السلطات وانعدام روح الفريق: عند غياب التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بحيث يميل كل مستوى إداري الى العمل منفصل عن باقي المستويات الإدارية الأخرى، يفضل تفرد

---

[1] ايمان هرموش، نفس المرجع السابق، ص81.

[2] توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام – دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص47.

[3] عباس نجمة، نفس المرجع السابق، ص127.

[4] نذير بسهوة، **إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي- دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية-** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2017، ص 181.

[5] سميرة هارون، نفس المرجع السابق، ص78.

بالسلطة والاستغلال الذاتي يعزف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينه وبين المستويات الأخرى، إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإنَ ذلك يعوق امكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.[1]

كما تشير الحواجز التنظيمية إلى البيئة الداخلية غير المرضية وغير الملائمة للمنظمة. قد تكون العوائق التنظيمية للإبداع والابتكار هي الهيكل التنظيمي الميكانيكي، والثقافة التنظيمية السيئة، وأسلوب القيادة الأوتوقراطية للمنظمة، والتدريب غير المرغوب فيه والضعيف والأنظمة المكافئة، عدم وجود التسهيلات اللازمة لتشجيع ودعم الإبداع والابتكار[2]

المطلب الرابع: أبعاد الإبداع الإداري وأساليب تنميته

أولا: أبعاد الإبداع الإداري

أشار"Ettile & Okeefe" إلى أن عملية الإبداع في المنظمة يمكن أن تظهر من خلال خمس مجالات هي: [3]

1- حل المشاكل واتخاذ القرارات: لا يخلو أي تنظيم من وجود المشاكل وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لان هذه الحالة طبيعية تلازم حياة المنظمات وذلك لاختلاف التوجهات والأفكار، لذا ومن أجل حلها لابد أو لا من الاعتراف بوجود هذه ا لمشاكل وهذا يتطلب في الكثير من الأحيان تواضعا وواقعية من قبل القيادات الإدارية في مختلف مستوياتها، وهنا لابد من تشجيع التبادل و الانسياب للمعلومات و استثمار المهارات و الخبرات و العمل على تحفيزها لتولد المعرفة اللازمة لحل المشاكل التي تعترض العمل الإداري. كما إن عملية اتخاذ القرارات هي من أصعب المهمات الإدارية لأنها عملية تقوم على انتخاب الخيار الأنسب، وهنا تظهر عملية الإبداع في قدرت متخذي القرار على اتخاذ القرارات بالمستوى الذي يمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يمتلكوه من خبرة ومعرفة تمكنهم من الاختيار الأنسب وكسب ميزة تنافسية مستقبلا؛

[1] توفيق عطية توفيق العجلة، نفس المرجع السابق، ص78.

[2] Peymaneh Nikzad،A study on effect of individual creativity mediated by the time management on job performance of employees of Tehran water& Sewage Company, region 1، Environment Conservation Journal 16 (SE) 640، 2015

[3] أسيل علي مزهر، **أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري- دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية**، مقال مقدم إلى مجلة الغري للعلوم الاقتصاديوالإدارية، http://www.docudesk.com12/02/202110:15،

2- القابلية على التغيير: تعتبر عملية التغيير ذات أهمية كبيرة لما لها من تأثيرات ايجابية تعود على المنظمة والأفراد التابعين لها بل حتى العملاء على أن يتم التغيير في المعرفة أو المواقف أو سلوك الأفراد والجماعات أو سلوك المنظمة، ويتم ذلك من خلال التغييرات في المتاحة وأسس المنظمة أو في تقنية المستخدم أو في البيئة والعمليات أو في المهام أو في ثقافة المنظمة أو الأفراد أو الأداء، ومن اجل إحداث هذا التغيير لابد من خلق رؤية عامة ومشتركة في المنظمة ككل بالإضافة إلى بناء و توطيد علاقات قوية وفعالة بين مستويات المنظمة والقيام بعملية التدريب وتشجيع الأفكار الإبتكارية فضلا عن تشجيع الجهود الرامية إلى التغيير؛

3- روح المجازفة: يتسم الأشخاص المبدعين بروح المخاطرة والمغامرة في العمل الإداري بالذات في المنظمات التي تنتهج أنظمة تعتمد أسلوب المجموعات في عملياتها وهنا يصبح موضوع تنمية مهارات إدارية فعالة ضمن فريق العمل أمرا حيويا يجعل لزما على الإدارة أن تبتكر قواعد وأسس يمكن من خلالها أن يتحمل كل فرد مسؤوليات و مهام معينة بالإضافة إلى ضرورة تنمية روح التعاطف و التعاون والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل وان أعضاء الفريق يتمتعون بوجود نوع من التفاعل والتداخل فيما بينهم يتوقف على المتاحة المهام الموكلة إليهم؛

4- سعة الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات و المعلومات و الآراء من اجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة بين العاملين داخل المنظمة، و كذلك تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتمكين المرؤوسين من معرفة الأهداف المخططة والتعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل، ونظرا لأهمية الاتصالات لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تناسب المعلومات و البيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير للمنظمة و تحقيق أهدافها ولا يتوقف نظام الاتصالات عند هذا الحد بل يجب أن يكون قادرا على نقل كافة أشكال المعلومات عن البيئة الخارجية و المنظمات المشابهة والعاملة في نفس القطاع حتى تستطيع المنظمة أن تحقق درجة عالية من الكفاءة في الأداء من خلال كم المعلومات الذي تعتمد عليه والذي يوفره لها النظام الاتصالات المعتمد قبل المنظمة؛

5- تشجيع الإبداع: الإبداع يعني التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي المبادأة و المبادرة فانطلاقا من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة و مبتكرة لم تكن سابقا من خلال التفاعل والمزج، لذا فالإبداع عملية يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها و يعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق و ذاته

فتأتي استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، أو طرح أفكار جديدة وهنا يجب على إدارة المنظمة أن تقوم بانتهاج سياسة تحفيز وتشجيع ملائمة تنمي الإبداع وتساعد على استثمار طاقات الموهوبين من خلال توفير الأجواء الملائمة لهم و على كافة المستويات.[1]

ثانيا: أساليب تنمية الإبداع الإداري

تتعدد أساليب الإبداع الإداري التي تقودنا الى التعرف على عدة محاولات وطرق أثبتت نجاحاتها عند استخدامها كأحد أهم الوسائل لتنمية التفكير الإبداعي، وعليه يتضح أنَ الأساليب عديدة حتى لا يمكن حصرها، لكن هناك أساليب شائعة وليس بالضرورة أن تكون الأفضل، لأن ما يمكن أن ينجح في المنظمة ليس بالضرورة ان ينجح في منظمة أخرى[2]، وفيما يلي سأتطرق لأبرز هذه الأساليب كما هي موضحة في النقاط التالية:

1- أسلوب العصف الذهني

يعتبر أليكسون أربوزن الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني أو ما يطلق عليه (إمطار الدماغ) حيث تتلخص هذه الطريقة أو النموذج لجمع فريق صغير من الأفراد لغرض التفكير أو ايجاد أفكار جديدة لمواجهة حاجة ما يعلن عنها مسبقا، يكون غير نقدي، متسامح تماما بحيث يذكر أي شيء يخطر بالبال ومن المنتظر أن تشير ملاحظات شخص ما بأفكار الآخرين، ممَا ينتج عن ذلك نتائج أعظم وعليه هناك شروط لنجاح هذا الأسلوب أذكر منها ما يلي:[3]

- الكم قبل الكيف بمعنى تأجيل الحكم على الأفكار؛
- الالتزام بالدور وقيام كل عضو بالإدلاء بفكرة واحدة في كل مرة؛
- امكانية البناء على أفكار الآخرين؛
- منع النقد بشتى أنواعه.

تجدر الملاحظة أنَه طبقا لهذا الأسلوب ينتج ما يلي:[4]

---

[1] أسيل علي مزهر، نفس المرجع السابق

[2] فاطنة بالقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات الجزائر-** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية، 2017، ص114.

[3] نفس المرجع السابق، ص114.

[4] رزيقة يحياوي، نفس المرجع السابق، ص ص 31-32.

- يختار المدير المشكلة المراد دراستها ضمن الاجتماع؛

- يجب أن يقود المدير الجماعة بقوة، حماسة، قدرة وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين؛

- يتراوح عدد المشتركين ما بين 6-16 شخص ويقدر العدد امثالي 16 عشر شخصا؛

- يجب أن يشارك في جلسات العصف الذهني شخصين أو ثلاث أشخاص ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المراد مناقشتها، ذلك حتى لا تعيقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة من زوايا جديدة ويجب أن يساهم كل الحاضرين في الاجتماع؛

- ينبغي أن تكون جلسات العصف الذهني محددة الوقت، يجب تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأفكار أو الحلول؛

تجدر الملاحظة أن أسلوب العصف الذهني لا يقتصر على تجميع الأفكار وتنوعها فحسب، بل كذلك طرق دمجها للتمكن من تحسينها، فحسب النموذج الذي قدمة (زياد 2006) حول العصف الذهني بمختلف مراحله (بداية من صياغة المشكلة، تطور المشكلة وصولا إلى مرحلة العصف الذهني) في التعلم القائم على حل المشكلات لتحديد المشكلة واكتشاف، خلق أفكار أو حلول بديلة بتباع المراحل الثلاثة سالفة الذكر.[1]

مما سبق يمكن القول أن طريقة العصف الذهني تعتبر من أقدم الوسائل فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية، لكن مع ظهور تكنولوجيا المعلومات واستخدام شبكات الحواسيب الإلكترونية، فإنَ نمط الاجتماعات واللقاءات الإلكترونية أصبح شائعا، ممَا أدى الى القيام بجلسات عصف الأفكار الإلكترونية بطريقة اللقاءات عن بعد والتحاور عبر شبكة الحواسيب الإلكترونية.[2]

2- أسلوب ديلفي

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة لحل مشكلة معينة ومناقشتها غيابيا من خلال الاستعانة بالخبراء، ذلك بإرسال استفسارات وأسئلة في بعض الأمور التي يراد الاستعانة بخبرتهم فيها، ليقوم هؤلاء الخبراء بالَرد عليها وارسالها مرة أخرى باستخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء، الاستقصاء، آراء المشتركين وتتم هذه الطريقة باستطلاع الرأي حول البدائل المستقبلية في

[1] Sumaya A Ahmed ، Shrooq G Alzahrani ، Op cit ، P235.

[2] رزيقة يحياوي، نفس المرجع السابق، ص 32.

موقف أو مشكلة معينة، دون شرط تواجد الأفراد كما في العصف الذهني لتفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات داخل اللجان التقليدية وتتم هذه الطريقة باتباع الخطوات التالية:[1]

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا؛
- تصميم قائمة الأسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل، سلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه، مع ارسال قائمة الى الخبراء كل على حدى طلبا لرأيه؛
- حليل الإجابات، اختصارها وتجميعها في مجموعات وكتابتها في شكل تقرير مختصر؛
- إعادة إرسال التقرير المختصر مَرة ثانية للخبراء طالبين رد فعلهم وتوقعاتهم عن الحلول المتعلقة بالمشكلة المطروحة؛
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي يوضح الأسلوب المختار لحل المشكلة.

3- أسلوب القبعات الستة

تعتبر قبعات التفكير الستة أحد الأساليب التي تنشر ستة (6) أنواع من التفكير لدى الفرد وهي عبارة عن نموذج متكامل، يتضمن مجموعة من الألوان المختلفة والتي ترمز الى أنواع متباينة من أنواع التفكير، يمكن إبرازها في النقاط التالية:[2]

- **القبعة البيضاء:** يكون الهدف محايد وموضوعي، فهي تعني الحقائق والأرقام، يكون التفكير في هذه القبعة استجابة للأسئلة التالية:[3]

- كيف يمكنني الحصول على المعلومات التي أحتاجها؟

تستخدم في المواقف التالية:

- المواقف التي تتطلب جمع بيانات ومعلومات محددة؛
- عمل احصائيات حول قضية أو مشكلة معينة؛
- كتابة تقارير موضوعية حول مشكلة أو قضية معينة؛
- عمل رسومات توضيحية أو أشكال بيانية لقضية أو مشكلة أو موضوع محدد.

---

[1] ايمان هرموش، نفس المرجع السابق، ص94.

[2] نجاة بن يحي، **تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع مع دراسة حالة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2018، ص151.

[3] نجاة بن يحي، نفس المرجع السابق، ص151.

-. القبعة الحمراء: تقوم على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر، كذلك تقوم على الحدس بالاعتماد على المشاعر والعواطف، بالإضافة الى الجوانب الأخلاقية والإنسانية في حل المشكلة ومن يرتدي هذه القبعة يقول: هذا شعوري نحو الموضوع ومن يرتدي القبعة الحمراء تكون له القدرة على:[1]

- اظهار أحاسيسه وانفعالاته بسبب وبدون سبب؛
- يهتم بالمشاعر ولو تدعم بالحقائق والمعلومات؛
- يميل بالجانب العاطفي وآرائه، بالإضافة الى أَن تفكيره يكون على أساس عاطفي وليس منطقي لإصدار القرارات، لكنها تستخدم في نهاية الجلسة التفكير بعد اتخاذ القرار لإعطاء الاستجابات العاطفية حول القرار سواء بالتأييد أو المعارضة وعندما يتم رفض الفكرة فإنَ القبعة الحمراء تبقى تثير الشكوك حولها، لذلك يجب أخذ هذه الشكوك على محمل الجد، كما أَن صاحب هذه القبعة يركز على المضمون الوجداني للفكرة أو الرسالة المنقولة إليه ويميل الى الاستناد للمشاعر، الانفعالات والحدس يحكمه على الأمور.[2]

- **القبعة السوداء:** تقوم وجهة نظر هذه القبعة على الجانب السلبي، حيث تركز على الصعوبات، نقاط الضعف، التشاؤم، النقد، الحيطة والحذر من خلال التفكير في جميع الأسباب التي تفشل الحل ومطبقيها يحاولون جعل الحل أكثر مرونة، صاحب القبعة السوداء يطرح على نفسه الأسئلة التالية:[3]

- ما هي المخاطر؟
- أين تكمن الصعوبات؟
- ما هي نقاط الضعف أو العيوب؟

تجدر الملاحظة أنَه رغم الأهمية البالغة للقبعة السوداء فمن دونها يكون التفكير غير واقعي، لكن لا يعني أن يرتدي الأفراد هذه القبعة طيلة الوقت اعتقادا منهم أنه التفكير الناقد.[4]

[1] إيمان زواركي، نفس المرجع السابق، ص113.
[2] إيمان زواركي، نفس المرجع السابق، ص114.
[3] نجاة بن يحي، نفس المرجع السابق، ص152.
[4] نجاة بن يحي، نفس المرجع السابق، ص152.

- **القبعة الخضراء:** تدعم القبعة الخضراء التفكير الإبداعي والأفكار الجديدة، كما أنَها تهتم بتقديم البدائل ووضع الاحتمالات والفرضيات، إذ يعمل أصحاب القبعة الخضراء على تحفيز الجهود الإبداعية، من أمثلة ذلك نذكر ما يلي:

- هل نحن نحتاج الى أفكار جديدة؟
- هل يوجد هناك بدائل أخرى؟
- هل يمكننا أن نقوم بتأدية نفس العمل بطريقة أخرى؟
- هل يمكن أن يحتمل تفسير آخر؟

تجدر الملاحظة أنَ القبعة الخضراء تعمل على توفير الوقت والمكان المناسب من أجل تشجيع التفكير الإبداعي، حت وإن لم تكن هناك أفكار إبداعية يحتمل تقديمها من طرف الأفراد، فإن القبعة الخضراء ستركز على الجهود الإبداعية.[1]

- **القبعة الصفراء:** تدل هذه القبعة على التفكير بالفوائد، الإيجابيات، والطموح للمستقبل، فهي ترمز للتفاؤل اتجاه الحل المقترح ومرتدي هذه القبعة يطرح على نفسه مجموعة من الأسئلة أذكر منها ما يلي:

- ما هي الإيجابيات؟
- لماذا يعتبر هذا الأمر جيدا؟
- ما هي الأسباب المنطقية التي تقود لهذا الاختبار؟

فالشخص المفكر الذي يرتدي القبعة الصفراء يبحث عن الفوائد وقيمة الأشياء تماما كالاقتصادي الذي يعد جدوى المشروع، تعتبر القبعة الصفراء مكملة لقبعة التفكير السوداء، فهي تبين إمكانية تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل ما، على الرغم من أنَ القبعة الصفراء ترمز الى التفاؤل الاَ أنها تمثل كل ما هو واقعي.[2]

- **القبعة الزرقاء:** تم استخدام القبعة الزرقاء من أجل عملية الرقابة، حيث تنظر في نوعية الأفكار المتبناة على مستوى المنظمة وتنظيم عملي التفكير من خلال تحديد الخطوات الأساسية التي تمر بها، كما أنَ القبعة الزرقاء تبحث عن القرارات والاستنتاجات المتوصل إليها ومن أمثلة ذلك ما يلي:[3]

[1] عبد الحفيظ دايرة، نفس المرجع السابق، ص ص 71-72.
[2] نجاة بن يحي، نفس المرجع السابق، ص152.
[3] عبد الحفيظ دايرة، نفس المرجع السابق، ص72.

- هل يمكن أن نحصل على ملخص لأفكاركم؟
- هل يجب علينا النظر في الأولويات؟

تجدر الملاحظة أنَ القبعة الزرقاء عادة ما تستعمل من طرف المدراء والمسيرين ورؤساء الجلسات، مع إمكانية طرح وتقديم الاقتراحات من طرف الأفراد المشاركين، فهي تهتم بالتنظيم والرقابة على عملية التفكير.[1]

4- أسلوب سكامبر (الاسئلة المحفزة لطرح الأفكار): عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة، المختصرة بكلمة انجليزية (Scamper) وتعني العدد أو الركض، تقوم هذه الطريقة على مبدأ أن إعمال العقل أو ما يسمى " المعالجة الذكية" هو نفسه الإبداع فهو معالجة أو تحويل أي شيء الى فكرة جديدة، مع العلم أنَ أي شيء جديد ما هو الاَ نتيجة الى فكرة قديمة مبلورة تمت معالجتها وتحويلها وهي طريقة لتحفيز الأفكار وتعد من الأساليب الإبداعية المشهورة، يمثل كل حرف من كلمة Scamper مجالا من المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار[2]، حيث تتمثل المجالات في النقاط التالية:

- البديل (Substitude)

في هذا المجال يمكن طرح الأسئلة التالية:[3]

- ما هي مكونات الأخرى لهذا الموضوع أو المنتوج؟
- ما هي المواد التي يمكن إدخالها أو إحلالها في هذا الموضوع أو المنتوج؟
- هل هناك مكان يمكن أن يوجد أو يؤدي الى هذا الموضوع أو المنتوج بدلا من مكان آخر؟

- الجمع أو الضم (Combine)

من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال أذكر ما يلي:[4]

- ما الذي يمكن دمجه بالنسبة لهذا الشيء، الموضوع أو الإجراء؟
- هل هذا الموضوع أو الإجراء مكون من خطوتين أو أكثر؟

---

[1] نفس المرجع السابق، ص72

[2] فاطنة بلقرع، نفس المرجع السابق، ص118.

[3] أحلام كركود، نفس المرجع السابق، ص158.

[4] فاطنة بلقرع، نفس المرجع السابق، ص 118.

- ما هي الأغراض أو الأهداف التي يمكن تحقيقها من دمج عناصر هذا الموضوع أو دمج خطوات هذا الإجراء؟

- ما هو الشيء الجذاب من جراء دمج عناصر هذا الموضوع؟

- **التكييف (Adapt) :**

تعديل الأشياء لتناسب الهدف من خلال طرح السؤال التالي:[1]

- كيف يمكن تكييف الأشياء لتتناسب مع الهدف؟

- **التعديل (Modify)**

في هذا المجال يمكن طرح الأسئلة التالية:[2]

- هل يمكن التعديل في خصائص هذا الشيء من الشكل او اللون أو الحركة؟

-هل يمكن جعل هذا الشيء أكثر قوة وأكثر فائدة مما عليه حاليا؟

تجدر الملاحظة أنه عندما تقوم بالتعديل والتغيير على شيء ما ثم تفكر بما يلزم، هذا يجعله أفضل، أعظم، أبسط أو حتى أكثر تعقيدا.[3]

- **الاستخدامات الأخرى (Put To Other Uses)**

في هذا المجال يمكن طرح السؤال التالي:[4]

- هل يمكن اقتراح استخدامات أخرى؟

- **التخلي (Eliminat):** من الممكن تدريب المديرين هنا على طرح عدد من الأسئلة كما هي موضحة في النقاط التالية:[5]

- هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟

---

[1] علية خليفي، فاعلية البرنامج المقترح لتعليم التفكير في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة الجامعيين، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف02، 2017، ص127.

[2] أحلام كركود، نفس المرجع السابق، ص151.

[3] Al Shimaa Mothtar Sayed ، Kawther l.m.Kotb ، Gamal Mohamed Shehata ، **Using Scamper Strategy For Developing Third year Englich Majors' Creative Writing Skills** ، Jmr ، journal Of Modern ، Ros2،p98 ، 2020.

[4] إيمان هرموش، نفس المرجع السابق، ص95

[5] فاطنة بلقرع، نفس المرجع السابق، ص119.

- هل يمكن إغفال خطوة أو أكثر من خطوات الإجراء؟
- هل يمكن التخلي عن بعض المطالب بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن؟

- العكس (Reverse) وإعادة الترتيب (Rearrange)

في هذا المجال يمكن طرح الأسئلة التالية:[1]

- هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافا لما يستخدم عليه في الوقت الراهن؟
- هل هناك أدوارا أخرى يمكن أن يؤديها أو يحققها هذا الإجراء مخالفا للأدوار الحالية؟
- هل يمكن إعادة ترتيب مكونات هذا الشيء وإعادة ترتيب خطوات العمل أو طريقة إجراء هذا الشيء؟
- هل يمكن التقليل من سرعة حركية أو عمل هذا الشيء؟

[1] أحلام كركود، نفس المرجع السابق، ص159.

المبحث الثالث: أساليب إدارة الوقت في تحقيق الإبداع الإداري

تركز منظمات الأعمال في العصر الحالي على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة، بداية من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة المبدعة ذات الكفاءة العالية وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من إدارة هذا المورد وتحسينه، عن طريق تنمية قدراته الإبداعية، لتضمن مشاركته[1]، يمكن إبراز أهم الأساليب التي ترتكز عليها إدارة الوقت في المطالب التالية:

المطلب الأول: دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الإداري

إنَ تركيز نظام الإدارة بالأهداف على كل من الرئيس والمرؤوس ومساهمته في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة عن العاملين، يساعد المدير في تقييم أداء العاملين بشكل أفضل، بتركيز النظام على التحفيز يؤدي الى تحسين الأداء يؤدي الى تحسين الأداء وتوفير الإجراء للإبداع الفردي والجماعي في تنفيذ الأعمال الإدارية واستخدام نظام الإدارة بالأهداف في عملية التطوير والتغيير التنظيمي، الخطط العامة في المنظمة، مشاركة المرؤوسين والمديرين في عملية وضع الأهداف المحددة القابلة للقياس والتي يؤدي تحقيقها الى الحصول على مكافآت تحفز على تطوير أساليب العمل وتجديدها، تنمية القدرات الإبداعية واستعمالها في أداء الأعمال على الوجه الصحيح[2]، فمن المتوقع أن تؤدي جهود التطوير التنظيمي عن طريق الإدارة بالأهداف الى تحسين فعالية المنظمة من حيث تحسين الإنتاجية، رفع الروح المعنوية، فعالية وضع الأهداف، التخطيط، التنظيم وتحقيق استخدامات أفضل للموارد البشرية المتاحة وزيادة التزامها، بالإضافة الى فهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، تحسين الاتصالات، حل المشكلات وزيادة دعم قدرة المنظمة على التعلم والنمو، التكيف المستمر، القدرة على استخدام الأشخاص الأكفاء المنتجين والمحافظة عليهم، تطوير بيئة العمل التي تشجع على الإنتاج الإبداعي وتهيء للفرد النمو، الإبداع والابتكار.[3]

وفرصة الإبداع تأتي من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمنظمة والتي تشمل جميع أقسامها، في هذا الصدد تقدم المنظمة " جنرال موترز" مثلا بارزا لهذا الأسلوب في الإدارة حيث أنشأت المنظمة مركز المشروع يهدف الى إنتاج سيارة صغيرة الحجم، لتحقيق هذا الهدف عزلت

---

[1] خالد علي، نفس المرجع السابق، ص76.

[2] نفس المرجع السابق، ص82.

[3] وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري- دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة بسكرة، 2011،ص159.

"1200" من الموظفين المتميزين من مختلف أقسامها، بما في ذلك رئيس المهندسين للعمل في هذا المركز واستمر المشروع أربع سنوات، حيث كان هدفه الانتهاء من مهمة تصغير حجم السيارة بتفاصيلها الفنية وإرسالها إلى أقسام المنظمة للتنفيذ النهائي، لاقى المشروع نجاحا باهرا فنظام الإدارة بالأهداف يوفر كل المتطلبات والعوامل اللازمة لتحقيق الإبداع داخل المنظمة، فهو يحسن من عملية الاتصال والتخطيط داخل المنظمة.[1]

لكي يكون نظام الإدارة بالأهداف ذو فعالية ويحقق دوره في الإبداع الإداري ينبغي تحديد الأهداف الموضوعة لكل قطاع أو قسم بالمنظمة بواقعية وبشكل مناسب حتى يتم التركيز على الأنشطة المراد إنجازها بكفاءة وفعالية بما يضمن لتحقيق التجديد والإبداع بنجاح، من أجل ذلك ينبغي توفر الشروط والمواصفات للأهداف التي يتم تصميمها فمن هذه المواصفات أو الشروط للأهداف التي يتم تصميمها، فمن هذه المواصفات أو الشروط أن تكون الأهداف الموضوعة من واقع الخطة العامة للمنظمة وأن تكون على مستوى كبير أو عالي من الشفافية لجميع العاملين في كافة المستويات الإدارية سواء من واضعي الأهداف أو من منفذيها، بحيث تكون مكتوبة، واضحة ومحددة بمعنى واحد لكافة الأطراف وأن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها عمليا وفي صدد القدرات والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمنظمة وأن تكون الأهداف متوافقة مع الإجراءات، سياسات وأنظمة الدولة والمنظمة مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمعتقدات الدينية.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أنَ للإدارة بالأهداف مجموعة من السمات التي تسمح لها بتحقيق الإبداع الإداري يمكن إبرازها في ما يلي:[2]

1. يهتم نظام الإدارة بالأهداف بوضع أهداف لكل منصب إداري وتعتبر النتائج لأي منصب إداري هي بداية الانطلاق لتحديد أهداف المنصب وتتمثل هذه النتائج بالنسبة لمدير الإنتاج على سبيل المثال في كمية الإنتاج؛

[1] خالد علي، نفس المرجع السابق، ص84.

[2] حاتم على حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة-** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص103.

2. اشتراك المرؤوسين والرؤساء في وضع أهداف المناصب الإدارية، وفي هذا الصدد فإن الإدارة بالأهداف تهتم بالاشتراك الحقيقي للمرؤوسين والذي يقتضي اجتماع جديد من الرئيس أن يقدم لهم المعلومات والبيانات لجعلهم هم الذي يقررون ويضع الانضمام إلى اجتماع جميع التصورات المختلفة والجوانب الأخرى ويدخلها في الحسابات وأن ينصت بفهم واستيعاب لمشكلاتهم والعقبات التي تواجههم والتحسينات المطلوبة وأن يعطي وقتا للمناقشات لمختلف المشكلات ويعني ذلك أن الإدارة بالأهداف توضع بمعرفة المرؤوسين بإشراف الرؤساء؛

3. ترابط الأهداف بعضها البعض رأسيا وأفقيا، وفي هذا الصدد يجب أن يكون الربط بين المدراء التقنينين والمدراء المعاونين ليس ربطا فيما يتعلق بالنواحي الكمية فقط وإنما الأخذ بعين الاعتبار توقيت إجراء الخطط وتنفيذها؛

4. اعتبار نتائج المناصب الإدارية هي الأساس في الرقابة وتقييم الأداء ويقصد بذلك أن ربط الترقيات والمكافآت بتحقيق النتائج على مستوى كل منصب له قوة تحفيزية كبرى بخلاف النظر إلى النتائج والأهداف على أنها وسيلة لتوقيع الجزاء فقط فإن التحفيز هنا يكون سلبيا وتكون النتيجة مخيبة للآمال في الأجل الطويل .[1]

[1] حاتم على حسن رضا، **نفس المرجع السابق**، ص105.

المطلب الثاني: دور الإدارة بالتفويض في تحقيق الإبداع الإداري

تعتبر الإدارة بالتفويض أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت، فهي تتيح الوقت اللازم للإبداع والابتكار، لأَن الوقت مورد مهم في المنظمة، إن تم استغلاله كما يجب في تحقيق الأهداف المسطرة، فهو يقدم للمبدعين فرصة لإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم، كما أَن الوقت الإبداعي يساعد على عملية التفكير، التحليل، التخطيط المستقبلي، تنظيم العمل وتقويم مستوى الأداء.[1]

تعمل الإدارة بالتفويض على تنمية القدرات الإبداعية من خلال ما توفره من زيادة القدرة على تركيز وتوفير الوقت في بعض الأمور التي تساعد وتمكن من انجاز الأعمال بدرجة عالية من التميز، حيث يتم التفويض في النتائج التي لا تتغير نتائجها بسرعة، كما يمكن قياس مؤشر الإبداع في هذه الحالة على أساس درجة الاهتمام التي يحظى بها موضوع ما من طرف الأفراد، فكلما كانت هذه الدرجة عالية كانت إمكانية الإبداع أكبر وبناء على هذا الأساس ينبغي توزيع أدوار العمل.[2]

حسب دراسة أجراها 129 عالم في مركز القيادة الإبداعية في جامعة براندیز تبين فيها أَن أكثر معوقات الإبداع ترجع إلى عدم توفر الوقت، أي عدم كفاية الوقت للإبداع أو أَن عبء العمل كثيف جدا، فقد قال أحد المشاركين في الدراسة عندما تكون تحت مشكلة ما ويطلب منك إيجاد شيء جديد في وقت قصير فإنك تبدأ بالبحث على ما أنجز من قبل والحقيقة أَن الأمور الجديدة لا تأتي تحت الضغط، كما أَن الإدارة بالتفويض تعمل على توفير البيئة الملائمة والمناسبة للإبداع من خلال ما يلي:[3]

أولا: تكافؤ السلطة مع المسؤولية

يعتبر تكافؤ السلطة مع المسؤولية من المبادئ الهامة في البناء التنظيمي في الإدارة، بحيث يجب أن تكون السلطة المفوضة متساوية مع المسؤولية، فإذا كانت السلطة المفوضة أقل من المسؤولية فيترتب على هذا عدم قدرة الفرد المناط بالمسؤولية بطرق إبداعية، أي كلما ارتفعت درجت الرسمية كلما قلت حرية

---

[1] خالدعلي،نفس المرجع السابق،ص86.

[2] مغراب سارة، علي مكيد، **دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد13، المجلد2، 2015، ص299.

[3] حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع السابق، ص140.

التصرف المتاحة للأفراد العاملين في مجالاتهم الوظيفية، ممضا ينعكس سلبا على نواحي الإبداع لديهم، حيث تحدد الرسمية متى، من وكيف تتم مختلف الأنشطة والأعمال.[1]

ثانيا: فرق العمل كأسلوب من أساليب التفويض

تعد فرق العمل المدارة ذاتيا أسلوب من أساليب الإدارة بالتفويض، التي تعرف على أنها " مجموعات صغيرة من الأفراد تعزز وتدعم نفسها بنفسها، حيث تقوم بالأعمال يوما بيوم، أي أنَ هذه المجموعة من الأفراد تعمل مع بعض بشكل مستمر فهي تخصص، تنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز."

والأساس الذي يقوم عليه هذا النظام هو تقسيم المهمة الكلية إلى مهام أصغر وإلى مهام فرعية لها اختصاصات يتم تحديدها للأفراد من قبل المشرف الذي يقوم بدوره من تنسيق ورقابة على التنفيذ بالإضافة مهمته بالإشراف العام على العاملين، ففرق العمل من شأنها أن تحقق وتساعد على تنمية وتعزيز القرارات الإبداعية والابتكارية لدى كل من الرئيس والمرؤوس على حد سواء، حيث يكون هذا النظام معتمدة عل قائما على أساس تقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام فرعية معتمدة على اختصاصات وامكانيات الأفراد ومحددة من قبل الرؤساء أو المشرفين وعليه فإنَ الابتكار والإبداع يتمثل في هذا النظام، من خلال تنظيم، جدولة، تحديد العمل وما يصاحبه من القيام بالأعمال التصحيحية للأخطاء أو التجاوزات التي قد تحدث أثناء العمل أو في محيطه وتحقق تدريب للأفراد من خلال تلقيتهم مهارات عديدة واكتسابهم الخبرات والمعارف التي تتصل بالإنتاجية، التحسين، التطوير في اللوائح والإجراءات العملية التي تتم بالمنظمة أو تعديل للحلول المقدمة للمشكلات الإدارية والفنية كل حسب اختصاصه ومهامه أو تقديما للمقترحات أو الأفكار الإبداعية وطريقة تطبيقها، خاصة لو كانت هذه الأفكار تقدم حلولا وتتضمن تعديلات هامة في نظام العمل والكشف عن مشكلاته وحلها، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء، تطوير المنظمة وإظهار إمكانيات الموارد البشرية على نختلف اختصاصاتها وبالتالي تؤدي إلى تحقيق مستوى الإبداع الإداري في المنظمات[2].

[1] مغراب سارة، علي مكيد، نفس المرجع السابق، ص 299.

[2] حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع السابق، ص ص 145-146.

إنَ منح القادة الإداريين ثقتهم للعاملين من خلال تقديم الدَعم والصلاحيات الكافية في مجال عملهم واتاحة الفرصة لهم بأداء أعمالهم بالأسلوب الذي يرونه الأكفأ، ممَا يشجع من انتماء العاملين لمنظماتهم، كما يعزز من الاستمرارية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المنظمات.[1]

ثالثا: المبادئ الأساسية للتفويض المؤجلة

حتى تكون عملية التفويض ناجحة و فعالة، وقادرة على تحقيق الهدف منها لابد من توافر شروط ومبادئ أساسية يمكن ابرازها فيما يلي:[2]

1. **قانونية التفويض:** أي توافق التفويض وانسجامه مع الأنظمة والقوانين السارية في المنظمة، حيث لا تفويض بدون نص قانوني، فلا يمكن للرئيس أن يفوض أي سلطة إن لم يكن مخولا قانونيا بتفويضها، وبالتالي يجب على كل من المفوض إليه والرئيس الالتزام بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض؛
2. **جزئية التفويض:** لا يكون التفويض إلا لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار، فإذا كان التفويض شاملا لكل اختصاصات المدير فيعتبر بذلك تنازلا وليس تفويضا؛
3. **علنية التفويض:** يجب أن يبلغ التفويض للمفوض إليه، وأن يكون صريحا لا ضمنيا، ومحدد بدقة وواضح المعالم، وأن يكون مكتوبا وليس شفويا، لأن التفويض من قرائن الإثبات في حالة حدوث خلاف حول تفسير السلطة أو تجاوزها، أو في الحالات التي تتطلب تحديد المسؤوليات، ولهذا يجب أن يكون التفويض مكتوبا لتسهيل الرجوع إليه؛
4. **تفويض المسؤولية:** إن تفويض الرئيس لجزء من سلطته واختصاصاته لا يعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضا لبعض مرؤوسيه، فيجب عليه المتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها، وذلك باعتباره المسؤول الأول عن تلك الأعمال؛
5. **تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي:** على الرئيس أن تكون له القدرة والمعرفة على اختيار الأفراد المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تقويض أدائها إليهم؛

[1] مغراب سارة، علي مكيد، نفس المرجع السابق، ص 300.
[2] نفس المرجع السابق، ص 292.

6. **صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفية لا بالشخصية:** بحيث لا يتأثر أو يتغير التفويض بتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تفاديا للتداخلات في العمل؛

7. **تعديل التفويضات المخولة أو استردادها:** يستطيع الرئيس بعد عملية تقويض السلطة للمرؤوسين، والقيام بالمراقبة المستمرة لهم أن يعدل في السلطات المخولة لمرؤوسيه، واستردادها في حالة الضرورة التي تستوجب ذلك.

المطلب الثالث: دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق الإبداع الإداري

خصصت الأساليب التقليدية في تسيير الجوانب التقنية على حساب الجانب البشري متجاهلة بذلك كل معارفه، قدراته الإبداعية وبالتالي إمكانية مساهمته في تحقيق الريادة المنظمة، حيث يقضي فيها أغلب أوقاته، في حين أنَ أسلوب المشاركة في الإدارة يعيد اكتشاف العامل من جديد خاصة وأنَه قائم على المبادرة والحرية في تصور وتنفيذ العمل، هادفا من وراء ذلك إلى استغلال قدراته الإبداعية وتوظيفها بما يخدم توجهات المنظمة[1] وعليه يمكن ابراز مرتكزات الإدارة بالمشاركة في تحقيق الإبداع الإداري في ما يلي:[2]

1. تعتبر الإدارة بالمشاركة ضرورة حتمية أفرزتها المنافسة القائمة على الإبداع، التجديد المستمر والاستجابة بسرعة إلى للاحتياجات المتغيرة للمستهلكين لضمان بقاء المنظمة واستمرارها، لأنَ العامل بطبيعته يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي الى التطوير والإنجاز.

2. الإدارة بالمشاركة ترتكز على العمل الجماعي الذي يمكن اعتباره إدارة أو وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية الإبداع الإداري، حل المشكلات واتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء دورها بفعالية في كل الظروف والمتغيرات وأنَ العمل الجماعي سمة أساسية للمنظمات المبدعة في حل كافة المشكلات المختلفة بالأسلوب الجماعي حتى تتيح الفرصة

[1] خالد علي، نفس المرجع السابق، ص ص87-88.

[2] نفس المرجع السابق، ص88.

لها للاستفادة المثلى لما يملكه المدراء والعاملين على حد سواء من معلومات، أفكار، مقترحات أصلية والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بما يساهم في عملية التطوير والإبداع الإداري؛[1]

3. عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات واتخاذ القرارات من مهمة الشخص الأول في المنظمة أو الإدارة أو القسم ومن النادر أن يقوم هذا الشخص بهذه المهمة بمفرده دون إشراك الجماعة، حيث أن إشراكهم يعتبر واحدا من أفضل الأساليب الإدارية لحل المشكلات واتخاذ القرارات، خصوصا إذا تم اختيار هذه الجماعة اختيارا صحيحا وتهيأت لهم الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب منهم والابتعاد عن الوقوع في الأزمات والأخطاء التي يمكن أن تنجم عن اتخاذ القرار؛

4. أصبح أسلوب الإدارة بالمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات مطلبا رئيسيا ويرجع ذلك لعدة أسباب تتعلق بالمعلومات، الالتزام والإبداع والتطوير؛

5. ترتكز الإدارة بالمشاركة على العمل الجماعي والذي يمكن اعتباره أداة فعالة في تسهيل وتنمية الإبداع الإداري في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي انجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكاريه لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء دورها في كافة الظروف والمتغيرات وعليه يعتبر العمل الجماعي مهمة أساسية للمنظمات الإبداعية المعاصرة، فهو يساعد في حل كافة مشكلاتها المختلفة بالأسلوب الجماعي حتى تتيح الفرصة لها للاستفادة المثلى بما لدي المدراء والعاملين على حد سواء من معلومات وأفكار واقتراحات والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بما يساهم في تحقيق الأهداف المستهدفة.[2]

المطلب الرابع: دور إدارة الاجتماعات في تحقيق الإبداع الإداري

تعتبر إدارة الاجتماعات وسيلة هامة لتمكين رئيس الاجتماع من المتابعة والرقابة لمختلف المهام الإدارية التي تقوم بها المؤسسة، أي أنَها طريقة من طرق التفكير الجماعي تشتمل على آراء أعضاء الاجتماع، كما أنَها وسيلة لإرضاء أعضاء الاجتماع وتحسيسهم أنهم من صناع القرار وأنَ مشورتهم هامة في تحقيق أهداف المؤسسة،[3] أي أنها وسيلة تدعيمية لتنمية مهارات الأعضاء المشاركين في الاجتماع، من

---

[1] حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع السابق، ص ص 152-153.

[2] بلال كرامش، **دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2018/2017، ص80.

[3] ألاء خليل، **فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعة اليرموك**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، 2013، ص12

خلال توضيح كيفية تقديم المقترحات الملائمة واتخاذ القرارات فتعمل بذلك على خلق قيادات إدارية للمستقبل خاصة وأنَها طريقة مختصرة لاتخاذ القرار في وقت قصير إذا كان هناك بعد جغرافي أو اختلاف في الآراء، فهي تعمل على تحقيق التعاون بين أعضاء الاجتماع وتشعرهم بروح الفريق وتقوي العلاقات الاجتماعية بينهم.[1]

تعتبر إدارة الاجتماعات وسيلة هامة للوصول إلى الأهداف المسطرة، خاصة وانَ هذه الأخيرة تعتبر من أفضل الطرق لتحقيق التكامل بين الرئيس والمرؤوس ويستطيع كل عضو منهم ان يتعرف على المشاكل والاخطار التي تتعرض لها المؤسسة بدلا من أن يكون الأمر مقتصرا على مكالمة، كما تساعده على اكتشاف قيمة العمل الجماعي والمشاركة الجماعية.[2]

تساهم الاجتماعات فتعزيز روح العمل الجماعي وتشجيع التفكير الخلاق الذي يمكن من خلاله أن يكون لكل عضو في الاجتماع مشاركة وتفاعل يعود بالنفع على الجميع، لذلك لا بد من توضيح القضايا المثارة والتعرف على مشاعر وعواطف الأعضاء اتجاهها، الأمر الذي يمكن من الحصول على تغذية عكسية إيجابية أو سلبية ومن ثم اتخاذ الجماعة قرار الذي يشجعهم في إيجاد الحلول والإجابات للمشاكل لمطروحة والتي تساهم في تحقيق التقدم والازدهار للمنظمة، إضافة إلى ذلك ينبغي أن يعالج الاجتماع القضايا التي لا يمكن معالجتها من خلال الهاتف أو أي وسيلة من وسائل التكنولوجيا الحديثة.[3]

[1] طايف عطية، دهام لطيف دهام، أحمد خضير أحمد، **دور عناصر إدارة الموهبة وأثرها في تحقيق الاجتماعات الناجحة- بحث ميداني لعينة من مدراء شركة الحبوب فرع الآبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد 05، العدد 46، ج1، 2019، ص 257.

[2] ألاء خليل، نفس المرجع السابق، ص12.

[3] أحمد حمدان محمّد برهوم، نفس المرجع السابق، ص21.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإبداع الإداري في الوقت الراهن بمثابة الحل الأمثل للمشاكل التي تواجه المنظمات، الأمر الذي يستوجب من هذه الأخيرة توفير الأفراد المبدعين في مختلف المجالات والميادين المتعلقة بالجانب الإداري والوصول بها إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

تستوجب مهارات الإبداع الإداري التعامل مع مختلف الظروف بكفاءة عالية من خلال القدرة على التعامل مع مختلف الأوضاع التي تفرضها البيئة التنافسية الحادة للمنظمات، خاصة أنَ التطور السريع في المنظمات يضاعف من صعوبة التعامل مع الأوضاع الجديدة وهذا من خلال تشجيع أسلوب الإبداع الإداري و العمل على ترسيخه في أذهان الأفراد العامليليصبح مع الوقت هوية المنظمة التي تسمح لها من بلوغ أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

الفصل الثالث

دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة

الإداريين بالجامعة زيان عاشور الجلفة

تمهيد

حاولنا من خلال ما سبق عرضه في الجانب النظري من الفصل الأول والثاني لموضوع الدراسة توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة التي تشمل كل من الإدارة الفعالة للوقت وتنمية الإبداع الإداري، حيث تم الوقوف على النقاط الأساسية وطبيعة العلاقة النظرية بين المتغيرين، من أجل إثراء الدراسة وتوضيح خبايا الموضوع.

في الفصل الثالث تم عرض طبيعة الدراسة الميدانية، حيث وقع الاختيار على جامعة زيان عاشور بالجلفة لتوزيع الإستبانة كأداة للدراسة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، تم توزيعها على مجتمع الدراسة وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها، من أجل اختبار مصداقية وثبات أداة الدراسة، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من خلال برنامج **Spss** (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية)، لتوضيح هذا قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار التعريفي لجامعة زيان عاشور الجلفة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار التعريفي لجامعة زيان عاشور الجلفة

تشكل الجامعة الركيزة الأساسية لتكوين إطاراتها وتهيئتهم نحو الحياة العملية، حيث ينظر إلى الأستاذ الجامعي في المجال الأكاديمي على أنَه العامل الرئيسي لتحقيق أهداف العام الجامعي، شرط الحفاظ على نزاهته من خلال مسيرته المهنية التي تتطلب منه اكتساب مهارة التعامل، تلقين الدروس والمناقشة، من أجل تحقيق الهدف الرئيسي من وجوده وهو رفع المستوى الجامعي من خلال تنمية واكساب الطلبة رصيد معرفي يمكنهم من النجاح في حياتهم العلمية والعملية، كما توفر الجامعة للمجتمع الإطارات الفعالة التي تعمل على قيادة البلاد في مختلف المجالات والميادين وهو ما يجبر الجامعة على مجابهة مختلف التحديات، التكنولوجية الاقتصادية، الاجتماعية والتربوية، حتى تتمكن من فتح آفاق الإبداع والابتكار التي تساهم في رفع مستوى البحث العلمي ودفعه نحو تحقيق الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم جامعة زيان عاشور الجلفة

إن طموح الجامعة الجزائرية لا يختلف عن أي مؤسسة تمارس نشاطها الاجتماعي أو الاقتصادي أو حتى أصول السياسة والتربية في دول العالم الثالث، حيث تسعى جاهدة لتقليل مواطن الضعف والتخلف وتعزيز مواطن القوة وتطويرها، فقد كثفت الجزائر كل الجهود منذ الاستقلال للنهوض بمختلف القطاعات و على رأسها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، هادفة بذلك إلى إقامة ركائز الجامعة الجزائرية ورفعها إلى مصاف الجامعات في الدول المتقدمة وهو ما سوف أحاول ابرازه من خلال هذا المطلب.

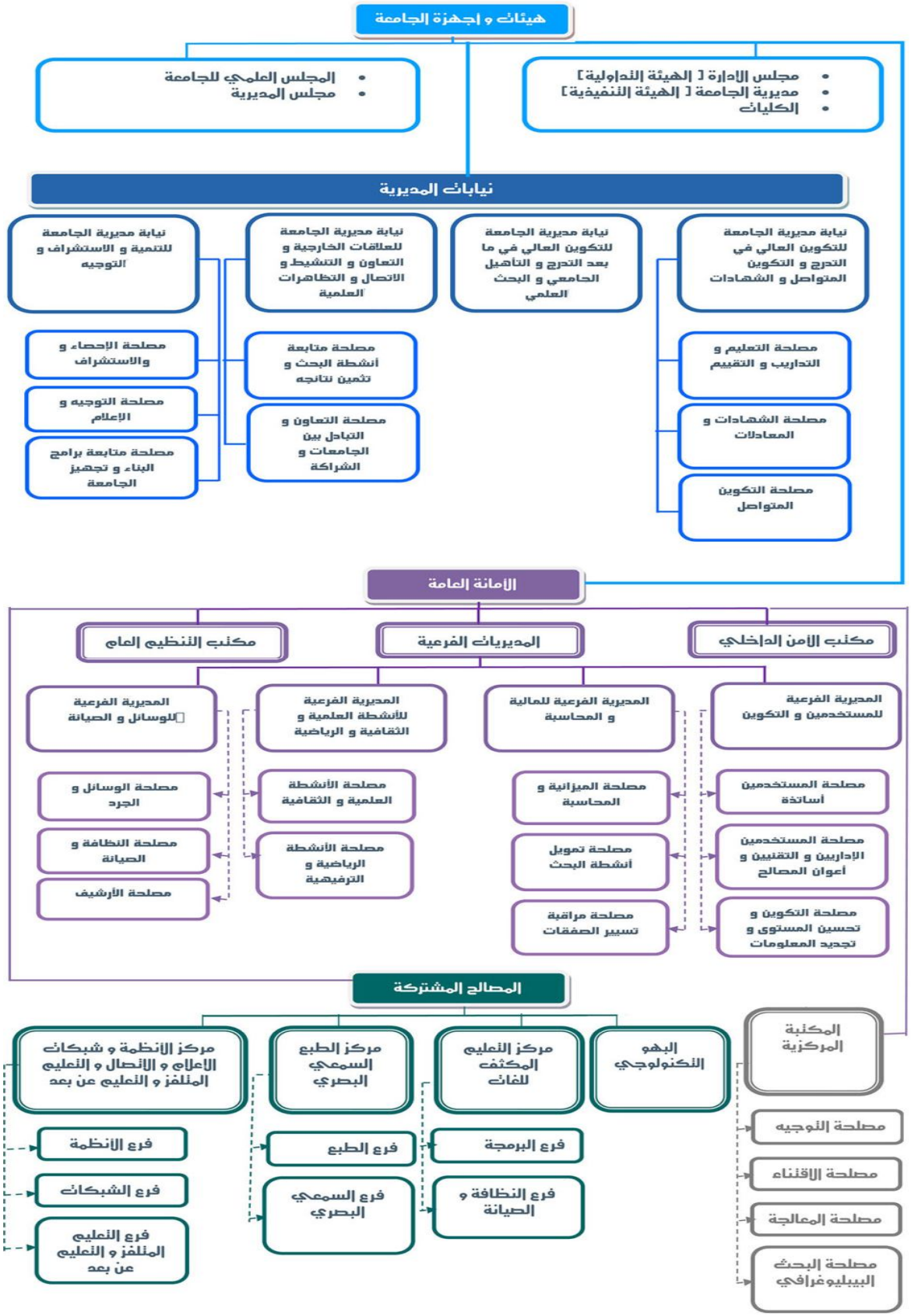
أولا: التعريف بالجامعة

توجد العديد من المفاهيم المرتبطة بالاطار التعريفي للجامعة يمكن ابراز أهمها في النقاط التالية:

تعرف جامعة زيان عاشور الجلفة: "هي قطب علمي بقرار من رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة، تمت ترقية الجامعة من مركز جامعي إلى جامعة في 13 أكتوبر 2008، وتسمى جامعة زيان عاشور نسبة إلى شهيد المنطقة وقائد ثوريا إبان الثورة التحريرية ."[1]

[1] http://www.univ-djelfa.dz/ ، 03-12-2020 ، 16.25.

شكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لجامعة زيان عاشور الجلفة



المصدر: الموقع الالكتروني الرسمي للجامعة الجلفة.16.25 ، 03-12-2020 ، http://www.univ-djelfa.dz/

المطلب الثاني: تصنيف الاساتذة الإداريين لجامعة الجلفة

اعتمدنا في تصنيف الأساتذة الاداريين بجامعة الجلفة على تصنيف الأساتذة الإداريين حسب المهام الإدارية والتصنيف حسب الرتب، على النحو التالي:

أولا: شروط تصنيف الأساتذة الإداريين في جامعة الجلفة

يمكن توضيح تصنيف الأساتذة الإداريين في جامعة الجلفة ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-01): تصنيف الأساتذة الإداريين حسب المهام الإدارية

جامعة زيان عاشور	عميد	نائب عميد	رئيس القسم	نائب رئيس القسم
كلية علوم الطبيعة والحياة	1	2	4	3
كلية الحقوق والعلوم السياسية	1	2	2	4
كلية العلوم والتكنولوجيا	1	2	3	5
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و وعلوم التسيير	1	2	5	4
كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي	1	2	3	4
كلية الآداب واللغات والفنون	1	2	3	4
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	1	2	5	5
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	1	2	3	0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق المقدمة من جامعة الجلفة

يوضح الجدول أعلاه تصنيف الأساتذة الجامعيين في مختلف كليات الجامعة حسب المهام الإدارية الموكلة إليهم، حيث ألاحظ وجود عميد ونائبين لكل كلية، تحتوي كلية العلوم الطبيعية على أربعة رؤساء أقسام، في حين تحتوي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية على خمسة رؤساء أقسام، أما باقي الكليات فتحتوي على ثلاثة رؤساء أقسام وأربعة نائبين.

تجدر الملاحظة أن الزيادة الاستدلالية حسب المادة 69: تطبيقا للمادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، تحدد الزيادة الاستدلالية لأسلاك الأساتذة الباحثين طبقا للجدول أدناه:

جدول رقم (03-02): الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا

المناصب العليا	الزيادة الاستدلالية	
	المستوى	الرقم الاستدلالي
مسؤول فريق ميدان التكوين	12	495
مسؤول فريق شعبة التكوين	11	405
مسؤول فريق الاختصاص	10	325

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد23، ماي 2008، ص27.

ثانيا: التصنيف حسب الرتب

طبقا للمادة 67: تطبيقا للمادة 118 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 جويلية سنة 2006، يحدد تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين طبقا للجدول الموالي:

جدول رقم (03-03): تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين

الأسلاك	الرتب	التصنيف		
		الصنف		الرقم الاستدلالي الأدنى
أستاذ	أستاذ	خارج الصنف	قسم فرعي 7	1480
أستاذ محاضر	أستاذ محاضر قسم أ		قسم فرعي 6	1280
	أستاذ محاضر قسم ب		قسم فرعي 4	1125
أستاذ مساعد	أستاذ مساعد قسم أ		قسم فرعي 3	1055
	أستاذ مساعد قسم ب		قسم فرعي 1	930
معيد	معيد		الصنف 13	578

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد23، ماي 2008، ص27.

يوضح الشكل أعلاه تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين، بحيث نلاحظ أَن كل الأسلاك حسب الجدول خارج التصنيف ماعدا المعيد فهو في الصنف 13 تحت الرقم الاستدلالي 578، أستاذ تعليم عالي يتبع القسم الفرعي 7 تحت رقم 1480، أستاذ محاضر قسم أ قسم فرعي 6 رقمه الاستدلالي

1280، أستاذ محاضر قسم ب قسم فرعي 4 تحت رقم 1125، أستاذ مساعد أ قسم فرعي 3 تحت رقم 1055 ، أما أستاذ مساعد قسم ب قسم فرعي 1 تحت رقم 930.

ثالثا: مشاريع البحث المتعلقة بجامعة الجلفة

تضم الجامعة 22 موضوع بحث معتمد من طرف اللجنة الوطنية لتقييم مشاريع البحث الجامعية، كما تم قبول 15 مشروع بحث وطني في إطار البرامج الوطنية لمشاريع البحث التابعة لمديرية البحث والتطوير التكنولوجي وذلك في مختلف الميادين والتخصصات حيث تشتمل مخابر البحث مالي:[1]

1- مخبر الكيمياء العضوية و المستخلصات الطبيعية

2- مخبر استراتيجيات مكافحة المخدرات في الجزائر؛

3- مخبر نمذجة ومحاكاة وتحسين الأنظمة المركبة الحقيقية؛

4- مخبر التطوير في الميكانيك والمواد؛

5- مخبر العلوم ومعلوماتية المواد؛

6- مخبر التنمية الديمقراطية وحقوق الإنسان في الجزائر؛

7- مخبر جمع دراسة وتحقيق مخطوطات المنطقة وغيرها؛

8- مخبر قانون حماية البيئة؛

9- مخبر الآلية التطبيقية و التشخيص الصناعي؛

10- مخبر المصطلح والمخطوط والأدب الجزائري المكتوب في الصحافة؛

11- مخبر تنقيب وتثمين النظم البيئية والسهبية؛

12-مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة؛

12- إصلاح النظام الدستوري والحكم الراشد في الجزائر؛

13- مخبر الأنشطة البدنية والرياضية في الجزائر؛

14- سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية بالجزائر.

[1] http://www.univ-djelfa.dz/ ، 03-12-2020 ، 18.26

المطلب الثالث: الترقية كآلية لتحسين الإبداع الإداري في الجامعة

يتوقف نظام الترقية الوظيفية للأستاذ الجامعي على إعطاء عنصر الكفاءة، الإبداع والتفوق في أداء العمل الأهمية اللازمة عنـــد الترقية من قبل الجامعة وإدارتها، مما ينعكس إيجابا على معدلات أداء الأستاذ الجامعي وعلى المستوى البيداغوجي والبحثي بجودة عالية تتوافق ومتطلبات العصر من أجل ضمان الاستمرارية والنجاح وتحقيق المراتب الأولى عربيا، دوليا وبتالي تحقيق الأهداف المسطرة لكل أستاذ جامعي، من خلال إشباع حاجات التميز لديه وطموحاته التي يسعى لها، ولتنسيق حجم المسؤوليات والمهام والسلطات الكبيرة المصحوبة للترقية لا بد من توفر أنظمة أجور ومكافآت من أجل زيادة دافعية الأفراد وتحسين أدائهم بشكل مستمر وزيادة شعورهم بالضمان والأمان الوظيفي وتطوير مسارهم الوظيفي.[1]

اضافة إلى ذلك ضرورة وجود نظام تقييم الأداء طبقا لمعايير محددة مسبقا للتحقق من مدى توافق الفرد ووظيفته والكشف عن قدراته ومدى استعداده للإنجاز والتطوير والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية.[2]

أولا: شروط الترقية

1- المادة 42:"يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم ب بمقرر من مسؤول المؤسسة:

- الأساتذة المساعدون قسم ب المرسمون، الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها؛

- الأساتذة المساعدون قسم أ الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.

2- يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم أ بمقرر من مسؤول المؤسسة:

- الأساتذة المحاضرون قسم ب الذين يثبتون تأهيلا جامعيا أو درجة معترف بمعادلتها؛

- الأساتذة المساعدون قسم أ الحاصلون على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها؛

- الأساتذة المساعدون قسم ب المرسمون الحاصلون على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها.

---

[1] يمينة عساس، عبد القادر رياض، **مساهمة الترقية كآلية لتحسين أداء الأستاذ الجامعي- دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة-** مقال مقدم إلى مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد07، العدد01، 2021، ص38.

[2] يمينة عساس، عبد القادر رياض، نفس المرجع السابق، ص38.

3- المادة 50: " يرقى إلى رتبة أستاذ، بعد أخذ رأي اللجنة الجامعية الوطنية، الأساتذة المحاضرون قسم أ الذين يثبتون خمس (05) سنوات نشاط فعلي بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل المعدة من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي.

تعلن الترقية إلى رتبة أستاذ بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو عند الاقتضاء بقرار مشترك مع الوزير المعني.[1]

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة وأهدافها المتعلقة بتوضيح دور إدارة الوقت في تحقيق الإبداع الإداري، ذلك من خلال بيان مدى تبني الجامعة لإدارة الوقت والعوامل التي ساهمت في بروزه، اتجاه أفراد العينة اتجاه الإبداع الإداري، حيث يبين كل من مجتمع الدراسة، العينة، أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات، عرض وتحليل النتائج الشخصية.

المطلب الأول: تقديم الدراسة الميدانية

بعد التطرق للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرين سأحاول اسقاط الجوانب النظرية للموضوع على الدراسة الميدانية:

أولا- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الاساتذة الاداريين جامعة زيان عاشور بجلفة من (85) فرد أستاذ إداري، وقد أخذنا عينة حصرية من (85) فرد أستاذ اداري وتم استرجاع (70) عينة أي بنسبة (82.35%) وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04): عدد الاستبيانات الموزعة

الاستبيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
العدد	85	85	15	70
النسبة %	100	100	17.65	82.35

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

[1] الجريدة الرسمية، نفس المرجع السابق، ص25.

ثانيا- وصف عينة الدراسة:

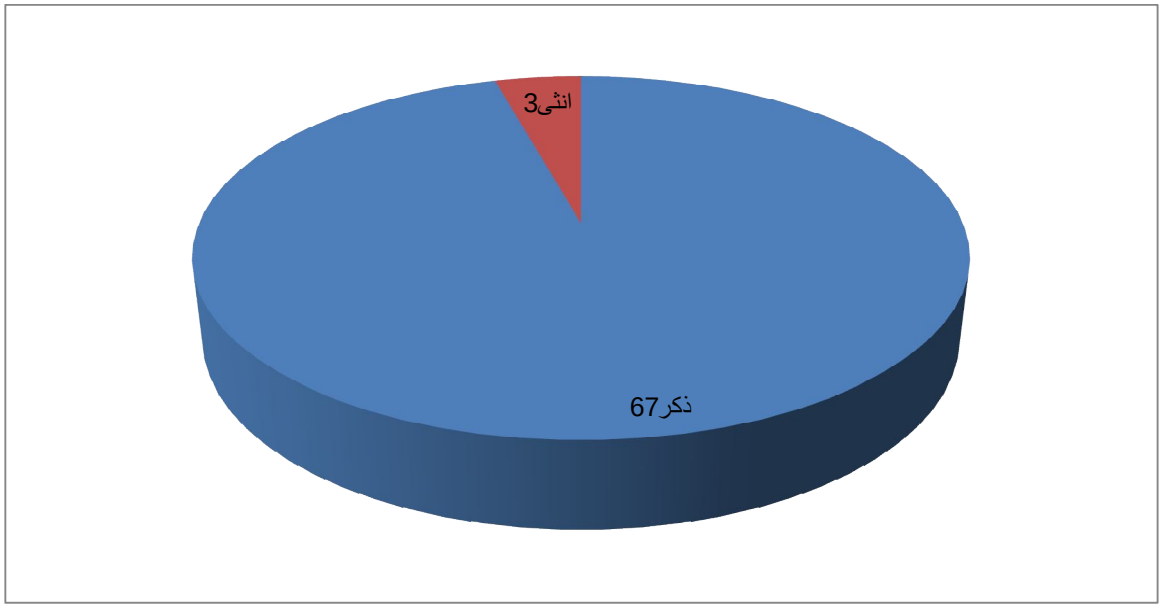
1- جنس المستجوب: تتناول الدراسة 70 مفردة، والتي من خلالها تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (03-05): جنس أفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	67	95.70
أنثى	3	4.30
الكلي	70	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

الشكل رقم (03-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول (03-05) والشكل أعلاه يتضح أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث بحيث يمثلون 95.70%من عينة الدراسة ولعل هذا يتعلق بطبيعة التوظيف في الجامعة ونشاطاتها التي لا تقتصر على الوظيفة الإدارية فقط.

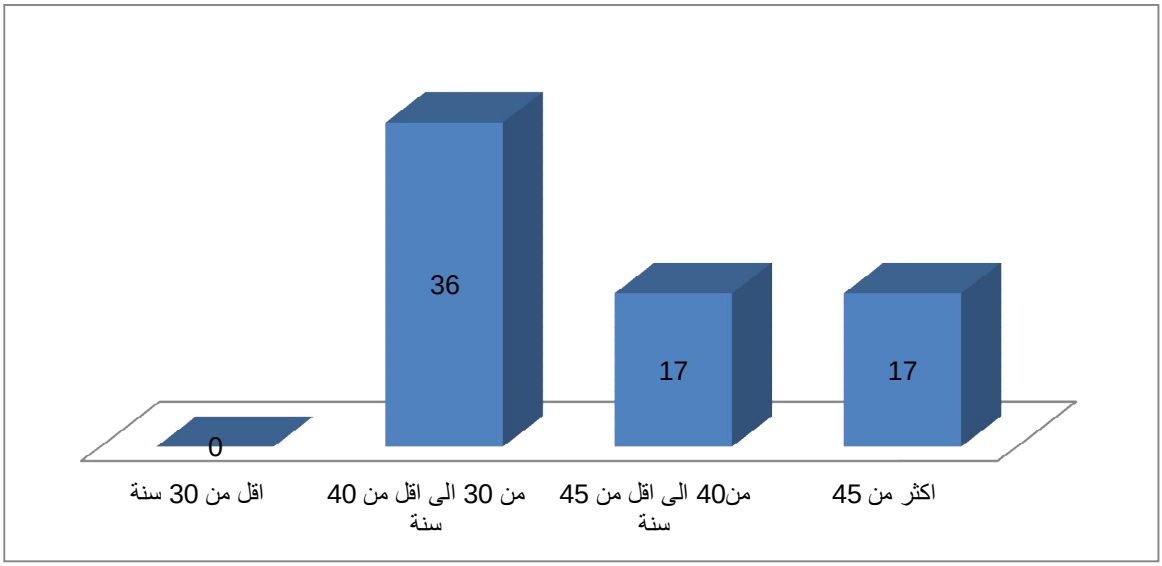
2- عمر المستجوب: يتوزع العمر أفراد عينة الدراسة حسب سن الفئات المدرجة في الاستبانة إلى:

الجدول رقم (03-06): العمر أفراد العينة

السن :	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	0	0
من30سنة إلى أقل من40 سنة	36	51.4
من 40سنة الى اقل من50سنة	17	24.3
أكبر من 50 سنة	17	24.3
الكلي	70	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

الشكل رقم (03-03):توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول (03-06) والشكل أعلاه يتضح أنَ (51.4%) من المستجوبين تتراوح سنهم من 30 سنة إلى أقل 40 سنة، لتأتي بعدها نسبة (24.3%) لكل من الفئتين المتبقيتين، ومنه نلاحظ انعدام الفئة الاولى الاقل من 30 سنة في مناصب المسؤولية ويعزى هذا إلى نقص خبرتهم اما الفئة الغالبة في المناصب الادارية وهي الفئة الثانية التي تكون قد اكتسبت خبرة وتتكون من الفئة الشبابية التي يمكنها تعزيز الإبداع وإضافة لمسة جديدة بإمكانها خلق نقلة نوعية بالارتقاء بالجامعة .

3- المؤهل العلمي للمستجوب:

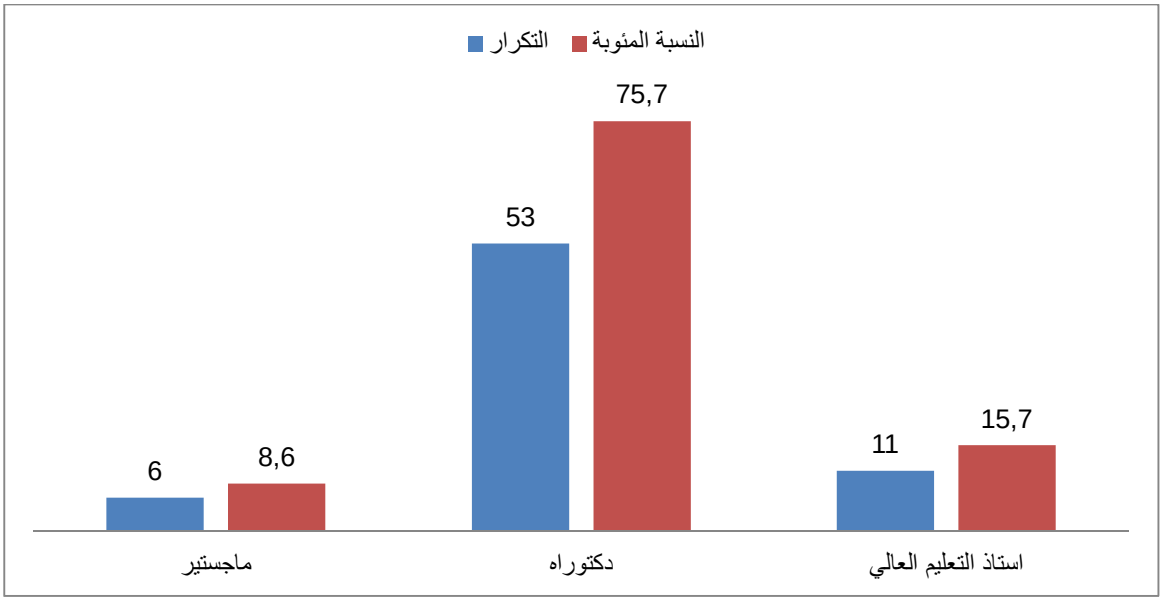
يصنف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى ثلاثة مجموعات:

الجدول رقم (03-07) : المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ماجستير	06	8.6
دكتوراه	53	75.7
أستاذ التعليم العالي	11	15.7
الكلي	70	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

الشكل رقم (03-04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الأفراد الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه يمثلون أكبر عدد بنسبة (75.7%) ويفسر هذا إلى أنَ هذه الفئة تملك الطاقات الكامنة التي يمكن أن تستفيد منها الجامعة وكذلك استفادة هؤلاء الاساتذة من الخبرات،بالإضافة الى استفادتهم من الترقيات من خلال المناصب الادارية، في حين أن نسبة الافراد الذين مؤهلهم العلمي أستاذ التعليم العالي ويعزى ذلك إلى أنَ هذه الفئة تتفرغ الى أعمال اخرى كالتأليف ومشاركة الأعمال البيداغوجية.

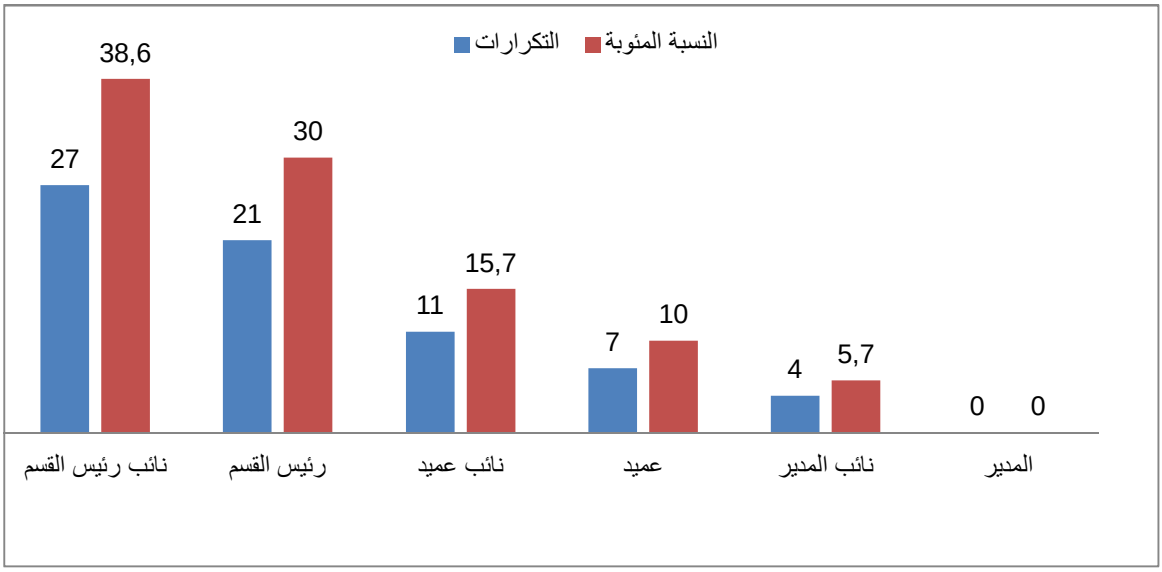
4- نوع الوظيفة للمبحوث: يصنف أفراد العينة حسب الوظيفة إلى ستة مجموعات:

الجدول رقم (03-08) :نوع الوظيفة لأفراد العينة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة %
نائب رئيس القسم	27	38.6
رئيس القسم	21	30.0
نائب عميد	11	15.7
عميد	7	10.0
نائب المدير	4	5.7
الكلي	70	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

الشكل رقم (03-05):توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول (03-08) والشكل أعلاه يمكن القول أنَ توزيع الأساتذة حسب الوظيفة كان خاضعا للواقع العملي الذي تكشفه وثائق الجامعة، حيث أن الأفراد الذين وظيفتهم نائب رئيس قسم يمثلون أكبر عدد27 فرد بنسبة (38.6%)، في حين أن نسبة الافراد الذين يشغلون منصب رئيس قسم تأتي في المرتبة الثانية بحيث مثلت نسبة (30%) من الأساتذة الذين يشغلون منصب رئيس قسم، لتليها بعد ذلك الافراد الذين وظيفتهم نائب عميد بنسبة (15.7%) وفي الاخير الأفراد الذين منصبهم نائب مدير بنسبة(5.7%) وهذا ما يجعل عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

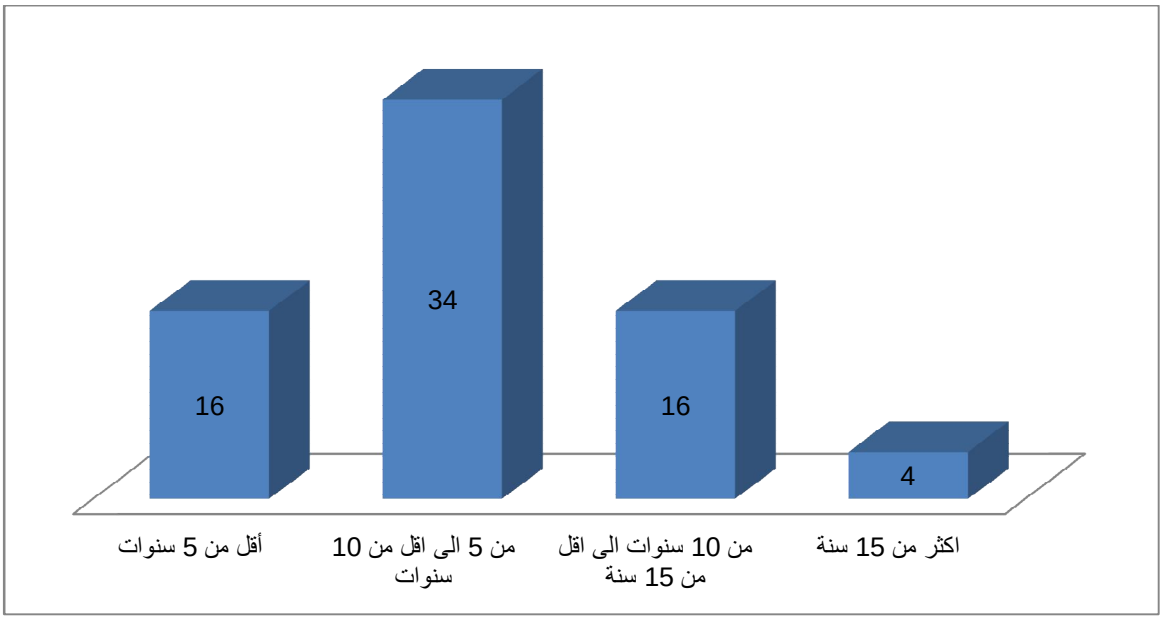
5- سنوات الخبرة: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى أربع مجموعات:

الجدول رقم (03-09): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة:	التكرار :	النسبة % :
أقل من 5 سنوات	16	22.9
من 5 الى اقل من 10سنوات	34	48.6
من 10 الى اقل من 15 سنة	16	22.9
أكثر من 15 سنة	4	5.7
الكلي	70	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

الشكل رقم (03-06): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الخبرة المكتسبة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن الأفراد الذين سنوات خبرتهم من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات تقدر نسبتهم (48.6%)وهو مستوى عالي من الخبرة، بينما نسبة (22.9%) فهي تمثل الأفراد الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات والافراد من 10 الى اقل من 15 سنة وهو مستوى مقبول من الخبرة، وأخيرا نسبة (5.7%) للأفراد الذين سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر.

ثالثا- السلم المعتمد:

تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على سلم لكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات، وكذلك كل مكون من مكونات قياس الاتجاهات يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به.

الجدول رقم (03-10): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع**، جدة السعودية،2007 .

رابعا- ادوات الدراسة:

تمثل الاستيبانة الاداة الرئيسية لهذه الدراسة، والتي صممت في شكلها الاولى بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع، وقد جاءت الاستيانة الاولية في شكلها نهائي مكونة من جزأين رئيسين هما :

1-الجزء الاول (البيانات الشخصية):

للمتغيرات الشخصية اهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة و الوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهي تمثل المتغيرات الوسيطية، وتشتمل على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة)

2-الجزء الثاني (ادارة الوقت):

ويشمل هذا الجزء العبارات المتعلقة بمتغير ادارة الوقت، وهي مقسمة الى خمسة أبعاد :

- الادارة بالاهداف : وقد خصصنا لها العبارات التالية: (1،2،3،4،5،6،7)
- إدارة الاجتماعات : وقد خصصنا لها العبارات التالية: (8،9،10،11،12،13،14)
- إدارة التفويض : وقد خصصنا لها العبارات التالية : (15،16،17،18،19،20،21)
- إدارة المشاركة : وقد خصصنا لها العبارات التالية : (22،23،24،25،26،27،28)
- إدارة مضيعات الوقت : وقد خصصنا لها العبارات التالية : (29،30،31،32،33،34،35)

3-الجزء الثالث (الابداع الاداري):

ويشمل هذا الجزء العبارات المتعلقة بمتغير الابداع الاداري، وهي مقسمة الى أربعة أبعاد :

- تشجيع الابداع الاداري : وقد خصصنا لها العبارات التالية: (1،2،3،4،5،6)
- القدرة على حل المشاكل : وقد خصصنا لها العبارات التالية: (7،8،9،10،11،12)
- روح المجازفة والمغامرة : وقد خصصنا لها العبارات التالية: (13،14،15،16،17،18)
- قابلية التغيير : وقد خصصنا لها العبارات التالية: (19،20،21،22،23،24)

خامسا : الاساليب الاحصائية المستخدمة

لأغراض التحليل واختبار الفرضيات الدراسة،فقد قمنا باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية عن طريق استخدامنا لبرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية ويرمز له (SPSS)،والاصدار المستخدم لهذا البرنامج هو الاصدار تاسع عشر وتتمثل هذه الاساليب فيما يلي :

- **اختبار(Kolmogorov-SmirnovTest K-S)واختبار(Shapiro-Wilk)**

وذلك بغية التأكد من التوزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية؛

- **إختبار ألفا كرونباخ ((Cronbach Alpha(α)** بغية تقدير الثبات الدراسة؛
- **معامل الارتباط سيبرمان(Speaman Corrélation Coefficient)** وذلك للقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والابعاد و المتغيرات؛
- **التكرارات و النسب المئوية** من اجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛
- **تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis)** ذلك للتحقق من مدى وجود اثر بعد او متغير واحد على متغير واحد؛
- **تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis)** بغية تحقق من وجود أثر لابعاد متغير المستقل على المتغير التابع؛
- **اختبار (Independent-samples (T-test** من اجل التعرف على ماذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في اراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية و الوظيفية ذات الفئتين؛

- **اختبار تحليل التباين (ف)(One-Way anova)** من اجل التعرف على ماذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في اراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية و الوظيفية التي تقسم الى اكثر من الفئتين؛
- **اختبار(LSD)** من أجل تحديد الفروقات لصالح أي فئة من الفئات التي حدثت فيها الفروقات ذات دلالة إحصائية في اراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة وذلك حسب العوامل الشخصية والوظيفية.

سادسا: حدود الدراسة

تم إعداد الدراسة وفق الحدود الرئيسية التالية:

- **الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة المسحية من وجهة نظر الاساتذة الاداريين في جامعة زيان عاشور الجلفة؛

- **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور الجلفة؛

- **الحدود الزمانية:** شملت الدراسة الفترة الزمنية سداسي الثاني لسنة 2020؛

المطلب الثاني: الاختبارات الأولية لأداة القياس

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بإجراء مجموعة من الاختبارات عليها ذلك من خلال استشارة مجموعة المحكمين بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

أولا. صدق الاستبانة:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة وملاءمة فقراتها قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة وأعضاء من جامعات أخرى، حيث قاموا بإصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبانة، ومدى شمول الاستبانة لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وعلى ضوئها قمنا بإجراء التعديلات التي أشار عليها المحكمون، حتى تم الوصول للشكل النهائي للاستبانة.

ثانيا. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الاحصائية، ولهذا استخدمنا اختبار **كولمجروف-سمرنوف** واختبار **شبيرو-ويلك** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ؟ لان معظم الاختبارات تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين :

- **الفرض العدمي (H0) :** بيانات العينة المسحوبة من المجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- **الفرض البديل (H1) :** العينة المسحوبة من المجتمع الدراسة بياناتها لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- فاذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى الدلالة (0.05) فاننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع طبيعيا. اما اذا كان مستوى الدلالة الحقيقي اقل من المتسوى الدلالة الاسمي (0.05) فنقبل الفرض البديل وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

و الجدول الاتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات:

جدول رقم (03-11) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات

المجال	اختبار كولمجروف-سمرنوف		اختبار شبيرو-ويلك	
	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig
الادارة الاهداف	0.073	0.200	0.976	0.201
الادارة الاجتماعات	0.127	0.067	0.962	0.054
الادارة التفويض	0.089	0.200	0.966	0.056
الادارة المشاركة	0.124	0.072	0.963	0.061
ادارة مضيعات الوقت	0.103	0.065	0.977	0.216
تشجيع الابداع الاداري	0.153	0.059	0.949	0.086
القدرة على حل المشاكل	0.131	0.064	0.973	0.135
روح المجازفة والمغامرة	0.108	0.053	0.980	0.329
القابلية التغيير	0.102	0.069	0.967	0.060

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

يوضح الجدول السابق ان القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت اكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكننا القول بان بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الامر الذي يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية.

ثالثا. ثبات متغيرات الاستبانة:

استخدمنا في الدراسة التي قمنا بها معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)لقياس ثبات الاستبانة، بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (03-12):

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

الإبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة بالأهداف	07	0.781
إدارة الاجتماعات	07	0.759
إدارة التفويض	07	0.749
إدارة بالمشاركة	07	0.850
إدارة مضيعات الوقت	07	0.828
تشجيع الابداع الاداري	06	0.760
القدرة على حل مشكلات	06	0.741
روح المجازفة والمغامرة	06	0.746
القابلية للتغيير	06	0.885
الاتجاه العام	59	0.959

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

يتضح من الجدول (03-10) أن معامل ألفا كان مرتفعا بـ 0.959، كما كانت قيمة الثبات مرتفعة أيضا هذا ما يدل على ثبات متغيرات الاستبانة.

رابعا. الاتساق الداخلي: صدق الاتساق الداخلي لفترات الاستبانة، تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 70مفردة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل محور، ثم تطرقنا الى حساب معامل الارتباط بين المحور وعبارته لذا سنحسب الاتساق الداخلي لأجزاء الاستبانة، بحيث يتضمن المحور الأول إدارة الوقت من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة والمحور الثاني توجه الأساتذة نحو الميزة التنافسية .

1. الاتساق الداخلي لمحور إدارة الوقت

الجدول رقم (03-13):

معامل الارتباط بين درجات عبارات إدارة الوقت مع الدرجة الكلية لكل بعد

الإدارة بالأهداف		إدارة الاجتماعات		إدارة التفويض		إدارة بالمشاركة		إدارة الوقت مضيعات	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.697**	08	0.610**	15	0.583**	22	0.737**	29	0.314**
02	0.691**	09	0.559**	16	0.643**	23	0.806**	30	0.626**
03	0.569**	10	0.731**	17	0.549**	24	0.638**	31	0.811**
04	0.524**	11	0.595**	18	0.624**	25	0.732**	32	0.829**
05	0.681**	12	0.753**	19	0.456**	26	0.721**	33	0.633**
06	0.598**	13	0.640**	20	0.754**	27	0.663**	34	0.680**
07	0.775**	14	0.671**	21	0.747**	28	0.616**	35	0.756**

*** 0.01**

**** 0.05**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد إن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور إدارة الوقت، حيث تراوح بين (0.314) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (29) وبين (0.829) في حدها الأعلى أمام العبارة (32).

2. الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري

الجدول رقم (03-14): معامل الارتباط بين درجات عبارات الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية

تشجيع الإبداع الإداري		القدرة على حل المشاكل		روح المجازفة والمغامرة		القابلية التغيير	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	**0.695	07	**0.515	13	**0.644	19	**0.804
02	**0.584	08	**0.551	14	**0.529	20	**0.803
03	**0.709	09	**0.664	15	**0.536	21	**0.815
04	**0.768	10	**0.484	16	**0.714	22	**0.711
05	**0.605	11	**0.821	17	**0.759	23	**0.801
06	**0.562	12	**0.711	18	**0.655	24	**0.763

* 0.01

** 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد إن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الإبداع الإداري، حيث تتراوح بين (0.484) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (10) وبين (0.821) في حدها الأعلى أمام العبارة (11).

3. الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03-15) الاتساق البنائي لأداة الدراسة

محاور الاستبانة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
الإدارة بالأهداف	0.864**	0.00	دال
إدارة الاجتماعات	0.756**	0.00	دال
إدارة بالتفويض	0.770**	0.00	دال
إدارة بالمشاركة	0.857**	0.00	دال
إدارة مضيعات الوقت	0.724**	0.00	دال
تشجيع الإبداع الإداري	0.761**	0.00	دال
القدرة على حل المشاكل	0.836**	0.00	دال
روح المجازفة والمغامرة	0.791**	0.00	دال
القابلية للتغيير	0.812**	0.00	دال

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss19

من خلال الجدول رقم (03-15) نجد معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة احصائيا، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

من بين الأهداف الرئيسية التي يسعى إليها أي بحث علمي هو التأكد من صحية الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، حيث قامت الدراسة على أربعة فرضيات والتي سأحاول ابرازها في المطالب التالية:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

فيما يلي سأقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها مايلي:

(لا توجد ممارسات لتفعيل ادارة الوقت بجامعة زيان عاشور وتنتشر بمستويات منخفضة، كما تنخفض مستويات الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة الجلفة)

أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى(ادارة الوقت)

(لا توجد ممارسات لتفعيل ادارة الوقت بجامعة زيان عاشور وتنتشر بمستويات منخفضة)

الجدول رقم (03-16): درجة الموافقة كلية لأبعاد إدارة الوقت

الرقم	أبعاد إدارة الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
01	الادارة بالاهداف	3.40	0.69	5	متوسط
02	إدارة الاجتماعات	3.93	0.60	1	مرتفع
03	إدارة التفويض	3.73	0.55	2	مرتفع
04	إدارة المشاركة	3.65	0.66	3	متوسط
05	إدارة مضيعات الوقت	3.50	0.64	4	متوسط
	المتوسط المرجح	3.63	0.59		متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ اهتمام متوسط من قبل جامعة زيان عاشور لتفعيل ادارة الوقت وهذا بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري قدره (0.59)،و من حيت ترتيب أبعادها كان بعد إدارة الاجتماعات في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.93) ثم يليه بعد إدارة التفويض بمتوسط حسابي (3.73) ثم يليه بعد إدارة بالمشاركة بمتوسط حسابي (3.65) ثم يليه بعد إدارة مضيعات الوقت بمتوسط حسابي (3.50)،وبعد الادارة بالاهداف في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.40).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية(الإبداع الإداري)

(تنخفض مستويات الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة الجلفة)

الجدول رقم (03-17): درجة الموافقة كلية لأبعاد الإبداع الاداري

الرقم	أبعاد الإبداع الاداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
01	تشجيع الابداع الاداري	3.65	0.57	1	متوسط
02	القدرة على حل المشاكل	3.20	0.67	4	متوسط
03	روح المجازفة والمغامرة	3.42	0.58	3	متوسط
04	القابلية التغيير	3.50	0.95	2	متوسط
	المتوسط المرجح	3.44	0.69		متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ اهتمام متوسط من قبل جامعة زيان عاشور للإبداع الاداري وهذا بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري قدره (0.69)، من حيث ترتيب أبعاده كان في المرتبة الاولى بعد تشجيع الابداع الاداري بمتوسط حسابي (3.65)، ثم يليه بعد القابلية التغيير بمتوسط حسابي (3.50)، ثم يليه بعد روح المجازفة والمغامرة بمتوسط حسابي (3.42)، ثم يليه في المرتبة الاخيرة بعد القدرة على حل المشاكل بمتويسط حسابي (3.20).

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة الميدانية

فيما يلي سأقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها ما يلي:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة تعزى إلى المتغيرات الشخصية)

ومن هذه الفرضية تنبثق عنها فرضيات فرعية و المتمثلة فيما يلي:

أولا:نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى **(نتائج اختبار فرق (الجنس)**

اختبار فرق الجنس للفرضية القائلة بأنه:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة تعزى إلى متغير الجنس".

الجدول (03-18):نتائج اختبار فرق (الجنس)

الأبعاد	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Fالمحسوبة	مستوى دلالة
الإدارة بالأهداف	ذكر	67	3.3902	0.6885	0.003	0.959
	أنثى	03	3.7143	0.8571		
إدارة الاجتماعات	ذكر	67	3.9190	0.5969	0.131	0.718
	أنثى	03	4.2381	0.7330		
إدارة التفويض	ذكر	67	3.7292	0.5460	1.872	0.176
	أنثى	03	3.9524	0.9184		
إدارة بالمشاركة	ذكر	67	3.6333	0.6636	0.011	0.917
	أنثى	03	4.1429	0.6546		
إدارة مضيعات الوقت	ذكر	67	3.5991	0.6316	0.373	0.543
	أنثى	03	4.0476	0.8247		
تشجيع الابداع الاداري	ذكر	67	3.6493	0.5611	0.890	0.349
	أنثى	03	3.7222	0.9179		
القدرة على حل مشكلات	ذكر	67	3.1816	0.6740	0.369	0.545
	أنثى	03	3.7778	0.5357		
روح المجازفة والمغامرة	ذكر	67	3.4179	0.5754	1.058	0.307
	أنثى	03	3.6667	0.8819		
القابلية للتغيير	ذكر	67	3.4851	0.7591	0.123	0.727
	أنثى	03	3.5024	0.7563		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول أعلاه نستنتج بأنه:

1- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير الإدارة بالأهداف اتجاه عامل الجنس.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.959) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

2- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة الاجتماعات اتجاه عامل الجنس.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.718) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

3- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة التفويض اتجاه عامل الجنس.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.176) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

4- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة بالمشاركة اتجاه عامل الجنس.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.917) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

5- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة مضيعات الوقت اتجاه عامل الجنس.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.543) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

6- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير تشجيع الإبداع الإداري اتجاه عامل الجنس.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.349) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

7- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير القدرة على حل المشكلات اتجاه عامل الجنس.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.545) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

8- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير روح المجازفة والمغامرة اتجاه عامل الجنس.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.307) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

9- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير القابلية للتغيير اتجاه عامل الجنس.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.727) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (نتائج اختبار فرق العمر)

اختبار فرضية فرق العمر:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة تعزى إلى متغير العمر".

الجدول (03-19): نتائج اختبار فرق (العمر)

الإبعاد	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	F المحسوبة	مستوى دلالة
الإدارة بالأهداف	أقل من 30 سنة	0	0	0	2	0.089	0.915
	من 30 الى أقل من 40 سنة	36	3.4365	0.6638	67		
	من 40 الى أقل من 45 سنة	17	3.3529	0.6021	69		
	أكثر من 45 سنة	17	3.3866	0.8567			
إدارة الاجتماعات	أقل من 30 سنة	0	0	0	2	1.861	0.164
	من 30 الى أقل من 40 سنة	36	3.9683	0.6033	67		
	من 40 الى أقل من 45 سنة	17	3.7059	0.6236	69		
	أكثر من 45 سنة	17	4.0840	0.5370			
إدارة التفويض	أقل من 30 سنة	0	0	0	2	0.490	0.615
	من 30 الى أقل من 40 سنة	36	3.7817	0.5372	67		
	من 40 الى أقل من 45 سنة	17	3.6218	0.4816	69		
	أكثر من 45 سنة	17	3.7647	0.6794			
إدارة بالمشاركة	أقل من 30 سنة	0	0	0	2	0.158	0.854
	من 30 الى أقل من 40 سنة	36	3.6111	0.6636	67		
	من 40 الى أقل من 45 سنة	17	3.6975	0.6736	69		
	أكثر من 45 سنة	17	3.7059	0.7007			
إدارة مضيعات الوقت	أقل من 30 سنة	0	0	0	2	3.610	0.032
	من 30 الى أقل من 40 سنة	36	3.8056	0.6261	67		
	من 40 الى أقل من 45 سنة	17	3.3529	0.4604	69		
	أكثر من 45 سنة	17	3.4874	0.7250			
تشجيع الابداع الاداري	أقل من 30 سنة	0	0	0	2	0.554	0.577
	من 30 الى أقل من 40 سنة	36	3.6435	0.6536	67		
	من 40 الى أقل من 45 سنة	17	3.5588	0.4485	69		
	أكثر من 45 سنة	17	3.7647	0.4967			
القدرة على حل مشكلات	أقل من 30 سنة	0	0	0	2	0.290	0.749
	من 30 الى أقل من 40 سنة	36	3.1528	0.6927	67		
	من 40 الى أقل من 45 سنة	17	3.3039	0.4258	69		
	أكثر من 45 سنة	17	3.2255	0.8517			
روح المجازفة والمغامرة	أقل من 30 سنة	0	0	0	2	0.209	0.812
	من 30 الى أقل من 40 سنة	36	3.3889	0.6068	67		
	من 40 الى أقل من 45 سنة	17	3.5000	0.5000	69		
	أكثر من 45 سنة	17	3.4412	0.6398			

القابلية للتغيير	أقل من 30 سنة	0	0	0	2	0.413	0.664
	من 30 الى أقل من 40 سنة	36	3.5139	0.7446	67		
	من 40 الى أقل من 45 سنة	17	3.3725	0.6809	69		
	أكثر من 45 سنة	17	3.6078	0.8719			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول أعلاه نستنتج بأنه:

1- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير الإدارة بالأهداف اتجاه عامل العمر.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.915) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

2- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة الاجتماعات اتجاه عامل العمر.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.164) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

3- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة التفويض اتجاه عامل العمر.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.615) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

4- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة بالمشاركة اتجاه عامل العمر.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.854) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

5- يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة مضيعات الوقت اتجاه عامل العمر.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.032) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

6- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير تشجيع الإبداع الإداري اتجاه عامل العمر. هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.577) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

7- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير القدرة على حل المشكلات اتجاه عامل العمر.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.749) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

8- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير روح المجازفة والمغامرة اتجاه عامل العمر.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.812) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

9- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير القابلية للتغيير اتجاه عامل العمر.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.664) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

ثالثا:نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة **(فرق المؤهل العلمي):**اختبار فرضية فرق المؤهل العلمي:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

الجدول (03-20): (المؤهل العلمي)

الأبعاد	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	F المحسوبة	مستوى دلالة
الإدارة بالأهداف	ماجستير	6	2.7143	0.6060	2	3.536	0.035
	دكتوراه	53	3.4582	0.6602	67		
	أستاذ التعليم العالي	11	3.5195	0.7347	69		
إدارة الاجتماعات	ماجستير	6	3.5952	1.1898	2	1.047	0.357
	دكتوراه	53	3.9596	0.5289	67		
	أستاذ التعليم العالي	11	3.9870	0.5008	69		
إدارة التفويض	ماجستير	6	3.5952	0.6846	2	0.298	0.743
	دكتوراه	53	3.7655	0.50593	67		
	أستاذ التعليم العالي	11	3.6883	0.7527	69		
إدارة بالمشاركة	ماجستير	6	3.0000	1.0690	2	3.570	0.034
	دكتوراه	53	3.6954	0.5996	67		
	أستاذ التعليم العالي	11	3.8182	0.6667	69		
إدارة مضيعات	ماجستير	6	3.1429	0.9604	2	3.499	0.036
	دكتوراه	53	3.7251	0.5057	67		
	أستاذ التعليم العالي	11	3.3636	0.8768	69		
ش ت	ماجستير	6	3.0278	0.8394	2	4.304	0.017

	دكتوراه	53	3.7107	0.5022	67		
	أستاذ التعليم العالي	11	3.7121	0.5729	69		
القدرة على حل مشكلات	ماجستير	6	2.4167	0.4684	2	5.000	0.009
	دكتوراه	53	3.2799	0.6285	67		
	أستاذ التعليم العالي	11	3.2879	0.7640	69		
روح المجازفة والمغامرة	ماجستير	6	3.0278	0.7484	2	1.698	0.191
	دكتوراه	53	3.4497	0.5475	67		
	أستاذ التعليم العالي	11	3.5455	0.6372	69		
القابلية للتغيير	ماجستير	6	2.8056	0.7846	2	3.163	0.049
	دكتوراه	53	3.5943	0.6999	67		
	أستاذ التعليم العالي	11	3.4394	0.8669	69		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نستنتج بأنه:

1- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير الإدارة بالأهداف اتجاه عامل المؤهل العلمي.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.035) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

2- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة الاجتماعات اتجاه عامل المؤهل العلمي.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.357) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

3- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة التفويض اتجاه عاملالمؤهل العلمي.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.743) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

4- يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة بالمشاركة اتجاه عامل المؤهل العلمي.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.034) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

5- يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة مضيعات الوقت اتجاه عامل المؤهل العلمي.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.036) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

6-يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير تشجيع الإبداع الإداري اتجاه عامل المؤهل العلمي.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.017) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

7-يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير القدرة على حل المشكلات اتجاه عامل المؤهل العلمي.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.009) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

8- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير روح المجازفة والمغامرة اتجاه عامل المؤهل العلمي.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.191) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

9-يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير القابلية للتغيير اتجاه عامل المؤهل العلمي.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.049) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (فرق الوظيفة)

اختبار الفرضية فرق الوظيفة : (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة تعزى إلى متغير الوظيفة)؛

الجدول (03-21): نتائج اختبار فرق الوظيفة (المنصب الإداري)

الأبعاد	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة Fالمحسوبة	مستوى دلالة
الإدارة بالأهداف	نائب رئيس القسم	27	3.4286	0.5836	4	0.813	0.522
	رئيس القسم	21	3.2381	0.7330	65		
	نائب عميد	11	3.5974	0.8398			
	عميد	7	3.6327	0.8324	69		
	نائب مدير	4	3.1786	0.4720			
إدارة الاجتماعات	نائب رئيس القسم	27	3.8254	0.6762	4	0.909	0.464
	رئيس القسم	21	3.9456	0.5669	65		
	نائب عميد	11	4.1169	0.3928			
	عميد	7	4.1633	0.5620	69		
	نائب مدير	4	3.6786	0.7770			
إدارة التفويض	نائب رئيس القسم	27	3.8042	0.4485	4	0.496	0.739
	رئيس القسم	21	3.6122	0.6196	65		
	نائب عميد	11	3.8052	0.4663			
	عميد	7	3.8367	0.9126	69		
	نائب مدير	4	3.6071	0.5134			
إدارة بالمشاركة	نائب رئيس القسم	27	3.5979	0.6061	4	0.322	0.862
	رئيس القسم	21	3.6190	0.7468	65		
	نائب عميد	11	3.7532	0.7507			
	عميد	7	3.8776	06921	69		
	نائب مدير	4	3.5714	0.5345			
إدارة مضيعات الوقت	نائب رئيس القسم	27	3.8307	0.6202	4	1.466	0.223
	رئيس القسم	21	3.4218	0.5932	65		
	نائب عميد	11	3.6104	0.4290			
	عميد	7	3.4082	1.0479	69		
	نائب مدير	4	3.6071	0.3934			
تشجيع الإبداع	نائب رئيس القسم	27	3.6852	0.5723	4	0.799	0.53
	رئيس القسم	21	3.5476	0.5140	65		

	نائب عميد	11	3.5455	0.5327			
	عميد	7	3.9524	0.5156	69		
	نائب مدير	4	3.7500	1.0319			
القدرة على حل مشكلات	نائب رئيس القسم	27	3.2037	0.5417	4	0.237	0.916
	رئيس القسم	21	3.1349	0.8090	65		
	نائب عميد	11	3.2879	0.6753			
	عميد	7	3.3810	0.9463	69		
	نائب مدير	4	3.0833	0.3967			
روح المجازفة والمغامرة	نائب رئيس القسم	27	3.4815	0.5742	4	0.570	0.685
	رئيس القسم	21	3.3254	0.4728	65		
	نائب عميد	11	3.3333	0.7110			
	عميد	7	3.6667	0.7757	69		
	نائب مدير	4	3.4583	0.5990			
القابلية للتغيير	نائب رئيس القسم	27	3.5802	0.7849	4	0.444	0.776
	رئيس القسم	21	3.3254	0.7772	65		
	نائب عميد	11	3.5758	0.5075			
	عميد	7	3.5000	1.0319	69		
	نائب مدير	4	3.7083	0.6718			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نستنتج بأنه:

1- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير الإدارة بالأهداف اتجاه عامل الوظيفة.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.522) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

2- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة الاجتماعات اتجاه عامل الوظيفة.هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.464) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

3- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة التفويض اتجاه عامل الوظيفة.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.739) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

4- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة بالمشاركة اتجاه عامل الوظيفة.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.862) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

5- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة مضيعات الوقت اتجاه عامل الوظيفة.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.223) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

6- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير تشجيع الإبداع الإداري اتجاه عامل الوظيفة.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.53) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

7- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير القدرة على حل المشكلات اتجاه عامل الوظيفة.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.916) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

8- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير روح المجازفة والمغامرة اتجاه عامل الوظيفة.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.685) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

9- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير القابلية للتغيير اتجاه عاملالوظيفة.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.776) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (فرق الوظيفة):

اختبار فرضية فرق الوظيفة:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة تعزى إلى متغير الوظيفة".

الجدول (03-22): نتائج اختبار فرق (الخبرة المهنية)

الأبعاد	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	F المحسوبة	مستوى دلالة
الإدارة بالأهداف	أقل من 5 سنوات	16	3.4732	0.7714	3	0.225	0.879
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	34	3.3487	0.6581	66		
	من 10سنوات الى أقل من 15 سنة	16	3.4821	0.6698	69		
	أكبر من 15 سنة	4	3.2857	0.9618			
إدارة الاجتماعات	أقل من 5 سنوات	16	3.8304	0.8349	3	0.227	0.877
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	34	3.9454	0.5746	66		
	من 10سنوات الى أقل من 15 سنة	16	3.9821	0.4360	69		
	أكبر من 15 سنة	4	4.0357	0.3757			
إدارة التفويض	أقل من 5 سنوات	16	3.7679	0.6125	3	0.044	0.987
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	34	3.7227	0.5915	66		
	من 10سنوات الى أقل من 15 سنة	16	3.7589	0.3858	69		
	أكبر من 15 سنة	4	3.6786	0.8278			
إدارة بالمشاركة	أقل من 5 سنوات	16	3.6339	0.7683	3	0.361	0.781
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	34	3.5924	0.6590	66		
	من 10سنوات الى أقل من 15 سنة	16	3.8036	0.6364	69		
	أكبر من 15 سنة	4	3.6786	0.55174			
إدارة مضيعات الوقت	أقل من 5 سنوات	16	3.8571	0.7468	3	2.237	0.092
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	34	3.5084	0.5324	66		
	من 10سنوات الى أقل من 15 سنة	16	3.7411	0.4180	69		
	أكبر من 15 سنة	4	3.1071	1.3318			
تشجيع الإبداع الادارى	أقل من 5 سنوات	16	3.6875	0.7325	3	0.495	0.687
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	34	3.5833	0.5659	66		
	من 10سنوات الى أقل من 15 سنة	16	3.6979	0.4226	69		
	أكبر من 15 سنة	4	3.9167	0.4811			

الأبعاد	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	F المحسوبة	مستوى دلالة
القدرة على حل مشكلات	أقل من 5 سنوات	16	3.2604	0.6748	3	0.337	0.799
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	34	3.1275	0.6742	66		
	من 10سنوات الى أقل من 15 سنة	16	3.3229	0.5820	69		
	أكبر من 15 سنة	4	3.2083	1.1814			
روح المجازفة والمغامرة	أقل من 5 سنوات	16	3.5625	0.6262	3	0.567	0.639
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	34	3.3431	0.5728	66		
	من 10سنوات الى أقل من 15 سنة	16	3.4479	0.4857	69		
	أكبر من 15 سنة	4	3.5417	0.9562			
القابلية للتغيير	أقل من 5 سنوات	16	3.6042	0.6202	3	1.351	0.265
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	34	3.3578	0.7710	66		
	من 10سنوات الى أقل من 15 سنة	16	3.7708	0.6855	69		
	أكبر من 15 سنة	4	3.2500	1.2583			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال بيانات الواردة في الجدول أعلاه نستنتج بأنه:

1- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير الإدارة بالأهداف اتجاه عامل الخبرة المهنية. هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.879) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

2- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة الاجتماعات اتجاه عامل الخبرة المهنية. هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.877) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

3- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة التفويض اتجاه عامل الخبرة المهنية. هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.987) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

4- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة بالمشاركة اتجاه عامل الخبرة المهنية.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.871) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

5- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير إدارة مضيعات الوقت اتجاه عامل الخبرة المهنية.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.092) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

6- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير تشجيع الإبداع الإداري اتجاه عاملالخبرة المهنية.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.687) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

7- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير القدرة على حل المشكلات اتجاه عاملالخبرة المهنية.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.799) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

8- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير روح المجازفة والمغامرة اتجاه عاملالخبرة المهنية.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.639) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

9- لا يوجد تباين في آراء الأساتذة المستجوبين اتجاه متغير القابلية للتغيير اتجاه عاملالخبرة المهنية.

هذا بالرجوع إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.256) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

1- تحليل اختبار LSD لفئات العمرية لمستوى إدارة مضيعات الوقت لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

الجدول رقم (03-23): نتائج تحليل اختبار LSD للفئات العمرية لمستوى إدارة مضيعات الوقت لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

		الفئات العمرية		
	المتوسط الحسابي	من 30 الى أقل من 40 سنة	من 40 الى أقل من 45 سنة	أكثر من 45 سنة
من 30 الى أقل من 40 سنة	3.8056	———	*0.45261	0.31816
من 40 الى أقل من 45 سنة	3.3529	*0.45261-	———	0.13445
أكثر من 45 سنة	3.4874	0.31816-	0.13445	———

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أنَ نتائج اختبار LSD للفئات العمرية كانت لصالح الأفراد الذي ن يتراوح سنهم من **40 الى أقل من 45 سنة** وأنَه توجد فروق لصالح هذه الفئة العمرية على مستوى إدارة مضيعات الوقت لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة.

وعليه أستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإجابات أفراد العينة بالنسبة للفئات العمرية على إدارة مضيعات الوقت لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة.

2-تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى الادارة بالأهداف لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

الجدول رقم (03-24): نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى الادارة بالأهداف لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

		المؤهل العلمي			
		المتوسط الحسابي	ماجستير	دكتوراه	أستاذ التعليم العالي
المؤهل العلمي	ماجستير	2.7143	———	*0.74394-	*0.80519-
	دكتوراه	3.4582	*0.74394	———	0.06126-
	أستاذ التعليم العالي	3.5195	*0.80519	0.06126	———

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق أنَ نتائج اختبار LSD للمؤهل العلميكانت لصالح أساتذة التعليم العالي، وأنَه توجد فروق لصالح أساتذة التعليم العالي للمؤهل العلمي لمستوى الادارة بالأهداف لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة وعليه أستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05

لإجابات أفراد العينة بالنسبة للمؤهل العلمي وانعكاسه على مستوى الإدارة بالأهداف لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة.

3-تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى إدارة بالمشاركة بجامعة الجلفة

الجدول رقم (03-25): نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى إدارة بالمشاركةلدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

		المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي		
			ماجستير	دكتوراه	أستاذ التعليم العالي
المؤهل العلمي	ماجستير	3.0000	————	-0.69542*	-0.81818*
	دكتوراه	3.6954	0.69542*	————	-0.12276
	أستاذ التعليم العالي	3.8182	0.81818*	0.12276	————

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أنَ نتائج اختبار LSD للمؤهل العلميكانت لصالح أساتذة التعليم العالي، وأنَه توجد فروق لصالح أساتذة التعليم العالي للمؤهل العلمي لمستوى الادارة بالمشاركةلدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة وعليه أستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإجابات أفراد العينة بالنسبة للمؤهل العلمي وانعكاسه على مستوى الإدارة بالمشاركة لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة.

4-تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى إدارة مضيعات الوقتلدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

الجدول رقم (03-26): نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى إدارة مضيعات الوقت لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

		المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي		
			ماجستير	دكتوراه	أستاذ التعليم العالي
المؤهل العلمي	ماجستير	3.1429	————	-0.58221*	-0.22078
	دكتوراه	3.7251	0.58221*	————	0.36143
	أستاذ التعليم العالي	3.3636	0.22078	-0.36143	————

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أنَ نتائج اختبار LSD للمؤهل العلميكانت لصالح الدكتوراه، وأنَه توجد فروق لصالح الدكتوراه للمؤهل العلمي لمستوى إدارة مضيعات الوقت لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

وعليه أستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإجابات أفراد العينة بالنسبة للمؤهل العلمي وانعكاسه على إدارة مضيعات الوقت لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة.

5-تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى تشجيع الابداع الاداري

الجدول رقم (03-27): نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى تشجيع الابداع الاداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

		المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي		
			ماجستير	دكتوراه	أستاذ التعليم العالي
المؤهل العلمي	ماجستير	3.0278	————	*0.68291-	*0.68434-
	دكتوراه	3.7107	*0.68291	————	0.00143-
	أستاذ التعليم العالي	3.7121	*0.68434	0.00143	————

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أنَ نتائج اختبار LSD للمؤهل العلميكانت لصالح أساتذة التعليم العالي، وأنَه توجد فروق لصالح أساتذة التعليم العالي الذين يتمتعون بالإبداع الإداري ويشجعون على تطبيقه بالجامعة وعليه أستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإجابات أفراد العينة بالنسبة للمؤهل العلمي وانعكاسه على مستوى تشجيع الابداع الاداريلدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

6-تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى القدرة على حل مشكلات:

الجدول رقم (03-28): نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي لمستوى القدرة على حل مشكلات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

		المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي		
			ماجستير	دكتوراه	أستاذ التعليم العالي
المؤهل العلمي	ماجستير	2.4167	————	*0.86321-	*0.87121-
	دكتوراه	3.2799	*0.86321	————	0.00800-
	أستاذ التعليم العالي	3.2879	*0.87121	0.00800	————

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أنَ نتائج اختبار LSD للمؤهل العلميكانت لصالح أساتذة التعليم العالي، وأنَه توجد فروق لصالح أساتذة التعليم العالي الذين يتمتعون بالقدرة على حل مشكلات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة.

وعليه أستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإجابات أفراد العينة بالنسبة للمؤهل العلمي وانعكاسه على مستوى القدرة على حل المشكلات لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة.

7-تحليل اختبار LSDللمؤهل العلمي القابلية للتغيير:

الجدول رقم (03-29): نتائج تحليل اختبار LSD للمؤهل العلمي القابلية للتغيير لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

			المؤهل العلمي		
		المتوسط الحسابي	ماجستير	دكتوراه	أستاذ التعليم العالي
المؤهل العلمي	ماجستير	2.8056	————	*0.78878-	*0.63384-
	دكتوراه	3.5943	*0.78878	————	0.15495
	أستاذ التعليم العالي	3.4394	*0.63384	0.15495-	————

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أنَ نتائج اختبار LSD للمؤهل العلميكانت لصالح الدكتوراه، وأنَه توجد فروق لصالح الدكتوراه الذين يتمتعون بالقابلية على التغييرلدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة.

وعليه أستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإجابات أفراد العينة بالنسبة للمؤهل العلمي وانعكاسه على مستوى القابلية للتغيير لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

اختبار الفرضية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على لأبعاد إدارة الوقت(الادارة بالاهداف،إدارة الاجتماعات،إدارة التفويض،إدارة المشاركة،إدارة مضيعات الوقت) على ابعاد الابداع الاداري (تشجيع الابداع الاداري، القدرة على حل المشاكل، روح المجازفة والمغامرة، القابلية التغيير) عند مستوى معنوية (0.05).

نتائج اختبار(t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى القائلة: (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على لأبعاد إدارة الوقت(الادارة بالاهداف،إدارة الاجتماعات،إدارة التفويض،إدارة المشاركة،إدارة مضيعات الوقت) على بعد تشجيع الابداع الاداري عند مستوى دلالة 0.05)

الجدول رقم (03-30): الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للأبعاد إدارة الوقت على بعد تشجيع الإبداع الإداري

النموذج	البيان	R	R^2	F المحسوبة	B معامل الانحدار	T	درجة الحرية	Sig
01	الثابت	0.617	0.381	41.881	1.919	7.024	1	0.000
	إدارة بالأهداف				0.509	6.472	68	
							69	
02	الثابت	0.683	0.466	29.250	1.326	4.226	2	0.000
	إدارة بالأهداف				0.356	4.073		
	إدارة مضيعات الوقت				0.308		67	0.002
						3.266	69	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات برنامج Spss

النموذج الاول : $y=1.919+0.509x_1$

النموذج الثاني : $y=1.326+0.356x_1 +0.308\ x_5$

من خلال الجدول (03-30) تبين لنا ما يلي:

ان هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعد الادارة الاهداف على بعد تشجيع الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك استنادا للقيمة F المحسوبة والبالغة (41.881) اكبر من قيمتها المجدولة التي تقدر ب (3.980) بالإضافة الى ان مستوى دلالة يبلغ (0.000) و هو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.05)، كما نجد ان معامل التحديد قد بلغ0.381 مما يدل على

ان بعد الادارة بالأهداف تفسر (38.1%) من التباين في تشجيع الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، اما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ 0.617،وهذا يعني ان هناك علاقة طردية، كما بلغت درجة التأثير بينهما 0.509، وهذا ما يمثله النموذج الاول.

أما النموذج الثاني ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين معا (الادارة الأهداف إدارة مضيعات الوقت)على بعد تشجيع الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك استنادا للقيمة F المحسوبة والبالغة (29.250) اكبر من قيمتها المجدولة التي تقدر ب (3.132) بالإضافة الى ان مستوى دلالة يبلغ (0.000)و هو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.05)، كما نجد ان معامل التحديد قد بلغ0.466 مما يدل على ان بعدين (الادارة بالاهداف+ إدارة مضيعات الوقت) يفسران (46.6%) من التباين في تشجيع الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، اما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ 0.683،وهذا يعني ان هناك علاقة طردية، كما بلغت درجة التأثير كل منهما على بعد تشجيع الابداع الاداري 0.356 و 0.308 على ترتيب.

ومنه نرفض الفرضية القائلة "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الوقت(الادارة بالاهداف، إدارة الاجتماعات،إدارة التفويض،إدارة المشاركة،إدارة مضيعات الوقت) على بعد تشجيع الإبداع الإداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين في الجامعة"

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة: (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة الوقت على بعد القدرة على حل المشاكل عند مستوى دلالة 0.05) .

الجدول رقم (03-31): الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للإبعاد إدارة الوقت(الادارة بالاهداف،إدارة الاجتماعات،إدارة التفويض،إدارة المشاركة،إدارة مضيعات الوقت) على بعد القدرة على حل المشاكل:

النموذج	البيان	R	R^2	F المحسوبة	B معامل الانحدار	T	درجة الحرية	Sig
01	الثابت	0.777	0.603	103.334	0.623	2.404	1	0.019
	إدارة بالأهداف				0.759	10.165	68	0.000
							69	
02	إدارة بالأهداف	0.795	0.632	57.554	0.653	7.599	2	0.000
	ادارة مضيعات الوقت						67	0.025
					0.213	2.295	69	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات برنامج Spss

النموذج الاول: $y=0.623+0.759x_1$

النموذج الثاني : $y=0.653x_1 + 0.213x_5$

من خلال الجدول (03-31) تبين لنا ما يلي

ان هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعد الادارة الاهداف على بعد القدرة على حل المشاكل لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك استنادا للقيمة F المحسوبة والبالغة (103.334) اكبر من قيمتها المجدولة التي تقدر ب (3.980) بالإضافة الى ان مستوى دلالة يبلغ (0.000)و هو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.05)، كما نجد ان معامل التحديد قد بلغ0.603 مما بدل على ان بعد الادارة بالأهداف تفسر (60.3%) من التباين في القدرة على حل المشاكل لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، اما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ 0.777، وهذا يعني ان هناك علاقة طردية، كما بلغت درجة التأثير بينهما 0.759، وهذا مايمثله النموذج الاول.

أما النموذج الثاني ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين معا (الادارة بالاهداف+ إدارة مضيعات الوقت)على بعد القدرة على حل المشاكل لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك استنادا للقيمة F المحسوبة والبالغة (57.554) اكبر من قيمتها المجدولة التي تقدر ب (3.132) بالإضافة الى ان مستوى دلالة يبلغ (0.000)و هو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.05)، كما نجد ان معامل التحديد قد بلغ0.632 مما يدل على ان بعدين (الادارة بالاهداف+ إدارة مضيعات الوقت) يفسران (63.2%) من التباين في القدرة على حل المشاكل لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، اما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ 0.795،وهذا يعني ان هناك علاقة طردية، كما بلغت درجة التأثير كل منهما على بعد القدرة على حل المشاكل 0.653 و 0.213 على ترتيب.

ومنه نرفض الفرضية القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة الوقت على بعد القدرة على حل المشاكل".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على لأبعاد إدارة الوقت(الادارة بالاهداف، إدارة الاجتماعات،إدارة التفويض،إدارة المشاركة،إدارة مضيعات الوقت) على بعد روح المجازفة و المغامرة عند مستوى دلالة 0.05).

الجدول رقم (03-32):

الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للأبعاد إدارة الوقت على بعد روح المجازفة و المغامرة:

النموذج	البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	B معامل الانحدار	T	درجة الحرية	Sig
01	الثابت الإدارة بالأهداف	0.621	0.386	42.784	1.642 0.525	5.891 6.541	1 68 69	0.000
02	الثابت الإدارة بالأهداف إدارة مضيعات الوقت	0.664	0.441	26.384	1.155 0.399 0.253	3.513 4.360 2.552	2 67 69	0.001 0.000 0.013
03	الإدارة بالأهداف إدارة مضيعات الوقت إدارة بالتفويض	0.688	0.473	19.768	0.297 0.211 0.246	2.898 2.126 2.024	3 66 68	0.005 0.037 0.047

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 19

نموذج الاول : $y=1.642 + 0.525x_1$

النموذج الثاني : $y=1.155+0.399x_1 + 0.253x_5$

النموذج الثالث : $y=0.295x_1 + 0.211x_5 +0.246\ x_3$

من خلال الجدول (03-32) تبين لنا ما يلي :

ان هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعد الادارة الاهداف على بعد روح المجازفة والمغامرة لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك استنادا للقيمة F المحسوبة والبالغة (42.784) اكبر من قيمتها المجدولة التي تقدر ب (3.980) بالإضافة الى ان مستوى دلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.05)، كما نجد ان معامل التحديد قد بلغ0.386 مما بدل على ان بعد الادارة بالأهداف تفسر (38.6%) من التباين في روح المجازفة والمغامرة لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، اما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ 0.621، وهذا يعني ان هناك علاقة طردية، كما بلغت درجة التأثير بينهما 0.525، وهذا ما يمثله النموذج الاول.

أما النموذج الثاني ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين معا (الادارة بالأهداف+ إدارة مضيعات الوقت)على بعد روح المجازفة والمغامرة لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة

وذلك استنادا للقيمة F المحسوبة والبالغة (26.384) اكبر من قيمتها المجدولة التي تقدر ب (3.132) بالإضافة الى ان مستوى دلالة يبلغ (0.000)و هو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.05)، كما نجد ان معامل التحديد قد بلغ0.441 مما يدل على ان بعدين (الادارة بالأهداف+ إدارة مضيعات الوقت) يفسران (44.1%) من التباين في روح المجازفة والمغامرة لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، اما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ 0.664،وهذا يعني ان هناك علاقة طردية، كما بلغت درجة التأثير كل منهما على بعد روح المجازفة والمغامرة 0.399 و 0.253 على ترتيب.

أما النموذج الثالث ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية (الادارة بالأهداف+ إدارة مضيعات الوقت+إدارة التفويض)على بعد روح المجازفة والمغامرة لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك استنادا للقيمة F المحسوبة والبالغة (19.768) اكبر من قيمتها المجدولة التي تقدر ب (2.742) بالإضافة الى ان مستوى دلالة يبلغ (0.000)و هو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.05)، كما نجد ان معامل التحديد قد بلغ0.473مما يدل على ان (الادارة بالأهداف+ إدارة مضيعات الوقت+ إدارة التفويض) يفسران (47.3%) من التباين في روح المجازفة والمغامرة لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، اما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ 0.688،وهذا يعني ان هناك علاقة طردية، كما بلغت درجة التأثير كل منهما على بعد روح المجازفة والمغامرة 0.297 و 0.211 و0.246 على ترتيب.

ومنه نرفض الفرضية القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة الوقت على بعد روح المجازفة والمغامرة".

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة القائلة أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على لأبعاد إدارة الوقت على بعد القابلية التغيير عند مستوى دلالة 0.05).

الجدول رقم (03-33): الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للأبعاد إدارة الوقت على بعد القابلية التغيير

النموذج	البيان	R	R^2	F المحسوبة	B	T	درجة الحرية	Sig
01	الثابت	0.656	0.430	51.318	0.783	2.030	1	0.046
	الإدارة بالمشاركة				0.744	7.164	68	0.000
							69	

02	الإدارة بالمشاركة ادارة مضيعات الوقت	0.706	0.498	33.225	0.576 0.354	5.107 3.009	2 67	0.000 0.004
							69	
03	الإدارة بالمشاركة ادارة مضيعات الوقت ادارة بالتفويض	0.727	0.529	24.718	0.438 0.295 0.317	3.405 2.494 2.090	3 66 68	0.001 0.015 0.041

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات برنامجSpss

النموذج الاول : $y=0.783 + 0.744x_4$

النموذج الثاني : $y= 0.576x_4 + 0.525x_5$

النموذج الثالث : $y=0.438x_4 + 0.295x_5 + 0.317 x_3$

من خلال الجدول (03-33) تبين لنا ما يلي :

ان هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعد الادارة بالمشاركة على بعد القابلية التغيير لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك استنادا للقيمة F المحسوبة والبالغة (51.318) اكبر من قيمتها المجدولة التي تقدر ب (3.980) بالإضافة الى ان مستوى دلالة يبلغ (0.000)و هو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.05)، كما نجد ان معامل التحديد قد بلغ0.430 مما يدل على ان بعد الادارة بالمشاركة تفسر (43.0%) من التباين في القابلية التغيير لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، اما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ 0.656،وهذا يعني ان هناك علاقة طردية، كما بلغت درجة التأثير بينهما 0.744، وهذا ما يمثله النموذج الاول.

أما النموذج الثاني ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين معا (الادارة بالمشاركة + إدارة مضيعات الوقت)على بعد القابلية التغيير لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك استنادا للقيمة F المحسوبة والبالغة (33.225) اكبر من قيمتها المجدولة التي تقدر ب (3.132) بالإضافة الى ان مستوى دلالة يبلغ (0.000)و(0.04)لكل منهما وهو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.05)، كما نجد ان معامل التحديد قد بلغ0.498 مما يدل على ان بعدين (الادارة بالمشاركة + إدارة مضيعات الوقت) يفسران (49.8%) من التباين في القابلية التغيير لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، اما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ 0.706،وهذا يعني ان هناك علاقة طردية، كما بلغت درجة التأثير كل منهما على بعد القابلية التغيير 0.576 و 0.354 على ترتيب.

أما النموذج الثالث ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية (الادارة بالمشاركة + إدارة مضيعات الوقت+إدارة التفويض)على بعد القابلية التغيير لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة وذلك استنادا للقيمة F المحسوبة والبالغة (24.718) اكبر من قيمتها المجدولة التي تقدر ب (2.742) بالإضافة الى ان مستوى دلالة يبلغ (0.000)و هو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.05)، كما نجد ان معامل التحديد قد بلغ0.529مما يدل على ان الابعاد ثلاثة (الادارة بالمشاركة + إدارة مضيعات الوقت+إدارة التفويض) يفسران (52.9%) من التباين في القابلية التغيير لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، اما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ 0.727،وهذا يعني ان هناك علاقة طردية، كما بلغت درجة التأثير كل منهما على بعد القابلية التغيير 0.438 و 0.295 و 0.317 على ترتيب.

ومنه نرفض الفرضية القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على لأبعاد إدارة الوقت على بعد القابلية للتغيير".

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة الميدانية

اختبار الفرضية القائلة: (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على إدارة الوقت (الادارة بالأهداف، إدارة الاجتماعات،إدارة التفويض،إدارة المشاركة،إدارة مضيعات الوقت) على تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بالجامعة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

فيما يلي سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها مايلي:

(لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على إدارة الوقت (الادارة بالأهداف، إدارة الاجتماعات،إدارة التفويض،إدارة المشاركة،إدارة مضيعات الوقت) على تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بالجامعة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

الجدول رقم (03-34): الانحدار البسيط لإدارة الوقت على تنمية الابداع الاداري

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2
الثابت	0.227	0.893	0.375		
إدارة الوقت على تنمية الابداع الإداري	0.878	12.781	0.000	0.840	0.706

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات برنامج Spss

لدينا المعادلة: $Y=ß+\alpha X$ أي: $Y=0.227+0.878X$

Y: تنيمة الإبداع الإداري **X:** إدارة الوقت

استخدمنا تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية الرابعة وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في جدول اعلاه مايلي:هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الوقت والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري في جامعة الجلفة إذا بلغ (t=12.781)بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى ان قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.840)، حيث فسر متغيرإدارة الوقت (70.6%) من التباين في مستوى تنمية الإبداع الإداري بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R2)، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على انه "يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين إدارة الوقت وتنمية الإبداع الإداري في الجامعة عند مستوى دلالة 0.05".

أولا:اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإدارة بالأهداف في تنمية الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى دلالة 0.05؛

الجدول رقم (03-35): الانحدار البسيط لبعد الإدارة بالأهداف في تنمية الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2
الثابت	1.349	6.512	0.000		
الإدارة بالأهداف	0.616	10.333	0.000	0.782	0.611

المصدر: من إعداد الباحثبالاعتماد على معطيات برنامج Spss

لدينا المعادلة: $y=ß+\alpha x$ أي: $y=1.349+0.616x_1$

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الادارة بالأهداف على تنمية الابداع الاداري في جامعة زبان عاشور بالجلفة، وذلك من خلال مقارنة للقيمة f المحسوبة والبالغة (10.333) وهي اكبر من قيمتها المجدولة والمقدرة ب(3.980)،بالاضافة الى أن مستوى دلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.005)،وهذا مايثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

كما ان معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.611) مما يدل على ان بعد الادارة بالاهداف يفسر(61.1%) من التباين في تنمية الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، وهي قيمة ممتازة،أما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ (0.782)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية. كما بلغت درجة التأثير بينما (0.616)

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإدارة بالأهداف في تنمية الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى دلالة 0.05

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة الاجتماعات في تنمية الإبداع الإداري في عند جامعة زيان عاشور بالجلفة مستوى دلالة 0.05؛

الجدول رقم (03-36): الانحدار البسيط لبعد إدارة الاجتماعات في تنمية الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة	B	Tالمحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2
الثابت	1.295	3.738	0.000		
إدارة بالاجتماعات	0.550	6.285	0.000	0.606	0.367

المصدر: من إعداد الباحثبالاعتماد على معطيات برنامج Spss

لدينا المعادلة: $y=ß+\alpha x$ أي: $y=1.295+0.550x_2$

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة الاجتماعات على تنمية الابداع الاداري في جامعة زبان عاشور بالجلفة، وذلك من خلال مقارنة للقيمة f المحسوبة والبالغة (6.285) وهي اكبر من قيمتها المجدولة والمقدرة ب(3.980)،بالاضافة الى أن مستوى دلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.005)،وهذا مايثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

كما ان معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.367) مما يدل على ان بعد إدارة الاجتماعات يفسر(36.7%) من التباين في تنمية الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، وهي قيمة متوسطة،أما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ (0.606)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية. كما بلغت درجة التأثير بينما (0.550)

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة الاجتماعات في تنمية الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى دلالة 0.05

ثالثا:اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى دلالة 0.05؛

الجدول رقم (03-37): الانحدار البسيط لبعد الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2
الثابت	1.012	3.028	0.003		
الإدارة بالتفويض	0.651	7.367	0.000	0.666	0.444

المصدر: من إعداد الباحثبالاعتماد على معطيات برنامج Spss

لدينا المعادلة: $y=ß+\alpha x$ **أي:** $y=1.012+0.651x_2$

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة التفويض على تنمية الابداع الاداري في جامعة زبان عاشور بالجلفة، وذلك من خلال مقارنة للقيمة f المحسوبة والبالغة (7.367) وهي اكبر من قيمتها المجدولة والمقدرة ب(3.980)،بالاضافة الى أن مستوى دلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.005)،وهذا مايثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

كما ان معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.444) مما يدل على ان بعد إدارة التفويض يفسر(44.4%) من التباين في تنمية الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، وهي قيمة متوسطة،أما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ (0.666)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية.

كما بلغت درجة التأثير بينما (0.651)

وعليه نرف الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة التفويض في تنمية الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى دلالة 0.05

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإدارة بالمشاركة في تنمية الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (03-38): الانحدار البسيط لبعد الإدارة بالمشاركة في تنمية الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2
الثابت	1.224	4.958	0.000		
الإدارة بالمشاركة	0.608	9.151	0.000	0.743	0.552

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات برنامج Spss

لدينا المعادلة: $y=ß+\alpha x$ أي: $y=1.224+0.608x_2$

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة بالمشاركة على تنمية الابداع الاداري في جامعة زبان عاشور بالجلفة، وذلك من خلال مقارنة للقيمة f المحسوبة والبالغة (9.151) وهي اكبر من قيمتها المجدولة والمقدرة ب(3.980)،بالاضافة الى أن مستوى دلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.005)،وهذا مايثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

كما ان معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.552) مما يدل على ان بعد إدارة بالمشاركة يفسر(55.2%) من التباين في تنمية الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، وهي قيمة جيدة،أما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ (0.743)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية. كما بلغت درجة التأثير بينما (0.608)

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة بالمشاركة في تنمية الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى دلالة 0.05

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد إدارة مضيعات الوقت في تنمية الإبداع الإداري في الجامعة عند مستوى دلالة 0.05؛

الجدول رقم (03-39): الانحدار البسيط لبعد إدارة مضيعات الوقت في تنمية الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R	R2
الثابت	1.418	4.955	0.000		
إدارة مضيعات الوقت	0.561	7.198	0.000	0.658	0.432

المصدر: من إعداد الباحثبالاعتماد على معطيات برنامج Spss

لدينا المعادلة: $y=ß+\alpha x$ **أي:** $y=1.418+0.561x_2$

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة مضيعات الوقت على تنمية الابداع الاداري في جامعة زبان عاشور بالجلفة، وذلك من خلال مقارنة للقيمة f المحسوبة والبالغة (7.198) وهي اكبر من قيمتها المجدولة والمقدرة ب(3.980)،بالاضافة الى أن مستوى دلالة يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى دلالة المفروض وهو(0.005)،وهذا مايثبت أن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

كما ان معامل التحديد R^2 قد بلغ (0.4327) مما يدل على ان بعد إدارة مضيعات الوقت يفسر(43.2%) من التباين في تنمية الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة، وهي قيمة متوسطة،أما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد بلغ (0.658)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية. كما بلغت درجة التأثير بينما (0.561)

وعليه نرف الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة مضيعات الوقت في تنمية الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى دلالة 0.05

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية المتعلقة بتقييم واقع تطبيق إدارة الوقت في جامعة زيان عاشور بالجلفة وانعكاسه على تنمية الإبداع الإداري، قمنا بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات، وقد اقتصرت الدراسة على الأساتذة الإداريين بالجامعة زيان عاشور بالجلفة ، حيث تم توزيع 85 استبانة استرجعت منها 70 استبانة صالحة للدراسة، قمنا تفريغ هذه الاستبيانات في برنامج Spssبالاعتماد على الأدوات الإحصائية اللازمة (التكرار، النسب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين ANOVA، LSD) للوصول إلى نتائج الدراسة المستهدفة. تم اختبار فرضيات الدراسة والتي أوضحت أنَ هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الوقت والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري في جامعة الجلفة إذا بلغ (T12.781) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.840)، حيث فسر متغير إدارة الوقت (70.6%) من التباين في مستوى تحقيق الإبداع الإداري بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R2).

خاتمـــــــــة

شهد أثر الإدارة الفعالة للوقت مؤخرا اهتمام واسع في الجانب التسييري للمؤسسات،حيث فرضت التغيرات البيئية العديد من الضغوطات، الأمر الذي أجبرها على الاهتمام أكبر بأثر الإدارة الفعالة للوقت بهدف تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، ولتستمر في تأدية دورها بما يخدم عملية تحقيق الإبداع الإداري ولتكون قادرة على البقاء في مجال عملها، بحيث تتعدد المجالات التي ينبغي على تلك المؤسسات إعادة النظر فيها وإعادة هيكلتها بما يتناسب وظروف المرحلة الحالية المرتبطة بأثر الإدارة الفعالة للوقت ، والإبداع الإداري واحد من تلك المجالات، له قدر كافي من الأهمية في تحقيق القدرة التنافسية لأنه يمثل الأثر الإيجابي في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والارتقاء بها نحو تحقيق الإبداع الإداري، فالمؤسسة الناجحة هي المبدعة في إيجاد الحلول للمشاكل الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح.

حاولت من خلال دراستي لهذا الموضوع (أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري) التعرف على مختلف الأساليب المعتمدة في إدارة الوقت من خلال دراسة جامعة الجلفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين، من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والأسئلة المرتبطة بها، حيث يمثل أثر الإدارة الفعالة للوقت إحدى المهام الأساسية التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير بالجامعة، سواء من حيث التحكم في الموارد والاستغلال الأمثل لها، أو قياس وتقييم الأداء اتخاذ القرارات، تصحيح الانحرافات وتصويبها، وكذا تحديد المسؤوليات بالاتجاه الذي يخدم عملية تحقيق الإبداع الإداري.

اختبار الفرضيات:

من خلال التطرق إلى الفصلين النظريين وإسقاط الدراسة على الجانب التطبيقي المتعلق بدراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بالاستناد على الاستبيانات الموزعة واختبار فرضيات الدراسة توصلت إلى الإجابات على الفرضيات والإشكالية كما يلي:

- **تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى القائلة:** لا توجد ممارسات لتفعيل أثر الإدارة الفعالة للوقت بجامعة زيان عاشور وتنتشر بمستويات مرتفعة، كما ترتفع مستويات الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة الجلفة؛
- **تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية القائلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير إدارة الوقت على الإبداع الإداري عند مستوى معنوية (0.05) من وجهة نظر الأساتذة الإداريين في الجامعة، تعزى للمتغيرات الشخصية ؛

- **تم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على لأبعاد أثر الإدارة الفعالة للوقت (ادارة بالأهداف، ادارة والاجتماعات ادارة التفويض، ادارة المشاركة، ادارة مضيعات الوقت) على ابعاد الابداع الاداري (تشجيع الابداع الاداري، القدرة على حل المشاكل، روح المجازفة والمغامرة، القابلية التغيير) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛
- **تم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على لأبعاد أثر الإدارة الفعالة للوقت (ادارة بالأهداف، ادارة والاجتماعات ادارة التفويض، ادارة المشاركة، ادارة مضيعات الوقت) على تنمية الابداع الاداري في الجامعة زيان عاشور الجلفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ومنه يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في : **" ما هو أثر الأثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري بجامعة زيان عاشور بالجلفة؟"**، بالنظر لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها والفرضيات التي تم اختبارها، تم التوصل إلى أنَ أثر الإدارة الفعالة للوقت تساهم بشكل كبير في تنمية الإبداع الإداري، فعند دراسة وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة نحو كل من أثر الإدارة الفعالة للوقت و تنمية الإبداع الإداري لاحظنا أن اتجاهاتهم كانت ايجابية، وعند دراستنا لأثر كل بعد من أبعاد أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري لاحظنا وجود أثر كبير بينهما وهو ما دل على إسهام أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري .

إن النتائج المتوصل إليها يمكن اعتبارها بمثابة أمر إيجابي ومحفز نحو تطبيق إدارة الوقت بالاتجاه الذي يخدم عملية تنمية الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة، غير أنه تبقى هناك بعض النقائص التي يجب أخذها بعين الاعتبار إذا ما أرادت الجامعة الارتقاء بمستواها سواء كان ذلك على المستوى العربي أو العالمي.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن إبراز أهم النتائج التي توصلنا إليها في ما يلي:

- ✓ تتطلب أثر الإدارة الفعالة للوقت مهارات وكفاءات عالية، تستطيع من خلالها توظيف جميع الإمكانيات المتاحة بما يخدم احتياجات الفرد والمجتمع؛
- ✓ حسن إدارة الوقت يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية تفويض المهام والأعمال اللازمة للآخرين كما أنه وسيلة تنظيمية فعالة تتيح الفرصة للمرؤوسين لإثبات قدراتهم الإبداعية وتعزيزها؛

- ✓ تعتبر الإدارة بالأهداف أحد الأساليب المتكاملة مع إدارة الوقت واستغلاله بفعالية تامة، من خلال إشراك جميع الاساتذة والإداريين في صناعة مستقبل المؤسسة وتوحيد الجهود لبلوغ تلك الأهداف بتكثيف الجهود والإمكانيات من منطلق تحديد دور كل فرد في المؤسسة بالاتجاه الذي يخدم تطلعات المؤسسة؛
- ✓ تشكل إدارة الوقت جوهر عمليه الابتكار والإبداع، فالشخص المبدع هو الذي يستثمر الوقت في الأفضل؛
- ✓ الوقت الإبداعي هو الوقت الذي يخصص لعملية التفكير الإستراتيجي لأنَ الوقت الذي يصرف من أجل ضمان الاستمرارية في المستقبل كحل الازمات أو تقويم الارتباطات هو أيضا وقت ابداعي .
- ✓ إدراك قيمة الوقت وأهميته عامل مهم في تحقيق أهداف الأستاذ والجامعة، وتتضح من خلال الطريقة أو الاسلوب الذي يتم به من قبل العاملين الإداريين فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها، واتجاهاتهم نحو العمل؛
- ✓ تطبق جامعة زيان عاشور بالجلفة الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة وهذا ما تشير إليه نتائج الدراسة حيث بلغت القيمة المتوسطة للبعد ككل (3.40) بانحراف معياري (0.69)؛
- ✓ تطبق جامعة زيان عاشور بالجلفة إدارة الاجتماعات بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي (3.93) بانحراف معياري (0.60)؛
- ✓ تطبق جامعة زيان عاشور بالجلفة الإدارة بالتفويض بدرجة عالية وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي للبعد الكلي والذي بلغ (3.73)، بانحراف معياري (0.65)؛
- ✓ تطبق جامعة زيان عاشور بالجلفة الإدارة بالمشاركة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي (3.65) بانحراف معياري (0.66).

اقتراحات الدراسة:

بناء على الدراسة التي قمنا بها ومن أجل توضيح أثر الأثر الإدارة الفعالة للوقت على الإبداع الإداري، تم اقتراح مجموعة من التوصيات يمكن ابرازها كما يلي:

- ضرورة استخدام سجلات الالكترونية للتحكم في إدارة الوقت؛
- ضرورة تبني جامعة زيان عاشور الادارة الالكترونية في جميع مهامها الإدارية؛

- ضرورة إنشاء مراكز بحث وتطوير والعمل على ربطها بالجامعة، مع ضرورة تكثيف الجهود على استثمار الوقت في انتاج شيء جديد غير مألوف من قبل؛
- العمل على توفير فرص الإبداع والمشاركة، من خلال إتاحة المجال لطرح الأفكار والمقترحات الجديدة والمفيدة التي تسهم في تطوير المؤسسات بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة؛
- ضرورة إستخدام الأساليب العلمية لإدارة الاجتماعات في جامعة زيان عاشور الجلفة مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب سكامبر ؛
- ضرورة اهتمام الجامعة ببرامج الإبداع الإداري بشكل أكبر في عملية التدريب بمراحله المختلفة لإعداد وتأهيل الاطارات، من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفيةالمتراكمة بالاتجاه الذي يساعد على مواجهة المخاطر المستقبلية وتقبل برامج التجديد، التطوير والبناء؛
- النظر إلى أثر الإدارة الفعالة للوقت على أنَها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتغيير كلما تطلب الأمر ذلك؛
- ضرورة ربط الانتاج العلمي من البحوث العلمية بالواقع العملي والعمل على اسقاطه على أرض الواقع كأول مرحلة نحو تحقيق الإبداع الإداري.

أفاق الدراسة:

استندت دراستي على معالجة موضوع " أثر الأثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة" وذلك من خلال معالجة إشكالية الدراسة في الحدود المكانية والزمانية المختارة، وفق إحاطتي بالموضوع والمادة العلمية المتوفرة، غير أن الموضوع متشابك ويرتبط بعدة مواضيع أخرى، يمكن طرح بعض المواضيع التي قد تشكل في المستقبل مواضيع جديدة وثرية وهي كما يلي:

- أثر الإدارة الفعالة للوقت وعلاقتها بالصراع التنظيمي؛
- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في تميز أداء منظمات الأعمال الحديثة وانعكاسه على إدارة الفعالة للوقت
- أثر ضغوط العمل الإداري على تحقيق الإبداع الإداري؛
- التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: اللغة العربية

أ- الكتب:

1. ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت- النظرية والتطبيق**-دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007.
2. زيد منير عبوي، **الإدارة بالأهداف**، ط1 ، 2006 .
3. شوقي عبد الله، **إدارة الوقت ومدارس الفكر الاداري**، دار اسامة المشرف الثقافي، ط1، الاردن، 2006.
4. طارق عبد الرؤوف عامر، ربيع عبد الرؤوف عامر، **العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية-** مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
5. عبد الحفيظ لعور، **دور الاساليب الادارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية**، الابعاد الاقتصادية، 2014.
6. علي مُحَّد عبد الوهاب، **الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق**، مكتبة غربي، القاهرة، 1984 .
7. فادي حسين عقيلان، **ادارة الوقت والذات**، دار المعتز للنشر والتوزيع،ط1، 2015.
8. فرح ياسر أحمد، **إدارة الوقت ومواجهة ضغط العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2008.
9. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احميد، **إدارة الوقت**، مفاهيم، عمليات، تطبيقات"دار الثقافة، للنشر والتوزيع،الاردن،2009.
10. محسن احمد الخضيري،**الإدارة التنافسية للوقت :المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية والشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات**،التراك للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى،2000.
11. محسن أحمد الخضيري، **المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات**، دار ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
12. مُحَّد راتول، **بحوث العمليات**، "ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة،2011.
13. نادر احمد ابو شيخة، **مدخل الى ادارة الوقت**، دار المسيرة، الاردن، 2006 .
14. ياسر خالد سلامة، **إدارة الوقت –علم وفن-**دار الرضوان للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى،2015 .
15. سحر مُحَّد وهبي، **دور وسائل الإعلام في تقديم القدوة للشباب الجامعي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 1996 .

ب- الرسائل والأطروحات

I- أطروحات دكتوراه

1. ألاء خليل، **فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعة اليرموك**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، 2013.
2. أمال مرقع، **دور ادارة الوقت في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة عنابة، 2018.
3. إيمان زواركي، **أثر نظام المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة- دراسة حالة كوندور إلكترونيك الجزائر**- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية، 2019، ص ص104-105.
4. ليمان هرموش، **"دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر"**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د، جامعة سكيكدة، 2019.

قائمة المراجع:

5. راضية بغداد، **" أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة حالة المؤسسة الوطنية للدهن: الوحدة الإنتاجية بالأخضرية"**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2018.

6. صالح محرز، **فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة ومؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية، 2018.

7. عائشة سمسوم، **دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي – دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة البليدة 02، 2017.

8. عائشة صفراني، **"استراتيجيات إدارة التنوع في منظمات الأعمال وأثرها في الابداع: دراسة حالة المجتمع الغازي إن أمناس – تيقنتورين – سوناطراك أبريتش بتريوم/ ستاتويل"**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الأغواط، 2015.

9. عباس نجمة، **واقع وآفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع- دراسة حالة المؤسسات الفنية المبدعة في ولاية باتنة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة بسكرة، 2011.

10. علي خالد، **أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الاعمال- دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للمؤسسات الجزائر**، الشركة التونسية للاستغلال الفوصفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للمؤسسات (المغرب)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة1، 2017.

11. علية خليفي، فاعلية البرنامج المقترح لتعليم التفكير في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة الجامعيين، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف02، 2017.

12. فاطنة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات الجزائر-** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية، 2017.

13. ليلى لطرش، **"الاستثمار في رأس المال البشري والإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة فارتيال عنابة"**، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة02، 2018.

14. مُحَّد امين شياب، **إدارة الوقت والاداء،المؤسسة المنائية سكيكدة أنموذجا**، "رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة،2011.

15. مُحَّد حسين الرفاعي ، **الادارة بالمشاركة واثرها على العاملين والادارة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا، 2009.

16. محمود ابراهيم سعيد ملحم، **دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت واداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، الفلسفة في إدارة الاعمال،كلية التجارة،جامعة القاهرة،2010.

17. مسعودة بلخضر، **" تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة"**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة عنابة، 2015، ص118.

18. ناجي مُحَّد محي الدين الكميم، **مضيعات الوقت المتصلة بالعملية الادارية في المنظمات الحكومية اليمينية**، دراسة حالة وزارة الاوقاف – أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة ام درمان الاسلامية، السودان .

19. نجاة بن يحي، **تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع مع دراسة حالة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2018.

20. نذير بوسهوة، **إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي- دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية-** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2017.

21. نسيم حمودة، **"دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة المسيلة، 2018.

22. وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري – دراسة حالة مجمع صيدال-** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

23. وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري- دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة بسكرة، 2011.

24. يحي درار، **" تنمية القدرات الإبداعية وتأثيرها على نجاعة المنظمة الاقتصادية، حالة مؤسسة المناجم فرفوص تبسة"**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة قسنطينة عنابة، 2019.

II- رسائل الماجستير:

1. ابراهيم عبد السحباني، **تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين**، "رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة 2012.

2. أحلام حمدان موسى حجازي، **الأمن الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2020.

3. أحمد بن يحي ربيع، **"دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية،"** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

4. احمد حمدان محمد برهوم، **واقع ادارة اجتماعات الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور اعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الاسلامية،غزة،2006.

5. أحمد زياد يوسف دار عواد **"أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أل البيت، 2018.

6. أحمد سعيد مسعود الحشاش، **تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإبداع الإداري**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

7. أريج أحمد صادق أصرف، **"تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الازهر، غزة، 2015.

8. افنان وليد جميل الاغا، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الاداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم وجهة نظر نوابهم**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية،غزة،2013.

9. أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل **"فعالية ادارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة 2009.

قائمة المراجع:

10. انعام يوسف محمود نصرة، **واقع تفويض الصلاحيات و دوره في تنمية المهارات الادارية لدى رؤساء الاقسام في المحاكم الجنوب الضفة الغربية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة القدس، 2017 .

11. براءة عبد الكريم جودن الطنبور، **"الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومته"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2018.

12. توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام – دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

13. جبر سيد عبد الله الأخرس، **"الإدارة التسويقية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع في القطاع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الاقصى، غزة، 2016.

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

15. حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

16. حارس عبد الهادي مكاحلة **"اثر إدارة الوقت على الأداء في شركة مصفات البترول الاردنية"** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة عمان العربي.

17. حفيظة شمشام، **المفاضلة بين نماذج شبكات الاعمال التقليدية والحديثة في التخطيط ومراقبة المشاريع**، مشروع بناء سكن الاجتماعي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة،2014.

18. حنان شكري شاكر بشيرة، **واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية، غزه، 2010.

19. خالد سعد مُحَّد الساعولي، **مهارات ادارة الوقت لدى الطلبة لدى جامعة افريقيا العالمية-دراسة تطبيقية** - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ام درمان الاسلامية،2011.

20. رأفت حسين شاكر الهور، **تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة 2019.

21. رزيقة يحياوي، **" الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2013، ص 24.

22. رياض عبد الله، عايف، الخوالدة، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الأردنية، 2005.

23. سارة بان التومي، **دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة- دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2013.

24. سامي عبد العزيز عامر أبو الخير، **"الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من جهة نظرهم"** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

قائمة المراجع:

25. سميرة هارون، **فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVi**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، 2014.

26. صلاح علي مُحَمَّد حبش، **"أثر جودة نظام إدارة المعلومات التعليم (EMIS) على المبادرة والإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة "**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

27. عائشة العربي، **تقسيم ادارة الوقت لدى الاطارات الادارية في الجزائر**، دراسة ميدانية على مستوى المديريات الولائية لولايتي الجزائر وبومرداس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علم النفس العمل و الموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، 2015 .

28. عبد الحفيظ دايرة، **" تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فارتيال لصناعة الأسمدة البتروكيماوية في الجزائر"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 03، 2018.

29. عبد الرحمان مُحَمَّد جير، **"الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

30. عبد الهادي عاصي سمير الشمري، **الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ورؤساء الأقسام في الأكاديمية**، سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة آل بيت، 2014.

31. عماد يونس حسين الصوالحي، **الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهدة الماجستير، جامعة الأزهر، 2016.

32. فريدة فالح، أحمد الروسان، **فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، الأردن، 2010.

33. فهد بن عوض الله، زاحم السلم، **ممارسه اداره الوقت واثره في تنميه مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية التعليم العاصمة المقدسة**، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.

34. كمال عبد الحميد ابراهيم الصدري، **"واقع ادارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة "** رسالة ماجيستير في اصول التربية من كلية التربية جامعة الازهر، غزة، 2008 .

35. مُحَمَّد بن علي مسفر الخريزي، **مؤشرات فعالية ادارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير تخصص ادارة واشراف تربوي، جامعة الملك خالد1429هـ.

36. مُحَمَّد توفيق شبير، **واقع تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في ادارة الاعمال، الجامع الاسلامية، غزة، 2015.

37. مُحَمَّد حمزة حسن الصفدي، **أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة آل بيت، 2019.

38. مُحَمَّد طهاري، **" التغيير التنظيمي والإبداع داخل المنظمة"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البليدة02.

39. مُحَمَّد عدنان عيسى سالم ، **"أساليب ادارة الوقت ومركز الضبط و علاقتها بضغوط العمل الاداري لدى مدراء المدارس في وكالة القوات في مدينة غزة "** رسالة ماجيستير جامعة الازهر، 2011 .

40. مُحَمَّد على مُحَمَّد القضاة، **إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الاردنية -دراسة ميدانية تحليلية –** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، جامعة أل البيت، 2005.

41. مليكة دريف **ادارة الوقت الشخصي ومعوقاته الاجتماعية في المدنية**، دارسة ميدانية لعينة من عمال الادارة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، بوزريعة، 2010 .

42. ممدوح سودي منفوخ لظفيري، **أثر تفويض السلطة على فعالية الاداء لدى العاملين لمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت – دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل "**، رسالة ماجيستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012 .

43. منى خرموش، **تصميم برنامج تدريبي مقترح خاص بتنمية مهارات ادارة الوقت لدى مديري التعليم الجامعي في ظل نظرية النظم"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير في علم النفس، 2016.

44. موسى بن سلمان سعد الحربي، **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة 2008.

45. نادية لونيس، **"الأعمال الالكترونية ودورها في الإبداع والتميز بالمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة Emploitic"**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2018.

46. نائل جهاد وحسن الحلاق، **درجة فعالية الاجتماعات المدرسية في مدارس وكالة الغوث الاعدادية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتوافق المهني لديهم** "رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الاسلامية،غزة،2012.

47. هبة بنت سعيد قطان، **درجة ممارسة الادارة بالأهداف بجامعة ام القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي في المعيار الثاني**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية والعددية، 2014 .

48. هناء مرزوق القلاب، **درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل بيت**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة آل بيت، 2016.

49. وائل أحمد مصبح، **"علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري – دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال"** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

ج- المؤتمرات الدولية:

1. مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري و فروع البنوك العاملة في فلسطين**، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006 .

د- المجلات:

1. أحلام إبراهيم العيشاوي، أسماء علي جهام الكواري **"دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام – مبادئ تعليم جديدة بدولة قطر من جهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم"**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، 2011.

2. أحمد آدم أحمد مُحَمَّد، مجدى عبد الحليم، **معوقات تطبيق الادارة بالأهداف في المنظمة الرياضية السودانية**، مجلة العلوم التربوية، مجلد 16، العدد 3، 2015 .

3. أسيل علي مزهر، **أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري- دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية**، مقال مقدم إلى مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، http://www.docudesk.com12/02/202110:15، .

4. أميرة هاتف، حداوي الجناني، **الإبداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي – دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان-المواد الغذائية " كربلاء"**، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد98، 2014.

قائمة المراجع:

5. بثينة حسين علي الطائي :" **ادارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية لمدير كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز** " مجلة الثقافة الرياضية . مجلد3، العدد 1، 2011.
6. بحري صابر، خرموش منى، **مضيعات الوقت واستراتيجيات التعامل معها في المنظمة**، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 12، العدد01، جانفي 2020.
7. بسعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، **أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة**، مجلة البدر، المجلد 09، العدد09، 2017.
8. بواب رضوان، **الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام (LMD)**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مُحَمَّد الصديق بن يحي جيجل، العدد21، ديسمبر 2015.
9. بوفولة بوخميس، مزوز بركو، **الأستاذ الجامعي والإعلام الأكاديمي الإلكتروني بين الواقع والآفاق**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي.
10. جوان فاضل مهدي، **إدارة الوقت وضغوط العمل (العلاقة والتأثير)- دراسة تحليلية قصدية على رؤساء الأقسام في المعهد التقني-** مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 02، العراق، 2017.
11. جوان مهدي فاضل، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير- دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني-** مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، الإدارية والمالية- جامعة بابل، المجلد8، العدد03، 2016.
12. حسان علي المالكي، **مشكلات ادارة الاجتماعات لدى القيادات الاكاديمية في جامعة عدن**، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الاول، يناير 2018 .
13. حسين باشيوة ، قشاو خولة، **دراسة تحليلية لأهمية تطبيق استراتيجية الادارة بالمشاركة في تخفيف الحركة والتميز الاداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2019 .
14. حليلو نبيل، **الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد12، ماي 2015.
15. خديجة شناف،**الوقت في العمل المؤسسي**:قيمته واساليب ادارية "مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية،العدد2017.
16. زرفة بولقواس، ميمونة مناصرية، **أخلاقيات مهنة التدريس الجامعي بين الترسيخ الذاتي والنظامي**، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة بسكرة، العدد 01.
17. زهرة الشريف عبد السلام، خالد عاشور مسعود، **"واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراتة"**، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، المجلد الأول، العدد 12، 2019.
18. زيدان عبد الرزاق، خليل عبد القادر، **متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية** – المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد17، جانفي 2017.
19. سالم الرحيمي،التوفيق المارديني، **"أثر ادرة الوقت في التحصيل الاكاديمي "**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد30 العدد 2004.
20. سميرة يبالة، **"مساهمة المدير في السيطرة على مضيعات الوقت لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت"**،مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية العدد20 .
21. صابر بحري، خرموش مني، **مضيعات الوقت واستراتيجيات التعامل معها في المنطقة**، دراسات وابحاث المجلة العربية للأبحاث و الدراسات في العلوم الانسانية الاجتماعية، مجلد 12، عدد 1، السنة 2020.

قائمة المراجع:

22. صالح غالب الحوراني، سلامة يوسف طناش، **الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية**، الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية، المجلد 34، العدد2، 2007.

23. صباح انور يعقوب، خالدة عثمان محمود، **" ادارة الوقت واثرها في تحسين الانتاجية في الحركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية في نينوى"**، بحوث المستقبلية1، العدد 43، 2013.

24. طايف عطية، دهام لطيف دهام، أحمد خضير أحمد، **دور عناصر إدارة الموهبة وأثرها في تحقيق الاجتماعات الناجحة- بحث ميداني لعينة من مدراء شركة الحبوب فرع الآبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد 05، العدد 46، ج1، 2019، ص 257.

25. عبد الرزاق خضر حسن، مُحَمَّد حسين غربي الجبوري، مشتاق عود لبعاري، **تقييماهم مرتكزات ادارة الوقت في مديرية مرور كركوك - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين-** مجلة الغري العلوم الاقتصادية والادارية المجلد 15، العدد 4، 2018 .

26. عبد النور دحاك، **" إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجلة الإبداع"**، جامعة البليدة 02، المجلد07، العدد07، 2017.

27. عدي كريم رحمان العامري، **الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى اداء العاملين في ادارة المدارس الثانوية ديالي**، مجلد فتح، العدد 68، 2016.

28. علي ميا، عمار أحمد"، **نموذج مقترح لتقييم مدى متطلبات تطبيق ادارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي في سورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد4،العدد6.

29. علي يونس ميا، عزت كيج، **"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة – دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين"**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد04، 2016.

30. عواطف مام، خضرة حلاب، **الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربية، العدد00، أفريل 2016.

31. ليث حمودي إبراهيم، **مدى ممارسة الأستاذ الجامعي للأدوار التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، كلية التربية للبنات، العدد 30.

32. م. م رائد مال الله مُحَمَّد **"تأثيرات مهارات مديري المكاتب في فعالية ادارة الوقت-** دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد101 المجلد 23 ص 28.سنة 2017.

33. مُحَمَّد الأمين كروش، الطاهر لحرش، **دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد12، العدد02، 2020.

34. مُحَمَّد عبد الرحمان، روش إبراهيم، **"عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي – دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك"**، المجلة الأكاديمية لجامعة تولوز، 2017.

35. مراد بومنقار، **الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت في المنظمات**، مجلة أفاق، المجلد11،العدد 01، 2019.

36. مغراب سارة، علي مكيد، **دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد13، المجلد2، 2015.

37. نادية مدروس، ملوكي جميلة، **واقع الإدارة بالمشاركة و دورها في تنمية الإبداعالإداري ودراسة حالة (المركز الجامعي مغنية)**، مجلة الدارسة الثقافية واللغوية والفنية، العدد 08، 2019.

38. نبيل مُحَمَّد الخناق،فراس علي مُحَمَّد،**دور ادارة الوقت في مراحل تسوية تعويضات التامين من الحرائق بحث استطلاعي في شركة التامكين العراقية العامة وشركة الحمراء للتامين الاهلية**،مجلة دراسات محاسبية ومالية،المجلد12،العدد 41،2007.

39. نوفل عبد الرضا علوان، **العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية- دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد03، 2017، ص1018.

40. هشام سفيان صلوا تشي، بو دلة يوسف، فوزي غيدوشي، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، **أثر اسلوب الادارة بالأهداف على اداء وظائف وانشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة اراء عينة من مدراء الملينات والمجبنات في ولاية الوسط الجزائري**العدد : 24، 2017.

41. وردة حواطي، أحمد دروم، **السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي- دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط-** مجلة الريادة الاقتصاديات الأعمال، المجلد06، العدد03، جانفي 2020.

42. وهيبة قرماش، **مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية**، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد 8، 2014.

43. يمينة عساس، عبد القادر رياض، **مساهمة الترقية كآلية لتحسين أداء الأستاذ الجامعي- دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة-** مقال مقدم إلى مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد07، العدد01، 2021

44. يوسف عبد الله احمد، **تأثير المهارات القيادية في مراحل ادارة الاجتماعات**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثامن والاربعون، 2016.

هـ. تقارير سنوية:

1. مديرية الدراسات القانونية والأرشيف، **النصوص التشريعية والقانونية، النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي**، 2015-2018.

ي- مواقع إلكترونية:

1. الموقع الرسمي لجامعة زيان عاشور الجلفة: http://www.univ-djelfa.dz

ثانيا: اللغة الأجنبية

1. Al Shimaa Mothtar Sayed ، Kawther l.m.Kotb ، Gamal Mohamed Shehata ، **Using Scamper Strategy For Developing Third year Englich Majors' Creative Writing Skills** ، Jmr ، journal Of Modern ، Ros2 ، 2020.
2. Ali Jarad yousef ، **Creativity In The Performance Of University Professors and Its Reelationship Towards The Profession** ، International Journal Of Innovation ، Creativity and change ، www.ijicc.net ، Volume13 ، Issue6 ،2020.
3. Andrey Vladimirovich Kirillov ، Dina Kabdullinovna Tanatova ، Mikhail Vasilievich Vinichenko & Sergey Anatolyevich Makushkin ، **Theory and Practice of Time-Management in Education** ، **Asian Social Science; Vol. 11 ، No. 19; 2015**.
4. Douglass .**manage your time**.1994.
5. Felipe de Faria Monaco ، Veleska Nahas ، **Guimaraes ، Creativity and Innovation In The Context Of Team- Work: an Evaluation In The Self- Management Cells and Qualitty Control Circles Of Ambev S.C. Branch** ، Available online at http://www.anpad.org.br/bar ، BAR ، v. 4 ، n. 1 ، art. 2 ، p. 21-34 ، Jan./April 2007.
6. James A. Odumeru ، **Effective Time Management** ، Singaporean Journai Of business Economics ، and management studies Vol.2 ، no.1 ، 2013.
7. Mohamed Hammouda ، **The Effect of Using Six-hat Strategy on Developing Creative Thinking Skills among Fourth Grade Students** ، Journal of Research in Curriculum ، Instruction and Educational Technology ، Vol. 6 ، No. 3 ، July 2020.
8. Nassem M Aburuman ، **The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute** ، International Journal of Business and Social Science ، Vol. 7 ، No. 1; January 2016.
9. Paulina Gajewska ، Katarzyna Piskrzynska ، **Leisure Time Management** ، Forum Scientiae Oeconomia ، Vol 05 ، No02 ، 2017.
10. Peymaneh Nikzad،A study on effect of individual creativity mediated by the time management on job performance of employees of Tehran water& Sewage Company, region ، Environment Conservation Journal 16 (SE) ، 2015
11. Sameh Abdalraof Mahmoud Yossef ، Ahmed Hassan Hassan Rakha ، **Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University** ، Journal of Education and Practice ، Vol.8 ، No.6 ، 2017 ، P114.
12. Sumaya A Ahmed ، Shrooq G Alzahrani ، **Impact of Creative Problem Solving Program On The Development Of creative Thinking Skills Among University female Students** ، Arts and Humanities ، vol28 ، 2020.
13. Yasser A. Abu Mostafa1، Ashraf A. Salama2، Youssef M. Abu Amuna3، Abedallh M. Aqel4،The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills "Case Study: Al-Azhar University، International Journal of Academic Management Science Research، Vol05، 2021.

الملاحق

الملحق (أ)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الادارة_بالاهداف	،073	70	،200*	،976	70	،201
ادارة_الاجتماعات	،127	70	،067	،962	70	،054
ادارة_بالتفويض	،089	70	،200*	،966	70	،056
ادارة_مضيعات_الوقت	،103	70	،065	،977	70	،216
تشجيع_الابداع_الاداري	،153	70	،059	،949	70	،086
القدرة_على_حل_المشاكل	،131	70	،064	،973	70	،135
روح_المجازفة_و_المغامرة	،108	70	،053	،980	70	،329
القابلية_التغيير	،102	70	،069	،967	70	،060
ادارة_بالمشاركة	،124	70	،072	،963	70	،061

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100 ،0
	Exclus[a]	0	،0
	Total	70	100 ،0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،959	59

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بالاهداف_الادارة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ، 050 ، Probabilité de F pour éliminer >= ،100).
2	_مضيعات_ادارة الوقت	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ، 050 ، Probabilité de F pour éliminer >= ،100).

a. Variable dépendante : الاداري_الابداع_تشجيع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،617[a]	،381	،372	،45237
2	،683[b]	،466	،450	،42328

a. Valeurs prédites : (constantes) ، بالاهداف_الادارة

b. Valeurs prédites : (constantes) ، _الادارة، بالاهداف_ادارة_مضيعات_الوقت

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1 ،919	،273		7 ،024	،000
	بالاهداف_الادارة	،509	،079	،617	6 ،472	،000
2	(Constante)	1 ،326	،314		4 ،226	،000
	بالاهداف_الادارة	،356	،087	،431	4 ،073	،000
	الوقت_مضيعات_ادارة	،308	،094	،346	3 ،266	،002

a. Variable dépendante : الاداري_الابداع_تشجيع

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	الاجتماعات_ادارة	،126[b]	1 ،042	،301	،126	،618
	بالتفويض_ادارة	،287[b]	2 ،464	،016	،288	،619
	الوقت_مضيعات_ادارة	،277[b]	2 ،552	،013	،298	،711
	بالمشاركة_ادارة	،251[b]	1 ،727	،089	،206	،415
2	الاجتماعات_ادارة	،066[c]	،551	،584	،068	،590
	بالتفويض_ادارة	،235[c]	2 ،024	،047	،242	،591
	بالمشاركة_ادارة	،201[c]	1 ،413	،162	،171	،406
3	الاجتماعات_ادارة	- ،025[d]	- ،195	،846	- ،024	،510
	بالمشاركة_ادارة	،131[d]	،891	،376	،110	،373

a. Dependent Variable: المغامرة_و_المجازفة_روح

b. Predictors in the Model: (Constant) ، بالاهداف_الادارة

c. Predictors in the Model: (Constant) ، الوقت_مضيعات_ادارة بالاهداف، _الادارة

d. Predictors in the Model: (Constant) ، بالتفويض_ادارة الوقت، _مضيعات_ادارة بالاهداف، _الادارة

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بالاهداف_الادارة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ،050 ، Probability-of-F-to-remove >= ،100).
2	_مضيعات_ادارة الوقت	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ،050 ، Probability-of-F-to-remove >= ،100).

a. Dependent Variable: المشاكل_حل_على_القدرة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	،777[a]	،603	،597	،42932
2	،795[b]	،632	،621	،41643

a. Predictors: (Constant) ، بالاهداف_الادارة

b. Predictors: (Constant) ، الوقت_مضيعات_ادارة بالاهداف، _الادارة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19 ،046	1	19 ،046	103 ،334	،000[b]
	Residual	12 ،534	68	،184		
	Total	31 ،580	69			
2	Regression	19 ،961	2	9 ،981	57 ،554	،000[c]
	Residual	11 ،619	67	،173		
	Total	31 ،580	69			

a. Dependent Variable: المشاكل_حل_على_القدرة

b. Predictors: (Constant) ، بالاهداف_الادارة

c. Predictors: (Constant) ، الوقت_مضيعات_ادارة بالاهداف، _الادارة

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بالاهداف_الادارة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ،050 ، Probability-of-F-to-remove >= ،100).
2	الوقت_مضيعات_ادارة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ،050 ، Probability-of-F-to-remove >= ،100).
3	بالتفويض_ادارة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ،050 ، Probability-of-F-to-remove >= ،100).

a. Dependent Variable: المغامرة_و_المجازفة_روح

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	،621[a]	،386	،377	،46142
2	،664[b]	،441	،424	،44378
3	،688[c]	،473	،449	،43387

a. Predictors: (Constant) ، بالاهداف_الادارة

b. Predictors: (Constant) ، الوقت_مضيعات_ادارة بالاهداف، _الادارة

c. Predictors: (Constant) ، بالتفويض_ادارة الوقت، _مضيعات_ادارة بالاهداف، _الادارة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1،642	،279		5،891	،000
	بالاهداف_الادارة	،525	،080	،621	6،541	،000
2	(Constant)	1،155	،329		3،513	،001
	بالاهداف_الادارة	،399	،092	،473	4،360	،000
	الوقت_مضيعات_ادارة	،253	،099	،277	2،552	،013
3	(Constant)	،733	،383		1،914	،060
	بالاهداف_الادارة	،297	،103	،352	2،898	،005
	الوقت_مضيعات_ادارة	،211	،099	،231	2،126	،037
	بالتفويض_ادارة	،246	،122	،235	2،024	،047

a. Dependent Variable: المغامرة_و_المجازفة_روح

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بالمشاركة_ادارة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ،050 ، Probability-of-F-to-remove >= ،100).
2	_مضيعات_ادارة الوقت	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ،050 ، Probability-of-F-to-remove >= ،100).
3	بالتفويض_ادارة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ،050 ، Probability-of-F-to-remove >= ،100).

a. Dependent Variable: التغيير_القابلية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	،656[a]	،430	،422	،57516
2	،706[b]	،498	،483	،54386
3	،727[c]	،529	،508	،53069

a. Predictors: (Constant) ، بالمشاركة_ادارة

b. Predictors: (Constant) ، الوقت_مضيعات_ادارة بالمشاركة، _ادارة

c. Predictors: (Constant) ، بالتفويض_ادارة الوقت، _مضيعات_ادارة بالمشاركة، _ادارة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16،977	1	16،977	51،318	،000[b]
	Residual	22،495	68	،331		
	Total	39،472	69			
2	Regression	19،654	2	9،827	33،225	،000[c]
	Residual	19،817	67	،296		
	Total	39،472	69			
3	Regression	20،884	3	6،961	24،718	،000[d]
	Residual	18،588	66	،282		
	Total	39،472	69			

a. Dependent Variable: التغيير_القابلية

b. Predictors: (Constant) ، بالمشاركة_ادارة

c. Predictors: (Constant) ، الوقت_مضيعات_ادارة بالمشاركة، _ادارة

d. Predictors: (Constant) ، بالتفويض_ادارة الوقت، _مضيعات_ادارة بالمشاركة، _ادارة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	،783	،386		2،030	،046
	بالمشاركة_ادارة	،744	،104	،656	7،164	،000
2	(Constant)	،115	،427		،270	،788
	بالمشاركة_ادارة	،576	،113	،508	5،107	،000
	الوقت_مضيعات_ادارة	،354	،118	،299	3،009	،004
3	(Constant)	-،348	،472		-،737	،464
	بالمشاركة_ادارة	،438	،129	،386	3،405	،001
	الوقت_مضيعات_ادارة	،295	،118	،249	2،494	،015
	بالتفويض_ادارة	،317	،152	،234	2،090	،041

a. Dependent Variable: التغيير_القابلية

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاول.المحور[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،840[a]	،706	،702	،29815

a. Valeurs prédites : (constantes) ، الاول.المحور

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14 ،520	1	14 ،520	163 ،348	،000[b]
	Résidu	6 ،045	68	،089		
	Total	20 ،565	69			

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Valeurs prédites : (constantes) ، الاول.المحور

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	،227	،254		،893	،375
	الاول.المحور	،878	،069	،840	12 ،781	،000

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بالاهداف.الادارة[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،782[a]	،611	،605	،34302

a. Valeurs prédites : (constantes) ، بالاهداف.الادارة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1 ،349	،207		6 ،512	،000
	بالاهداف.الادارة	،616	،060	،782	10 ،333	،000

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاجتماعات.ادارة[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Toutes variables requises saisies.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7 ،557	1	7 ،557	39 ،507	،000[b]
	Résidu	13 ،008	68	،191		
	Total	20 ،565	69			

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Valeurs prédites : (constantes) ، الاجتماعات.ادارة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1 ،295	،346		3 ،738	،000
	الاجتماعات.ادارة	،550	،087	،606	6 ،285	،000

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التفويض.ادارة[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. . Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،666[a]	،444	،436	،41010

a. Valeurs prédites : (constantes) ، التفويض.ادارة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1 ،012	،334		3 ،028	،003
	التفويض.ادارة	،651	،088	،666	7 ،367	،000

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بالمشاركة.ادارة[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Toutes variables requises saisies.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11 ،349	1	11 ،349	83 ،745	،000[b]
	Résidu	9 ،216	68	،136		
	Total	20 ،565	69			

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Valeurs prédites : (constantes) ، بالمشاركة.ادارة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1 ،224	،247		4 ،958	،000
	بالمشاركة.ادارة	،608	،066	،743	9 ،151	،000

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الوقت.مضعيات.ادارة[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،658[a]	،432	،424	،41431

a. Valeurs prédites : (constantes) ، الوقت.مضعيات.ادارة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8 ،893	1	8 ،893	51 ،806	،000[b]
	Résidu	11 ،672	68	،172		
	Total	20 ،565	69			

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Valeurs prédites : (constantes) ، الوقت.مضعيات.ادارة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1 ،418	،286		4 ،955	،000
	الوقت.مضعيات.ادارة	،561	،078	،658	7 ،198	،000

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

الملحق (ب)

قائمة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الإمضاء
01	دروم أحمد	أستاذ محاضر صنف ـ أ ـ	جامعة الجلفة	
02	بلقرع فاطنة	أستاذ محاضر صنف ـ أ ـ	جامعة الجلفة	
03	جوال مُحَمَّد السعيد	أستاذ محاضر صنف ـ أ ـ	جامعة الجلفة	
04	طارق هزرشي	أستاذ محاضر صنف ـ أ ـ	جامعة الجلفة	
05	نعيجات عبد الحميد	أستاذ محاضر صنف ـ أ ـ	جامعة الأغواط	
06	بداوي مُحَمَّد	أستاذ محاضر صنف – أ-	جامعة الأغواط	
07	عبد العالي بشير	أستاذ محاضر صنف ـ أ ـ	جامعة الأغواط	

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة الثالثة دكتوراه (LMD)

تخصص: إدارة أعمال

استبانة الدراسة

الى الأستاذ/ة المحترم/ة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها من أجل نيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان : **"أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري- دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة "**وعليه نرجومن سيادتكم المحترمة مساعدتنا في اتمام هذا العمل بوضع اجاباتكم لنامن أجل أخذها بعين الاعتبار في اثراء دراستنا، شاكرين لكم حسن تعاونكم .

إعداد الطالب:

- عبد الحليم جغبوب.

إشراف الدكتور:

- شوقي قبطان.

السنة الجامعية: 2019-2020

القسم الأول : البيانات الشخصية :

يهدف هذا التقسيم إلى تحليل النتائج المتعلقة بالأسئلة المرتبطة بهذا الجزء، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك :

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 . العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة الى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3 . المؤهل العلمي: ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. نوع الوظيفة: مدير جامعة ☐ نائب مدير ☐ عميد ☐ نائب عميد ☐

رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم ☐

4. الحالة الاجتماعية لأفراد العينة: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

6. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ أكبر من 15 سنة ☐

قائمة المراجع:

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول :إدارة الوقت

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات تطبيق إدارة الوقت في الجامعات، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك :

الرقم	أبعاد إدارة الوقت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	- الإدارة بالأهداف					
01	توفر الجامعة كل الموارد لتحقيق الأهداف بموضوعية					
02	تحرص الجامعة (الإدارة العليا) على تنسيق جهود الأساتذة، من أجل التأكد من تحقيق الأهداف					
03	يتفق كل رئيس قسم مع الأساتذة مسبقا حول الفعاليات المطلوبة					
04	يلتزم الأستاذ بالمعايير الموضوعة لقياس درجة انجاز العمل واصدار التقييم الصحيح					
05	تشجع الجامعة الأساتذة الذين يبادرون بمقترحات تطويرية					
06	يحدد رؤساء الأقسام مع الأساتذة النتائج المتوقعة في جدول زمني، مع الالتزام به					
07	يراعي رئيس القسم الدقة المطلوبة والموضوعية في تقييم أداء الأساتذة					
	الملاحظات:					
	- إدارة الاجتماعات					
08	تحقق الاجتماعات درجة عالية من التفاعل بين الأساتذة المجتمعين					
09	يساعد الاجتماع على التوصل الى قرارات بشكل أسرع من وسائل الاتصال الأخرى					
10	تحرص الجامعة على عقد الاجتماعات بصفة دورية					
11	يحترم الأعضاء المشاركين في الاجتماع الوقت المحدد لبدايته ونهايته					
12	تتميز الاجتماعات التي تعقدها الجامعة بالموضوعية وحرية ابداء الرأي دون خوف أو تعصب					
13	يتم اختيار اللجان العلمية بكل شفافية					
14	تتميز الاجتماعات المبرمة من قبل الجامعة بمشاركة أعضاء من جهات مختلفة					
	الملاحظات:					

قائمة المراجع:

- إدارة التفويض						
15	يرفع التفويض من قدرة الأستاذ الجامعيالإداري على تحمل المسؤولية في الجهاز					
16	يسمح التفويض الإداري في الجامعة من انجاز المهام في الوقت والمكان المحدد وبالجودة المطلوبة					
17	يقوم مدير الجامعة بتقييم أداء الأساتذة المفوضون عند الانتهاء من المهام المفوضة لهم					
18	يحرص المدير على توفير كافة المعلومات اللازمة للأساتذة الذين قام بتفويضهم					
19	يتعامل الأستاذ مع التفويض كفرصة لتطوير ذاته وتنمية الثقة في نفسه					
20	يتمتع الأستاذ بالمشاركة الكافية لصنع القرارات المتعلقة بالأقسام					
21	يحسن التفويض من الانطباع المتبادل بين المدير والأساتذة					
الملاحظات:						
- إدارة بالمشاركة						
22	تحرص الجامعة على تدريب وزيادة مهارات الأستاذ السلوكية والفنية للعمل في اطار الجماعة					
23	تشجع الجامعة الأساتذة المحاضرين إبداء الرأي في الخطط ذات الطابع المستقبلي					
24	تحرص الجامعة على خلق التعاون الكامل بين الإدارة والأساتذة بهدف حل مشاكل العمل					
25	تتمتع الجامعة بحس الاستماع لوجهات النظر المختلفة في كافة جوانب الموضوع المتعلقة بالخطط العلاجية للمشكل المطروح					
26	تتميز الجامعة باتخاذ القرار بالإجماع وبأسلوب ديمقراطي يتيح للقائمين على تنفيذ المشاركة الجادة في أدائهم					
27	تحرص ادارة الجامعة على وضع معايير علمية و موضوعية لدوارات تدريبية بالخارج					
28	يتواصل الأساتذة المفوضين مع المدير كل ما اقتضت الضرورة، لضمان انجاز المهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب					
الملاحظات:						

قائمة المراجع:

- -إدارة مضيعات الوقت						
29	يساهم تخطيط الوقت في القضاء على كل مضيعات الوقت من زيارات مفاجئة، اجتماعات غير مبرمجة،...الخ					
30	تعرقل الظروف المفاجئة عملية تخطيط الوقت في أداء المهام اليومية للأستاذ الجامعي					
31	يقوم الأستاذ الجامعي بتحديد جدوله اليومي، الأسبوعي، الشهري والسنوي بكفاءة عالية					
32	يقوم الأستاذ الجامعي بإنجاز أعماله المخططة في سقفها الوقتي المحدد					
33	يؤدي الأستاذ عمله بناء على نظام أولوياته					
34	يضع الأستاذ وقت للترفيه دون التأثير على أعماله					
35	يقيم الأستاذ أدائه بشكل يومي لما تم إنجازه من واجبات					
الملاحظات						

قائمة المراجع:

المحور الثاني :الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تحقيق الإبداع الإداري في الجامعاتوالمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

الرقم	أبعادالإبداع الإداري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
- تشجيع الإبداع الإداري						
01	تمتلك الجامعة قاعدة أساسية تشجع على تعزيز الإبداع الإداري والنهوض بالقطاع					
02	تتواصل إدارة الجامعة مع مختلف العاملين في المستويات الإدارية لتوضيح دوافع التغيير					
03	تحرصإدارة الجامعة على تحريك دوافع الأستاذ الجامعي، من أجل استخراج أقصى طاقاته					
04	تحقيق الإبداع الإداري في لجامعة يتوقف على مهارة متخذ القرار بشأن الأولويات المهمة على مستوى الجامعة					
05	يحاول الأستاذ الجامعي تخطيط وقته للوصول الى المثالية					
06	يتمتع الأستاذ الجامعي بالمعارف والمهارات الكافية لإدارة وقته وحسن استغلاله					
- القدرة على حل المشاكل						
07	يظهر الأستاذ الحماس في التعامل مع مشاكل العمل					
08	تستخدم إدارة الجامعة برامج الأنترنت وشبكة المعلوماتية في الحصول على المعلومات وحل المشاكل					
09	تعترف إدارة الجامعة بالأخطاء التي وقعت فيها وتعمل على تصحيحها					
10	يحرص الأستاذ على معرفة توجهات الرأي المخالف له، من أجل الاستفادة منه					
11	تمتلك إدارة الجامعة فريق متخصص في حل المشاكل المعقدة					
12	تسعى إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الجامعية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية					
- روح المجازفة والمغامرة						
13	يمتلك الأستاذ الجامعي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة					
14	يغير الأستاذ الجامعي موقفه عندما يقتنع بعدم صحته					
15	يمتلك الأستاذ القدرة على رؤية وتحليل المواقف من زاوية مختلفة					
16	يتبنى مدير الجامعة الأفكار الجديدة لضمان السير الحسن للجامعة					
17	تمتلك الجامعة هيئة رقابية مسؤولة عن مراقبة المخاطر المتنوعة والتحكم					

قائمة المراجع:

	فيها					
18	تتمتع هيئة الرقابة بالاستقلالية التامة في إدارة المخاطر التي تواجه الجامعة					
- قابلية التغيير						
19	تتمتع الإدارة الجامعية بكل التجهيزات والكفاءات اللازمة في عملية تحقيق الإبداع الإداري					
20	تتطلع الجامعة من خلال عملية التخطيط للوقت الى الارتقاء بمستوى معارفها وتحسين مستوى أدائها					
21	تستقطب الجامعة المبدعين في العمل للتدريس في الجامعة (تطبيق مبدأ تكافئ الفرص)					
22	تقوم إدارة الجامعة بتغييرات جذرية تشمل الهياكل التنظيمية، الوسائل المستخدمة، إجراءات وأساليب العمل					
23	نجاح برامج التغيير في الجامعة قائم على مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالتغيير، السماح بإبداء رأيهم، تقديم مقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار					
24	تحقيق الإبداع الإداري في الجامعة قائم على درجة المهارة في إدارة الوقت واستثماره بالكفاءة والفعالية المطلوبة					
الملاحظات:						

شاكرين على حسن تعاونكم.