الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيسي علي-البليدة2-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضـــــــــــوع الموسوم بعنوان:

مساهمة إدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات
-دراسة حالة-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص:إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:
إيـــمـــان رمـــلـــي

إشراف الدكتور:
مـــحـــمد يـــدو

السنة الجامعية:2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي-البليدة2-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـــــــــــوع الموسوم بعنوان:

مساهمة إدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات

-دراسة حالة-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص:إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

إيـمـان رمـلـي

أمام اللجنة المشكلة من السادة:

أ.د.عـيسـى بـراق	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئـيـسـا
أ.د. محمد يدو	أستاذ	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
أ.د. ادم بـن مسعـود	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوا ممتحنا
أ.د. رقـيـة بـوطـويـل	أستاذة	جامعة البليدة 2	عضوا ممتحنا
د. سهـام شـيهـاني	أستاذة محاضرة أ	جامعة الجزائر 3	عضوا ممتحنا
د. مـهـديـة سـردون	أستاذة محاضرة أ	جامعة خميس مليانة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

أنا على يقين مطلق بأنني لا أملك الحق ولا أحتكره، وأنه لا عصمة لأرائي ولا قدسية لأفكاري، وأنني مخطئة وإن أصبت، فما أنا إلا مجتهدة علمت شيء وغابت عنها أشياء

كلمة شكر وعرفان

قيل ما انتهى درب ولا ختمت جهود ولا تم سعي
إلا بفضله فالحمد لله حين البدء وعند الختم.

والحمد لله عزوجل الذي منحنا الصبر والعقل والذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، ما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون.

فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله أود أن أتقدم بأحر تشكراتي:

إلى من تعلمت منه وشاركته في حمل الأمانة وأعانني بعد الله على أداء هذا العمل المتواضع وتألق إخلاصا وتضحية أستاذي الدكتور يدو محمد مشرفي ومثلي تتناثر الكلمات ولا تعطيك حق حقك...

مسك توطن في الأنحاء وانتسبا ❖ أضفى على الروض إبداعا ولا عجبا
أهل المعارف من فازوا بتكرمة ❖ عند الإله وكانوا الودق والسحبا
صاغوا العلوم لطلاب وما وهنوا ❖ أهدوا القلوب من التنوير ما وجبا

أقدم لك جبال من الشكر منك تعلمت أن للنجاح أسرار، وأمنت أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والرقي....، إلى أستاذي الفاضل دعائي..شكري..تقديري..احترامي لما بذلته من جهد وعطاء ومتابعة مستمرة خلال رحلتنا المتميزة فبارك الله بعلمك وجزأك خيرا متمنية مزيدا من الأعمال المستقبلية معا.

كما أتوجه بالشكر والاحترام والتقدير إلى كل أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

كما أشكر كل من ساعدنا ولو بكلمة أو دعاء لإتمام هذا العمل.

إيمان

مستخلص

في خضم الديناميكية التي يشهدها قطاع التعليم العالي تبلورت إشكالية دراستنا التي تتناول أساسا معرفة دور إدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي بتوسيط الالتزام التنظيمي، لنركز على بناء الجانب النظري الذي يتجلى أهمية إدارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بالأداء المتميز في ظل الالتزام التنظيمي، أين نثمن الفلسفة الإدارية بطرح مختلف التجارب والنماذج التي في ظلها تحقق لهذا الأخير احتلال مراتب في التصنيفات العالمية، مع طرح لواقع متغيري الدراسة في قطاع التعليم العالي في الجزائر.

اعتمدنا في دراستنا هذه على فلسفة *Research Onion* بالتركيز على المنهج الوضعي لنتوصل إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الوقت والأداء المتميز بتوسيط المقياس الكلي للالتزام التنظيمي بجامعة لونيسي علي البليدة2، فكلما عزز الاهتمام بإدارة الوقت أدى ذلك إلى تفعيل أبعاد الأداء المتميز بتوسيط المقياس الكلي للالتزام التنظيمي، وبالتالي معنوية نموذج الانحدار ووجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على الأداء المتميز بتوسيط الالتزام التنظيمي بأبعاده محل الدراسة(جامعة لونيسي علي البليدة2).

وبناء على ذلك، فإننا نوصي بأهمية وضرورة اعتماد لجان وطني من أجل وضع أطر واضحة لمؤشرات الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي ومتابعتها بما يكشف الثغرات التي يجب معالجتها والتي من شأنه الرفع من مستويات الأداء المتميز، مع اعتماد استراتيجية تحفيزية معنوية مما يرفع من مستويات الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، والاهتمام بالفلسفة الإدارية بإيلاء أهمية لمختلف الممارسات والاستراتيجيات التي ترفع من مستويات الأداء وتحقق الهدف المطلوب من قطاع التعليم العالي.

<u>الجمل المفتاحية:</u> الإدارة؛ إدارة الوقت؛ الأداء؛ الجودة؛ الأداء المتميز؛ قطاع التعليم العالي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات .....

العنوان	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	
المستخلص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
فهرس الملاحق	
مقدمة عامة	**18**
الفصل الأول: **الإطار الفكري والتنظيمي لإدارة الوقت**	
تمهيد	**35**
المبحث الأول:ماهية إدارة الوقت	**36**
المطلب الأول:نشأة وتطور فكرة إدارة الوقت	**36**
المطلب الثاني:خصائص ومبادئ إدارة الوقت	**50**
المطلب الثالث:أهداف وأهمية إدارة الوقت	**61**
المبحث الثاني:متطلبات تفعيل إدارة الوقت	**67**
المطلب الأول: الأساليب التنظيمية الداعمة لإدارة الوقت	**67**
المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة لإدارة الوقت	**86**
المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الوقت	**112**
المبحث الثالث:تحديات إدارة الوقت في المؤسسات	**117**
المطلب الأول:استراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت	**118**
المطلب الثاني:معيقات تطبيق إدارة الوقت	**136**
المطلب الثالث:استراتيجيات مضاعفة لإدارة الوقت	**146**
خلاصة الفصل الأول	**164**
الفصل الثاني: **تحليل أهمية عناصر إدارة الوقت في تفعيل الأداء المتميز**	
تمهيد	**166**
المبحث الأول:الإطار العام للأداء المتميز	**167**
المطلب الأول:مفهوم وخصائص الأداء المتميز	**167**

المطلب الثاني:أبعاد الأداء المتميز	183
المطلب الثالث:أهمية وأهداف الأداء المتميز	211
المبحث الثاني:دور الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت وأبعاد الأداء المتميز	215
المطلب الأول:علاقة الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت بتحقيق أبعاد الأداء المتميز	216
المطلب الثاني:علاقة الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت بتحقيق الالتزام التنظيمي	245
المطلب الثالث:علاقة الالتزام التنظيمي والأداء المتميز	250
المبحث الثالث:إستراتيجيات إدارة الوقت والأداء المتميز	253
المطلب الأول:علاقة إستراتيجيات إدارة الوقت بتحقيق أبعاد الأداء المتميز	254
المطلب الثاني:علاقة بين إستراتيجيات إدارة الوقت والالتزام التنظيمي	259
المطلب الثالث:النموذج المسند لإدارة الوقت لتحقيق الأداء المتميز	262
خلاصة الفصل الثاني	265
الفصل الثالث: **عرض تجارب مختارة في إدارة الوقت والأداء المتميز**	
تمهيد	394
المبحث الأول:واقع تطبيق إدارة الوقت والأداء المتميز في المؤسسات	395
المطلب الأول:دواعي الاهتمام بتطبيق إدارة الوقت والأداء المتميز	395
المطلب الثاني:دعائم تحقيق إدارة الوقت والأداء المتميز	402
المطلب الثالث:تحديات تطبيق إستراتيجية إدارة الوقت نحو تحقيق الأداء المتميز	421
المبحث الثاني:تجارب وخبرات جامعات عالمية في تطبيق إدارة الوقت	428
المطلب الأول:تجارب جامعات عربية	428
المطلب الثاني:تجارب جامعات أجنبية	443
المبحث الثالث:نماذج وتجارب جامعات عالمية في تحقيق الأداء المتميز	459
المطلب الأول:نماذج عالمية رائدة في ضمان الأداء المتميز	459
المطلب الثاني:تجارب وخبرات جامعات عالمية في الأداء المتميز	486
المطلب الثالث:علاقة إدارة الوقت بنماذج الأداء المتميز	519
خلاصة الفصل الثالث	522
الفصل الرابع: **دراسة تحليلة تقييمية لواقع إدارة الوقت والأداء المتميز بقطاع التعليم العالي**	

فهرس المحتويات .....

في الجزائر	
تمهيد	**525**
المبحث الأول:ملامح تطور التعليم العالي	**526**
المطلب الأول:تعريف عام بوزارة التعليم العالي	**526**
المطلب الثاني:تحليل السياسة التعليمية والبحثية للقطاع	**531**
المطلب الثالث:أهمية وأهداف سياسة وزارة التعليم العالي	**548**
المبحث الثاني:تشخيص واقع إصلاحات التعليم العالي	**552**
المطلب الأول:السياق التنظيمي لعصرنة مرفق التعليم العالي	**553**
المطلب الثاني:واقع إصلاحات قطاع التعليم العالي: بين ما هو حالي ومستقبلي	**560**
المطلب الثالث:سيناريو التحديات ومتطلبات الواقع الإصلاحي لقطاع التعليم	**588**
المبحث الثالث:تحليل وتقييم إدارة الوقت والأداء المتميز في التعليم العالي بالجزائر	**592**
المطلب الأول:الإطار المنهجي للدراسة	**593**
المطلب الثاني:مجتمع وعينة الدراسة الميدانية	**599**
المطلب الثالث:عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	**603**
خلاصة الفصل الرابع	**634**
خاتمة عامة	**637**
قائمة المراجع	**644**
قائمة الملاحق	**699**
الملخص باللغة الأجنبية	**736**

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المزايا الناتجة عن تفعيل التخطيط للوقت	63
02	أنواع ومزايا أسلوب الإدارة بالتفويض وعيوبه	78
03	التمييز بين التجديد التكنولوجي والتحول الرقمي	99
04	أبعاد التمكين الإداري وفق رؤية بعض الباحثين	103
05	A.B.Cتنظيم المهام وفق طريقة	128
06	مضيعات الوقت العملية الإدارية وانعكاساتها	144
07	دور قائد وأعضاء المشاركين بالاجتماع	148
08	الوسائل المستخدمة في تنظيم الوقت	155
09	مؤشرات الترتيب الأكاديمي العالمي للجامعات العالمية	188
10	مؤشرات تصنيف الحضور العلمي الافتراضي	190
11	مؤشرات تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي	191
12	مؤشرات تصنيف كيو إس للجامعات العالمية	194
13	مؤشرات تصنيف الأداء الأكاديمي للجامعات العالمية	195
14	مؤشرات جودة العملية التعليمية عالميا	200
15	المؤشرات الكمية الخاصة بالأداء البشري	208
16	المؤشرات الكمية الخاصة بالأداء المجتمعي	210
17	معوقات تطبيق المبادرة واستراتجيات مواجهتها	435
18	العلاقة بين نموذج ديمنغ ونموذج شيوارت	468
19	آلية التقييم للحصول على جائزة بالدريج الأمريكية	471
20	أبرز المقارنات بين النموذجين الأوربيين2013و2020	485
21	المقاييس الرئيسية ونتائج المراجعة بجامعة ميسوري	500
22	مؤشرات ومقاييس الأداء الرئيسية بجامعة ميسوري	504
23	مقاييس الأداء الرئيسية للمراجعة بجامعة الملك سعود	517
24	التطور التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي	530
25	بطاقة تنظيم السداسيات في نظام ل.م.د	561
26	آليات الانتقال والتقويم في نظام ل.م.د	562
27	هيكلة الدليل المرجعي الوطني لضمان جودة التعليم العالي	566

فهرس الجداول .....

28	هيكلة الأبعاد التأثيرية لإنشاء أقطاب الامتياز	**583**
29	موقع الجامعات الجزائرية في تصنيف التايمز (2011-2023)	**584**
30	موقع الجامعات الجزائرية في تصنيف سيماجو (2021-2023)	**586**
31	موقع الجامعات الجزائرية في تصنيف الحضور العلمي الافتراضي للمؤسسات (2021-2023)	**587**
32	اتجاه إجابات أفراد العينة	**595**
33	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت	**595**
34	معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)	**598**
35	وصف عينة الدراسة	**601**
36	اختبار التوزيع الطبيعي(*1-Sample Kolmogorov-Smirnov*)	**603**
37	نتائج الإحصاء الوصفي لبعد الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت	**605**
38	نتائج الإحصاء الوصفي الخاصة ببعد استراتيجيات إدارة الوقت	**615**
39	نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط(الالتزام التنظيمي)	**618**
40	نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع(الأداء المتميز)	**321**
41	معاملات الارتباط لسبيرمأن بين متغيرات الدراسة	**627**
42	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتدرج للالتزام التنظيمي	**629**
43	معاملات نموذج الانحدار المتدرج للالتزام التنظيمي	**629**
44	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتدرج للأداء المتميز	**630**
45	معاملات نموذج الانحدار المتدرج للأداء المتميز	**630**
46	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتدرج للأداء المتميز بتوسيط المقياس الكلي للالتزام التنظيمي	**632**
47	معاملات نموذج الانحدار المتدرج للأداء المتميز	**632**

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للدراسة	31
02	مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر الوظائف الإدارية	55
03	العوامل التنظيمية المؤثرة في درجة التفويض	77
04	النظام التفاعلي لإدارة الذات على مستوى المنظمة	82
05	فلسفة ومنهجية الإدارة المرنة على مستوى التنظيم	85
06	مكونات(خصائص)الإدارة الفعالة للوقت	119
07	سيرورة العملية الفعالة لإدارة الوقت	120
08	خصائص ومميزات الأهداف من وجهة نظر إدارة الوقت	124
09	مصفوفة ايزنهاور لإدارة الوقت	129
10	خريطة جانت لإدارة الوقت	160
11	العلاقة بين مركبات فلسفة التميز في الأداء	169
12	إدارة الأهداف في منظومة التميز الجامعية	218
13	دور التفويض في رفع الأداء	225
14	مستويات الإدارة الذاتية على مستوى التنظيم	228
15	الذاتية الفردية والأداء المتميز	229
16	نموذج التأثير لأبعاد إدارة الوقت على الالتزام التنظيمي	248
17	نموذج التميز في الأداء من زاوية إدارة الوقت	262
18	القوى الداعمة للتميز	399
19	دعائم تحقيق الأداء المتميز	410
20	هيكل أهداف جامعة طنطا في إطار الإدارة بالأهداف	430
21	ركائز وأسس تطوير فلسفة النموذج الإداري بجامعة طنطا	432
22	الاتجاه المستقبلي لممكن الوارد البشرية	439
23	آلية التعلم الافتراضية في الجامعة الافتراضية	446
24	منهجية الهندرة وفق نموذج" *Kobu et Gunasekaran* "	455
25	عجلة شيوارت وديمنغ 1939-1950	462

26	عناصر نموذج شيوارت للتعليم	463
27	عناصر نموذج جائزة ديمنغ	465
28	نموذج مالكولم بالدريج	470
29	النموذج الأوروبي للتميز 2013	477
30	النموذج الأوروبي للتميز 2020	438
31	آلية تكوين محاور النموذج الأوروبي2020	484
32	نموذج أوريجون لتطبيق الجودة والتميز	489
33	نظام الأداء المؤسسي في جامعة نيومكسيكو	493
40	نظام الأداء المؤسسي بجامعة ميسوري	501
50	الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك سعود2030	514
51	نموذج الجودة في جامعة الملك سعود	515
52	أهمية نظام الـLMD	545
53	النظام الوطني الخاص بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بالجزائر	559
54	نموذج الدراسة	599

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	***The research onion***	699
02	منهجيات وأدوات الإدارة المرنة	700
03	السجل اليومي للوقت	700
04	سجلات تنظيم الوقت الخاص	701
05	المؤشرات الكمية العاكسة للأداء الأكاديمي	701
06	المؤشرات الكمية الخاصة بالأداء البحثي	702
07	المؤشرات الكمية الخاصة بالأداء المالي	704
08	أدوات وتقنيات وأساليب الإدارة المرنة	705
09	البرامج الداعمة للأداء المتميز لجامعة الملك سعود	706
10	الهيكل التنظيمي الإداري والمالي لجامعة طنطا وفق نموذج الإدارة بالأهداف	708
11	نموذج المنصة الإلكترونية لامتحانات المهارات القيادية والجدارات الإدارية	708
12	الهيكل التنظيمي لجامعة السلطان قابوس بعمان	704
13	الإستبانة	705
14	معالم ألفا كرومباخ	712
15	المخرجات الخاصة بوصف عينة الدراسة	714
16	اختبار التوزيع الطبيعي	715
17	الوصف الإحصائي لبعد الأساليب التنظيمية	716
18	الوصف الإحصائي لبعد استراتيجيات إدارة الوقت	721
19	الوصف الإحصائي للوسيط(الالتزام التنظيمي)	724
20	الوصف الإحصائي للمتغير التابع(الأداء المتميز)	725
21	معامل الارتباط سيبرمان	728
22	تحليل الانحدار المتدرج للالتزام التنظيمي	728
23	تحليل الانحدار المتدرج للأداء المتميز	730
24	تحليل الانحدار المتدرج للأداء المتميز بتوسيط المقياس الكلي للالتزام التنظيمي	732

مقدمة عامة

مقدمـة عامــة.....

تمــهيـــد:

إن سبب تخلف الأمم ليس نقصا في رأسمالها البشري أو المادي وإنما راجع بصفة أساسية لتخلف الإدارة كما ونوعا، فالإدارة الفعالة قادرة على توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الهدف المرجو، لتكون العقبة الكبرى في سبيل التقدم الاقتصادي والحضاري هو ضعف الإدارة أو سوء الإدارة اللذان يؤديان لزيادة حدة التخلف واتساع الهوة المفرغة، والتي ينتج عن هذا الأخير عدم الفهم الحقيقي لمفهوم الإدارة، وعدم استيعاب العناصر المكونة لها وعدم الاقتناع بها من جهة، ومن جهة أخرى عدم تقدير مسؤولية الإدارة نحو المجتمع... فالبعض ينظر للإدارة بأنها أمر ونهي والبعض الآخر على أنها رفعة وترقية....

وبين هذا وذاك نجد الإدارة والوقت مفهومين مترافقين لكن الأجدر الذي يستطيع أن يرسم معالم بنائية مفاهمية للوقت في مجال الإدارة، فالإدارة لعبة فكرية وكلما فكرت بطريقة أفضل كلما حققت نتائج أعظم، لذا يجب على الإداري التفكير جيدا مع انتقاء من يفكر، والعمل مع من يفكر، فإدارة الوقت ما هي إلا القدرة على تكييف وتظافر الجهود نحو تسهيل الحركة المطلوبة، وجعل المستهدفين يشعرون بنوع من الالتزام نحو السحر التي تضفيه اللحظة المناسبة لتحقيق الأداء المطلوب.

تؤدي الإدارة بالوقت دوراً كبيراً في توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين، فإدراك المرؤوسين لما هو مطلوب منه في الوقت المناسب مع المشاركة في رسم المعالم المستقبلية التي يمارسها قائدهم قد تجعلهم يثقون به وتزداد ثقتهم أكثر، وهذا ما يعزز بشكل جلي الالتزام لديهم، فالالتزام جوهر الإدارة، لأنهما يتمحوران حول عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف، حيث يتفق الباحثون على أن الأبعاد المركزية للإدارة بالوقت الفعالة تتضمن تفاعل كل من الالتزام والفاعلية، فغياب

الركائز الأساسية قد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها، وبالتالي إلى ضعف معنويات الأفراد وفقدان ثقتهم بمؤسساتهم والذي ينعكس سلبا عن الأداء العام للمنظمة.

وباعتبار قطاع التعليم العالي كغيره من القطاعات يعيش في بيئة تنافسية تتمتع بخصوصيتها المفاهمية، ومردها للنظام القائم بحد ذاته من أجل بناء السياسات المطلوبة والمركزة نحو تحقيق أفضل مستوى من الجودة والنوعية المطلوبة، وتفعيل مخرجات المنظومة في مسعاها تحقيق ترقية في المستوى للوصول للأداء المتميز لقطاع التعليم العالي، لتبقى الجزائر كسائر الدول وخاصة الدول العربية رغم تأخرها في إتباع الدولة سياسات تنشيطية للقطاع مما يدعم هذا الاتجاه، إلا أنها انتهجت أسلوب إصدار القوانين والتشريعات لتحقيق مزيد من الشفافية والمسئولية والالتزام المطلوب في المنظومة، ومع ذلك فرغم الاختلاف فيما ينادى إلا أنه يكاد يتفق مع الغاية النهائية المتطلع من وراء الإصلاح، رغم الجدل القائم إلا أننا نتجه نحو ضرورة تمكين الإدارة بمكوناتها خاصة من منظور الوقت من خلال الوصول لتحقيق الأهداف، رغم معالجة كل فئة الموضوع من وجهة نظرها الخاصة وبطريقتها الشخصية التي كثيرا ما تنقصها النزاهة العلمية أو يعوزها نوع من الحياد والموضوعية في القطاع، إلا أنها سترجع الحلول التي في صالحها وتثنى على التعديلات التي تحمل إليها المزيد من المزايا والخيرات، فمن خلال هذه الدراسة حاولنا التركيز على جل الممارسات الإدارية المحققة لإدارة الوقت وعلى وجه الخصوص القوانين والتشريعات التي لها الفضل لزيادة السلوكيات الإيجابية داخل القطاع والرفع من التزامها التنظيمي، بمعنى أن الاحتكام فقط للقوانين أو المواثيق والسياسات القطاعية دون تشجيع لانتهاج الأساليب الإدارية خاصة الداعمة للوقت يكون محدودا أغلب الأحيان، فببناء فلسفة إدارية مكيفة مع قطاع التعليم العالي بتفعيل الهيئات والتنظيمات والفواعل الجامعية من خلال التركيز على المبادئ والمرتكزات العامة لإدارة الوقت المؤثرة والقادرة على تغيير وتعديل معتقدات وسلوك الفواعل تجاه المنظومة خصوصاً، مع زيادة

حجم الأنشطة القائمة على المعرفة الكثيفة، التي ظهرت معها ممارسات كثيرة ومتنوعة، بالإضافة إلى ذلك ملاحظة زيادة الفساد الإداري القطاعي وتطوره في القطاع في السنوات الأخيرة الذي حال دون الرفع من محصلة الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي وجعلها تظفر بالمراتب الأولى في التصنيفات المحلية والعربية

ونظرا لأهمية موضوع الإدارة بالوقت ودورها في سد الفجوة التي قد تحصل بين الأداء المراد تحقيقه، وأهداف القيادة العامة من جهة أخرى، وحتى تستطيع القيادة ضمان السياسة التي تخدم مستويات الأداء المتميز المطلوب من خلال تعزيز الالتزام بما يجعلها أكثر مرونة في مواجهة التحديات والمنافسة الشديدة في هذا القطاع وتقديم مخرجات بالنوعية المطلوبة.

في ضوء ما سبق ونظراً لما يحتله من أهمية الموضوع نحو غاية الصالح العام، وفي ظل التحولات العالمية والمحلية وكنتيجة للمتغيرات والتحديات والمنافسة التي تواجه الوزارة الوصية كان لابد من تطوير أفكار الإدارة العليا والمسؤولة عن القطاع وتغيير استراتيجياتها وأساليبها ووظائفها دون الاكتفاء بتغيير الشخص وهذا لتلافي الظواهر غير خادمة، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية الجوهرية المتمثلة أساسا في التساؤل الجوهري التالي:

إلى أي مدى يمكن لإدارة الوقت من تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي بتوسيط الالتزام التنظيمي بشكل عام، وبشكل خاص وفق أسس وضوابط السياسة القطاعية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟

✍إشكالية البحث:

وللإلمام بجوانب الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت والأداء المتميز؟

- ما هي آليات تفعيل إدارة الوقت لتحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي في ظل الالتزام التنظيمي؟
- ما هو واقع مؤسسات التعليم العالي لبلوغ الأداء المتميز؟
- كيف يمكن الاستفادة من التجارب الدولية والعربية لتحقيق الأداء المتميز في ظل اعتماد إدارة الوقت؟
- هل واقع إصلاحات مؤسسات التعليم العالي ذات دور إيجابي في ظل إدارة الوقت لتحقيق الأداء المتميز؟
- ما هو أثر إدارة الوقت لتحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟

فرضيات البحث:

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات والتي تعتمد أساسا على طريقة بارون–كيني لعامل الوسط لنركز على الفرضيات التالية:

❶–الفرضية الأولى: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية إدارة الوقت على الالتزام التنظيمي محل الدراسة؛**

❷–الفرضية الثانية: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على الأداء المتميز محل الدراسة ؛**

❸–الفرضية الثالثة: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على الأداء المتميز بتوسيط الالتزام التنظيمي بأبعاده(الالتزام الأخلاقي – الالتزام الاستمراري – الالتزام العاطفي) محل الدراسة.**

أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها نتيجة تزامنها مع توجه قطاع التعليم العالي للإصلاحات التي يصب جوهرها نحو الاهتمام المتزايد لتطوير وتأهيل مؤسسات التعليم العالي، بصفته هذا الأخير فاعلا أساسي في النسيج الاجتماعي والاقتصادي والوطني، وباعتبار الدور الذي يستمده هذا القطاع نتيجة اعتباره نواة المجتمع لتحقيق الأهداف، لتتضافر جهود الدولة نحو إنعاش سياسات التعليم

العالي والبحث العلمي بمراعاة أبعاد الأداء المتميز المراد بلوغها على مستوى مؤسسات التعليم العالي باعتبارها جهاز منفذ لهذه الأخيرة.

كما تمثل الدراسة إضافة للمعرفة في مجال إدارة الوقت من خلال تحليل الإطار ألمفاهيمي الإداري تحت غطاء تحقيق الالتزام التنظيمي لبلوغ الأداء المتميز للمؤسسات بصفة عامة بدمج مختلف أبعاد العلوم ذات العلاقة مع التخصص، وعلى المستوى الخاص بمؤسسات التعليم العالي، لتساعد الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين في قطاع التعليم العالي من تطوير هذا النظام بما يخدم الصالح العام، ويمكن توضيح أهمية الموضوع ليشمل النواحي التالية:

- تنبع الأهمية العملية في التعريف بأهمية إدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز بقطاع التعليم العالي من أجل التحسين من الذهنيات وبعض السياسات المتبعة، وتطوير الأساليب المستخدمة في القطاع بالتركيز على الرفع من الالتزام التنظيمي؛
- كما أنها ذات أهمية علمية من خلال التطرق لقطاع التعليم العالي وآليات ضمان الأداء المتميز بالاعتماد على إدارة الوقت لتحسين مخرجات منظومة التعليم العالي بمواصفات عالمية ومحلية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بمفهوم إدارة الوقت في قطاع التعليم العالي باعتبارها أحد أهم الأسس الرامية لتحقيق الأداء المتميز؛
- الوقوف على واقع التعليم العالي في الجزائر مع تسليط الضوء على مختلف التحديات والرهانات التي تواجهه؛

- الخروج ببعض التوصيات والمقترحات التي يؤمل أن تلقي الضوء وتعزز الاستفادة من ممارسات حقيبة إدارة الوقت وتطويره بما يضمن تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي؛
- الإسهام في تقديم منتج علمي يثري المكتبة من جهة، ومن جهة أخرى يزود الجهات الوصية بدراسة علمية قائمة على أسس إدارية تخصصية كقاعدة ومنطلق لتشخيص مخرجات بواقع أفضل.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

بالإضافة لأهمية الدراسة المشار إليها سابقا، فإن اختيارنا لهذا الموضوع كان مواكبا لمختلف إصلاحات قطاع التعليم العالي بالجزائر في مجال الدراسة التي أصبحت قيد التنفيذ منذ 2022 للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي، وانتشار ثقافة التميز على الصعيد العالمي والمحلي في إطار المنافسة هذا على الصعيد العملي، أما على الصعيد الشخصي اختيارنا لهذا الموضوع راجع لطبيعة الموضوع الذي يصب في التخصص والعلوم ذات العلاقة، إلى جانب الاتفاق مع الأستاذ الفاضل كونه ذو حدس قوي بتخمين قوة الأحداث المستقبلية وتشبعه بالخبرة والتجربة الميدانية خاصة في مجال الجودة بقطاع التعليم العالي مما أكسبه أهمية للاختيار.

منهج البحث وأدوات الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة ومعالجتها ولنتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات من عدمها، اعتمدنا على منهج دارسة يتوقف على التعريف بأي دراسة بأنها تركيبة عدة طبقات تتمثل في بصيلات البحث والتي تسمى أساسا في *Research Onion* والتي تشمل هذه البصلات أو المستويات فلسفة خاصة بالبحث *research philosophy* وأداة

البحث واستراتيجيه البحث وطبقات متعددة خاصة باختيار أدوات الدراسة وفقا للتوقيت والتحليل المعتمد والتي يتم توضيحه من خلال الملحق المرفق رقم 1.

لتدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات المعتمدة على المنهج الوضعي والذي يقصد به دراسة الواقع والأبحاث التي تتبنى فلسفة الوضعية تقوم على ملاحظة الواقع والتي لها تعميمات نتائج الدراسة وذلك حسب الحدث الملاحظ ليتم إنتاج البيانات الموثوقة، وفي إطار فلسفة هذا المنهج كانت الباحثة مستقلة عن موضوع الدراسة، مع اعتماد وضع فرضيات ليتم تحليلها باعتماد الإستبانات والتي تكون قائمة على بناء فرضيات بمنطق الفرض ألاستنتاجي المنطلق من فرضيات أو الإطار النظري وصولا للنتائج،[1] وعلى هذا الأساس اتبعنا فلسفة المنهج الوضعي والمنطق الفرضي ألاستنتاجي من خلال بناء الإطار النظري لمتغيرات الدراسة اعتمادا على الأدبيات ذات العلاقة، وبعدها تم وضع فرضيات الدراسة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة واعتماد الاستبانة كأداء أساسية في جمع البيانات، ليتم إخضاعها للمعالجة الإحصائية اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS الإصدار 22* وبرنامج *jasp* كبرنامج مساعد.

حدود البحث:

- **الحدود المكانية:**تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع التعليم العالي، حيث شملت الدراسة عينة لجامعة البليدة2؛
- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة بشكل أساسي موضوع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لإدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسات التعليم العالي؛

[1] *Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, **Research Methods for Business Students**, 5th edition, Pearson Education, England, 2009, pp113-114.*

- **الحدود الزمنية:**تميزت الأطر الزمنية في إبراز جل إصلاحات قطاع التعليم العالي منذ الاستقلال ليومنا هذا، وتمت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2021-2023 وتميزت بعدم التباين نتيجة النشاط والتتبع الدائم الخاص بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

بعد قيامنا بمسح مكتبي لمختلف المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة وبمتغيرات الدراسة أساسا، لوحظ –على حد علم الباحثة–عدم التطرق لمعالجة الإشكالية من منطلق البنائي البحثي لمتغيرات الدراسة، إلا أنه هناك جملة من الدراسات ذات العلاقة بمتغيري وطبيعة الدراسة، ومن بينها ما يلي:

استأنسنا بدراسات حسب متغير إدارة الوقت:

- **دراسة (كنتوش منال؛ 2020م)**، الموسومة بعنوان "**واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955–سكيكدة وأفاق تحسينها**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الوقت بالجامعة، مع بيان أثر متغيرات الدراسة على الواقع من خلال التعرف على مختلف المضيعات التي تقف دون تحقيق الفعالية منها، وقد تم ذلك من خلال من خلال الدراسة الميدانية حيث تم تحديد عينة عشوائية طبقية قدرت ب287من أصل 1016 موظف وموظفة، واستعمل الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك تطبيق جزئي لإدارة الوقت بمحل الدراسة مما يتطلب تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف وتوجد محددات متعلقة بـ(العمليات الإدارية، العمل الجماعي، التغيب) تواجه تطبيق إدارة الوقت بمحل الدراسة مع ضرورة تطبيق أسلوب القيادة والتحفيز بدل أسلوب الرقابة العقابية، وتوصي الدراسة بتكثيف الجهود لصياغة منظور جديد

يتماشى والتطورات الحالية في مختلف الميادين لتطبيق إدارة الوقت، وضرورة التطبيق الصارم لاحترام مواقيت العمل وضرورة توفير هياكل خدماتية بالقرب الجامعة.

- **دراسة(بودلال فتيحة؛2018)**، الموسومة بعنوان: **فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بتقدير الذات لدى التلاميذ المقبلين على الامتحانات الرسمية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التربية، تخصص علوم التربية، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الوقت داخل الفصل الدراسي ومستوى تقدير الذات، مع الكشف عن العلاقة بينهما لدى التلاميذ المقبلين على الامتحانات الرسمية، معتمدة الباحثة عن المنهج الوصفي وأسلوب المعاينة العشوائية العنقودية لتبلغ عينة الدراسة706 تلميذ، لتسفر الدراسة بمجموعة من النتائج أبرزها يستعمل أفراد العينة إدارة الوقت داخل الفصل الدراسي إستراتيجية المواظبة الانتباه المشاركة الصفية وإنجاز الواجبات المدرسية بمستوى مرتفع بالمقابل يستعملون إستراتيجية الانضباط وإحضار الأدوات الدراسية وتدوين الدروس، مع اختلاف ترتب استراتيجيات إدارة الوقت في الفصل الدراسي، لتوصي الدراسة عن ضرورة ترسيخ أهمية الوقت في الفصول الدراسية والتوعية باستراتيجياتها، مع ضرورة التدريب على استراتيجيات التعلم المتضمن، وضرورة البرامج التعليمة والرياضية والثقافية التي تسعى إلى إعداد أفراد يقدرون ذواتهم ويحترمون أنفسهم.

- **دراسة (راوية تيسير غزاوي؛ 2012)**، الموسومة بعنوان: **إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، وكذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم ومعرفة أثرها في الدائرة على أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 181 إستبانة ليسترجع 159 استبانه وبعد المعالجة تم التوصل للنتائج أهمها أن مستوى إدارة الوقت وأداء العاملين مرتفع بمحل الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العالمين بمحل الدراسة تعزى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، مع وجود أثر دال إحصائيا لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء ككل، لتوصي الدراسة بضرورة تحسين مستوى استخدام المواد ومستوى التخطيط للوقت مع التحسين بمستوى الانضباط في الوقت، إلى جانب تحسين مستوى حجم الأداء بإتباع أسلوب المناقشة وتحسين قدراتهم.

استأنسنا بدراسات حسب متغير الإلتزام التنظيمي:

- **دراسة (مؤمن نوارة؛2019)**، الموسومة بعنوان: **علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية(دراسة مقارنة بين فندق شيليا ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضيةEMAC-بولاية باتنة-)**، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى الكشف على العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في فندق شيليا بباتنة ومؤسسة نقاوس، وكذا الكشف عن الفروق الإحصائية الراجع للفرق بين طبيعة المؤسستين من ناحية التزام الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مستعينة الباحثة بدراسة استقصائية مصممة أداة الاستبانة شملت 32 فقرة موزعة على عينة عشوائية طبقية قدرت ب95 فردا، لتخرج الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها عدم وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام

وإدارة الجودة في فندق شيليا كمؤسسة خدمية على عكس مؤسسة نقاوس كمؤسسة إنتاجية، لتوصي بأبرز النقاط المركزة على ضرورة تخصيص أقسام لضمان الجودة في مؤسستي الدراسة، وتعزيز مستوى الالتزام الموارد البشرية ينطلق من جو القيادة عن طريق ممارسات إدارية كخطوة نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة خاصة على مستوى المؤسستين الخدماتية والإنتاجية محل الدراسة.

- **دراسة (هادي عذاب سلمان؛ 2013)**، الموسومة بعنوان: **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي(دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية.

تنبع أهمية هذه الدراسية في فكرة دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الأنماط القيادية المعاصرة لتحقيق الالتزام التنظيمي بوصفه متغير معتمد، لتهدف الدراسة إلى بناء إطار معرفي يتناول الأنماط القيادية المعاصرة ودراسة العلاقات التأثيرية والارتباطية و الالتزام التنظيمي مع تشخيص واقع النمط القيادي السائد ومستوى الالتزام بمحل الدراسة، لتطبق الدراسة توزيع استبانه موزعة على 25% من واقع 45 مديرا بقطاع الصناعي المختلط التابع لوزارة الصناع والمعادن 14 شركة، لتسفر الدراسة بنتائج متوصل إليها أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة فيما بين القيادة التبادلية والتحويلية واعتماد الشركات الصناعية العلاقة المتعددة بين أنماط القيادة ومساهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده، لتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالأنماط القيادة وتجسيدها فعليا واعتماد إستراتيجية واضحة لترسيخ منهج الإدارة بالقيم تجسيدا ذلك بخلق الأجواء الصحية للعمل على تمكين العاملين بصورة مريحة.

- **دراسة (أحمد محمد نبي عيسى ورياض أحمد ابازيد؛2014)**، الموسومة بعنوان: **دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد41، العدد02، الجامعة الأردنية، الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد، ليتم توزيع 335 استبانه على عينة الدراسة شملت البنوك التجارية والإسلامية بالأردن، لتسفر على النتائج المتمثلة في اتجاهات العالمين إيجابية نحو الالتزام التنظيمي وبدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع، لتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام بمحل الدراسة من خلال إشراك العالمين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الحياة المهنية والاجتماعية مع تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين لما له دور في تحسين أدائهم.

استأنسنا بدراسات حسب متغير الأداء المتميز:

- **دراسة (خليل شرقي؛ 2016)**، الموسومة بعنوان: **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي–دراسة عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

تهدف الدراسة إلى التعرف على قيم الجودة الشاملة الجوهرية والداعمة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، معتمدا على المقاربة الهجينة من خلال تحليل كيفي للمقابلات معتمدة في ست كليات موزعة على الشرق ووسط وغرب البلاد، و412 استبانه، لتخلص الدراسة بعدم تأثير إدراك المفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الالتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء، مع وجود دور إيجابي ومعنوي بين

متغيري الدراسة، لتوصي الدراسة بأبرز التوصيات استحداث خلايا جودة على مستوى الكليات ذات طابع إلزامي لتحقيق الجودة وتمكنهم من الحصول على التحفيز المادي في المقابل، مع الاهتمام بمقاييس الجودة الكمية والكيفية في مجالس ضمان الجودة للجامعات والتقييم المنتظم لها.

- **دراسة (بن أم السعد نور الإيمان؛ 2020)**، الموسومة بعنوان: **دور معايير الجودة في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي–دراسة مقارنة بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة ملايا ماليزيا–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور معايير الجودة في تحقيق أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة مقارنة بين جامعة ورقلة وجامعة ماليزيا من خلال قياس الأداء النوعي، معتمدة الباحثة عن استبانه موزعة على عينة مكونة من 30 عضو ورئيس أما في جامعة ماليزيا تم اعتماد استبيانات الكترونية، لتتوصل الدراسة إلى وجود تباين بين مستوى أداء جامعة ملايا وجامعة ورقلة، بحيث صنفت جامعة ملايا ضمن أحسن 100 جامعة نظرا لاهتمامها لسنوات بموضوع الجودة على عكس جامعة ورقلة والتي تزال في بداية تطبيقها للمعايير وتحتاج إعادة نظر في نشر الثقافة الجودة على مستوى الجامعة، لتخلص الدراسة بجملة من التوصياتها أبرزها ضرورة التركيز على المعيار البحث العلمي والتكوين كونها من أهم المعايير التي تحسن من أداء مؤسسات التعليم العالي وتساهم في تصنيفها.

ويمكن تحديد الفجوة البحثية من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للدراسة التي تتناولها الباحثة في دراستها والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (1): تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للدراسة

المصدر:من إعداد الباحثة.

هيكلة البحث:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول، تسبقهم مقدمة تضم مجموعة من العناصر الأساسية لأي بحث علمي، وتليهم خاتمة تضم مجموعة من النتائج والاقتراحات.

حيث تم تخصيص الفصول (الأول والثاني والثالث) للإطار النظري للدراسة، حيث تضمن **الفصل الأول** الموسوم بعنوان"**الإطار الفكري والتنظيمي لإدارة الوقت**"المقسم إلى ثلاث مباحث، تم التطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية حول إدارة الوقت وأهم الخصائص والمبادئ الخاصة بها، وعرض متطلبات تفعيل هذه الأخيرة، وأخيرا خصصنا جزء لتوضيح جل التحديات التي تعيق تطبيق إدارة الوقت واستراتيجيات مواجهتها.

في حين تم تخصيص **الفصل الثاني** الموسوم بعنوان "**تحليل أهمية عناصر إدارة الوقت في تفعيل الأداء المتميز**" والمقسم إلى ثلاث مباحث أساسية، من خلال تناوله لمفهوم الأداء المتميز والفلسفة التي يقوم عليها التميز وبشكل خاص على مستوى التعليم العالي، إلى جانب عرض الإطار الموضح لأبعاد ومؤشرات الأداء المتميز مع التركيز على التحليل ألعلائقي لمتغيرات الدراسة، بعد التعريف بالالتزام التنظيمي كمتغير وسيط وبناء معالم العلاقة بشكل عام وبشكل خاص في مؤسسات التعليم العالي في ظل إدارة الوقت.

وخصص **الفصل الثالث** الموسوم بعنوان "**عرض تجارب مختارة في إدارة الوقت والأداء المتميز**" المقسم إلى ثلاث مباحث، ليتم التركيز على واقع تطبيق إدارة الوقت والأداء المتميز في المؤسسات وعرض لمختلف التجارب والخبرات العالمية التي تعكس الأبعاد المكونة لإدارة الوقت والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي الرائدة عربيا أو أجنبيا ونماذج هذا الأخير، مع التركيز أخيرا وليس آخرا على علاقة هذه النماذج بإدارة الوقت والالتزام التنظيمي.

أما **الفصل الرابع** والأخير فخصص للجانب الميداني للدراسة والذي جاء تحت عنوان "**دراسة تحليلية تقييمية لواقع إدارة الوقت والأداء المتميز لقطاع التعليم العالي في الجزائر**" والذي شمل ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى كل من ملامح تطور التعليم العالي بالتركيز على تحليل السياسة التعليمية والبحثية للقطاع، إلى جانب تشخيص واقع إصلاحات التعليم العالي بما يتماشى وموضوع الدراسة، لنركز على العرض التحليلي والتقييمي لواقع متغيرات الدراسة على مستوى التعليم العالي بالجزائر.

الفصل الأول:

الإطار الفكري والتنظيمي لإدارة الوقت

الفصل الأول

الإطار الفكري والتنظيمي لإدارة الوقت

تركز أي منظمة في الوقت الحالي في كل فقرة من فقراتها على اعتماد وتطبيق التوجهات المفاهيمية الحديثة في الإدارة كأساس للنجاح، فالإدارة تمثل سيرورة نشاط حيوية ومستمرة تستخدم الموارد المتاحة(البشرية، المادية، الفكرية...) المتفاعلة مع البيئة الديناميكية في إطار الموقفية لتتأثر وتؤثر فيه من خلال تسيير الدورة المستمرة للعملية الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة، وحتى تكون الإدارة فعالة وناجحة لابد من القيام بالأعمال في وقتها المحدد محققة الجدوى والفاعلية المرجوة.

ومن هذا المنطلق يقول جيمس ماكي في كتابه *the management of time;1958*:"إذا كنت تشعر بنقص الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم"، وعلى هذا الأساس تبرز الحاجة لتبني إدارة الوقت كأسلوب إداري ذات مقومات أساسية، ومهارة من مهارات المسير ومتخذ القرار الإداري مهما كان موقعه وطبيعة مهامه، لتعزز أساليب وأهمية إدارة الوقت لدى المورد البشري ومنظمته على حد سواء، وللتوضيح أكثر سيتم التطرق في هذا الفصل على المباحث التالية:

- ماهية إدارة الوقت؛
- متطلبات تفعيل إدارة الوقت؛
- تحديات تطبيق إدارة الوقت في المؤسسة.

المبحث الأول:ماهية إدارة الوقت

رغم أن إدارة الوقت من المفاهيم التي برزت في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي، إلا أن للتغيرات المتسارعة التي شهدتها المنظمات أفرزت العديد من التحديات أبرزها اعتماد إدارة الوقت وما يتبعها من مقومات أساسية لتحقيق أركان إدارية متناسقة ومتناغمة في الجهاز الإداري الواحد وبين مختلف الأجهزة في التنظيم، وبغرض تحديد مفهوم إدارة الوقت قد تم التعرض إلى تطورها وأهم المفاهيم التي تم صياغتها من قبل عدة باحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية لإدارة الوقت وأهميتها، وفي هذا المبحث سنعرض المطالب التالية:

- نشأة وتطور فكرة إدارة الوقت؛
- مبادئ وخصائص إدارة الوقت؛
- أهداف وأهمية إدارة الوقت.

المطلب الأول:نشأة وتطور فكرة إدارة الوقت

إن نشأة فكرة إدارة الوقت في الإدارة بشكل عام يرتبط ارتباطا وثيقا بنشأة الإدارة وتطور الممارسات الإدارية في الفكر الإداري، لتأخذ إدارة الوقت منعطفا مخالفا عن بقية المفاهيم الإدارية من حيث تبلور أدبياتها، لتعتبر ثمرة مختلف التجارب الإدارية باختلاف بيئة المنظمات، فإدارة الوقت لا تنطلق من التعديل والتطوير وإنما بكيفية استثمار الوقت بشكل فعال ومحاولة تقليل فجوة الضياع من خلال الممارسات الإدارية المختلفة، لنحاول من خلال هذا المطلب وفروعه إعطاء نظرة حاصرة لنشأة فكرة إدارة الوقت وتطورها مع إبراز مختلف المفاهيم المفسرة للمعنى اللغوي والاصطلاح الإداري للمصطلح.

أولا:نشأة فكرة إدارة الوقت وتطورها التنظيمي

تبلورت فكرة استثمار الوقت مع الحضارة الإسلامية، إلا أن الاهتمام في المجال الإداري بموضوع الوقت كان في أواخر القرن الثامن عشر ومطلع القرن التاسع عشر مع التيار الكلاسيكي ثم التيار السلوكي في الإدارة، ومع مختلف التطورات التي مست الجوانب الإدارية من اهتمام بالمورد البشري والجودة تظهر إدارة الوقت بقالب حديث قائم على مفاهيم واضحة مرسخة لأهمية إدارة الوقت وممارساتها، وهذا ما سنوضحه من خلال طرح المقاربات التالية:

1. **المقاربة الكلاسيكية:**انطلقت هذه المقاربة على افتراض أساسي مفاده أن البيئة مستقرة وأن المنظمة نظام مغلق ومنفصل عن البيئة الخارجية مؤمنة بالرشد والعقلانية وتقسيم العمل والتخصص في إطار ضيق للإشراف والاتصال والرقابة الرسمية، لتتعاقب النظريات الإدارية المختلفة مع تنامي الثورة الصناعية وبشكل واضح مع إسهامات **فريديريك تايلور***رائد **الإدارة العلمية** من خلال تجربته لدراسة الحركة والوقت ليستخلص الطريقة المثلى لانجاز العمل من خلال تحديد وقت الحركات الضرورية والتخلص من الحركات غير ضرورية في ظل تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة وهذا لتجنب هدر الوقت والجهد[1]، ففي مقولته:"لا يهم أن ينجز العمل المهم كيف تنتج العمل"فأساس منطلقه مركز على الاستباق والريادة لتعظيم الكفاءة الإنتاجية باعتبار العامل آلة في العملية الإنتاجية.

***فريديريك تايلور (Frederick Taylor;1915-1856)** مهندس ميكانيكي أمريكي في أحد مصانع الحديد ميدفيل سنة 1878 اهتم بحل المشاكل على مستوى الإدارة السفلية(الورشة)، وهو الأب الروحي للإدارة العلمية لتتبلور أفكاره في كتابه تحت عنوان:مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، أين ركز على الأسس العلمية لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

[1]شوقي عبد الله، **إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص76.

أما **هنري فايول*** ركز في **نظرية التقسيم الإداري** بدراسة العمليات الإدارية والأداء الفيزيولوجي للعمال وتحديد أهداف التنظيم والأنشطة في ظل الكفاية الإدارية لتعظيم الكفاءة الإنتاجية للعامل بأقل تكلفة من خلال تحديد المعايير والمبادئ التي تقوم عليها الأعمال والأنشطة على أجزاء التنظيم، مع التركيز على دور القيادة الإدارية والالتزام باتجاه السلطة[1] بوضع ما يسمى بحكومة المنظمة القائمة على مبادئ شمولية، ليظهر **نموذج النظرية البيروقراطية لماكس فيبر*** مؤسس نموذج النظام الذي يتصف بالنموذجية والعقلانية والكفاءة القائم على أساس تحقيق الفعالية للجهاز الإداري للمكاتب الحكومية والبيروقراطية[2] لتكون السلطة مستحقة عن طريق الجدارة من خلال تقسيم العمل وتنظيم المكاتب أو الوظائف وعن طريق تسلسل هرمي مع إلزامية تطبيق القوانين الصارمة، فالنظرية البيروقراطية ما هي إلا تنفيذ للأعمال وفق معايير قانونية وإجراءات محددة.

في حين ركز **هنري جانت*** بوضع جداول عمل ومخططات تساعد في **الجدولة الزمنية للأعمال** من تبيان الزمن المعياري والحقيقي لانجاز كل عمل فهي أساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة[3]، إذ قدم فكرتين أساسيتين لدراسة الوقت متمثلة في:[4]

***هنري فايول(1841-1925;*Henri Fayol*)** مهندس فرنسي ومسير اهتم بالإدارة العليا بتقديم الاستشارة ليعمل في مؤسسة المناجم والفحم ليصبح مديرها سنة 1888، فهو الأب الحقيقي للمدرسة الإدارية بنشر كتاب:الإدارة العليا والإدارة الصناعية سنة 1916.

[1] *Jean Luc charson, sabine sépari, **organisation et gestion d'entrepris**, 3éme édition, Paris,2001, pp18-19.*

***ماكس فيبر(1864-1920;*Max Weber*)** عالم اجتماع ألماني مؤسس علم الاجتماع الحديث وحقوقي، صاحب نموذج البيروقراطية محاولا محاكاة بين الإدارة والتنظيم العسكري، واهتم على توضيح أنواع السلطة والتنظيم الصارم لعمل المكاتب.

[2] *Jean Michel plane, **théorie organisations**, 2éme édition, Paris, 2003, p24.*

***هنري جانت(1861-1919;*Henry Gantt*)** مهندس ميكانيكي أمريكي حاصل على ماجستير في الهندسة، يعرف بتطوير مخطط جانت سنة 1910 في إدارة المشاريع وإدارة البرامج.

[3] صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص30.

[4] حرفوش مدني، **تاريخ الفكر الإداري**، مكتبة زهراء الشرق، مصر، 1997، ص80.

- فكرة الجدولة بقياس طول الوقت المستغرق في أداء العمل بما يسمى بجدول جانت القائم على مقارنة الأداء الفعلي المخطط ليعد مرجعا للمسيرين بالأعمال الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة؛
- فكرة مكافأة العامل القائمة على وضع علاوات إضافية لكل عامل يتجاوز كمية الإنتاج المطلوب في الوقت المحدد، وكنتاج لأبحاثه تم تطوير أداة رقابية خاصة بالعملية الإنتاجية تعرف بأسلوب بيرت"PERT" المستخدم في برمجة وتقييم ومراجعة مسارات الأنشطة المترابطة لمشاريع العمل[1].

أما **فرانك بنكر جلبرت*** فقد دعم مبادئ الإدارة العلمية **بدراسته للزمن والحركة** "*Time and Motion Study*" من خلال تحديد الوقت المعياري لأي نشاط ورمز لوحدة الحركة معبرا عنها بالزمن بكلمة "*Therblig*"، مع تطبيق الرقابة الرسمية على العنصر الإنتاجي لتحقيق الاستخدام الأمثل لأوقات العمل[2]، مع الاهتمام بتموقع الآليات المستعملة في العملية الإنتاجية مع وضع نموذج للحركات الأساسية المتوافقة مع الزمن المعياري بحذف الغير ضرورية منها باستخدام أفلام الصور المتحركة بالعرض البطيء لتحليل نتائج الحركات لتحسينها، إلا أن دقة استعمال آلات التصوير لم تعكس الحركات بالجودة المطلوبة من ناحية السرعة الثابتة، مما آل به إلى اختراع ساعة دقيقة لضبط الوقت، لتتيح له إمكانية تحليل كل حركة في الفيلم وتحديد الوقت المستغرق لأدائها.

---

[1]أحمد ماهر، **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص58.

***فرانك بنكر جيلبرت(1868-1924;*Frank Bunker Gilbreth*)** مهندس صناعي ومستشار ومؤلف أمريكي معروف من الأوائل بمساندته للإدارة العلمية ساهم في دراسة الهندسة الصناعية خاصة أنه برز بدراسة الزمن والحركة.

[2]صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص31.

ما يأخذ على نظريات المقاربة الكلاسيكية بالتركيز على بعد الوقت في جوانب تحليلها لاحظنا أن **النظرية التايلورية** والأمر ذاته بالنسبة **لهنري جانت وجلبرت** قائمة على أساس متابعة سير العمل وتحليله من خلال التركيز على الخرائط المحققة للمتابعة المستمرة لتعد أحد العمليات الأساسية لإدارة الوقت لتحسين الأداء هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد **فايول** من خلال صياغته لمبادئ نظريته معطيا مبادئ هامة لإدارة الوقت مركزا على مبدأ وحدة الإشراف والتنسيق والمبدأ الوظيفي من خلال ضمان توحيد جهود الأفراد بروح تعاونية في إطار وحدة الهدف لإنجاز الأعمال في الوقت المطلوب مركزا على الكفاءة والتخصص كمعيار أساسي للأداء.

وفي ذات الاتجاه ركز **فيبر** على ضرورة استغلال الوقت من خلال تقسيم العمل والتخصص الوظيفي باعتماد الإجراءات اللازمة لأداء المكاتب والالتزام بالنموذج البيروقراطي.

وعلى حسب ما هو ملاحظ أن المقاربة الكلاسيكية لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت وإنما كانت تصب في مجملها على هدف أساسي وهو زيادة الإنتاجية ومن ثم تحقيق الربح.

2. المقاربة النيوكلاسيكية:أخذت هذه المقاربة افتراضات ذات منحى مختلف عن ما سبقها بالاهتمام بالجانب الإنساني للعنصر البشري والعمل الجماعي كأداة للعمل الإداري لرفع كفاءة التنظيم.

فمن أوائل المنظرين لهذه المقاربة نجد **التون مايو*** في **نظرية العلاقات الإنسانية** بتركيزه على ضرورة إعطاء الفرد فترة للراحة مما تنعكس إيجابا على الروح المعنوية وبالتالي على إنتاجيته، ومن خلال أبحاثه استنتج أن إعطاء الفرد أهمية وإشراكه في تحديد أهداف المؤسسة يعزز ذلك رغبة

التون مايو(1880-1949 ***Elton Mayo;)*** عالم نفس أمريكي مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، عمل أستاذ محاضر في البحث الصناعي في جامعة هارفارد1926–1947، قام ببحوث عدة ضمن فرق بحث في مجال الدراسات الاجتماعية أهمها تجارب هورثون.

الانتماء وامتثال الفرد لتحقيق الهدف العام للمؤسسة مع اهتمامه بالتنظيم الرسمي وغير رسمي لما له أثر على المنظمة[1].

وانصبت جهود **تالكوت بارسونز* ببناء نظرية النسق الاجتماعي** الذي اعتبر التنظيم نسق اجتماعي يتألف من انساق فرعية كالجماعات، والأفراد، الإدارات، والأقسام وأن التنظيم ما هو إلا نسق فرعي من نسق أشمل وهو المجتمع[2]، مع تركيزه على ضرورة توفر ميكانيزمات تساعد هذه الوحدات على تحقيق أهداف التنظيم بإيلاء أهمية للقيم التنظيمية في العمل (قيم الإنجاز، التخصص، العالمية، الحياد، والاهتمام بالذات) وهذا ما يحدد دور كل وحدة في التنظيم بتحقيق المتطلبات الوظيفية (الموائمة، تحقيق الهدف، التكامل، الكمون) لضمان أداء تنظيمي عال.

وعليه ركزت **نظرية العلاقات الإنسانية** على بعد الوقت وكيفية استخدامه بإعطاء فترات راحة تتخلل العمل مما ينعكس إيجابا على أداءه، مما يوفر وقتا أكبر يستغل في أداء أنشطة أخرى، أما **نظرية النسق الاجتماعي** لم تركز بشكل واضح على الوقت لكن من خلال ميكانيزمات تحديد دور وتخصص كل وحدة في التنظيم مما يؤدي إلى أداء الأعمال المطلوبة في الوقت المطلوب.

---

[1] حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 25-26.

*__تالكوت بارسونز (Talcott Parsons;1902-1979)__ عالم اجتماع أمريكي، عمل أستاذ في جامعة هارفرد من1927إلى1973، اهتم بدراسة المجتمع من ناحية البنائية الوظيفية، مؤسس نظرية النسق الاجتماعي.

[2] محمد أمين شياب، **إدارة الوقت والأداء (المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا)**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20أوت 1955سكيدة، الجزائر، 2011/2010، ص70.

في حين أخذت إدارة الوقت اتجاه مخالف في **نظرية اتخاذ القرار لسيمون هربرت*** من خلال التركيز على جوانب العقلانية وغير عقلانية، مع الاهتمام بنمط القائد في التنظيم وتأثيره في وقت اتخاذ قرار.

3. المقاربات المعاصرة: ظهر في إطار هذه المقاربة **نظرية البحوث الكمية** لتتمحور حول استخدام الوسائل التقنية الكمية في التسيير بهدف التحكم في إدارة المؤسسة ومراقبة أدائها، أين يظهر بعد الاهتمام بالوقت وإدارته من خلال حل مشكلات المؤسسة باستخدام ما يسمى **بنظرية صفوف الانتظار**(*Queuing Theory*)[1]، في حين اعتبر **دانيال كاتز*** في **نظرية النظم** أن المنظمة نظاما متكاملا مفتوحا هادفا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية متكون من عدة عناصر مترابطة فيما بينها في تفاعل ديناميكي محددة بهيكل[2]، ليعتبر الوقت أحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا يمكن للنظام السيطرة عليه ليؤثر في مختلف الأنظمة الفرعية للتنظيم، ويظهر أثر ثقافة الفرد من خلال حسن استغلاله للوقت باعتباره أحد مدخلات النظام الأساسية ومن خلال معالجته لمختلف العمليات لضمان مخرجات بالوقت والمكان المناسب مما يسمح ويضمن التفاعل لمختلف عمليات وأجزاء النظام لتحقيق التوازن والتعايش مع البيئة الخارجية والتنظيم بتحقيق استمراريته وبقائه.

***سيمون هربرت(*Herbert Simon*;1916-2001)** اقتصادي أمريكي وعالم نفس وأستاذ في جامعة كارنيغي ميلون بولاية بنسيلفانيا الأمريكية، باحث في مجال علم النفس المعرفي وعلوم الحاسوب والإدارة وغيرها من المجالات متحصل على عدة جوائز، جاء بنظرية اتخاذ القرارات الإدارية.

[1]كنتوش منال، **واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20أوت 1955–سكيكدة وآفاق تحسينها**–، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20أوت 1955سكيكدة، الجزائر، 2020/2019،ص28.

***دانيال كاتز(*Daniel Katz*;1903-1998)**عالم نفس أمريكي وأستاذا فخريا في علم النفس بجامعة ميتشيغان وخبير في علم النفس التنظيمي، من مؤسسي نظرية النظم.

[2]أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص66.

يضاف إلى ذلك أبحاث **شولتز*** في قياس الزيادة في الإنتاج وظاهرة التحسن التي سادت الولايات المتحدة الأمريكية خلال تلك الفترة[1]ساعدت في قيام فلسفة **نظرية الرأسمال البشري** القائمة على مبدأ أهمية المورد البشري في المنظمة وضرورة استثمار خبراته ومهاراته بانتهاج جملة الاستراتيجيات والسياسات المكيفة حسب الفروق الفردية باعتماد التعليم والتدريب كآلية لتنمية وتحسين مهاراته لتحقيق أعلى معدلات أداء من جهة[2]، ومن جهة أخرى أكدت فلسفة إدارة محفظة الموارد البشرية من خلال التوازي بين ساعات العمل ونسبة أعداد هذه الأخيرة محققة الإنجاز المطلوب، وهنا يظهر جليا تركيز صاحب النظرية **شولتز** على أهمية إدارة الوقت من خلال الاستثمار في الرأسمال البشري مما يحقق معدل إنتاجية أكبر في وقت أقل بمراعاة الاختلافات الموجودة لتحقيق التميز والتفوق في إدارة الوقت بتفعيل أسلوب إدارة الذات الفعالة لإدارة وقتهم.

كما أثبتت **النظرية اليابانية** نجاحا على المستوى الإداري مما حقق ارتقاء في مستويات الإنتاج راجع لتميز الفلسفة اليابانية بقيم قائمة على نموذج العمل الجماعي بسيادة القيادة الجماعية معتمدة إصدار الإجراءات والقواعد على أساس القبول الجماعي لاتخاذ القرار فارضة بذلك الرقابة الديمقراطية لحل مشكلات الخاصة بالإنجاز، في ظل التعاون والثقة والتنسيق الأفقي[3]، فمركبات

---

*__تيودور وليام شولتز (1902-1998;*__***Theodore William Schultz*****)** عالم في الاقتصاد الأمريكي مختص في اقتصاد التنمية، حاصل على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية، وصاحب نظرية رأسمال البشري بإصدار كتابه سنة 1971 بعنوان:الاستثمار في رأس مال البشري.

[1]بلقاسم شبيلي ونورة قنيفة، **رأس المال البشري...مدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، مارس2020، ص244.

[2]محمد أمين شياب ولطفي دنبري، **إدارة الوقت في الفكر التنظيمي المعاصر**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد الأول، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، أفريل2017، ص148-149.

[3]*Jeremiah J. Sullivan and Ikujiro Nonaka,* ***THE APPLICATION OF ORGANIZATIONAL LEARNING THEORY TO JAPANESE AND AMERICAN MANAGEMEN****, Journal of International Business Studies, Vol. 17, No. 3, (Autumn, 1986),p128.*

الثقافة اليابانية ساهمت في تطبيق مفاهيم إدارة الوقت في مؤسساتها التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[1]

- تقييم أداء العاملين قائم على الانضباط في العمل باحترام القواعد الزمنية للدوام اليومي بانتهاج رقابة ذاتية مكتسبة من ثقافة المجتمع الياباني المقدس للوقت؛
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي لإنجاز العمل في الوقت المحدد مع خلق الجو التفاعلي بين العمال مما يسرع وتيرة أداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تنمية المهارات وتطويرها من خلال اعتماد مبدأ المسار الوظيفي غير متخصص مما حسن من إدارة الوقت والتحرك التوقعي مع المستجدات التي تفرضها بيئة العمل؛
- اهتمام المؤسسات اليابانية بالجانب الإنساني يزيد من دافعية العامل اتجاه العمل ورفع مستويات الإنجاز؛
- تصميم نوعي لمواقع العمل في الخطوط الإنتاجية على شكل U لضمان التنقل السلس لمدخلات العملية الإنتاجية مما يساعد على استثمار الوقت.

في المقابل نجد **نظرية أمريكا في الإدارة *American Theory*** القائمة على أساس التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة في إطار الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف الدافعية اتجاه المنظمات، ونسبة تكوين الصداقات الشخصية ضعيف نظرا لاعتماد التنسيق العمودي الرسمي والرقابة الرسمية الصريحة مطبقة المسار الوظيفي المتخصص القائم على التقييم الرسمي المتكرر والسنوي(المسؤولية الفردية)، وعلى هذا الأساس انعكس سلبا على المؤسسات بانتهاجها الأسلوب البيروقراطي مما أدى إلى تخفيض حافزية ودافعية الفرد اتجاه

[1] محمد أمين شياب ولطفي دنبري، مرجع سبق ذكره، ص186.

إنجاز العمل المطلوب مما أثر سلبا على استثمار الوقت وإدارته نتيجة معاناة هذه المؤسسات من ظاهرة التسرب الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل.

بيد أن سير الأبحاث في المدخل الإستراتيجي بالذات **نظرية المتغيرات السبعة** في إطار نموذج ماكينزي القائمة على تنظيم الإدارة بشكل فعال وشمولي بالاهتمام بالمتغيرات السبع**S7** التالية: الهيكل"***S***tructur"؛ الأفراد"***S***taf "؛ الإستراتيجية"***S***traatigy"؛ نمط الإدارة"***S***tul"؛ الأنظمة والإجراءات" ***S***ystems an procédures"؛ المهارات"***S***kills" ؛ القيم المشتركة ***S***hared *values*".

لتعد أداة من أدوات التحليل الإستراتيجي التي تعتمدها المؤسسات لتحديد مدى فعاليتها في إدارة الوقت الأمثل في إطار تبني إستراتيجية في بيئة متغيرة باستمرار، فدور إدارة الوقت مجسد من خلال استغلال العناصر السبع المتفاعلة في بناء تنظيمي لتشمل الجانب المادي والكمي لها.

من خلال استعراضنا لمختلف النظريات لكل مقاربة نجد أن عنصر الوقت انتقل من كونه مورد للمؤسسة إلى انتهاج أساليب وآليات إدارية تساهم في إدارته واستغلاله بانتقاله من كونه وسيلة إلى هدف وغاية تسعى المؤسسة لتحقيقه، وبرزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم الوقت وأهميته وقيمته، لتتفق هذه المقاربات في سياق واحد ساعية لتسخير الطرق الأكثر واقعية لإدارة الوقت كميا أو معنويا، وفي هذا السياق يجعلنا نستنتج من التحليل السابق أن مرد نشأة فكرة إدارة الوقت واستمرار تطورها إلى العوامل التالية:

- الثورة الإدارية والمناهج الجديدة للتسيير القائمة على دراسة مناصب العمل والديناميكية التنظيمية الجديدة؛
- اشتداد المنافسة بين المؤسسات مما أصبح الوقت عنصر أساسي للتحرك في القطاع؛
- الاهتمام المتنامي بأهمية تحقيق الأداء الفعال بمركباته الأساسية؛

- استخدام البحوث الكمية في تسيير الخطوط الإنتاجية؛
- التغيرات المستمرة في أنظمة العمل التقنية وأثرها على العملية الإدارية؛
- كبر حجم المؤسسات واتساع نطاق الإشراف؛
- اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا مما غير من رؤية وأهداف المنظمة بتغير نظرتها للبيئة الخارجية وأثرها؛
- سرعة التطور والتغير في بيئة المنظمة المؤثرة على أساليب واستراتيجيات المؤسسات؛
- تغير النظرة اتجاه المورد البشري وجذب الاهتمام بضرورة تنميته والاستثمار في زيادة كفاءته المحقق للاستغلال الأمثل للوقت؛
- الاهتمام بالسلوك التنظيمي من خلال السعي بتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم؛
- تطور نماذج قياس الأداء، وتعقد الطبيعة البشرية بوجود فروق فردية مما يتطلب التعامل بشكل متمايز لزيادة التأثير والتحكم في السلوك.

باستعراض مختلف المقاربات السابقة يمكن ضبط مفهوم إدارة الوقت من خلال اعتماد المناهج الأربعة لإدارة الوقت التي حددها **ستيفن كوفي** في كتابه الشهير *First Things First;1994* المتمثلة في ما يلي:[1]

1. **الجيل الأول:** تميز باستخدام المنهج التقليدي والبدائي القائم على التذكيرات والتنبيهات على مدار الساعة.

[1] ستيفن كوفي، **إدارة الأولويات الأهم أولا**، ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2007 الطبعة الخامسة، ص ص20-36.

2. **الجيل الثاني:** القائم على استخدام التخطيط وإعداد جداول العمل والأحداث، بما في ذلك تحديد الأهداف المستندة إلى الوقت.
3. **الجيل الثالث:** انتقل اهتمامه بتحديد أولويات المهام والأحداث المختلفة وضبطها باستخدام الجدولة.
4. **الجيل الرابع:**النهج المعاصر لإدارة الوقت مثله مثل النهج الجيل الثالث، إلا أنه يهدف إلى تحديد الأولويات على أساس أهمية المهمة بدلا من الاستعجال ليركز هذا الجيل على الاستخدام الفعال والاستباقي لمختلف أدوات إدارة الوقت.

نلاحظ بعد المسح البحثي أنه لا يوجد إجماع في مختلف الأدبيات حول إعطاء تعريف موحد لإدارة الوقت، إذ نجد ***Lichin;1973*** مركزا على آلية عمل إدارة الوقت ليعرفها على أنها:"عملية مستمرة لتحديد الأهداف وتحقيقها من خلال ترتيب الأولويات والتخطيط للمهام المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف"[1]، في حين عرفها ***Britton and Tesser ; 1991*** أنها:"نظام فوق معرفي يتم اختيار وترتيب الأهداف الرئيسية والفرعية المستخدمة لتكوين مهام رئيسية فرعية ترتب بدورها وفقا لأهمية تلك الأهداف، ثم وضع تلك المهام في قائمة تجدول وتنفذ"[2]، أما **هنري جانت** ركز في تعريفه على ميوله لإدارة المشاريع وإدارة البرامج:"أن الوقت يعود في الأساس لأداء العقل، فالفرد محصور خلال فترة زمنية، إذ لا يستطيع العودة للماضي بل يفكر في المستقبل من خلال مشاريعه

---

[1] *James A. Odumeru, **EFFECTIVE TIME MANAGEMENT**, SINGAPOREAN Journal Of business Economies, and management studies Vol.2, no.1, 2013, p10.*

[2] حبشي حسين محمد، **الخصائص السيكومترية لإستبانة إدارة الوقت لدى عينة من طلاب الجامعة في مصر والسعودية(دراسة تقويمية لنظرية القياس التقليدية ونظرية الاستجابة للمفردة)**، المجلة التربوية الكويت، مجلد 95، العدد99، جامعة الكويت، 2016، ص260.

وطموحاته المتوقعة، وما يريد أن يكون"[1]، أما بعض الباحثين ركزوا على تصورهم لسلوكيات إدارة الوقت لنجد كل من ***Classens;2007,Roe and Van Eerde, Rutte;2004*** اعتبروا إدارة الوقت ما هي إلا:"تخطيط السلوك من خلال التحديد الواضح للأهداف مما يزيد من دافعية الأفراد وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيقهم لهذه الأهداف"[2].

ليتميز سلوك الفرد من خلال أداء مهامه ليوجد أفراد يقومون بمهامهم في الوقت المحدد ويلتزمون بالمواعيد ويستعملون وقت أقل في أنشطتهم، ويوجد صنف أخر للسلوك المعاكس متميزين بالتأخر في أداء مهامهم وعدم التزامهم بالموعد المحدد في إنهاء أنشطتهم ويضيعون وقتهم في مهام غير ضرورية[3]، وعلى هذا الأساس اقترح ***Macan;1994*** الاستخدام الفعال لأساليب إدارة الوقت باعتماد على ثلاث سلوكيات وهي:[4](01)تحديد الأهداف والأولويات؛ (02)أدوات إدارة الوقت كالقوائم والجدولة؛ (03) تفعيل المنظمة، ليحدد ***Classens;2004*** السلوكيات التي تؤدي إلى الإدارة الفعالة للوقت هي:[5]

- الوعي بالذات والحاضر أو الماضي والحاضر والمستقبل والوعي الذاتي من استخدام الوقت (المواقف، الإدراك) التي تساعد على قبول المهام والمسؤوليات التي تتناسب مع حدود قدرات الفرد؛

---

[1] *Robert LE DUFF,* ***Encyclopédie De La Gestion Et Du Management****, E.Q.M", Edition Dalloz, Paris, 1999, p213.*

[2] *Leonidas A. Zampetakis,and Nancy Bouranta, Vassilis S. Moustakis,* ***On the relationship between individual creativity and time management*** *, Thinking Skills and Creativity, Vol 5, Elsevier,US ,2010, p24.*

[3] *Akua Ahyia Adu-Oppong Et al,* ***TIME MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE EFFECTIVENESS: LESSONS FOR EDUCATIONAL ADMINISTRATORS****, Global Journal Of Interdisciplinary Social Sciences, vol 03, no04, Global Institute For Research And Education, 2014, p77.*

[4] *Therese HofFMacan,****Time Management: Test of a Process Model,****Journal of Applied Psychology, Vol. 79. No. 3, the American Psychological Association,1994,p381.*

[5] *Ibid., p10-11.*

- تعليمات أو أدوات تهدف إلى الاستعداد لاستخدام الوقت بكفاءة (تحديد الأهداف، تخطيط المهام وتحديد الأولويات وتجميع المهام وجدولتها في قوائم خاصة)؛
- توفير هيكل لإدارة الوقت والمراقبة الذاتية مما يسمح بحلقة التغذية الراجعة عند العمل على المهام والحد من الانقطاع.

في حين ركز ***La Kein;1973*** على التقنيات المستخدمة لإدارة الوقت ليعرفها على أنها:"استخدام تقنيات معينة كقوائم المهام أو التخطيط أو الجدولة المعتمدة على الأنشطة أو المشاركة في التدريب بغرض تعلم كيفية إتقان واستخدام هذه الأخيرة لتحقيق الهدف العام من التنظيم"[1]، كما استنتج كل من ***Usunier and Valette-Florence;2007*** الاختلافات الفردية حول حافزيه الفرد اتجاه الوقت باعتباره:"استخدام وتفعيل المثير الذي يخلق الدافعية والرغبة لدى الأفراد لتنفيذ المشروع في الآجال المحددة"[2].

ليعرف مفهوم إدارة الوقت نقلة نوعية حسب رأي كل من***Britton;1991, Tesser;1904 ,Macan*** ليعتبروها ما هي إلا:"إدارة الذات لتشمل تصورات الفرد ومواقفه حول الوقت من خلال قدرته على السيطرة المدركة بين الوقت والمواقف لتنعكس على تحكمه بالوقت واستثماره له ليكون مرآة لكفاءته الذاتية[3]، وفي هذا السياق تعتبر إدارة الوقت مفهوم خاطئ إذ لا نستطيع إدارة الوقت وإنما ما نستطيع إدارته هو أنفسنا.

---

[1] *Akua Ahyia Adu-Oppong Et al, Op.Cit, p76.*
[2] *Leonidas Et al, Op.Cit, P25.*
[3] *Ibid., p24.*

وعليه نجد في هذا الاتجاه كل من***Sievert;2012, Stiolov ,Pell;2007*** مصطلح إدارة الوقت ما هو إلا:"إدارة الذات لأن الوقت يتابع جريانه لتعبر عن إدارة السلوك في المواقف المختلفة أثناء إنجاز المهمات المحددة خلال الوقت المتاح لذلك"[1].

إلا أننا نأخذ بمفهوم إدارة الوقت بدلا من إدارة الذات نظرا لتركيزها على المفهوم من الناحية الإدارية باعتبار المدير الناجح المنتهج لمختلف الأساليب التنظيمية والتوجهات الحديثة في المفاهيم الإدارية نتيجة مهارته الداعمة للاستخدام الفعال للوقت وتذليل معيقات الوقت بانتهاج استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت لزيادة فعالية التنظيم وتحقيق الهدف المرجو وذلك تحت عماد تحسين العملية الإدارية والزيادة من كفاءتها وفعاليتها في ظل تحقيق الهدف العام للتنظيم.

المطلب الثاني:خصائص ومبادئ إدارة الوقت

في مسعى تحقيق الجودة المطلوبة في العمليات الإدارية تتبنى المنظمات الحديثة فلسفة إدارة الوقت لضمان بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة، لذا كان على القائم عليها توفر الكفايات المعرفية والأدائية السلوكية المناسبة للقيام بالوظائف الإدارية والأعمال، هذه الحقيقة قادتنا لوضع جملة من الخصائص التي تصف وتوضح مضمون إدارة الوقت المستقاة من مختلف مفاهيم الباحثين المؤطرين لفلسفتها، بالإضافة إلى عرض مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار لإدارة وقتها، هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

---

[1]بودلال فتيحة، **فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بتقدير الذات لدى التلاميذ المقبلين على الامتحانات الرسمية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التربية، تخصص علوم التربية، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2018/2017، ص50.

أولا: خصائص إدارة الوقت

يعتبر الوقت مورد من الموارد ضمن مدخلات النظام وعلى أساسه تتم عمليات المعالجة فهو جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية يؤثر سلبا وإيجابا، فاستغلاله يزيد من قيمته[1].

ليتسم الوقت بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي موارد التنظيم وهذه الخصائص متمثلة فيما يلي:[2]

- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه أو تفويضه أو إحلاله لأنه جزء من العملية الإدارية؛
- الوقت مورد يمتلكه جميع الناس بالتساوي لكن استعماله ذاتي ونسبي من فرد لأخر؛
- الوقت سريع الانقضاء ويسير بنفس الوتيرة وعملية استرجاعه أمر مستحيل؛
- الوقت مورد نافذ ولا يخلوا في أي هدف أو خطة؛
- الوقت مورد متميز عن بقية الموارد إلا أنه يمكن اقتصاده من خلال استعمال الإستراتيجيات المضاعفة للوقت.

وفقا لخصائص الوقت والمفاهيم الخاصة بإدارة الوقت، يجعلنا نقف أمام إلزامية الدمج بين مختلف الجوانب بطريقة التحليل المنطقية لتكوين رؤية حول خصائص إدارة الوقت تحت إطار منهجي يتسم بالشمولية وهي كالتالي:

- تعتبر سيرورة عمليات مستمرة تشمل سلسلة أفعال دائمة؛

---

[1]إبراهيم الفقي، **إدارة الوقت**، دار إبداع للنشر والتوزيع، مصر، السنة 2009 ، ص28.

[2]في هذا الصدد عد إلى:

-سالي إبراهيم أحمد، **اثر إدارة الوقت في أداء الأعمال الوظيفية دراسة استطلاعية في شركة السلام العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات**، *Journal of Economics and Administrative Sciences* ، المجلد 26، العدد117، الكلية التقنية الإدارية ببغداد، العراق، 2020، ص219.

- كنتوش منال، مرجع سبق ذكره، ص05-06.

- عملية ديناميكية لارتباطها بسلوكيات الفرد فلا يوجد دوافع وحاجات منفصلة عن السلوك الهادف ليتأثر هذا الأخير بالتحولات والعقبات مما يجعله يتغير حسب الموقف؛
- تمثل عملية غير رجعية إذ اعتبر ستيفن كوفي الوقت خط مستقيم متتابع بأحداث ومميزات غير متماثلة؛[1]
- تقوم على تطوير العمليات والأدوات التي تزيد من الكفاءة والفاعلية المطلوبة لضمان إدارة للوقت؛
- تحقيق الإدارة الفعالة للوقت متوقف على سمات وصفات المدير الناجح إذ يشير ***Drucker;1988*** أن الوقت ما هو إلا عامل محدد للمديرين الفعاليين؛[2]
- إدارة الوقت متعددة الأبعاد لديها عدة أهداف وتمس عدة مستويات في التنظيم لتحدد العلاقة بينهما وبين نتائجها المرجوة؛
- إدارة الوقت عملية حتمية ضمنية ضرورية على مستوى التنظيم؛
- تشكل إدارة الوقت نظاما متكاملا ومتداخلا من هيكلة مادية وبشرية وسلوكية في أن واحد؛
- لا يمكن إدارة الوقت لكن يمكن استنباطه من خلال فنياتها لارتباطها بالنتائج المحققة برؤية تقييميه لوضعية التنظيم قبل وبعد انتهاج وتطبيق أساليب إدارة الوقت؛
- إدارة الوقت ذو أساس فلسفي لارتباطه بالذاتية المتمثلة في جملة الخصائص والصفات الإدراكية مما يجعل المسير أمام حتمية تصميم برنامج وقائي لتنمية وتوكيد الذات مع المحيط لضمان الرضا وخلق دافع نحو الأداء؛

---

[1] ستيفن كوفي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2] *Akua Ahyia Adu-Oppong Et al, Op.Cit, p77.*

- تبنى إدارة الوقت على أسس تخطيطية من طرف المسؤول الفعال بتحديد ما يجب القيام به مستثمرا الوقت بشكل ضمني ومحققا للهدف المرجو؛
- سيرورة عملية إدارة الوقت المستمرة تسمح بتطبيق التغذية الراجعة لتفادي الانحرافات والأخطاء إن وجدت وتصحيحها مستقبلا؛
- ارتباط إدارة الوقت بالمهارات الفردية لكل نسق من أنساق التنظيم مما يعتمد على التكاملية بينهم في إطار مراعاة الفروق الفردية لتحقيق أهداف التنظيم.

ثانيا:مبادئ إدارة الوقت

يعرف المبدأ أنه القواعد أساسية التي يسترشد بها عند القيام ببناء أي تنظيم للقيام بالأعمال والتي تحكم مجال معين معبر عن العلاقة بين السبب والأثر، والتي توضح الأسس التي يسير عليها التنظيم الفعال المختلفة حسب المجال المستخدم لتعتبر معايير في مجال المقاييس، وأدلة في مجال السلوك، وأسس في مجال التخطيط،[1] وعلى هذا الأساس ركز كل من **كاونتز وأودونل** على أهمية الالتزام بهذه المبادئ في مجال إدارة الوقت المحققة للأهداف ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:[2]

- تسهيل الإدارة وإدارة الوقت؛
- وضوح المعايير والأساليب المنتهجة؛
- تجنب ارتكاب الأخطاء من الأول؛
- تحسن نوعية الحلول؛
- تحسين المستوى والفاعلية والكفاءة؛

---

[1]موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص24.

[2]محمود محمد يحيى عدارية، **إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، تخصص علوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006، ص 28.

- الرفع من مستوى التلاؤم والتكيف مع الظروف المتغيرة؛
- تساعد على تعليم الآخرين ونقلها إلى الغير.

وعليه يحدد **فيرنر**[1] أن سعي المدير لتطبيق إدارة الوقت على مختلف المستويات الإدارية يتطلب الالتزام بالمبادئ التالية:

1. مبدأ التخطيط: يتطلب توفر مهارة التخطيط لدى المدير إذ كل وقت يقضى في التخطيط سيوفر ساعات طويلة عند التنفيذ.

2. مبدأ الالتزام: الأمر الذي يجعل المدير يحقق الهدف مهما كانت نوعيته هو العمل على نحو فعال في إطار إيجاد الهدف المشترك والالتزام به والعمل مع فريق لتحقيق هذا الهدف[2].

3. مبدأ المتابعة والتحليل المستمرة: من خلال توفر المادة الخامة عن جملة ما هو مخطط له وتحليلها وفق ما هو مخطط له ومعرفة أسباب الانحرافات إن وجدت والعمل على معالجتها.

4. مبدأ التقييم الذاتي: يتضمن تقييم القدرات وما نستطيع وما يتطلب القيام به لتحقيق الهدف.

5. مبدأ الرغبة والتطوير: لضمان استمرارية تفعيل إدارة الوقت في مختلف المستويات كان لزاما توفر القبول الجماعي في التنظيم بما يضمن نجاحها، لتظهر مهارات المدير وأساليبه ومدى فعاليتها في تحقيق ذلك.

بشكل عام حدد **ماكينزي** 59 مبدأ لإدارة الوقت ومنها المبادئ التالية:[3]

1. **مبدأ الأولية:** اعتماد هذا المبدأ يظهر من خلال تحديد الأهداف والأنشطة.
2. **مبدأ التجميع:** اعتماده من خلال تجميع أداء الأنشطة الاتصالات والاجتماعات.

---

[1] السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص31.
[2] ألان هستر، **الإدارة تبدأ بك(اكتسب الثقة والنجاح كقائد ومدير)**، مكتبة جرير، السعودية،2018، ص54.
[3] محمود محمد يحيى عدارية، مرجع سبق ذكره، ص28-29.

3. **مبدأ التوعية:**تعتمد بشكل منظم ومبرمج ومستمر أثناء العمل.

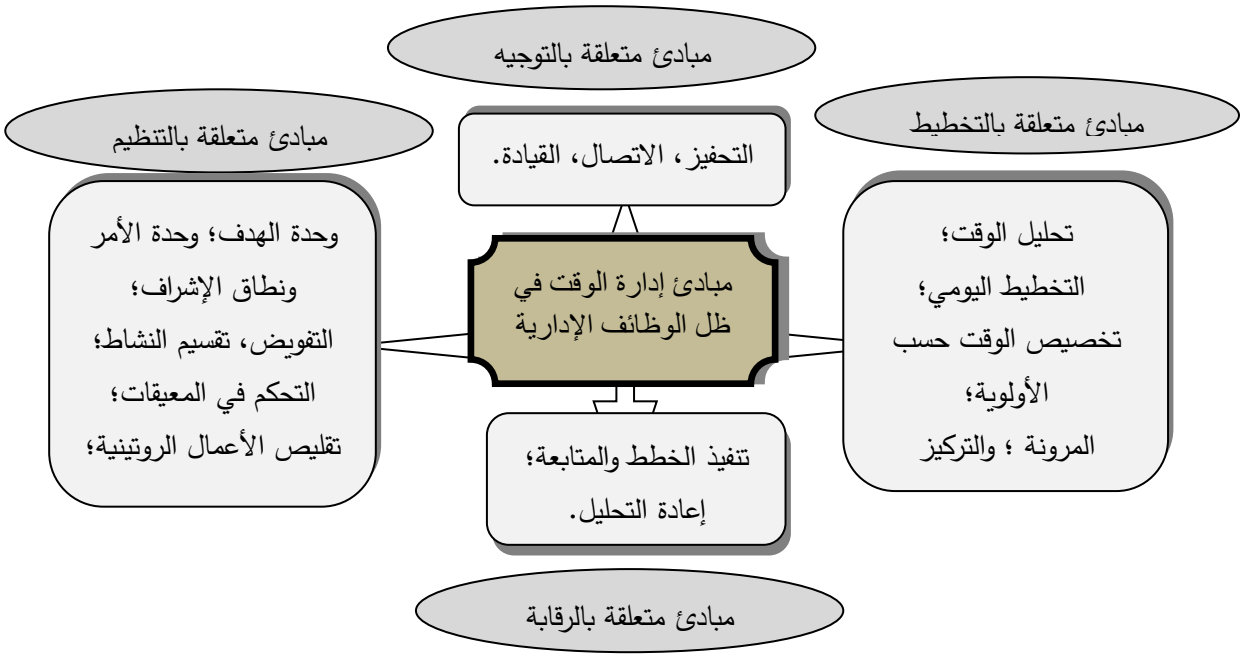
4. **مبدأ التفويض:**من خلال اعتماد إسناد المهام للآخرين بتنفيذها.

5. **مبدأ التغيب المقصود:**من خلال توفير ساعات معينة للهدوء والراحة لاسترجاع نفس للعمل فالإنقطاعات ترفع من روح المعنوية للعامل وإستمراريته في العمل بدافعية أكبر.

6. **مبدأ الإيجاز:**التركيز على ما الأهم وتجاوز الأمور الثانوية في وصف النتائج المتوصل إليها.

7. **مبدأ التأجيل:**الابتعاد عن التسويف والتركيز المباشر على الأنشطة الصعبة والتي تحتاج لحل وعدم تأجيلها.

وزعت هذه المبادئ على مختلف الوظائف الإدارية على حسب درجة ونسبية أهميتها في الوظيفة، لتلمس الباحثة العلاقة التكاملية بين إدارة الوقت والوظائف الإدارية وعلى أساسها يتم تحديد المبادئ الفعالة لإدارة الوقت وهي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم(02): مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر الوظائف الإدارية

المصدر:من إعداد الباحثة.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن كل وظيفة تنبثق منها مبادئ رئيسية تحكمها تحت إطار تفعيل إدارة الوقت وهي كالتالي:

1. **المبادئ المتعلقة بالتخطيط:** يساعد التخطيط على تجنب التعارض بين استخدام الموارد بناءً على حقيقة أن الموارد محدودة بما في ذلك الوقت بما يسمح بسد الفجوة بين الإمكانات والأداء من خلال صياغة الأهداف وتحديد الطرق العملية أو الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق ذلك[1]، وأهم المبادئ المتكاملة المتعلقة بالتخطيط هي:

أ. **مبدأ تحليل الوقت:**يقوم على أساس وضع جدولة يومية بالأنشطة المسجلة مساعدة لتحديد مدى توازي الإنجاز مع المعدل الزمني المحدد في الخطة الموضوعة واكتشاف مواطن الفقد.

ب. **مبدأ التخطيط اليومي:**يركز هذا المبدأ على التخطيط على المستوى التشغيلي مما يسمح بتلاؤم الأهداف قصيرة المدى مع المهمات المسندة، ليستفاد من الوقت الشخصي بشكل فعال.

ت. **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولويات:** ويعني ذلك تخصيص الوقت حسب أولويات تنفيذ الأهداف، وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، لنكون أمام ثلاث طرق لتحديد الأوليات:[2] مهام لا يمكن تفويضها فهي مهمة؛ المهام التي يمكن اعتبارها مهمة ليست دائما مهمة؛ تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها وتلك التي لا يمكن تفويضها.

---

[1] *Akua Ahyia Adu-Oppong Et al, Op.Cit, p78.*

[2] خرموش منى، **إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي** ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 03، العدد04، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2015، ص306.

ث. مبدأ المرونة:يقول **ألفن توفل** أن كل فرد يجب أن يكون له القدرة على مواكبة التغيير بمعدل معين[1]، فكلما كان التغيير بنسبة كبيرة وجب مواكبته من طرف الفرد بامتلاكه القدرة على التكيف مع المستجدات، فالمدير هو الذي يأخذ بعين الاعتبار لمعيار المرونة في خططه وجدولته الزمنية وعلى أساسه تعالج المشكلات التي لها ارتباط بمسألة الوقت.

ج. مبدأ التركيز:أقر **باريتو** على أن المهام المهمة من ضمن مجموعة المهام تمثل نسبة ضعيفة أي يؤدي التركيز على الجهد الأكبر 20% من النشاطات إلى تحقيق النتائج في ظل إدراك أن معدل الإمكانيات الموزعة وتحديد تكلفتها والوقت اللازم لها.[2]

2. مبادئ متعلقة بالتنظيم: التنظيم هو المرحلة التالية بعد التخطيط الناجح، ويعني وضع جميع الموارد في الخطة لتحقيق الأهداف[3]، فالتنظيم هو الوظيفة التي تعمل على تقسيم العمل ووضعه في شكل مجموعات تتضمن وبشكل دقيق مختلف المهام والصلاحيات والمسؤوليات بحيث يمكن إسنادها إلى أفراد معينين مع تحديد الشروط الواجب توفرها في من يتولى هذا العمل، ووضع كل ذلك في تسلسل وظيفي يوضح العلاقات الموجودة بينها مما يسهل تجميع الموارد وتخصيص الوقت لكل وظيفة ضمن الجدولة الزمنية لتحقيق الهدف المرجو باستخدام أكثر فعالية للوقت، وعليه أهم مبادئ التنظيم متمثلة في المعايير التالية:

---

[1]يرقي حسين وجوال محمد السعيد، **المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 13/12 ماي 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بليدة، الجزائر، ص08.

[2]كنتوش منال، مرجع سبق ذكره، ص61.

[3] *Akua Ahyia Adu-Oppong Et al, Op.Cit, p78.*

أ. **مبدأ وحدة الهدف من التنظيم:**تساهم معرفة الأفراد الهدف أو الوضع المستقبلي الذي ترغب المنظمة الوصول إليها، مما يسمح من توحيد الجهود لاستغلال الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة في إطار الترجمة المتكاملة والواقعية للأهداف.

ب. **مبدأ التفويض:**يقصد بالتفويض هو تعهد سلطة إدارية ببعض اختصاصاتها أو مهامها أو صلاحياتها المستمدة من الأنظمة والقوانين إلى سلطة إدارية أخرى، وهذا ما يوفر الوقت المطلوب بمهام إدارية أخرى في إطار تحديد الأوليات وترتيبها مع مراعاة قواعد التفويض المتعارف عليها.

ت. **مبدأ تقسيم نشاط العمل:**من خلال تقسيم أنشطة المؤسسة التي تتطلب نفس الموارد والبيئة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته[1].

ث. **مبدأ نطاق الإشراف ووحدة الأمر:**يساهم نطاق الإشراف بتحديد حجم الإشراف لكل مدير متناسب مع كفاءته وفعاليته، ومعرفة المشرف المباشر للمرؤوسين يساعد في تلقي الأمر من رئيس واحد ليمنع تضارب الأوامر وتوفير البيئة السليمة للتنفيذ للمرؤوسين لتنعكس إيجابا في توفير الوقت والجهد أثناء أداء المهام.

ج. **مبدأ تكافئ السلطة والمسؤولية:**بحيث يعطى لكل مسئول سلطات لازمة تتناسب والمسؤوليات المطلوبة منه في حدود الهيكلة التنظيمية، وهي جوهر حدود الإدارة الحديثة التي على أساسها تفعل آلية المسائلة، فأكبر تحدي يعترض المسئولين هو تجاوز هذه الأخيرة من خلال إدراكهم أنهم أكثر من تقع على عاتقهم المسؤولية بجدولة الأنشطة وضمان

[1]نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة**، عالم الكتب الحديث، الأردن،2009 ، ص 20.

إنجاز العمل والتأكد من الالتزام بالجداول الزمنية وتوافق الموظفين الآخرين، فالتمتع بقوة اتخاذ القرار وبسط النفوذ لا تكف إذا لم تكن مقترنة بروح المسؤولية العاكسة لإدارة فعالة.

ح. **مبدأ التحكم في المعوقات:**من خلال تكاملية المبادئ سابقة الذكر يساهم بشكل كبير في التحكم في مضيعات الوقت من خلال تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

خ. **مبدأ تقليص الأعمال الروتينية:**إن الإجراءات الصغيرة على مستوى المنظمة تعتبر أقل أهمية ومضيعة للوقت المتاح، فالإقلال منها يساعد على استخدام أكثر فعالية للوقت.

3. المبادئ المتعلقة بالتوجيه:يقصد بالتوجيه إصدار الأوامر والتعليمات في إطار الواجبات الموكلة إلى الموظفين بتوفير البيئة السليمة للتنفيذ لضمان التنفيذ الناجح، ليعرفه **كونتز وأودول**[1] أنه تمكين الأفراد من حسن أدائهم لأعمالهم، لتتضمن المبادئ الخاصة بالتوجيه تفعيل أمثل لإدارة الوقت والمتمثلة فيما يلي:

أ. **مبدأ التحفيز:**من خلال القيام بكل ما يدفع بالأفراد إلى سلوك أفضل وضمان الاستمرارية فيه، فهو نشاط يستخدم وسائل مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية من أجل دفع الأفراد لبذل أقصى ما عندهم، حيث يعود هذا العمل بالنفع للتنظيم من خلال تحقيق الأهداف في إطار المصلحة المشتركة للتنظيم والأفراد، وهذا ما يجعل الإداري على دراية بالوقت المناسب لتوجيه التحفيز للفرد ورفع من معنوياته ودافع الإنجاز التي تزيد من استغلال الوقت بشكل فعال.

---

[1]كمال حمدي أبو الخير، **الإدارة بين النظرية والتطبيق**، مكتبة عين الشمس، مصر، 1976، ص181.

ب. **مبدأ الاتصال:**إن عملية التوجيه تحقق أقصى فائدة لاستثمار الوقت من خلال توفير قواعد ثابتة وسليمة لوصول المعلومة في الوقت والمكان وبالأسلوب المناسب مما يضمن أداء الأعمال في الوقت المطلوب.

ت. **مبدأ القيادة:** تجدر المهارات الإنسانية في القائد تساعد على التأثير في الأفراد والسهر على توحيد القيم الإدارية مع القيم الجماعية، مما يرفع من الرغبة في العمل وزيادة من وتيرة الإنجاز وهذا ما يؤدي إلى تفادي أو معالجة المشاكل التي قد تنجر عنها انخفاض الفعالية الإدارية وكذا قدرات العاملين والتقليل من الفاقد في مختلف المستويات.

4. المبادئ المتعلقة بالرقابة:بعد عملية التخطيط والتنظيم المناسبة تأتي وظيفة المراقبة أساسها قائم على قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين والتأكد من الأهداف التي خطط لها وضعت حيز التنفيذ وتم تحقيقها، لتكون رقابة أنية وقبلية وبعدية لضمان تحقيق استثمار أمثل للموارد بما فيها الوقت، فإذا كانت الذات مبنية على أساس الثقة والحرص على تحقيق الهدف سيقصر زمن المراجعة والمتابعة المستمرة والعكس إذا كانت رسمية وصارمة، لتستند على عدة مبادئ وهي:

أ. **مبدأ تنفيذ الخطط والمتابعة:**ليعد هذان الأمران ضروريان لإدارة الوقت إذ لابد من المقارنة بين ما تم التخطيط له مع ما تم تحقيقه[1]، كما أن متابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم والأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة ذاتها.

[1]بسيوني محمد البرادعي، **مهارات إدارة وتنظيم الوقت**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص104.

ب. مبدأ إعادة التحليل:دورة التخطيط لا تنتهي، فلا بد من إعادة التخطيط بالتأكيد على إعادة تحليل استخدام الوقت مرة على الأقل في كل ستة أشهر لتفعيل الإدارة الفعالة لإدارة الوقت وإجراء التعديلات اللازمة إن وجدت.

المطلب الثالث:أهمية وأهداف إدارة الوقت

لقد ازدادت أهمية إدارة الوقت منذ ظهورها، لما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات عديدة وسريعة خصوصا في مجال التقدم التكنولوجي، إذ تعد إدارة الوقت من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي منظمة، فتطبيقها كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الأهداف والمزايا وتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق إدارة الوقت بالنسبة للمؤسسة وقيادتها العليا، وبالنسبة لمدراء الأقسام، وبالنسبة للعاملين، وبالنسبة لبيئتها الخارجية.

أولا:أهمية إدارة الوقت

تحقق فلسفة إدارة الوقت مزايا عديدة ومتنوعة لكل من الإدارة بمستوياتها العليا والتنفيذية والتشغيلية لتوفيرها إدارة فعالة لمدخلات المنظمة لتضفي الطابع الارتقائي لتقدمها، وطبعا تمتد الآثار الإيجابية لإدارة الوقت لتمس الزبون، فتطبيقها له عدة فوائد ومزايا، لنحاول إبراز أهميتها بالنسبة للتنظيم، وكذا الزبون فيما يلي:

1. **أهمية إدارة الوقت بالنسبة للتنظيم:**إدارة الوقت نهج أساسي لخلق منظمة محققة لأهدافها والمواجهة للتحديات حيث تعمل إدارة الوقت على بناء إدارة ذكية فاعلة على اختصار الزمن لاعتباره مقياس جديد لنجاح التنظيم في مختلف مجالاته وهو أحد مفاتيح نجاح الإدارة أو فشلها لتظهر أهميتها فيما يلي:[1]

[1]ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص31-35.

- التحديد الجيد والفعال للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات؛
- التعميق الواعي بالشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح العام؛
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين؛
- ساعدت في تفعيل أنماط العمل بالمشاركة والعمل الجماعي المتكامل والقائم على اللامركزية؛
- ضمان سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة الوقت لتحقيق الرؤية المستقبلية؛
- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد من خلال اعتماد نظم العمل الجماعي واللامركزية وانسياب المعلومات واستخدام نظم المعلومات الحديثة؛
- تحقيق دافعية التحفيز المحفزة للإبداع والابتكار والارتقاء بآليات الإنتاج ورفع الإنتاجية؛
- تفعيل آلية للرقابة والمتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية مع ضمان المتابعة المستمرة القائمة على توفير الوقت، خاصة وقت التعديلات؛
- تعمل إدارة الوقت على تطبيق منظومة الجودة الشاملة لمنع حدوث أي قصور تطبيقا لمبدأ الرقابة الوقائية؛
- توفير جهاز فعال للتوجيه الإيجابي لتحقيق الإنجازات المطلوبة؛
- تفعيل جهاز وقائي للمنظمة من المواقف الحرجة والأزمات المختلفة؛

ولإبراز أهمية منهج إدارة الوقت بالنسبة للعملية التخطيطية لابد من توضيح المزايا الذاتية والمادية التي تحققها، وفي هذا السياق يمكن استنباط هذه المزايا ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(01):المزايا الناتجة عن تفعيل التخطيط للوقت

المزايا المادية	المزايا الذاتية
– تحسين الأداء العام؛ – تقليل عناصر الفاقد؛ – زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية؛ – تقليل التكاليف وزيادة الأرباح؛ – التركيز على النتائج؛ – تفعيل التدريب؛ – اتساع دائرة الانجازات.	– الإحساس بأهمية الوقت؛ تقويم سلوك الآخرين؛ – توفير الدوافع على تخطيط الوقت؛ – المحاكاة والتقليد لمخططي الوقت؛ – رفع المثابرة والروح المعنوية والإبداع؛ – بناء جهاز اتصالات فعال؛ – المسؤولية الوظيفية الواضحة؛ – القدرة على التفويض وتنمية مهاراته.

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص140-141.

تساعد إدارة الوقت الإداري في تنظيم جهوده المبذولة وتجنبه التوتر وتخفيف ضغوط العمل وتحول دون ضياع الموارد، وتحسن من معنويات العاملين بحصولهم على رواتب وأجور مرتفعة مما يعزز ولائهم وانتمائهم مما يقلل من دوران العمل، كما تسعى لتطوير الأداء نتيجة تبني المنظمة لمفاهيم إدارية جديدة مثل مبدأ السرعة في الأداء، والدقة في النتائج مع بناء طريقة استثنائية للتفكير حول الإنجاز والتنفيذ في إطار التغيير الإستراتيجي المحقق للميزة التنافسية، من خلال تركيزها على تحقيق أهداف التنظيم بأقل جهد ممكن في حدود الزمن المتاح، لتكمن أهميتها في تحقيقها هذه الأخيرة من خلال تكوين أهداف ضمن إطار زمني تقديري واقعي لتحقيقها، مع اتصافها بالكفاية والكفاءة المطلوبة، مع ضمان تشغيل لهذه الأهداف ضمن خطة زمنية مضبوطة لتظهر بشكل جلي على المستوى التشغيلي في العملية الإنتاجية من خلال النواحي التالية:[1]

- انتظام وصول الاحتياجات في الوقت المناسب سبب مباشر لانتظام العملية التشغيلية؛

[1]محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص133.

- ضمان انتهاء العملية التشغيلية في الوقت المحدد يتناسب مع مواعيد التسليم؛
- التخطيط لأوقات التسليم وانتظام مواعيدها تحقيقا للصورة الذهنية للمنظمة عند عملائها.

2. أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعاملين: هناك جملة من المزايا والايجابيات التي يمكن أن يستفيد منها العاملين عند تبني وتطبيق إدارة الوقت وهي:[1]

- تساعد إدارة الوقت على انطلاق الأفكار الايجابية لدى المرؤوسين وانحصار الأفكار السلبية؛
- تساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لديهم والإبداعية واستثمارها؛
- تساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات؛
- تعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات؛
- تساعد على خلق الأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات؛
- يتيح الاستفادة والاعتماد على أفكار وأراء ومهارات كل المرؤوسين؛
- يجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة أهداف المنظمة ونقاط ميزتها التنافسية، والأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم، وكذلك شرح خصائص الأهداف التشغيلية بدقة وكيفية قياسها وانجازها بشكل متقن؛
- التوجيه في إدارة الوقت يهتم بالمورد البشري من خلال الارتقاء بقدراته ومهاراته باستخدام منظومة التدريب؛

---

[1] محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2008، ص205.

كما أن إتاحة وقت شخصي للأفراد أو توفير أوقات للاستراحة والجو الهادئ للتفكير العميق والمنظم يعزز ما يلي:[1]

- يوفر قدر كاف لإشباع الحاجات والرغبات؛
- الاستفادة من الامتيازات المادية والمكافآت والمزايا؛
- ضمان الفاعلية الإيجابية من خلال تفعيل المشاركة والتعاون والتفاعل وتحقيق الذات مع الآخرين باعتبارهم أعضاء ضمن فريق واحد.

3. أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعملاء :هناك جملة من المزايا التي تتمحور حول مدى استفادة العملاء من انتهاج إدارة الوقت من طرف المنظمة وانطلاقا من أثرها في العاملين ذوي الاحتكاك المباشر مع العملاء نذكر ذلك:

- توافر خدمات سريعة وعالية الجودة من خلال الإجابة بسرعة أكبر عن استفسارات الزبائن؛
- إقدام العاملين على إبداع أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة لاتصالهم المباشر مع العملاء، فالخدمة الحسنة تكسب ولاء العملاء للمنظمة؛
- يساعد على سرعة تفاوض الموظفين مع الزبائن واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها؛
- يساعد على ربط وتقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء وتحقيقه دون أخذ إذن مسبق من الإدارة العليا؛
- التخطيط الفعال يضمن عملية التوصيل في الوقت والمكان المناسبين للعملاء مما يساعد على تعزيز ولائهم؛

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص37.

- رسم صورة ذهنية حسنة لدى العملاء عن المؤسسة وكسب عملاء جدد.

ثانيا: أهداف إدارة الوقت

تهدف إدارة الوقت إلى الحد والتقليل من الإجهاد الذي يمكن أن يعاني الأفراد منه، لتتعاضد الجهود لتحقيق الأهداف للرفع من الإنتاجية وتحقيق التوازن في حاجات الفرد المختلفة، والهدف الجوهري من إدارة الوقت هو التفكير في كيفية استغلال الوقت الحالي المستقبلي أفضل استغلال مما يجعل التنظيم قادرا على التحكم في الأزمات وحل المشكلات المتوقعة، ومن أهداف إدارة الوقت حسب **ماكينزي** هي كالتالي:[1]

- تساهم في تقليل الفاقد والإجهاد؛
- تحقيق التوازن في وقت الموارد البشرية بين الوقت الشخصي والمهني والذاتي؛
- استثمار الوقت بفاعلية يرفع من معدل نمو الإنتاجية؛
- تحقيق توازن بين تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية؛
- تحقيق تحكم في الوقت نتيجة تفاوت إنتاجية الفرد نتيجة إدارة أوقاتهم بالتوازن؛
- توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء،
- تنمية إدارة فعالة لإدارة الذات لدى الأفراد ؛
- توفير وقت للتفكير الإبداعي والإبتكاري وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات؛
- تحسين من البناء التنظيمي للمنظمة وتفعيل آلية ترتيب الأولويات.

---

[1] العربي عائشة، **تقييم إدارة الوقت لدى الإطارات الإدارية في الجزائر(دراسة ميدانية على مستوى المديريات الولائية لولايتي الجزائر وبومرداس)**، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2015/2004، ص 56.

المبحث الثاني:متطلبات تفعيل إدارة الوقت

تنبع أهمية إدارة الوقت من كونها وعاء ومقياس لاحتضانها للتفاعلات الإدارية ونتائجها لتعد بعدا ديناميكيا لنجاح المنظومة الإدارية، فبعد تبيان فكرة إدارة الوقت ومفهومها، يجدر بنا معرفة الأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة التي تعمل على تحقيق التعامل والتعاون بين الإدارة والعاملين لتبني منظومة متكاملة لإدارة الوقت مجسدة لفلسفتها واستراتيجياتها المساهمة في تحقيق أهداف متعدد الأبعاد، وتأكيدا لهذا السياق يقودنا بالضرورة لمعالجة العناصر التالية:

- الأساليب التنظيمية الداعمة لإدارة الوقت؛
- إستراتيجيات إدارة الوقت؛
- الاتجاهات الحديثة لإدارة الوقت.

المطلب الأول:الأساليب التنظيمية الداعمة لإدارة الوقت

أفرز تطور الفكر الإداري العديد من المداخل والأساليب في العلوم الإدارية التي ينتهجها الإداري لإدارة الوقت من خلال العناية بجملة التفاصيل التي لها علاقة بمتابعة العملية الإدارية، لتركز الباحثة على عرض صورة واضحة ومتكاملة لهذه الأساليب التي تصب مجملها في إطار تحقيق الاستغلال الأمثل للوقت، ومن تلك الأساليب ما يلي:

أولا:أسلوب الإدارة بالأهداف

تقوم مشكلة الإدارة في أي منظمة في كونها البحث عن إجابة عن السؤال جوهري متمثل في: كيف تستطيع المنظمة التعامل مع عناصر المناخ الخارجي والداخلي؟،[1] وعلى هذا الأساس نجد

[1]علي السلمي، **الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص47.

محاولات الإدارة لحل ما يواجهها من مشكلات من خلال توظيف الموارد المتاحة لها في استثمار الفرص المحيطة في ظل مواجهة جل المعوقات التي تعترضها، فمشكلة الإدارة هي تحقيق الأهداف باستخدام الإمكانيات لاستثمار الفرص والتغلب على المعوقات والقيود.

وفي الخمسينيات من القرن الماضي ظهر في مصب هذا الاتجاه الاهتمام بفلسفة الإدارة بالأهداف القائمة على ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف خاصة على جميع المستويات[1]، لتأتي محاولات عديدة لتوضيح المفهوم بين الباحثين وكل واحد منهم يبرز جانبا من جوانب الإدارة بالأهداف، ليؤكد بيتر **دراكر**[2]فلسفته المميزة بين الإدارة بالأهداف والإدارة التقليدية القائمة على أنها تحديد الأهداف والنتائج لكل مستوى من المستويات التنظيمية في ظل تفعيل الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي.

لتبرز تعريفات أخرى للإدارة بالأهداف من زاوية أسلوب منظم للتقويم إذ قدم **دوقلاس ماك جريجور** منهجا يتفق بموجبه الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف ومسؤولياتهم والمعايير التي على أساسها يتم تقييم مساهمة كل منهم في تحقيقه،[3] في حين **همبل** يعتبر الإدارة بالأهداف على أنها ذلك:"النظام الديناميكي الذي يربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة مع حاجة المدير

---

[1] *Stephen BASTIAN, David DELENZO; Traduction: Valerie Lavoyer et Sébastien;* ***Management l'essentiel des concept et des pratique****; Edition Pearson Education; 4eme édition; Paris; France; 2006; p: 94.*

[2] سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، الطبعة الثانية، 1998، ص55.

[3] *Kinga Hoffmann-Burdzińska ,Olaf Flak,* ***Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness****, Journal Of Positive Management, Vol. 6, No. 3, Nicolaus Copernicus University, Poland,2015, p67-68.*

للإسهام وتطوير نفسه ذاتيا"[1]، في حين ركز **أوديورن** على مبدأ الإشراك والمسؤولية ليعرفها بأنها:"المنهج الذي يتيح فرصة تحديد أهداف المؤسسة ومجالات المسؤولية الرئيسية على حسب التسلسل التنظيمي، لتستخدم النتائج للقياس وتوجيه عمل الإدارات وتقدير تقييم إسهامات كل عضو في التنظيم"[2]

ومن ناحية تحقيق الفعالية الإدارية ينظر **ريدن** للإدارة بالأهداف على أنها:"التحديد الواضح لمجالات الفعالية والمسؤوليات ووضعها في صورة أهداف محددة زمنيا مع تحديد النطاق الخاص بالتخطيط المستقبلي"[3]

وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري وطريقة حديثة في العملية الإدارية، تقوم على تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في التنظيم في رسم الأهداف وتحقيقها بالتركيز على النتائج المحققة، ليتم تحديد مسؤولية كل طرف في العملية الإدارية على شكل نتائج متوقع منه تحقيقها.

1. **مبادئ الإدارة بالأهداف:** لكي تكون لدينا إدارة قائمة على أهداف معينة يجب أن تتوفر على المبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف ومن بينها:[4]

أ. **مبدأ تحديد الأهداف:**وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة؛

---

[1] لعور عبد الحفيظ، **دور الأساليب الإدارية في إدارة الوقت والتحكم في مضيعاته(حالة الوكالة الوطنية لمسح الأراضي بالجزائر العاصمة)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007/2005، ص 118.

[2] *A.S. Ntanos and K. Boulouta,**The management by objectives in modern organisations and enterprises**, Int. J. Strategic Change Management, Vol. 4, No. 1,2012, p70.*

[3] لعور عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص118.

[4] محمد مبارك محمد الرشيدي، **أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 17-19.

ب. **مبدأ المشاركة:**من خلال ضرورة مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف لتعتبر وسيلة لتنظيم العلاقات التنظيمية بين الأفراد؛

ت. **مبدأ تحديد الوسائل والأساليب اللازمة:**من خلال تحديد الوسائل والأساليب المنتهجة لتحقيق الأهداف الموضوعة في الفترة المطلوبة؛

ث. **مبدأ تقييم الأداء والتغذية الراجعة:**يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة من طرف الرئيس والمرؤوسين فالرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء ما تم إنجازه من مرؤوسيه من خلال وضع معايير محددة للقياس وإصلاح الأخطاء بهدف تجنبها في المرات السابقة؛

ج. **مبدأ الالتزام:**لهذا المبدأ أثر كبير في تحديد الأهداف والتزام المشاركين في انجاز ما أوكل لهم من أهداف، فطريقة المشاركة تخلق لديهم ميزة الاقتناع والإخلاص في الانجاز على عكس الإدارة التقليدية المبنية على إصدار الأوامر؛

ح. **مبدأ تحمل المسؤولية:**إن تفعيل ميزة تحمل المسؤولية في ظل المشاركة وتوزيع الأدوار يجعل كل فرد مركز جهوده على إنجاز مهامه نحو تحقيق أهداف المنظمة مع تعزيز المراقبة الذاتية في الإنجاز؛

خ. **مبدأ الروح المعنوية:**يعزز مبدأ المشاركة لدى العاملين مدى أهميتهم والاعتراف بما يقومون به من مهام وأعمال، هذا ما ينعكس على مدى إخلاصهم في الإنجاز بتحقيق الذات وزيادة رضاهم الوظيفي ورفع فاعلية أدائهم الفردي والتنظيمي.

يرتكز أسلوب الإدارة بالأهداف حول المشاركة في تحديد الأهداف وتنفيذها ولكي ينجح هذا الأسلوب يجب أن يفهم كل من الرئيس والمرؤوس الأهداف المحددة التي يجب أن تتصف بالصفات التالية:

- أن يكون هدف قابلا للقياس؛

- قابلا للتنفيذ؛
- أن يكون محددا بزمن معين؛
- أن يكون في حدود إمكانية المنفذين.

2. مقومات تطبيق الإدارة بالأهداف: تتمثل أهم شروط نجاح أي منظمة في تطبيق الإدارة بالأهداف إتباع الخطوات التالية:[1]

- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي للمرؤوسين لتمكينهم من إنجاز الأهداف المتفق عليها، ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والأوامر؛
- تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية؛
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات بحرية تامة؛
- إتباع طرق جديدة لتقييم الأداء الذي يركز على النتائج وليس على الوسائل فقط؛
- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوسين؛
- انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة، باعتباره الرابط التحفيزي للأفراد في المنظمة لتحقيقها؛
- اعتماد نظم رقابية ذاتية وتحفيزية للرفع من الأداء ألإنجازي للأفراد؛
- ضرورة توفير شروط تهيئة البيئة التنظيمية المتمثلة في المناخ الإداري الملائم والوضوح التنظيمي، ونظام المعلومات الفعال؛
- توفر المهارات الأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف المتمثلة في مهارة وضع وتحديد الهدف، وتطبيقه وقياسه ومتابعته؛

---

[1] سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص58-65.

- القائد الإداري عضو في الفريق المتكامل له دو الموجه والمرشد لقيادة المشاركة وتقبل الأفكار لتحقيق الهدف المشترك.

3. فوائد تطبيق الإدارة بالأهداف: إذا ما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفقا للمعايير العلمية اللازمة يمكن تحقيق النتائج التالية:[1]

- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة بالنسبة للأطراف المعنية بالنشاط؛
- التعرف على المشكلات العلمية القائمة والمحتملة وبالتالي الانتباه لمؤشرات التغيير والتعامل إيجابيا معها؛
- تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التفاهم والتفاعل الإيجابي فيما بينهم مما يعزز الثقة والانتماء داخل المنظمة؛
- تساعد الإدارة بالأهداف الإدارة العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمرة خلال ممارسة النشاط مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك؛
- وضع معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين الدافعة للتقدم للأمام؛
- معرفة الأفراد بأعمالهم وأهدافهم ومدى ملائمتها مع الأعمال وأهداف الآخرين باعتبار مخرجاتهم مدخلات هذه الأخيرة؛
- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف بين مختلف المستويات وبين الأهداف المستقبلية ومتوسطة المدى؛

---

[1] زيد منير العبوي، **الإدارة بالأهداف**، دار الكنوز والمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص45-46.

- إتاحة فرصة للتعبير عن الأهداف ومراعاة الفروق الفردية.

4. صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف:رغم النجاح الذي حققه استعمال الإدارة بالأهداف في الكثير من المؤسسات الأمريكية إلا أن تطبيقها واجه صعوبات كثيرة منها:[1]

- يفترض **بيتر دراكر** أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف غير متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة الأمر الذي يصعب تحقيقه؛
- يفترض **بيتر دراكر** أن كلا من الرئيس والمرؤوسين لا تتوفر لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بالدقة التي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة؛
- صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي تركز عليها أهداف المنظمة؛
- المبالغة في الاهتمام بتحديد الهدف على حساب الوسائل وإمكانيات تحقيقها؛
- الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل ليس على الإنجاز الفعلي بل اتفاق العاملين مع رؤسائهم على أداء محدد يلتزمون بالوفاء به في نهاية الفترة المستقبلية ويحاسبون في ضوء هذا الالتزام، وهذا الأمر يعتبره الكثيرين في غاية الصعوبة في ضوء المستجدات المستقبلية مما يجعل مثل هذا الالتزام غير منطقي.
- يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة أقل للتغيير، لأن بعض التنظيمات تتمسك بالهيكلة التنظيمية الرأسية وأساليب وإجراءات عمل مركزية، ويرجع لنمطية القيادة المعتمدة التي تسمح بمنح صلاحيات تمكنهم ببذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف وهذا ما سنوضحه باعتماد أسلوب الإدارة بالتفويض.

---

[1] محمد مبارك محمد الرشيدي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ثانيا:أسلوب الإدارة بالتفويض

تعرف المنظمات المعاصرة تغيرات واسعة النطاق مست مختلف المجالات مما أثبتت مناهج التسيير التقليدية فشلها في مواجهة مختلف التحديات والتكيف معها خاصة تلك القائمة على المركزية، مما استدعت الضرورة لدمج آليات تسيير معتمدة على القدرات الإبداعية للمورد البشري بتوسيع نطاق اللامركزية لحل جل المشاكل حتى يكون للمسئول معاونين يشاركونه في جزء من أعبائه، لتكون لهم سلطات قانونية وصلاحيات إدارية من خلال ممارسة الإدارة بالتفويض، فمن خصائص جميع التنظيمات أنه لا توجد مركزية بحتة ولامركزية بحتة فالأمر مسألة نسبية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة.

ففي **الفقه القانوني** نجد **ليت فو *Veux Liet*** الذي ركز على حجم الاختصاصات المفوضة ليعرف التفويض بأنه" الإجراء الذي تكلف بواسطته سلطة إدارية أخرى للعمل باسمها في حالة ما أو عدة حالات معينة"[1] وما يأخذ على هذا التعريف أنه يجب استبدال كلمة إجراء بقرار مكتوب التي على أساسه يكون ضمان تحديد المسؤولية وثبات الحقوق وعدم ضياعها نتيجة عملية التفويض، ويرى **أودان *Odent*** حسب أثار التفويض على أنه:"العملية التي بمقتضاها تقوم سلطة ما بتخويل جزء من اختصاصاتها لأي سلطة تابعة بهدف تخفف الأولى من أعبائها"[2]ما يأخذ على هذا التعريف أنه لم يكن واضحا بإشارته إلى أداة التفويض لإستهالة تعريفه بكلمة عملية وركز فقط على الهدف.

---

[1]غربي أحسن، **قواعد تفويض الاختصاص الإداري في الجزائر**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد08، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الوادي، الجزائر، 2014، ص59.

[2]نجار سيدي محمد، **النظام القانوني للتفويض الإداري**، مجلة نوميروس الأكاديمية، المجلد 02، العدد 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2021، ص211.

أما من **وجهة نظر الإدارة** فقد عرف التفويض على أنه"تعهد إلى شخص أو مجموعة ممن تثق به تحقيق الأهداف المطلوبة ومنحه السلطة اللازمة لغرض تمكينه من اتخاذ القرارات اللازمة"[1]، وبين كل من ***Conger*** و ***Kanung*** أن التفويض يعني:"تحويل جزء من الصلاحيات للآخرين لتسهيل عمليات التنفيذ للوصول إلى العمليات التنفيذية"[2]، وتعرف أيضا على أنه:"نقل الرئيس لجزء من صلاحياته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن هذه الصلاحيات أمام رؤسائه"[3].

فعملية التفويض بالنسبة لأية مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد إلا أعماله الروتينية باستثناء مديرها، وبالتالي يصعب تحقيق النتائج المنتظرة من عملية التفويض في المؤسسة[4].

وعليه نستنتج أن التفويض ما هو:"إلا أسلوب تنظيمي فعال بحيث يعهد صاحب القرار بموجب قرار مكتوب لأحد مرؤوسيه أو أحد الجهات الإدارية وفق البنيان التنظيمي ببعض من اختصاصاته مع تخويل المفوض إليه السلطة اللازمة لممارسة الأعمال المفوضة إليه لمدة محددة قابل للإلغاء

---

[1]لعور عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص122.

[2]لطيفة برني، **اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية(دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة)**،_أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص17.

[3]فاطنة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة(دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017/2016،، ص14.

[4]إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006، ص 12.

حسب ما يتفق مع هدف التنظيم وما يراه المفوض مناسبا"، وعلى أية حال فإن التفويض الفعال يأخذ ثلاثة عناصر حسب **نترز *Netzer*** وهي:[1]

أ. **تحديد السلطة:** السلطة تمثل حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الأخريين، والحق في إصدار الأوامر، فعملية تحديد نوع السلطة وقوتها وإن كان هناك إمكانية لتفويضها أو لا فمثلا السلطة التنفيذية تستمد قوتها من المركز الوظيفي في الهيكل التنظيمي ويمكن تفويضها في حين السلطة الاستشارية سلطة مساعدة لا يمكن تفويضها أما السلطة الوظيفية تستمد قوتها من السياسات والتعليمات وثقافة المنظمة والتي يمكن تفويضها.

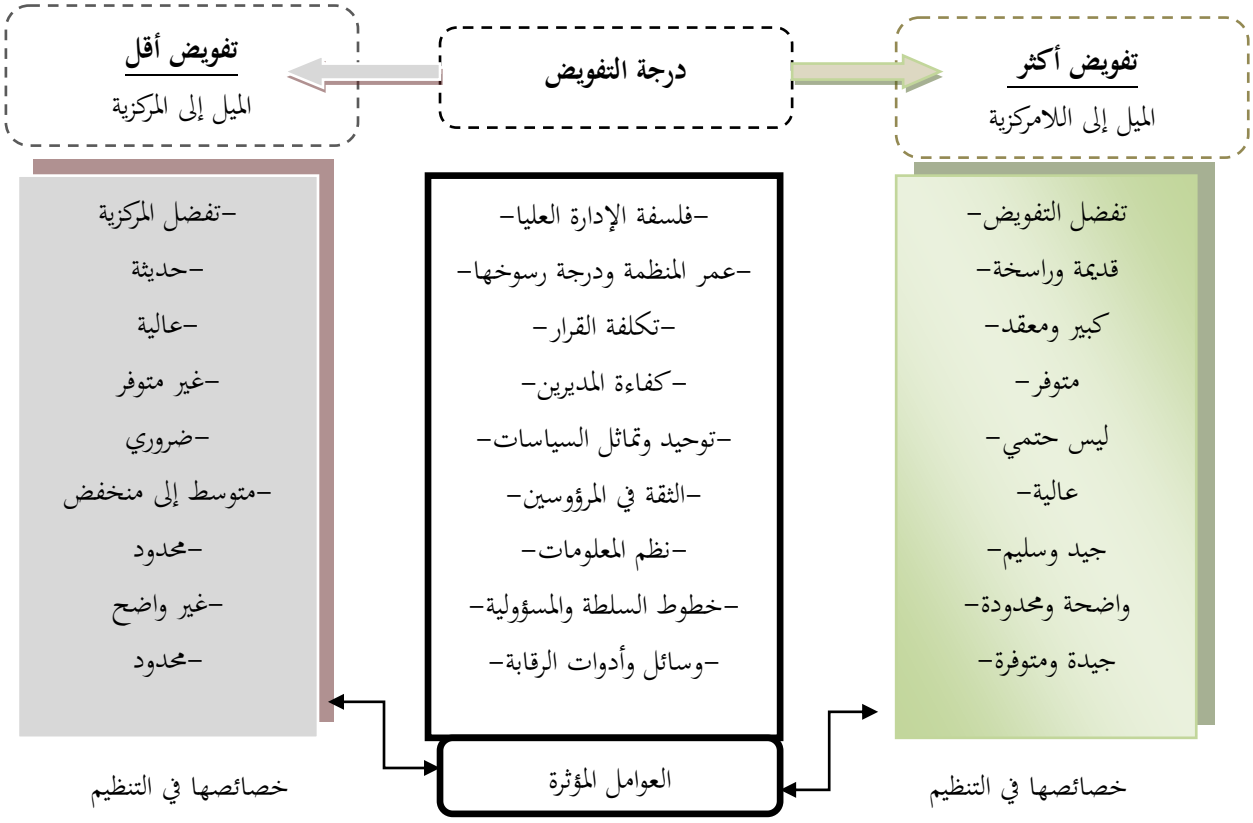
ب. **تحديد إطار دائرة النفوذ والإشراف:**يقوم الرئيس بتفويض جزء من اختصاصاته وسلطاته في ظل العلنية المستمدة بالقوة القانونية المكتوبة للشخص المفوض في إطار تناسب درجة التفويض مع قدرات المفوض إليه المعرفية وتناسبها مع مركزه الوظيفي.

ت. **تحديد نطاق المسؤولية والمسائلة:** التفويض لا يعني تخلي المسؤول عن جزء من مسؤولياته عن العمل المفوض وإنما يجب عليه المتابعة المستمرة باعتباره المسؤول الأول عن تلك الأعمال، لتمثل المسائلة التنظيمية أحد عوامل نجاح عملية التفويض من خلال مراقبة المرؤوسين الذين فوضت إليهم الصلاحيات ومتابعة الاستخدام السليم للسلطة المفوضة عن طريق متابعة التقارير اليومية التي تعكس مدى كفاءة وتقدم الأعمال المكلف بها.

فمن العوامل التي تأثر في عملية التفويض في المنظمات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

---

[1] ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 223.



الشكل رقم(03): العوامل التنظيمية المؤثرة في درجة التفويض

المصدر: إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006، ص30.

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن درجة التفويض لأي تنظيم يتحكم به جملة عوامل على رأسها درجة المركزية في التنظيم، فخصوصية الإدارة للمنظمات التي في بداية نشأتها مؤمنة بمبدأ الجوارية لتميل لتدرج هرمي محدد بمستوى إداري واحد مترجم بمركزية شديدة نظرا لصغر حجمها تستخدم أنظمة معلومات بسيطة وغير رسمي، مما يمكن المدير من الاتصال المباشر والدائم بعامليه واتخاذ القرارات في يد المدير تكون على المدى القصير، مما يجعلها تستبعد فكرة التفويض نظرا لطبيعة نشاطاتها وصغر حجمها، على عكس المنظمات القديمة والراسخة التي تتمتع بتدرج هرمي موضح للسلطة والمسؤولية نظرا للمستويات الإدارية المتعددة، مما يزيد من حاجتها للامركزية نظرا لكبر حجمها لتظهر أهمية أنظمة المعلومات الرسمي والمتقدم في ظل التخصص

الوظيفي مع اتخاذ قرارات على المدى الطويل، هذه الخصائص التي تتمتع بها المنظمات تستعدي ضرورة العمل بالتفويض.

ويمكن تلخيص أنواع وأهمية وعيوب أسلوب الإدارة بالتفويض فيما يلي:

الجدول رقم (02):أنواع ومزايا أسلوب الإدارة بالتفويض وعيوبه

أنواع أسلوب التفويض		مزايا أسلوب التفويض	عيوب التفويض
من حيث المصدر أو الأداة	-تفويض مباشر/غير مباشر -تفويض اختياري/إجباري -تفويض بسيط / مركب	-يساهم في الإسراع في إصدار القرارات؛ -سهولة اكتشاف الفجوة الإدارية بين المستويات الإدارية؛ - وجود نظام استعلامات فعال مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية العليا؛ -إنجاز وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية؛ -اعتباره وسيلة للاتصال غير المباشرة موفر للمعلومات في ظل عجز الاتصال المباشر؛ -بناء مناخ تنظيمي مبني على التفاهم المتبادل والاحترام وانعدام النزاعات بين المستويات الإدارية؛ -محقق لتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.	-تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل المطلوب؛ -تؤدي إلى تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة معتمدة؛ -تطبيق اللامركزية يتطلب أعداد كبيرة من الخبراء والفنيين الذين قد لا يتوفروا ؛ -تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتباعدة بينما يكون الاتصال السريع أسرع وأسهل تحت النظام المركزي؛ -عدم تطبيق اللامركزية بشكل صحيح مع وضع الضوابط الملائمة لها يؤذي الجهاز المركزي وتحد من سلطاته.
من حيث الشكل	-تفويض مكتوب /شفهي -تفويض صريح / ضمني		
من حيث الحجم	-تفويض جزئي / كلي -تفويض خاص / عام		
من حيث الموضوع	-تفويض الاختصاص أو السلطة -تفويض التوقيع		

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- محمد كامل المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن،الطبعة الثالثة، 2004، ص281.
- ممدوح سودي منوخ الظفيري، **أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت(دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص19.

-خليفي محمد، **النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر**، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2008/2007، ص17-23.

ومن الملاحظ أن أسلوبي الإدارة بالأهداف والإدارة بالتفويض منطلقهما قدرة الرئيس على إدارة وتوجيه مرؤوسيه نحو إنجاز المطلوب منهم لتحقيق الهدف المسطر، وعلى هذا الأساس فإن جوهر تحقيق هاذين الأسلوبين متوقف على فهم وامتلاك إمكانيات ومهارات ذاتية لدى الرئيس الذي بدوره يعتمد على فهم ذات مرؤوسيه وتوجهاتهم وقناعاتهم من أجل ضمان تطوير وتوجيه إمكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم الذاتية نحو السلوك المحقق، ولاعتماد الأسلوبين في التنظيم متوقف على تفعيل الإدارة الذاتية والتي سنتطرق بنوع من التفصيل لأبرز أساسياتها ومعوقاتها.

ثالثا: الإدارة الذاتية

تشير العديد من الدراسات أن إدارة الوقت ما هي إلا إدارة الذات بمعنى أننا ندير أنفسنا، فحسب خصائص الوقت لا يمكن إدارته، ففي دراسات أمريكية على مستوى البيوت الاستشارية عام 2000 خلصت بنتيجة أن الوقت وخصائصه في حد ذاته ليس سببا في عجزنا عن أداء المهام المطلوبة منا، ولكن أسلوبنا في إدارة أنفسنا وطريقتنا في إدارة وقتنا هي المشكلة[1].

تم استخدام مصطلح الإدارة الذاتية لأول مرة بواسطة ***Creer*** في منتصف الخمسينيات من خلال المشاركة الفعالة للمرضى في علاجهم، فالغاية من الإدارة الذاتية هو تقليل تأثير الأمراض المزمنة على الجسم، وتمكين الناس من التعامل مع الآثار النفسية للمرض، فهي نشاط تعاوني بين المريض وممارس الرعاية الصحية[2]، ليتحرر المصطلح ويعتنق في الإدارة لارتباطها بعلم النفس ويدخل هذا المفهوم في الفكر الإداري على يد **بيتر دراكر** فهو أول من تكلم عن الإدارة الذاتية في

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة الوقت – المفهوم والقواعد والمهارات**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2015، ص16.

[2] *Ellen Nolte and Martin McKee,* ***Caring for people with chronic conditions A health system perspective****, Open University Press, USA, 2008, P117.*

كتابه الإدارة والتطبيق عام1953 وكانت زاوية معالجته لفكرة الذاتية وإدارتها ورقابتها من خلال حاجة المنظمات لاعتماد مبدأ إداري يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية في نفس الوقت في إطار الرؤية الشاملة الموحدة في التنظيم القائم على روح الفريق[1].

ونتيجة للدراسات المرتبطة بالذكاء العاطفي لاعتمادها من طرف ***Lam and O'Higgins*** سنة 2012 للإدارة الذاتية واعتبراها قدرة الفرد على استخدام الوعي الذاتي بالعواطف بشكل واضح وبما يمثل توجيها إيجابيا للسلوك الخاص، وهذا يعني امتلاك القدرة على إدارة ردود الفعل العاطفية لجميع المواقف ومع جميع الأشخاص[2]، من خلال تعزيز الوعي الذاتي نظرا لامتلاك الفرد مجموعة القدرات التي تساعده على إدارة وضبط وإدراك المشاعر والعواطف على المستوى الشخصي، واستخدامها وإدارتها وإدراك مشاعر الآخرين والتمييز بينها مما يجعله قادرا على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل يحسن سلوكياته التكيفية بما يخدم مصلحة التنظيم وأهدافها.

لتأخذ إدارة الذات عدة تعريفات كل حسب وجهة نظره، فمن زاوية إدارة الكفاءة الذاتية تعرف بأنها جملة المهارات والأساليب التي يمتلكها الفرد للتغلب على المشكلات باعتماد استراتيجيات تمنحه الثقة بالنفس لتحقيق الهدف وتطوير الأداء[3]، أما من ناحية القدرة تعرف بأنها مقدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته وقدراته وتنظيمها من أجل تحقيق الهدف المراد وفهم وجهة

---

[1]سعود بن عبد الله الرويلي، **إمكانية تحقيق أبعاد التمكين الإداري بالجامعات السعودية الناشئة(الإدارة الذاتية أنموذجا)**، مجلة كلية التربية، المجلد 69، العدد 01، جامعة طنطا، مصر، 2018، ص240-241.

[2]سوسن عبد الله الشاعر وشاكر جار الله الخشالي، **أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية**، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 06، العدد 02، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2020، ص53.

[3]عبد الحميد عقاقبة، **إستراتيجيات مواجهة الاجهاد وعلاقتها بكفاءة الذات(دراسة ميدانية على عينة من الفئات المهنية بولايتي باتنة وبسكرة)**، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، تخصص علم النفس العيادي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2019/2018، ص176.

نظر نفسه[1]، كما يمكن وصفها بإدارة الوقت من خلال اعتبارها قدرة الفرد على تنظيم وقته ومواعيده، ومحاولة التحكم في النفس من خلال قدرة الإنسان على تحديد أهدافه، والاستفادة من قدراته وإمكانياته ومتابعة تحقيق الأهداف[2].

وبشكل عام نعتبر إدارة الذات بأنها إدراك الفرد لقدراته ومهاراته الذاتية، واستخدامها استخداما أمثل لخلق التوازن بين تحقيق الأهداف وبين تحقيق إشباع الرغبات في ظل أداء الواجبات، في إطار التحكم في الموقف والتعامل معها بمسؤولية ووعي ذاتي، لتعزز هذه المهارات بالتعلم الذاتي المنعكس على سلوك الفرد في تحقيق استغلال أمثل للوقت من خلال بناء ثقة بمهاراته.

1. **مكونات إدارة الذات:** من خلال مفاهيم السابقة تتضح مكونات إدارة الذات في النقاط التالية:[3]

أ. **مراقبة الذات:** من خلال تفعيل الرقابة الذاتية للفرد بعلمه أنه أكثر وعيا بسلوكه الخاص مما يفرق بين السلوك المرغوب وغير مرغوب وهذه الآلية تساهم بشكل كبير في تعزيز قبول الذات لدى الفرد؛

ب. **تقييم الذات:** من خلال تحديد سلوك الفرد في إطار تحقيق الأهداف المسطرة، أو أن الفرد يسعى ببذل جهد لتغيير سلوكه نحو السلوك المرغوب وعلى هذا الأساس نمر للمرحلة الثانية؛

---

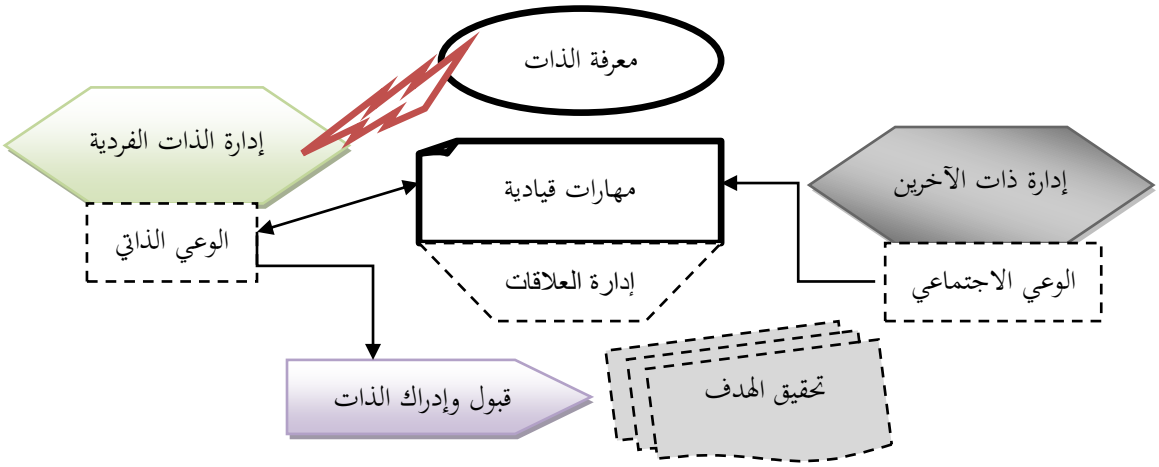
[1]الزبيدي أحمد، **إدارة الذات:نحو تطوير الشخصية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص62.

[2]محمود أحمد أبو مسلم وفؤاد حامد الموافي وأية نبيل عبد الحميد، **مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلم**، مجلة بحوث التربية النوعي، المجلد 06، العدد 24، جامعة المنصورة، مصر، 2012، ص189.

[3]ابتهال حسن عبد الله العواودة، **إدارة الذات وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل**، رسالة ماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص14-15.

ت. **تعزيز الذات:** مفادها تقوية الذات من خلال إشباع الرغبات والحاجات نتيجة الوصول للأهداف بعد التقييم وعلى أساسها يتم الحفاظ على السلوك أو رفع من وتيرته من خلال جعل الأهداف قابلة للتحدي.

2. محركات إدارة الذات من وجهة الفرد والقائد: من خلال خلق نظام من المكانيزمات المتفاعلة متعددة المستويات محورها ذات الفرد بهدف إدارتها وتحقيق هدف التنظيم لتفعيل الأساليب الإدارية المختلفة وهي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم(04): النظام التفاعلي لإدارة الذات على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن إدارة الذات على مستوى المنظمة مركب من نظامين أحدها خاص بالقيادة والأخر بالفرد، فميكانيزم إدارة ذات الأخرين يتركب من نظام استشعاري متمثل في الوعي الاجتماعي الذي يعكس قدرة القائد على معرفة وفهم وإدراك مشاعر وذات مرؤوسيه حتى ولم يشعر الفرد بذلك، لتوظف مختلف المهارات القيادية لإدارة علاقاته مع مرؤوسيه من خلال تعزيز نظام معرفة الذات في شكل تحفيزات ومثيرات خارجية مما يزيد من الوعي الذاتي لدى الفرد ليدفعه ويوجهه نحو قبول وإدراك الذات لإحداث رد فعل أو سلوك مناسب وتوجيه الفرد نحو تحقيق الهدف من إدارة الذات في إطار ضمان نجاح أسلوب التفويض وتحقيق هدف التنظيم.

3. أهمية الإدارة الذاتية: تكتسي الإدارة الذاتية أهمية على مستوى التنظيم لتحقيقه جملة الفوائد التالية:[1]

- الاستفادة من الطاقات البشرية من خلال استنباط الطاقات الكامنة لاستغلال المهارات الإبداعية للوصول إلى أقصى كفاءة وأفضل أداء؛
- دمج الأهداف العامة بالأهداف الخاصة من خلال تحقيق انجازات على الصعيد الفردي متوافقة مع الصعيد العملي لتحقيق الرضا؛
- تعزيز الرقابة الذاتية وكسب الدعم والرأي العام على مستوى التنظيم؛
- من خلال النجاحات المحققة يتم تحقيق توازن بين العلاقات الاجتماعية والمهنية في إطار الأساليب القيادية الداعمة لذلك؛
- اكتساب الفرد أساليب فن التعامل والثقة بالنفس، والقدرة على الاتصال وإدارة العمليات المرتبطة بمهامه؛
- التخطيط الجيد للوقت من خلال استغلال طاقاته بتوظيف التقنيات المساعدة للتخلص من مضيعة الوقت.

إن فهم ذات الفرد من طرف المستويات الإدارية العليا يساهم بشكل كبير لبناء تنظيم مرن تجسيدا للإدارة المرنة وهذا ما سنوجزه في العرض الموالي.

رابعا: الإدارة المرنة

استخدم مصطلح الإدارة الرشيقة(*Agile Management*) لأول مرة عام 1950 باليابان في مصانع شركة تويوتا لصناعة السيارات لاهتمامها بالجودة الشاملة وتعزيز تنافسيتها في الأسواق

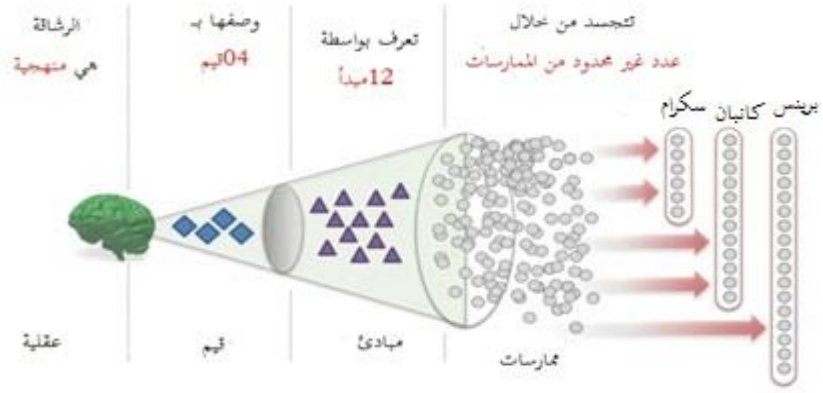
[1] المرجع نفسه، ص24.

المحلية والعالمية، لكن سرعان ما انتقل هذا النهج إلى الولايات المتحدة لدراسة تفوق هذه الشركات اليابانية لإظهار الفجوة الموجودة بين صناعات هذه الأخيرة والغربية[1]، ونتيجة الأفكار التي تبنتها الولايات المتحدة تم تطوير المصطلح من طرف المؤسسات الاستشارية الكبرى من الإدارة الرشيقة الذي كان يركز على مجموعة الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر واحترام الأفراد والقضاء على أي نوع من التبذير في نظام الإنتاجي[2]، إلى نظام ذا نطاق أشمل من النظام الإنتاجي ليشمل العمليات الإدارية أيضا لتسمى بالإدارة المرنة (*Lean Management*) ليرتكز على إلغاء الهدر في جميع المجلات لا يقتصر فقط على مجال المؤسسات الإنتاجية، لتعرف الإدارة المرنة بأنها ذهنية تفكير ومنطق عمل ومنهجية تحول قائمة على المرونة وقدرة التنظيمات على التأقلم مع التغيرات لتقود نفسها بنفسها في ظل التوجهات الحديثة، من خلال تقليل البيروقراطية وتمكين أفرادها بهدف بناء فريق قوي محترف باعتماد مختلف المنهجيات بهدف إيجاد أفضل العمليات الإدارية والتميز بجودة مخرجات، بالتركيز على احترام الإجراءات وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب، والشكل الموالي يوضح فلسفة ومنهجية الإدارة المرنة:

---

[1] هاشمي طيب ومهدي عمر، **الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات :الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية**، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد01، العدد02، مخبر دراسات التنمية المكانية وتطويرالمقاولاتية جامعة أدرار، الجزائر،2019، ص23.

[2] *Cardon et Bribiescas,Respect* ***for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation****, European scientific journal,, vol.11, No.13, European Scientific Institute, ESI,Spain, and Macedonia.,2015 , p 45-46*



الشكل رقم(05): فلسفة ومنهجية الإدارة المرنة على مستوى التنظيم

المصدر:من إعداد الباحثة اعتمادا على منشورات شركة *Deloitte*

من خلال الشكل أعلاه نجد أن الإدارة المرنة تتميز بخلق قيادة خالية من الهدر وبناء ثقافة لينة بإجراءات محددة، بحيث يحتاج القادة لتغيير أسلوب عملهم من حيث التحفيز وإشراك مرؤوسيهم في فلسفة عدم الهدر، فهي إدارة تغيير السلوكيات وطرائق التفكير والثقافات التنظيمية وهو الجانب الأصعب في تحقيق التحول المنظمي المطلوب لضمان استخدام مناهج وأدوات الإدارة المرنة، لهذا ارتأينا أن نركز على اعتماد مصطلح الإدارة المرنة بدلا من الإدارة الرشيقة لشمولية المصطلح خاصة وأنها تركز بشكل كبير على دراسة العمليات الإدارية لإدارة الوقت، فمن خلال منشور المؤسسات الاستشارية بالولايات المتحدة الخاص بمنهجيات وأدوات الإدارة المرنة[1] نجد أنها تدور حول محورية كتلة القيادة لكون أن الإدارة التقليدية1.0كانت تتعلق بفعل الشيء الخطأ من خلال معاملة الأفراد كأنهم آلة، وبتحولها إلى نظام إدارة2.0 المرتكز على فعل الشيء الصحيح بشكل خاطئ في إطار ظهور بوادر فهم الأهداف وسلوكيات الأفراد باستخدام أساليب الاتصال من الأعلى للأسفل أي في الاتجاه الواحد[2].

---

[1] أنظر الملحق رقم 01.

[2] *Jerome Kehrli, The Agile Method Collection A collection of articles and writings on today's most indispensable Agile Methods, Deloitte, Quoting the following link :https://www.niceideas.ch/the_agile_methods_collection.pdf , consulter le:03/04/2022, 05:21pm.*

وبعدما أثبت هذا الأسلوب فشله في تقليل الهدر وتحقيق الجودة المطلوبة تحولت إلى الإدارة 3.0 القائمة على القيام بالفعل الصحيح من خلال إشراك الموجودين في إطار قيام فلسفة وممارسات العمل الجماعي الذي يضم أفراد ذوي المهارات والمواهب المتعددة في مختلف المستويات الإدارية في ظل تحسين بيئة العمل ومناخ العمل النفسي[1] أي المتمحورة حول الذكاء الاجتماعي من خلال بناء تسلسل هرمي يسمح بتمكين الأشخاص وتقليل البيروقراطية والمركزية، مما تعزز نظام عمل المؤسسات باستخدام المنهجيات الأخرى في مختلف المستويات لضمان حل المشكلات وبناء جو مشجع للإبداع والتحسين المستمر، في ظل تنظيم العمل الإداري وزرع ثقافة قابلية التغيير، وهذا من خلال تبني مبدأ التعاون وتوقع التغيرات والعمل على التكيف معها في إطار بناء نظام للتغذية الراجعة الذي يسمح بمتابعة أداء الموارد البشرية وتطبيق آليات التدريب لضمان تحقيق الجودة في العمليات الإدارية وتقليل الهدر بشكل منهجي.

المطلب الثاني:الاتجاهات الحديثة لإدارة الوقت

تشهد البيئة التي تعمل بها معظم المؤسسات لتغيرات جوهرية نتيجة لتطورات الثورة الرقمية فلم تستثنى أي مؤسسة من مواكبة هذه المتغيرات، لينال مفهوم التحول الرقمي والهندرة والتمكين الإداري أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما لهم من أثر في اعتماد الفلسفة والتقنيات القائمة على العملية التنظيمية مفعلة بذلك عنصر الزمن والدقة في الانجاز، لنحاول من خلال هذه الفقرة إعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن الاتجاهات الحديثة للإدارة الوقت.

---

[1] رقية محمد محمد أحمد كرتات، **متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد**، *Global Journal of Economics and Business*، المجلد06، العدد01، مركز *رفاد للدراسات والأبحاث*، الأردن، 2019، ص39.

أولا: الهندرة(الهندسة الإدارية)

يعتبر منهج الهندرة من بين الاتجاهات الإدارية التي ساعدت على إحداث تغييرات جذرية مهمة في عمل المؤسسات، كما أسهمت في الانتقال من مرحلة خفض الأخطاء إلى مرحلة منع وقوع الأخطاء بما يفوق توقع العميل الداخلي أو الخارجي.

إعادة هندسة العمليات أو ما يطلق عليها الهندرة* هي كلمة مركبة من كلمتين هما الهندسة والإدارة وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي *Reegineering Process Business* [1]، والتي تعتبر مفهوم إداري حديث في تحسين الأعمال، استعمل أول مرة عام1990 من قبل المهندس الأمريكي **مايكل هامر** بتركيزه على نوع العمل ومعايير قياسه ليعرفها على أنها: إعادة تفكير أساسي وإعادة تصميم جذري لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة وجوهرية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة[2]، في حين أشار **رايموند وبيرجرون** على أنها وسيلة التغيير بوصفها بأنها:"إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية"[3]، كما تعرف على أساس

---

*الهندرة أو الهندسة الإدارية مصطلحات مرادفة يمكن تسميتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية أو إعادة هندسة الإجراءات الإدارية أوهندسة العمليات أو إعادة هندسة الأعمال وتختصر أحيانا بمصطلح الهندرة، فجميع هذه المصطلحات تصب في اتجاه مفهوم واحد في استعمالها في المصادر والدراسات.

[1]عاطف زاهر عبد الرحيم، **هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص28.

[2]*Michael Hammer, James Champy,* ***le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances****, Dunod, Paris, 1993, p14 .*

[3] *Raymond. l. and Bergeron. F ,* ***Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in Canadian context****, Journal of Small Business Management, Vol. 36, No.1, 1998, ,P72.*

الهدف من الهندرة على أنها:"تغيير ثوري في طريقة التفكير وأداء الأعمال على المستوى التنظيم من خلال تغيير العمليات بالتركيز على نمط الإدارة وسلوكها ونظام التعويضات والمكافآت[1].

فمن خلال هذه المفاهيم نجد أن جوهر فلسفة الهندرة يقوم على أربع عناصر أساسية وهي:[2]

أ. **إعادة التفكير بصورة أساسية:**تعد الهندرة طريقة جديدة في التفكير، تبدأ من دون أي ثوابت مسبقة مركزة على ما يجب أن يكون وإعادة النظر في كل ما يقام به من أعمال بتحديد الأعمال التي تؤدى وبماذا وما الطريقة التي تؤدى بها ولماذا تم اختيار هذه الطريقة؛

ب. **إعادة التصميم الجذري:** بعد تحديد الأعمال وجوانبها تأتي عملية إعادة تصميم العمليات أو الإجراءات من الأساس لتجنب الأساليب التقليدية في سير الإجراءات، وليس مجرد تغييرات سطحية وإنما التخلص تماما من كل ما هو قديم، واستبداله بإجراءات ونظم عمل جديدة؛

ت. **التركيز على العمليات التي تؤدى داخل المؤسسة:** نجد أن الهندرة تركز على نظم العمل والعمليات الرئيسية المعطية قيمة مضافة في التنظيم وليس على الأشخاص والإدارات، فهي تعمل على تبسيط العمل مع إمكانية دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، وتحول بعض الأعمال من وظائف بسيطة إلى وظائف مركبة؛

---

[1]جوزيف كيلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص131.

[2]حديدان صبرينة وخالد أسماء، **إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة): قراءة مفاهيمية**، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد05، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الطارف، الجزائر، 2021، ص49.

ث. **الثورية والتحسين الجذري:**تهتم الهندرة بإحداث طفرات هائلة وكبيرة في معدلات الأداء ولا تهتم بالتحسينات النسبية والشكلية، من خلال إلغاء النظم والإجراءات القديمة واستبدالها بالجديد والمبتكر، لتظهر نتائج التحسين على زيادة الإنتاجية والأرباح وتقديم منتجات وخدمات أفضل للزبائن.

1. مرتكزات الهندرة: لضمان نجاح تطبيق الهندرة نطرح لب فلسفتها المتمثلة في الأسس والمرتكزات وهي:

- تبدأ الهندرة من الصفر أي إعادة تصميم جذري بالتركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليس العمليات الهامشية؛
- ليست عملية تصحيح أو ترميم أو إصلاح وإنما تجديد وتغيير جذري للعمليات بإحداث طفرات كبيرة في الأداء؛
- هدفها التخلص من كل ما هو قديم خاصة الافتراضات السابقة القائمة على التخصص وتقسيم العمل والعمليات المتتالية والتوقيت فهي أساليب قاتلة للابتكار والتجديد من خلال تقليل المركزية وإجراءات العمل وإنجاز العمل في مكانه[1]؛
- تعزيز سلطة الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم[2]؛
- اعتماد الدمج الوظيفي من خلال ضم عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة ذات متطلبات متماثلة بإتباع أسلوب الإثراء الوظيفي مما يحقق سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مستوى الرقابة والتخلص من الأخطاء التي تنتج عن التوجهات التخصصية في

---

[1]محمد أمين بلخشعي، **علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية (دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإدارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018/2017، ص23.

[2]سعيد ليس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص135.

مجال العمل، مثل ما قامت به بعض الشركات الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية بدمج جميع عمليات تنفيذ طلبات العملاء لوظيفة واحدة تحت مسمى خادم العملاء مما ساهم في خفض التكاليف الإدارية[1]؛

- يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي جميع أنواع المؤسسات؛
- التقليل من عمليات الرقابة والمراجعة التي لا تقدم قيمة مضافة وإتباع أساليب الرقابة الجزئية أو المؤجلة والابتعاد عن الرقابة اللصيقة والمسيطرة؛
- اعتماد التكنولوجيات الحديثة التي أضفتها الثورة الرقمية للحد من التكاليف ويزيد من وقت تنفيذ الأعمال من خلال سهولة وانسيابية المعلومة الصحيحة والدقيقة في الوقت والمكان المناسب لتعزيز الجمع بين الإدارة المركزية واللامركزية[2]؛
- التخلص من اللوائح القانونية القاتلة للروح الإبداعية من خلال تحول في معايير تقييم الأداء للترقية من الأداء إلى المقدرة الهادفة لزيادة قدراته ودافعيته نحو الانجاز؛
- اعتماد نظم الخبرة التي تزيد من تمكين الموظفين ذوي المهارة البسيطة للعمل بإضفاء القيمة الفعلية لتغيير أساليب وإجراءات العمل[3]؛

---

[1] محمد أمين بلخشعي، مرجع سبق ذكره، ص23-24.

[2] *Michael Hammer , James Champy, op cit, p17.*

[3] مرام إسماعيل الأغا، **دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية"الهندرة" في المصارف في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص54.

- الابتعاد عن التفكير ألاستنتاجي القائم على كشف المشكلات ثم معالجتها وإنما استخدام نمط التفكير الاستقرائي القائم على استقراء وتصور الحلول أولا ثم البحث عن المشكلات لمعالجتها مما يؤدي أحيانا لكشف مشكلات كانت خفية؛[1]
- اعتماد فرق العمل بالتحول من منهجية عمل الوحدات التنظيمية التقليدية إلى فرق عمل دائمة ومؤقتة مما يؤدي لتغير مفهوم العمل لتصبح المسؤولية مشتركة وتتلاشى المسؤولية الفردية؛
- باعتماد أسلوب فرق العمل ينشأ عنها ديناميكية الهيكلة على مستوى التنظيم بالتحول من التسلسل الهرمي إلى الأفقي بتعزيز مستوى كبير من الاستقلالية في ظل كفاءة واحترافية أعضاء الفرق.

2. أبعاد وأهداف الهندرة: تطرقت مداخل الهندرة على عدة نماذج توضيحية للأبعاد التي يتم اعتمادها بشكل جوهري في عملية التغيير الجذرية، إلا أن أغلب هذه النماذج تتفق على أن إجراء التغييرات يرتبط بشكل أساسي في الأبعاد التالية:

أ. **البعد التنظيمي(التغيير التنظيمي):** من خلال إعادة بناء الهيكل التنظيمي بالتحول من الهيكلة التقليدية إلى الهيكلة الأفقية بالاتجاه نحو اللامركزية، والتي تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة كما أن تبني مفهوم فرق العمل كأساس للتغييرات الجذرية في ظل الهندرة يؤدي إلى خلق التميز في أداء المهام على مستوى التنظيم؛

---

[1] أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، **أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة (دراسة حالة)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص45.

ب. **البعد الإجرائي(تغيير نظم وإجراءات العمل)**:تركز الهندرة كمنهج إداري حديث لإعادة تصميم نظم وإجراءات العمل من خلال إلغاء الممارسات التقليدية التي تركز على مبادئ التخصص وتقسيم العمل وعلى الوظائف والهياكل التنظيمية، وتحولت إلى اهتمامها إلى العمليات من خلال مفاضلة المؤسسات بين مختلف النماذج واختيار ما يتواءم مع أهدافها واستراتيجياتها وطبيعة نشاطها متمثلة في: مدخل الفريق المتزامن، مدخل النسق الاجتماعي والفني، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، هذه التغييرات تساعد في تحقيق وفرات في الوقت والتكلفة والجهد المبذول، فضلا عن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية؛

ت. **البعد البشري(إعادة هيكلة الموارد البشرية)**:فقبل إحداث أي تغيير يمس الهيكلة أو نظم وإجراءات العمل لابد من الاهتمام بالهيكلة البشرية وضمان مواكبتها للتغييرات التي ستمس التنظيم، من خلال اعتماد جملة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تهتم بقوة الموارد البشرية من الناحية الكمية بتخفيض عدد الأفراد وإدارة العمالة الفائضة بما يخدم إدارة التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى الاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية من خلال تغيير القدرات والمعارف والاتجاهات والمواقف والمواصفات المطلوبة، لتنفيذ العمل بإحداث عدة تغييرات كاتخاذ القرارات والاستقلالية في العمل وتشجيع مشاركة العاملين وترسيخ مفهوم التمكين، واعتماد منهج التعلم وأسلوب العمل ضمن الفريق مما يؤدي إلى تحول الرؤساء إلى منسقين وقادة تحويليين محفزين تطوير المهارات وتشجيع الإبداع[1]؛

[1]حديدان صبرينة وخالد أسماء، مرجع سبق ذكره، ص53.

ث. البعد التكنولوجي(التغيير التكنولوجي):تساهم عملية الاستخدام المكثف والمتطور للتكنولوجيا في التحسين من كفاءة المؤسسة في استثمارها للموارد المتاحة، بحيث توفر الكثير من الوقت واستغلال للطاقات البشرية لإزالتها للعمليات الروتينية، كما أنها توفر شبكة معلوماتية مسهلة لانسيابية المعلومات والاستفادة من النظم الخبيرة كقواعد أساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية[1].

وبالتالي تهدف الهندرة لتحقيق الأهداف التالية:

- التخلص من أساليب العمل القديمة والروتينية وإيجاد الطرق المثلى، والتحول إلى الحرية والمرونة في العمل من خلال توسيع صلاحيات الموظفين؛
- إحداث تغييرات جذرية المحققة للخدمات السريعة والمتميزة من خلال التحديد الدقيق لزمن ومكان القيام بالعمليات؛
- إحداث التنسيق والتكامل بين عناصر وأجزاء العملية الواحدة من خلال التركيز على الروابط بين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- ترسيخ الفكر الإبداعي لدى الأفراد وهي قاعدة الخروج من الصندوق بالتخلص من القيود الروتينية وأداء مهام وأعمال مصممة بطريقة محفزة للإبداع؛
- تقليل الهدر من خلال تمكين المؤسسات من اتخاذ القرارات بسرعة فائقة بالاستخدام الفعال للأدوات الإدارية والتقنية لذلك؛
- اعتماد الأساليب والآليات التي تزيد من مستوى طموح الأفراد ومهاراتهم وتمكينهم بما تسعى إليه المنظمة من أهداف للتحقيق.

---

[1]أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، مرجع سبق ذكره، ص61.

إضافة لما سبق وبتساوي الأهمية نجد أن للهندرة أهداف أخرى متمثلة في:[1]

- التحديد الدقيق للمهام ومن ثم تخفيض تكاليف الأداء؛
- تحقيق الجودة في العمليات والمنتجات؛
- تحقيق السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال المحورية؛
- تحقيق تغيير في الأداء بتغيير أسلوب وأدوات وإجراءات العمل والنتائج وفق احتياجات العميل؛
- التعرف على الرؤية الجديدة القائمة على التغيير الجذري والكلي والشامل التي تتبناها المؤسسة؛
- التركيز نحو العميل.

ثانيا:الإدارة بالتجوال

الإدارة بالتجوال(*MBWA*) هي اتجاه إداري وليدة القرن العشرين بدأت بوادرها عام 1970 من قبل المسئولين التنفيذيين في شركة هيوليتباكارد حينما نادوا بأصوات عالية مديرهم للخروج إلى أماكن العمل، ليكون قريبا من العاملين ويشاركهم في اتخاذ القرارات[2]، فهي تشجع المدير على التخلص من الأعمال الكتابية والانطلاق خارج المكتب لمتابعة العمل ميدانيا من خلال التواجد والحضور الذكي باستخدام المهارات والمواهب الشخصية الحوارية في اللقاءات التجوالية الفردية والجماعية لاكتشاف أي قصور ومعالجته، ليرجع الفضل في طرح هذا الاتجاه كل من ***Peters et Waterman*** عام 1983 في كتابهما الموسوم بـ " *In Search of Excellnce*

---

[1]محمد أمين بلخشعي، مرجع سبق ذكره، ص25-27.

[2]وسام علي حسين وصبا نوري عطا الله وافتخار عبد الحسين كاطع، **درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية(دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد109، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2018، ص224.

Lessons from America's Best Run Compains: ، وبينا فيه أن قوة هذا النموذج وسر التفوق والامتياز الذي تحققه الشركات المطبقة له تكمن في الاتصالات غير الرسمية، والإدارة خارج المكتب[1]،ليعرفها **معجم ويبستر** على أنها التواصل الشخصي والمباشر بين القائد وكافة العاملين[2]، فهي النشاط تفاعلي للقائد باستخدام أساليب متجددة في تواصله مع مرؤوسيه كالاجتماعات المفتوحة والمغلقة، والندوات التخصصية والعامة، البرامج التدريبية، المناقشات غير رسمية، المحاضرات سواء بإخطار أو بدونه مع اعتماده لأدوات متناسبة عاكسة لمهاراته في التعامل مع الموقف الإداري من خلال إثارة وتحفيز الاهتمام والحديث مع تفعيل الإصغاء المستوعب لدى عامليه والاستخدام الذكي للأسئلة أثناء الحوار، عاملا على إزالة الخوف والرهبة والخجل ومنحهم الثقة في مشاركة مشاكلهم، فالمدير الذكي من يستطيع إزالة الحواجز النفسية والمادية بينه وبين عامله مع حرصه على اكتشاف المبدعين واستنباط الأفكار الجديدة التي يمكن تطويرها من طرف المؤسسة وتحسينها.

1. أبعاد الإدارة بالتجوال:إن أبعاد الإدارة بالتجوال محل الدراسة تشمل الخمسة ممارسات التالية:

أ. **اكتشاف الحقائق:**وهي التعرف على المعلومات وكشف التفاصيل المتعلقة بالعمل والعاملين بشكل ميداني، كي تكون قادرة على حل المشكلات وتوفير ما يلزم من الاحتياجات، وذلك من خلال القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في الموقف بمرونة وبمهارات قادرة على تشخيص المتغيرات الأساسية في التفاعلات التي تساعد على العمل الفعال؛

---

[1]محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2015، ص357.

[2]دنيا فتحي أحمد الناطور، **أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري (دراسة ميدانية:المصارف التجارية الأردنية)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص47.

ب. **تحسين الاتصال والعمل الجماعي:**يعتبر الاتصال جوهر العملية الإدارية من خلال امتلاك الإداري قدرة على تفعيل سبل الاتصال بينه وبين العاملين بشتى الوسائل بهدف تعزيز الثقة، وتبادل الآراء بينهم ونشر ثقافة التعاون في العمل الجماعي؛

ت. **التحفيز:** يكمن محور التحفيز في الإدارة بالتجوال في كونها تحقق مطالب العمال وتحفيزهم على التنفيذ بمستويات أعلى، من خلال تحديد نوع المكافئات التي تتناسب ومستوى أداءهم مما يساهم في رفع الروح المعنوية ويشعرهم بأنهم شركاء في وضع أهداف التنظيم؛

ث. **الرقابة:**يظهر دور الإدارة بالتجوال في كونها تساعد في عملية متابعة سير الأعمال والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تستنتج من خلال الاستماع للعمال بتصحيحها وتقويمها؛

ج. **التطوير والإبداع:** قيام الإدارة بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً بهدف دفعهم نحو أداء أفضل؛

ح. **التغذية الراجعة:**من خلال إشعار العاملين من قبل الإدارة عبر تجوالهم الميداني بنتائج أعمالهم وتعزيز شعورهم بقيمة ما أنجزوه، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بعملهم وبيان نقاط القوة والضعف فيه وتحديد نوع التدريب اللازم لتقوية نقاط الضعف عندهم.

2. أهداف الإدارة بالتجوال:هناك هدفان أساسيان للإدارة بالتجوال هما:[1]

أ. **القيادة *Leadership*:** من خلال بناء علاقات بين المديرين والموظفين التي بدورها تسهل لهم القيام بعملهم بشكل جماعي، مما يرفع الرضا والروح المعنوية عند الموظفين وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم، فهي نوع من المعايشة القائمة على الفهم والتفهم العميق

[1]محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص359.

ومناقشتهم في انجازاتهم ومشكلاتهم في جو من الألفة غير الرسمية لقتل الجمود البيروقراطي والتجديد العقلي والفكري لدى العاملين ومعرفة واقعهم الكمي والنوعي؛

ب. **التعلم*Learning***:فهي أسلوب إداري هادف لجمع المعلومات الكمية والإصغاء إلى المقترحات والشكاوي التي بدورها تمكنهم من اكتشاف العمليات التي بها إشكالية وإعادة هيكلتها، كما أن التعلم يوضح الكيفية التي ينجز بها العمل في الوقت الحقيقي واستكشاف مباشرة القيود والعقبات القائمة والمحتملة التي ينبغي مواجهتها وتصحيحها والسيطرة عليها من اجل تحقيق الإدارة بالأهداف والإنتاج ذات جودة عالية.

رابعا:التحول الرقمي

تعيش المنظمات في الوقت الحالي بيئة قائمة على فكرة الفوكا *VUCA* التي تتصف بالتقلب المستمر والتعقيد وعدم اليقين والغموض[1] مما وجدت نفسها في حالة عالمية طارئة للتفكير خارج الصندوق لتكون في حتمية التحول في نموذج أعمالها خاصة نتيجة النمو الرقمي تماشيا مع الثروة الرقمية 0.4، ليحضا التحول الرقمي اهتماما كبيرا لدى المؤسسات لضمان استمراريتها في ظل الفوكا، والذي يقصد به *Doug King* * ببساطة الانتقال من عالم "تناظري" إلى عالم متصل رقميا[2]، وعرف بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير جذري وكلي في طريقة

---

[1] *R Ramakrishnan,**Leading in a VUCA World**,Ushus-Journal of Business Management ,Vol. 20, No. 1,College of Management National Chung Cheng University, Chiayi, Taiwan,2021,p91.*

* King Dougرئيس قسم المعلومات في Landauer والرائد العالمي في علوم وخدمات الإشعاع.

[2]محمد صالح حسن النداوي ومصطفى محمد كليبان الزهيري، **دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي،** ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الأول الافتراضي الموسوم بعنوان:التحول الرقمي في عصر المعرفة(الواقع، التحديات، الانعكاسات)، يوم12جويلية2020، كلية الاقتصاد،جامعة الزاوية، ليبيا، ص04.

التقديم للمستخدم النهائي، كما يعتبر تغيير ثقافي للمنظمات لابد عليها التأقلم معه[1]، كما أنه يعتبر استثمار في الفكر وتغيير في السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل بإدخال التقنيات الرقمية لتوفر خدمة بشكل أسرع وأفضل[2]، وبناء على ما سبق يمكن تحديد مفهوم التحول الرقمي باعتباره تغيير جذري بمراجعة الخطط وتحديد رؤية واضحة للانتقال بنموذج الأعمال التقليدي لنموذج أعمال ممكن رقميا من خلال تغيير الفكر والسلوك باعتماد التقنيات الرقمية لثورة الجيل الرابع لتحقيق فكرة تسريع العمل وتطوير الممارسات وجذب أفضل الممارسات التي تحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة، وعليه فإن التحول الرقمي يعد عاملا أساسيا للتغيير، لا لتغير ما هو قائم، ولكن لإتاحة مجال جديد مليء بالإمكانات، التي تساعد على النجاح، فمعناه لا يقتصر على إدخال أدوات تكنولوجية؛ ولكن الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية، ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها، فهو ليس نفسه التحديث أو التجديد التكنولوجي في المؤسسات ويمكن توضيح الفرق كالتالي:

---

[1]صدوقي غريسي وسي الطيب الهشمي رضا وعلي العبسي، واقع التحول الرقمي والأتمة، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد03، العدد02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر ،2021، ص101.

[2]يدو محمد، **التحول الرقمي كآلية لتحقيق جودة التعليم العالي في الجزائر، بين مثبطات الواقع وأمل التحقيق،** ورقة بحثية مقدمة ضمن ندوة علمية الموسومة بعنوان:التعليم عن بعد في الجزائر وأثره في جودة مخرجات التعليم – خلال فترة كوفيد19–، يوم29جوان2021، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة لونيسي علي –البليدة2، الجزائر.

الجدول رقم (03):التمييز بين التجديد التكنولوجي والتحول الرقمي

التجديد التكنولوجي	التحول الرقمي
–يستهدف وظيفة إدارية أو مشروع أو تطبيق –إدخال أجهزة تقنية أو أنظمة داخلية من خلال اتخاذ قرار من المسئولين –قائم على اقتراح المسئول المباشر لدى المدير العامل للموافقة لإدخال الأنظمة نتيجة ضعف أو خلل إداري	–يستهدف كل أنشطة المؤسسة من خلال اعتماد نموذج أعمال جديد عن طريق إعادة الهندسة والذي محوره العميل –مبني على إحداث تغيير جذري بدعم من الإدارة العليا لتأتي مرحلة إدخال المكنة لتسهيل وتقصير مدة العمل والرفع بالجودة المطلوبة في العمل –قائم على نموذج العمل لإحداث التحول المطلوب بالاهتمام بالعنصر البشري الممكن ولوائح داعمة لتطبيق الإستراتيجية التغييرية الجذرية التي تلقى القبول العام للتطبيق

المصدر: من إعداد الباحثة

لتكمن أهمية التحول الرقمي في المنظمات فيما يلي:

- توفير الوقت والجهد وتحسين كفاءة الأداء في كافة مستويات؛
- تعزيز الثقافة الرقمية في المنظمات والالتزام بقواعد الأمن الرقمي ببناء مواصفات المواطن الرقمي؛
- يعزز أساليب التنسيق مما يحسن الأداء وزيادة مرونة اتخاذ القرارات بشكل سريع ومبني على أسس علمية؛
- بناء هيكل تنظيمي حديث وفق الرؤية الرقمية مما يؤدي لتقليص بعض المهام وظهور مهام حديثة مع تحديد تكامل بين الوظائف؛
- بناء منظمة قابلة للتكيف متمتعة بهيكلة مرنة تتماشى والتغييرات السريعة؛

- تحقيق أهداف الإدارة الحديثة المعروفة بالإدارة الرقمية بتقليل الهدر في مجال استخدام الوقت وتبسيط إجراءات العمل الإداري والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام بهدف تحقيق مستوى متميز من الأداء الإداري[1].

رابعا:التمكين الإداري

يقصد بالتمكين لغة:"التقوية أو التعزيز"، فهو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه"[2].

وفي اللغة الإنجليزية *Empowerment* حسب كل ***Dufort Bosé*** فقد أشار أن التمكين يتركب من ثلاث عناصر هي:[3]

- *Power*:يعني السلطة (القوة)؛
- *Em*:يعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة (القوة)؛
- *Ment*:تشير إلى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة (القوة).

أما اصطلاحا فقد عرفه ***Murell*** و***Meredith*** بأنه:"العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما

---

[1]مصطفى أحمد أمين، **التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق المجتمع**، مجلة الإدارة التربوية، المجلد19، العدد19، **الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر**، 2018، ص 51.

[2]مازن عبد العزيز، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي**، مجمع الشرق الأوسط للصناعات، الأردن، 2006، ص08.

[3]حنان رزق الله، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة(دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة)**، رسالة ماجستير في علوم تسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص23.

ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"[1]، كما أشار ***Brown*** بأنه:"العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتعد هذه الآلية الحديثة نسبيا بالنسبة له بمثابة السبيل الأمثل لإطلاق طاقات الأفراد في الشركات"[2]، ومن ناحية أخرى رأى ***Baiham*** على أنه:"شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، وينظر إليه على أنه شخص مفكر ويساهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج أيدي تنفذ ما تؤمر"[3]، ليتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه ***Moorhead*** و***Griffin*** حيث يؤكد على أنه:"إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات بوم بعد يوم التي تتعلق بانجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا "[4]، في حين يحدد ***Susan*** مفهومه بأنه:"السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات"[5]، أما ***Blanchard*** وزملائه على أنه:"توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمية تسند إليهم المهام التي يؤدونها بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فعال للمعلومات

---

[1]محمد السعيد جوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية(دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)**، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015/2014، ص50.

[2]أبو بكر بوسالم، **أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي(دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية-المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقائد تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص05.

[3]بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص179.

[4]محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، **أثر التمكين الإداري في السلوك الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد الثاني، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011، ص483.

[5]أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص06.

يهيئ تدفقا سريعا لها مع التركيز على العاملين في الأقسام الأمامية التي تربط عملياتها مباشرة مع زبائن المنظمة"[1].

من خلال التعريفات الواردة يمكن أن نستنتج أن التمكين الإداري هو مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دورا أكبر في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

1. أبعاد التمكين الإداري :

لقد تباينت أراء واتجاهات الباحثين وتعددت وجهات نظرهم في تحديد أبعاد التمكين الإداري والوصول إلى أبعاد متفق عليها، هذا ما يعكس الاهتمام المتنامي لهذا المفهوم، لنتطرق في الجدول التالي الأبعاد المختلفة التي تناولتها أهم دراسات الباحثين وهي كالتالي:

---

[1] فاطنة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة(دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017/2016، ص08.

الجدول رقم(04):أبعاد التمكين الإداري وفق رؤية بعض الباحثين

السنة	الباحث	الأبعاد
1990	*Thomas et Velthouse*	الاستقلالية؛ الكفاءة، معنى العمل، تطوير العمل.
1990	*Gandz*	التدريب، الرؤية المشتركة، القيم المشتركة، الثقة.
1992	*Daft*	المعلومات؛ المعرفة والمهارات؛ القوة.
1993	*Eccles*	القوة، الموارد، الحرية.
1994	*Lashely et McGoldrick*	المهمة؛ تحديد المهمة؛ القوة؛ الالتزام؛ الثقافة.
1995	*Spreitzer*	الحرية، المقدرة، المعنى، التأثير.
1995	*Spector*	البعد المهاري، والبعد الإداري.
1996	*Malk, Larry et Harold*	الثقافة التنظيمية.
1996	*Brown*	الجودة، الموارد، التفويض.
1997	*Ivancevich*	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل التنظيمي.
1997	*Cook et al..*	المشاركة بالمعرفة والمعلومات، مكافآت الأداء.
1998	*Robbins*	دعم المنظمة، حرية التصرف.
1999	*Appelbaum et al..*	القوة؛ الثقافة، القيادة، الهيكل.
2001	*Blanchard et al*	المشاركة في المعلومات، حرية أكبر للأقسام، استبدال النظام الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية.
2005	*Greasley et al*	المشاركة بالمعلومات، حل المشكلات من الأسف إلى الأعلى، استقلالية المهام، تشكيل الاتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير.
2005	*Mulllins*	المشاركة؛ الالتزام، الاندماج؛ تخفيض المستويات الإدارية.
2005	*Halvarson*	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.
2006	*Chelladurai*	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت
2007	*Kreitner and Kinicki*	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل
2008	*Gupta*	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.
2008	*Aswathappa*	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.
2008	*Mazadarani*	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.
2009	*Karzkoc & Yilmaz*	السلطة، التخصص، الموارد، والشخصية.
2010	*Hasan*	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز.

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-محمد بن إبراهيم محمد الأصقه، **التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011/2010، ص ص(15-25).

-إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني، **إدارة التمكين والاندماج**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص61.

-محمد مانع علي القحطاني، **التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، 2013/2012، ص 25.

-حنان رزق الله، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة(دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير تسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص50.

-فاطنة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة(دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017/2016، ص ص ص27-28-29.

وفي إطار ما تقدم من تحديد لأبعاد التمكين الإداري من خلال ما طرحه الباحثين، نلاحظ أن هناك أبعاد شكلت قواسم مشتركة لأغلب الدراسات، ويتم اعتمادها في هذه الدراسة كأبعاد لقياس التمكين الإداري والمتمثلة فيما يلي:

أ. تفويض السلطة

تم تعريف التفويض سابقا على أنه في إطار دفع السلطة إلى الأسفل من الرئيس إلى المرؤوس، ليظهر محورية وأهمية السلطة في عملية التفويض والتي تمثل حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الأخريين والحق في إصدار الأوامر، وعليه يمكن تعريف تفويض السلطة على أنها:"دفع السلطة إلى الأسفل من الرئيس إلى المرؤوسين بتخويل الصلاحيات والتي تتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين ووجوب الطاعة من طرفهم"[1].

[1]عبد العزيز محمد الحلو، **أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية(دراسة ميدانية على جامعات الفلسطينية في قطاع غزة)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010/2009، ص25.

وتعرف أيضا بأنها:"إعطاء السلطة من إداري إلى أخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت"[1]، ليركز تفويض السلطة على ثلاث محاور أساسية هي:[2]

- توزيع الواجبات والاختصاصات؛
- إعطاء التصريح والسلطة؛
- خلق الالتزام والمسؤولية.

وقد أكد ***Hingees*** أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل، كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعورا بالرضا عن تواؤم السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يساهم في تحفيز المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية مثل:حاجات الأمن، الاحترام، التقدير، وتحقيق الذات مما يرفع الإنتاجية في العمل.

فالفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى مستويات إدارية دنيا، إذ يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم[3].

---

[1]إبراهيم عفيف إبراهيم، **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة وتدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006/2005، ص15.

[2]عبوي زيد منير، **إدارة الوقت في الإدارة**،_دار الكنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص 168-169.

[3]أيمن عودة وأخو رشيدة وعبد الحكيم عقلة، **التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية(دراسة ميدانية تحليلية)**،_المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثاني، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص240.

ويرى ***Lawler*** أن فكرة مفهوم التمكين الإداري هو أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة[1].

ب. فرق العمل

يمكن تعريف فريق العمل على أنها:"وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين أفراد متجانسين يجمعهم رغبة مخلصة للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك"[2]، ويشير ***Levesque*** بأن فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر معا لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني[3].

ولكي يتحقق التمكين الإداري الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، فاستخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع التمكين الإداري، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار صادرة عن فريق عمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدى بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق.

---

[1]جواد محسن راضي، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين(دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد الأول، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص 64.

[2]عبد الباقي صالح الدين، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعية، مصر، 2004، ص393.

[3]حسن مروانة عقانة، **التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال،كلية الإدارة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014/2013، ص24.

ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة هي:المرونة، تحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات[1].

أي يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي هذه الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، بينما في المنظمات المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، ليتميز بخاصية الاستمرار والشمولية ويدير نفسه بنفسه.

ويرتبط موضوع التمكين الإداري عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل فيرى بأن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات[2].

ت. التدريب

عرف التدريب على أنه عملية مخططة غير رسمية ومستمرة بهدف التفاعل مع الموظفين، وتتمثل أهداف التدريب في تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرة العاملين على إدارة الأداء الخاص بهم،[3] إلى جانب رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، ويكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

---

[1]حسين قاسم البنا ونعمة عباس الحفاجي، **إستراتيجية التمكين الإداري التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص36.

[2]جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

[3]بثينة زياد حمد العبيديين، **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية:دراسة مقارنة**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن،2004، ص31.

فالتدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك.

ويرتبط التدريب بالتمكين الإداري عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه، وتنمية قدراته ومهاراته على صنع واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية نتائج قراراته وأعماله[1]، ومن بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل[2].

ث. الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات

الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة لها لا يقل أهمية عن باقي الأبعاد، إذ بمشاركة المعلومة عبر جميع مستويات المنظمة، تعد سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل ليمس المشاكل المتعلقة بالمستهلكين.

فلكي يمكن للعاملين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم ليتوفر للعامل فرصة وصول المعلومات التي تساعدهم على كيفية مساهمة وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها لتحقيق النجاح للمنظمة، فكلما توفرت معلومات للعاملين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم[3].

---

[1]محمد مانع علي القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[2]أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 240.

[3]أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص26.

فنجاح التمكين الإداري يتطلب من المنظمات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية[1]، فإتاحة المعلومات لكل العاملين وبدرجات عالية من الشفافية ينعكس ذلك على ثقتهم أمام مسؤوليتهم لتحمل مسؤولية مهام موكلة لهم من خلال وسائل اتصال فعالة.

ج. تحفيز العاملين

يعرف التحفيز بأنه:" قوة أو الشعور الداخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة"[2]، فله دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات، كما أن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

---

[1]علي عالية جواد محمد وأحمد سيف الدين عماد، **أثر تمكين العاملين في تطوير التنظيمي(دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد)**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص169.

[2]سليمان العميان محمود، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2002، ص280.

ليقع على عاتق التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالفرد وتمكينه لتحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم[1]، فالتمكين الإداري يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وبالرغم أن هذه الأمور قد تكون في حد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وتشعرهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية[2].

2. أهمية التمكين الإداري

تكمن أهمية مفهوم التمكين الإداري في تحقيق العديد من المزايا لكل من العاملين والمنظمة معا، لتبرز أهميته **على مستوى المنظمة** باعتباره أداة أساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات حيث يعمل التمكين الإداري على:[3]

- تحسين التصميم الأفقي للمنظمة وإتاحة توزيع جيد للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل؛
- تغيير الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة؛
- يساعد المنظمة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلا من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية؛

---

[1] أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 241.

[2] يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، 2009، ص 96.

[3] جمال أبو المجد محمد، **التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية**، دار ابن حزم، لبنان، 2008، ص33.

- يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغييرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية؛
- يؤدي إلى حسن استغلال الموارد ويعد أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين؛
- يدعم إدارة الجودة ويعظم ويعزز الأداء الكلي في المنظمة؛
- يعطي قوة دافعة لثقافة الانجاز؛
- له دور حيوي في تطوير ودعم المواطنة التنظيمية؛
- يعمل على خلق مناخ من الثقة والالتزام التنظيمي؛
- يعتبر وسيلة تحسن بها المنظمة وتطور مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى؛
- يعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم نطاق الإشراف، ويضم وجود كوادر إدارة قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية ومناصب إدارية عليا.

إضافة لذلك يمكن أن **يستفيد العاملين** من تبني وتطبيق التمكين الإداري من خلال:[1]

- يساعد التمكين الإداري على انطلاق الأفكار الايجابية لدى المرؤوسين وانحصار الأفكار السلبية؛
- يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لديهم؛
- يساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات؛
- يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات؛

[1] محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص68-69-بتصرف.

- يساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات؛
- يتيح الاستفادة والاعتماد على أفكار وأراء ومهارات كل المرؤوسين؛
- يجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة أهداف المنظمة ونقاط ميزتها التنافسية، والأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم، وكذلك شرح خصائص الأهداف التشغيلية بدقة وكيفية قياسها وانجازها بشكل متقن؛
- يتيح قناة تواصل ايجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل، ويؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في مسارهم الوظيفي.

المطلب الثالث:استراتيجيات إدارة الوقت

مع التقدم التي تعيشه المنظمات أدى لزيادة مسؤوليات الجهاز الإداري في السهر على ضمان انجاز المطلوب منهم عاكسة مدى فعاليتهم في إدارة الوقت في استثمارهم المورد القياسي للإنجاز وهو الوقت، لذا فعلى المدراء أن يتبعوا عدة استراتيجيات تنتهج لإدارة وقتهم في ظل قيامهم بالمهام الموكلة إليهم، إلا أن تكييف وانتهاج هذه الأخيرة يخضع لمعايير اختيارية راجعة لشخصية المدير من جهة وطبيعة عمله من جهة أخرى، إلى جانب المنظمات وطبيعتها ومميزاتها، ومن بين هذه الاستراتجيات نعرض أبرزها وأكثرها تأثيرا لضمان نجاح إدارة للوقت وهي:

1. **إستراتيجية الاهتمام بالفعالية ثم الكفاءة:**إن موضوع الفعالية الإدارية جد مهم للمنظمات فهي تعكس واقع أدائها، إذ يقصد **بارنرد *Bernard*** بالفعالية بأنها الدرجة التي تستطيع فيها

المنظمة تحقيق أهدافها[1]، وفي نفس السياق يعرف **إلي كوهن *Elie cohen*** الفعالية على أنها بلوغ المؤسسة بوضوح وبكفاءة للأهداف التي عينها المسؤولين[2]، أما الفعالية الإدارية تعرف بأنها مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة ودورها في نشاط المؤسسة[3]، فهي مقدرة الإداري في تحقيق الأهداف وأفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من الوقت وبأقل النفقات[4]، فجوهر الفعالية الإدارية يدور حول دور الإداري في تحقيق أفضل النتائج المرجوة وتقاس بكمية أداء العامل في العملية الإدارية مركزة على الوظائف الإدارة.

وبالتالي توصف الإدارة بأنها فعالة إذا حققت أهدافها والعكس بأنها أقل فعالية، أما الكفاءة حسب **بيتر دراكر** فهي تعني فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة[5]، في حين ركز **تشان** في تعريفه على المدخلات واعتبرها الاستخدام الأمثل للموارد بما يسهم في توفير المال والوقت ومن ثم تحسين أداء المنظمة[6]، أما **أبديان وبيجز** عرفاها أنها القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد بمقياس يعكس مدة قدرة المنظمة على أداء مهامها خلال وقت محدد[7].

ومن خلال العرض السابق توصلنا بأن المفهومين مختلفين بحيث تركز الكفاءة على العلاقة بين المدخلات والمخرجات بالتركيز على المدخلات عاكسة قدرة المنظمة في استخدام أمثل للموارد

---

[1]خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص327.

[2]*Elie Cohen, **Dictionnaire de gestion** , casbah coditon, Alger, 1998, p 125.*

[3]حسن شحاتة وزينب النجار، **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، مراجعة :حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، مصر،2003، ص38

[4]أحمد زاكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1994، ص25.

[5] *Parastoo Roghanian, Amran Rosli and Hamed Gheysaria, **Productivity Through Effectiveness and Efficiency in The Banking Industry**, Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol.40, No.2, 2012, p.551.*

[6] *Ibid., p.552.*

[7] *Abedian and Biggs M., **Economic Globalisatin and Fiscal Policy**, Town:Oxford University Press,us, 1998 ,p.481.*

بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار لعامل الوقت والتكلفة والربح، أما من ناحية تحقيق الكفاءة للعمليات الإدارية يرتكز بشكل محوري على أداء المهام بالشكل الصحيح خلال وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة مساهمة في تحقيق الأهداف، بينما الفعالية ترتبط بالآثار من خلال ما يتم تحقيقه المنظمة من أهداف.

لنجد تيارين محددين لطبيعة العلاقة بين المفهومين الأول يعتبرهما مفهومان مستقلان(الثنائية) في حين الثاني يعتبرها مفهومان مرتبطين(الازدواجية)[1]، إلا أننا مع التيار الثاني الذي يقر على وجود علاقة ارتباطيه بين المفهومين، فمن وجهة إدارة الوقت المدير يجب أن يكون على معرفة شاملة للمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المطلوبة فلتحقيق الفعالية يجب أن يكون محددا أولا للأهداف الموضوعة حتى يتم تحديد مختلف المدخلات بتخصيص الموارد اللازمة ومعالجتها في الوقت المطلوب لتحقيق الفعالية المطلوبة في الإنجاز وصولا للأهداف النهائية الموضوعة(مخرجات/أثار).

إذ يرى **هربرت** أن الإداري الفعال هو الذي لا يضيع وقته في إنجاز أعمال لا تساهم في تحقيق الهدف والتي تؤدى بواسطة الآخرين، مما يؤدي إلى الاستخدام غير الصحيح للوقت حيث لابد من أن تتم هذه الأعمال بصورة دقيقة وصحيحة تجنبا لمضيعة الوقت[2].

2. إستراتيجية التفويض والتدريب على أدائها:يعتبر التفويض من صور التدريب من خلال إسناد بعض المهام لتكوين صف ثان جاهز ومستعد لشغل مناصب إدارية أعلى في حالة وجود وظيفة شاغلة، وهذا ما يعرف بالإثراء الوظيفي، بحيث يتم الانتقال من مجرد تكرار روتيني للمهام

---

[1]في هذا الصدد عد إلى:دعاء رضا رياض محمد، **التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما(بحث في تطور الفكر الإداري)**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2015، ص18-20.

[2]خرموش منى، مرجع سبق ذكره، ص311.

الموكلة إلى أداء أنشطة أخرى في نطاق التخصص بإضافة مسؤوليات جديدة، وهذا ما يحقق امتصاص لطاقات الموارد البشرية وتحقيق مستويات عالية من الانجاز، فعلى المديرين تغيير فكرة أن التفويض سلبي نظرا لاعتقادهم عدم توفر القدرات اللازمة أو رغبته في تمركز السلطة مما يزيد من استغلاله للوقت، فعلى المدير تحديد المهام والأنشطة وتفويضها ومتابعته لهم لكن في ظل توفر الثقة الإدارية وتفويض الشخص الذي يتحمل جميع النتائج، فالمدير الخارق فحسب ***AVID FREEMANTLE*** هو من يدع فريقه يؤدي الوظيفة فهو يثق بهم ويفوض كل القرارات التي تخص هذه الوظيفة لهم، بل ويعطيهم ميزانيات للتصرف[1].

3. إستراتيجية الحذر من التفويض العكسي:يقصد بالتفويض العكسي عدم قدرة المرؤوسين على إنجاز واتخاذ قرارات في أعمالهم ومهامهم بسبب ضعف في قدراتهم أو خوفا من تحمل المسؤولية، مما يعيدوا المهمة للمدير، بحيث يقول ***Brain Tracy*** قاوم التفويض العكسي بألا تسمح للآخرين أن يعيدوا لك المهمة بل صحح الخطأ واجعل الموظف يقوم بها وادعمه على ذلك ولو كانت النتائج متواضعة[2].

4. إستراتيجية تحديد الأولويات:استخدام مبدأ الأهم ثم الأهم في تنظيم برنامج العمل لإنجاز المطلوب منهم من خلال ترتيب المهام من حيث الأهمية النسبية لها، مما تتكون رؤية واضحة للمدير بالمهام التي يمكن تأجيلها والمهام المستعجلة، ليتم توزيع المهام في إطار الوقت المتاح وبما يتناسب مع دافعيته وقدرته على الانجاز بوتيرة أسرع.

5. إستراتيجية نظام الغربلة في المقابلات:لترشيد استخدام الوقت يتم استعمال أسلوب غربلة وتجميع المقابلات بما يعرف بأسلوب الغربلة من خلال تحديد الرسائل التي يجب قراءتها والزيارات

---

[1]عاطف عبد الله المكاوي، **العلوم الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص82.

[2]عاطف عبد الله المكاوي، **التفويض الإداري**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص42.

التي يجب استقبالها وما يمكن تأجيله أو إلغائه، كما يمكن تجميع المقابلات ذات الموضوع المشترك[1]، فالاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والمال وبالتالي على المدير الحرص على تقليل عدد الاجتماعات للحد الأدنى ويدعوا الأشخاص المعنيين فقط فضلا على تعلم فن إدارة الاجتماعات لتنظيم وقته بشكل فعال، كما يمكن إسناد مهمة تنظيم الاجتماعات لسكرتارية.[2]

6. **إستراتيجية تخطيط الوقت:**التحدي الذي يواجه المنظمات الإدارية المعاصرة هو إيجاد مزيجا متكامل وموحد للأهداف المحددة بدقة ووضوح المتوافقة مع جدولة الأنشطة وفقا لأولوية اختيار الوقت والمكان المناسبين، فنقطة بداية تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال من خلال وضع خطة متكاملة ومتجانسة بإدراك المخطط لعلاقة السبب والنتيجة الذي سيكون فعالا لأن العمل وفق الأوليات يوفر وقتا في أداء المهام.

7. **إستراتيجية تنظيم الوقت:**يقول **أسبورن** إذا كان الهدف هو السيطرة على الوقت فينبغي السيطرة على الذات، وإذا كان الهدف من الإدارة فينبغي أن تكون الإدارة على الذات أولا[3]، فأهم ما يعترض المدير من تحدي هو كيفية تنظيم عمله، فأهم العناصر التي تكون أكثر فعالية لتنظيم الوقت هي:[4]

- **تحديد الأفراد** بتعيين دور كل عضو في التنظيم لتحقيق الخطة الموضوعة بتحديد الإمكانيات والموارد التي يمكن استخدامها؛
- **تحديد العلاقات التبادلية والتفاعلية** من خلال توضيح طبيعة ارتباط عمل كل عضو بعمل الأخر.

---

[1]خرموش منى، مرجع سبق ذكره، ص312.
[2]محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص313.
[3]خرموش منى، مرجع سبق ذكره، ص312.
[4]ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص119.

بحيث يعد عملية تفعيل المحددات التخطيطية التنفيذية الرقابية أسلوب فعال للاستثمار الأمثل للوقت من خلال تحسين أساليب الاتصال والاستخدام الصحيح للتكنولوجيا بالتعاون مع المكتب والسكرتارية مع تنمية المهارات السلوكية في التعامل مع الآخرين مع الالتزام بقواعد حسن إدارة الاجتماعات، من خلال اكتساب إحساس الحقيقي بأهمية الوقت وعدم تأجيل اتخاذ القرارات في إطار السرعة في الانجاز المقترن بإتقان العمل بتفعيل التقدم التكنولوجي أي السرعة وليس التسرع في الانجاز.

8. **إستراتيجية تفعيل فلسفة إدارة الوقت:**تظهر فلسفة إدارة الوقت من خلال الطريق والأسلوب الذي ينتهجه المديرين في إدارة الوقت، فهي منطلق تحديد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها، واتجاهاتهم نحو العمل وفهمهم للوقت واتجاههم نحو تحقيق فعالية إدارتهم، لذا يتعين على المدير خلق منهج متطور ومتوافق مع اتجاهات منظمته وقناعاتهم للاستفادة من الوقت ووعيهم بالأهداف التي سيحققها التنظيم من الاستغلال الأمثل للوقت، ونشر الوعي بأهمية مورد الوقت والأهمية التي توليه التنظيمات لخصوصيته وميزاته لرفع معادلة الإنتاج في المنظمة في ظل التحديات التي تعترضها لتطبيق إدارة الوقت وهذا ما سنتطرق إليه في الجزء الموالي.

المبحث الثالث:تحديات إدارة الوقت في المؤسسات

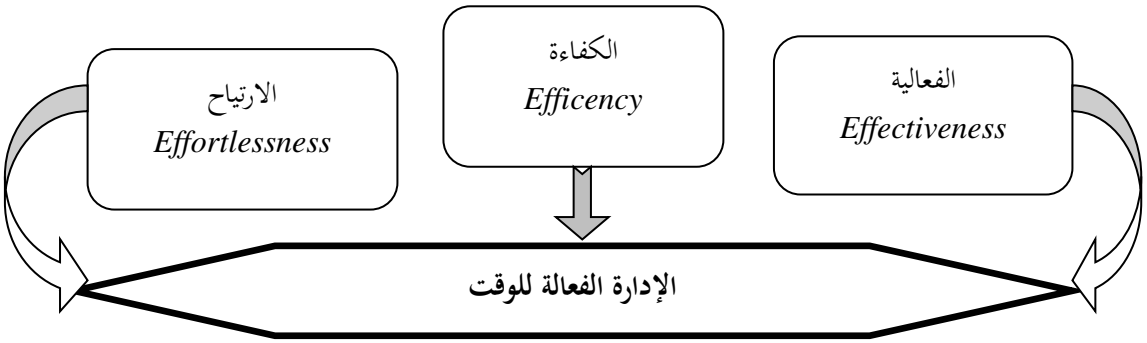
إن دراسة عنصر الوقت ومفهوم إدارته يقودنا بشكل حتمي للتطرق لفعالية إدارة الوقت في المؤسسة التي تتطلب توفر الرغبة في التطوير والتحسين والالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، وإعادة التحليل وتقييم للمهام بشكل مستمر، بما يضمن تعظيم الوقت المتاح للوصول للأهداف المحددة، وهذا لا يتحقق إلا بالاستغلال الأمثل للوقت باستخدام الطرق والأساليب التي تقود إلى الفعالية المطلوبة.

حيث يقول **ديون بوكيكو** أن:"الرجال يتحدثون عن قتل الوقت، بينما الوقت يقتلهم بهدوء"، وهذا ما تقودنا إليه المقولة التي جوهرها أن الوقت يقتل الذين لا يعملون، ولكنه صديق المجتهدين وهذه المعادلة تعكس لنا مدى أهمية الوقت في المنظمات، فالنهايات دوما قريبة لكن عدم استبعاد أو تأجيل العملية الخاصة بالتعرف على السلوكيات الشائعة والفجوات التي تؤدي لمضيعة الوقت باعتبارها معيقات لإدارة الوقت، والعمل على معالجتها بالإستراتيجيات التي أثبتت تجربتها في مسار تحقيق استغلال الوقت، وللتعمق أكثر سوف يتم تحليل مختلف هذه الأبعاد من خلال:

- إستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت؛
- معيقات تطبيق إدارة الوقت؛
- إستراتيجيات المضاعفة لإدارة الوقت.

المطلب الأول:استراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت

لقد شهدت الدراسات الإدارية تطورا ملحوظا في دراستها لمحورية إدارة الوقت في المنظمات، من خلال انتهاج أساليب وطرق علمية ومنطقية يمكن من خلالها تحقيق فعالية لإدارة الوقت، بحيث أشار **ستيفن كوفي** لوجود ثلاث خصائص للتعامل مع الوقت والتي تمثل في مجملها توفر المؤثرات الثلاثة *The 3 Effects* والتي يجب مراعاتها عند التعامل مع الوقت لتحقيق مواصفات الإدارة الفعالة للوقت وهي ممثلة في الشكل التالي:



الشكل رقم(06): مكونات(خصائص)الإدارة الفعالة للوقت

المصدر:رائد مال الله محمد، **تأثير مهارات مديري المكاتب في فعالية إدارة الوقت(دراسة مسحية لعينة من مديري الأقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد101، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق،2017، ص286.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الإدارة الفعالة للوقت تتميز بثلاث أسس عامة ينبغي للفرد والمدير أن يراعيها عند تعاملهما مع العنصر النادر وهي:[1]

- التعامل مع الوقت بشكل فعال بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه؛
- التعامل مع الوقت بكفاءة أي تحقيق المطلوب بأقل تكلفة وأقل قدر من الهدر ؛
- التعامل مع الوقت بشكل مريح وغير مجهد أي التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي بدون الشعور بالضغوط النفسية والجسمانية.

وبشكل عام يتم استخدام عدة أساليب الإدارية من طرف القيادة الإدارية للسيطرة على إدارة الوقت وتحقيق الفعالية المطلوبة والتي وضعها ***Rupured*** سنة 2013 وهي كالأتي:[2]

- تحديد الأولويات؛
- التركيز على الجودة؛

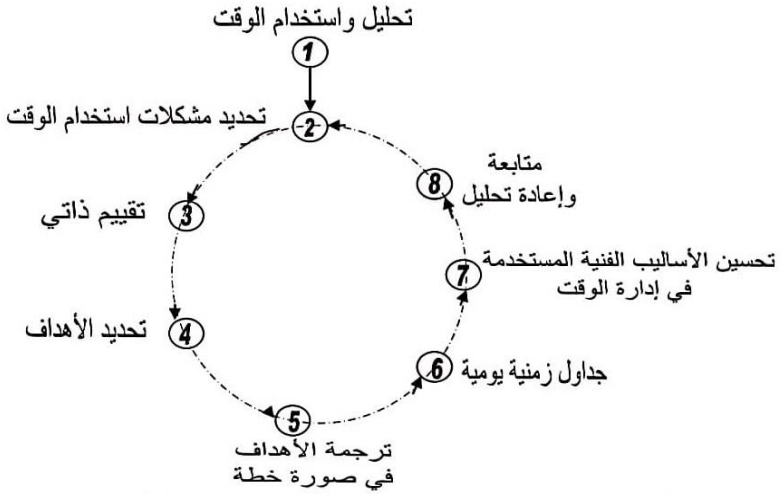
---

[1]محمد السعيد جوال، **نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت(دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010/2009، ص27.

[2]مي حمودي عبد الله الشمري، **إدارة الوقت وضغط العمل وعلاقتهما في القيادة الإدارية(دراسة حالة في المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري)**، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد10، العدد1، مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة بغداد، العراق،2018، ص09.

- تقسيم الأولويات؛
- تجنب الانحرافات؛
- إنشاء جدول؛
- الحصول على مساعدة من الخبراء.

وعلى هذا الأساس يتم تضمين هذه الإستراتيجيات في سلسلة العملية الإدارية للوقت من خلال عمليات التسجيل والتحليل والتخطيط والتنظيم والرقابة التي تم تقديمها من طرف **منظمة أمديست*PRC*** في عام2002 المخطط التالي:



الشكل رقم(07): سيرورة العملية الفعالة لإدارة الوقت

المصدر: أمال مرقع، **دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2018/2017، ص33.

وعلى أساس الشكل الموضح يمكن القول أن إدارة الوقت الفعال يرتكز على مدى إدارة وتحكم الفرد في وقته، فكفاءة استخدام الوقت تعتمد بشكل محوري على الكفاءة الشخصية لضبط الوقت بتوفير جملة من الأساليب والطرق الفعالة لتحقيق الهدف المطلوب، مما يساهم في الإدارة العقلانية وزيادة الكفاءة الشخصية، لنقف أمام مختلف الطرق التي أفرزتها الدراسات العلمية التي تحكم استغلال الوقت والتي يتم من خلالها استعراض الأسس التي تقوم عليها الإدارة الفعالة وهي كالتالي:

أولا:التسجيل والتحليل الفعال للوقت

تعتبر هذه المرحلة من أهم الركائز التي تساعد الإدارة والأفراد على التحكم في إدارة الوقت للوصول للنتائج المرجوة، فتسجيل الوقت هو عبارة عن أسلوب سهل ومقنع في الأعمال الإدارية يقوم على رصد مختلف النشاطات والممارسات المقيدة في فترة زمنية محددة، فكل نشاط يستغرق وقت محدد[1] وعلى أساسها يتم تحديد الأنشطة التي تأخذ وقتا أكبر ومحاولة معالجة مواطن الهدر فيها، وتحديد الأنشطة التي لا يمكن الاستغناء عنها، ليتم عرضها في شكل جداول[2] مسجل فيها النسب المؤوية والرسوم البيانية حتى يتم إبراز كل الجوانب بشكل واضح وإعادة توزيع الأنشطة وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الهدف.

إن مسؤولية هذه العملية تقع على عاتق المدير أو يمكن تكليف شخص أخر في التنظيم، إلا إذا قام المدير بهذه المهمة ستتصف بالدقة في التسجيل للبيانات وأمانة في تحليل النتائج لتحديد الأهمية النسبية للنشاط الذي يكون على دراية أكثر بحقيقية وقته، فقد تغطي هذه المرحلة فترة أسبوعا إلى ثلاث أسابيع أو أكثر.

لتعتمد عملية التسجيل على استخدام سجلات الوقت المتمثلة في ملفات خاصة يقوم المدير ضمنها بالتدوين المفصل والمنظم والمرتب لكافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها والوقت المستغرق فيها، وحتى الفترة الزمنية التي تكون يوم، أسبوع أو اجتماع وغيرها لتعتبر هذه السجلات بمثابة الدليل الإرشادي الذي يوضح كيفية التوزيع التفصيلي لوقت المدير على مختلف الأنشطة التي يقوم

---

[1] نادرأحمد أبو شيخة، **مدخل إلى إدارة الوقت**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص84.

[2] أنظر الملحق رقم 2

بها[1]، فهي بمثابة الحكم الذي يساعده في تقييم فعالية إدارة وقته، ومن بين هذه الأساليب نجد السجل اليومي للعمل، سجلات الوقت الخاصة(سجل الاجتماعات، المقاطعات، الزوار..)[2].

ومع تزامن عملية التسجيل للأنشطة تتم عملية تحليل للوقت الخاص بها، فأول من طرح هذا المفهوم **ألك ماكنزي** كأسلوب لتعريف وتحديد ما يطلق عليه مصائد الوقت فهي الأنشطة العقيمة وغير منتجة التي تمثل مصدر ضياع الوقت[3]، ليتم التحليل على أساس تحليل النشاط الذي تم تسجيله عن طريق اختباره من ثلاث جوانب من خلال معرفة النشاط إذا كان له صفة الأولوية والاختصاص عاكس جودة أداءه، أما عملية تحليل الوقت الذي استغرقه النشاط ليتم اختباره من خلال تحديد مدى استغلال الوقت وتناسبه مع حجمها محاولين استثمار الفائض من الوقت في عمل إضافي، معتمدين في طريقة الاختبارات على مقارنة الوقت الفعلي والمعياري للمدير.

ثانيا:التخطيط الفعال للوقت

إن عملية التخطيط تعتبر أحد التقنيات الهامة لإدارة الوقت استراتيجيا لضمان التوازن في استخدام الوقت في مختلف جوانب التنظيم، فأي خطة يتم ترجمتها بشكل تفصيلي في الجداول الزمنية موضحة التوقيت المناسبة لانجاز العمل المطلوب وفقا للبرمجة الموضوعة لتوضع محل التنفيذ، فالتخطيط هو عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة التوازن بين الهدف والمورد والزمن، عن طريق الوصول لتحقيق أقصى درجات الفاعلية بأفضل استخدام للموارد في أقصر

---

[1]محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص58.

[2]أنظر الملحق رقم 3

[3]أمال مرقع، **دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2018/2017، ص34.

وقت مستطاع[1]، وبجمع جملة الأفكار والاقتراحات تحت نظام خاص لإدارة فعالة للوقت ونظرا لتعدد خلفيات الباحثين في هذا المجال سنحاول التركيز على النظريات الأكثر شيوعا والتي تعتبر وسيلة للتخطيط الفعال للوقت التي مفادها تحسين الممارسات الإدارية، لنقوم بتقديم إطار تحليلي لمختلف المبادئ والأسس المستخدمة بشكل عام في هذه النظريات التالية:

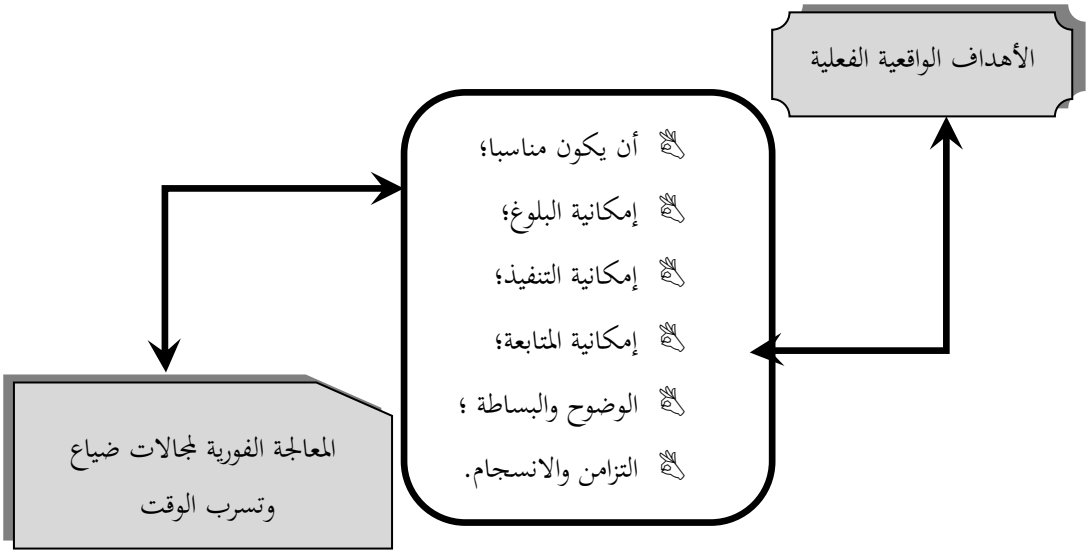
1. صياغة وتحديد الأهداف:

تقوم إدارة الوقت على مبادئ أساسية وأهمها مبدأ التخطيط للوقت، فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة والتي لابد أن يكون منطلقها تحديد أهداف التي تعكس فعالية الإداري، وعادة ما يتم تحديدها بشكل هرمي بداية من الأهداف الأولية ثم الأهداف المرحلية فالوسطى والتكميلية والنهائية، مركزة على تحديد الوقت المتاح في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة شرط أن يكون متوافق مع كمية هذه الأخيرة والوقت لتترجم الأعمال المطلوبة لطرق متكاملة من أهداف واقعية ممكنة[2]، لذا على المدير أن يعطي أولوية لتحديد الأهداف فهي جزء من الحياة العملية إذ يقال:"عليك أن تحدد من البداية ماذا تريد" والتي تحدد وجهة الجهد المبذول للانتقال من الحالة الحالية إلى وضعية أفضل، فبدونها تنشأ حالة اللاوعي وعدم إدراك للغاية المرادة، وعلى هذا الأساس يزيد من فعاليته لإدارة وقته بالتحديد الدقيق والواضح لأهدافه التي تتسم بجملة الخصائص عاكسة فعالية إدارة الوقت وهي موضحة في الشكل التالي:

---

[1]مدحت أبو النصر، **إدارة الوقت مفاهيم وقواعد ومهارات**، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص101.

[2]قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، **إدارة الوقت(مفاهيم-عمليات-تطبيقات)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن، 2009، ص70.



الشكل رقم(08): خصائص ومميزات الأهداف من وجهة نظر إدارة الوقت

المصدر: ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص61.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن التحديد الواضح للهدف يعتبر المحور الأساسي لتصبح إدارة الوقت ممكنة والتوجه نحو قاعدة الاستخدام الأمثل للوقت، فأهم مميزات الهدف الجيد هي:

أ. **أن يضعها الإداري بنفسه:**إن صياغة الهدف من طرف المدير القائم على مبدأ الفردية لا يعكس مستوى التزام وانضباط الجماعة في تحقيقها، فالمدير ينتهج الأساليب القيادية التي تسمح له تحقيق درجة من المشاركة في تحديد وصياغة الأهداف حتى يقتنع بها مختلف المستويات الإدارية لتزيد درجة الاحتمال والحماس لتحقيقها والالتزام بها، إلا أن المدير من يملك سلطة اتخاذ القرار بشأن اعتمادها أو إلغائها ليكون المسئول الأول عنها.

ب. **أن تكون الأهداف مكتوبة:**تساعد عملية كتابة الأهداف على توضيحها للمعنيين وتجعلها أمام مرأى الإداري للالتزام بتحقيقها في ظل تحديد الأوليات اللازمة لذلك، فضلا أنها تساعد في تقييم المدير لها مما تسمح له من دمج بعض الأهداف مع بعضها البعض المحققة لصورة مشتركة، أو تعديلها أو حذفها إذا استلزم الأمر.

ت. **أن تتميز بواقعيتها وقابلية تحقيقها:**عند وضع الأهداف لابد من أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق، بعيدة عن الشعارات أو التمني، أي محددة وغير غامضة وليست بسيطة وموجهة بنوع من التحدي مبينة مدى أهميتها.

ث. **محددة وقابلية القياس:**أي أنها محددة بنتيجة لتكون نقطة انطلاقة للبدء بتحقيقها، لتزداد أهمية ووضوح الأهداف إذا تم وضعها في إطار تقدير رقمي أو كمي مبني على أسس صحيحة وليس تقديرات شخصية، لتتيح إمكانية تقييم مدى الإنجاز فيها والتأكد إذا ما خطط له تم تحقيقه فعلا.

ج. **الجدولة الزمنية للأهداف:**بمعنى أن الهدف قابل للتتبع من خلال قياس مدة كفاءة وفعالية تحقيقها خلال الفترة المسطر والمتفق عليها، لتكون الجدولة الزمنية واقعية ومرنة ليمكن التعديل عليها حسب الظروف.

ح. **الأهداف المنسجمة:** يقصد بها أن تكون الأهداف الموضوعة حسب النسق الهرمي متوافقة ومتكاملة لتحقيق الهدف الرئيسي، للوصول لانسجام زمني موزع ومخصص لكل من الأهداف الفرعية حتى لا يعيق ذلك الوقت اللازم لتحقيق الهدف الرئيسي.

2. نظرية باريتو للعالم:

فبمجرد أن يتم صياغة وتحديد هذه الأهداف وفقا للخصائص التي حددت سابقا، يجد المدير نفسه أمام تحدي التنسيق بين هذه الأهداف بترتيبها تبعا لأولويات وأهمية كل هدف، ليشمل هذا الأخير عدد من المهام وعدد من الأيام لهذه المهام بالاستعانة بمبدأ باريتو، حيث يرجع ظهور هذه القاعدة إلى القرن التاسع عشر على يد الاقتصادي والفيلسوف الإيطالي **ألفرد باريتو**، فمنطلقات فلسفة هذا المبدأ بعد القيام بعدة أبحاث وملاحظات دقيقة توصل أن 20% من السكان في إيطاليا يمتلكون 80% من الثروة ليستنتج أن جميع الأنشطة الاقتصادية يمكن أن تخضع لمبدأ80/20

القائم على مبدأ التفكير في التوزيع غير المتكافئ وعدم توازن المدخلات والمخرجات، والتي أثبت صحتها بعدة تجارب في عدة مجالات من بينها المجال الإداري لتطبق بتفسير القانون على أن:[1]

20% من النشاطات تفسر 80% من النتائج

80% من القرارات تتخذ في 20% من وقت الاجتماع

فقواعد هذا القانون يساعد على إدارة الوقت من خلال أن أغلب المهام تأخذ نفس الوقت إلا أن بعضا منها نتيجة أثرها البالغ المساهم بنسبة كبيرة في تحقيق النتائج، ليقودنا لتحديد سلة المهمات تعكس تفكيرنا في إعادة ترتيب قوائم المهام حسب درجة الأهمية، والتي تركز على المهام الحساسة التي تأخذ الأولية في الإنجاز نظرا لتأثيرها الكبير في تحقيق النتائج، بأقصى استفادة من إدارة الوقت بتقييم جميع المهام والأهداف المحققة والتخلص من الفجوات والمشتقات التي تحول دون تحقيق الهدف وتكون ذا مواطن هدر للوقت.

وهناك تطبيق أخر لهذه القاعدة في إدارة الوقت وهو أن 20% من وقت المدير المخصص للمرؤوسين سيستغرقه 80% منهم بينما 20% من المرؤوسين يحتاجون 80% من وقت المدير، فيجب على هذا الأخير أن يعطي أولية لأولئك المرؤوسين الذين يساهمون قدرا أكبر من الإنجاز للمهام ذات الأهمية الكبيرة[2].

وعليه فإن قانون باريتو يسهل التعرف على المواطن الهدر في إنجاز المهام وحجم تأثيرها، والعمل على تقليلها من خلال ترتيبها حسب الأثر والعمل على تجاوزها، وكما يكسب الأفراد عدة مهارات لإدارة مهامهم كالتخطيط واتخاذ القرارات والبحث عن حلول لما يسمح بتحقيق الأهداف المطلوبة.

---

[1] لعور عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص100.

[2] *Brian TRACY,* ***Eat That Frog, 21 Great Ways to Stop Procrastinating And Get More Done in Less Time****, Berrett-Koehler, USA, 2001, p 29.*

إلا أن أي نظرية تشوبها بعض النواقص والعيوب فمبدأ باريتو مبني على بيانات أنية غير مستقبلية لذا لا يمكن اعتماده في تقديرات مستقبلية لارتباطه بالمهام الحالية فإذا تغير الموقف والظرف وظهرت مهام جديدة لا يمكن التعامل معها، إلى جانب أن تقدير بعض المهام غير مأثرة وعدم إيلائها الأهمية المطلوبة يمكن أن تكون هذه الجزئيات الفيصل في تحقيق الهدف، ضف لذلك أنها مبنية على تقديرات شخصية في ترتيب وتقدير المهام إذ يمكن اختلافها من شخص لأخر.

ثانيا:نظرية الوقت وإدارة الأولويات للعالم

هي طريقة قائمة على مبدأ تحديد الأولويات والتي تدل على أن المشروع مهم أو مسؤولية ذات علاقة بالوظيفة التي تشغلها، أو أنها شيء ذو أهمية معينة، أو أنها شيء ينفذ قبل أي شيء، فعملية وضع الأولويات جوهر إدارة الوقت بتخصيص الوقت، فالمدير يجد نفسه أمام القيام بعدة أعمال ومهام خلال فترة زمنية معينة، فضمنيا لاستثمار الوقت يقوم بتحديد ما يقوم من منطلق الأولوية والأكثر أهمية لتجسد بذلك الإدارة الفعالة للوقت[1].

فعندما تكثر الأعمال يتطلب وقت أكبر للمدير لأداء مهامه، لتعتبر طريقة A.B.C التي تطورت لتصبح A.B.C.D.E إحدى الطرق المعتمدة لتنظيم المهام حسب الأولوية من خلال اعتمادها في إعداد قائمة من المهام المراد القيام بها وتصنيفها حسب الأصناف اعتمادا على النتائج المتوقع انجازها، فهذا النظام يركز على الاستخدام الأمثل للوقت على المهام التي لها أهمية، ويمكن أن تختلف عملية تصنيف هذه المهام حسب التصنيفات حسب الوقت والظرف، وهذه التصنيفات موضحة كالتالي:

---

[1]محمد أمين شحادة، **إدارة الوقت بين التراث والمعاصر**، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة السعودية، 2006، ص370.

الجدول رقم(05):تنظيم المهام وفق طريقة A.B.C

الصنف	اسم المهمة	مواصفات المهمة
A	المهام المهمة	هي المهام التي يجب أن تنجز والتي يترتب عنها نتائج سلبية في حالة عدم انجازها
B	مهام عادية	هي المهام التي عند عدم القيام بها لا تؤدي لنتائج سلبية، إلا أنها يجب القيام بها فهي مكملة للمهام صنف A إذ يمكن أن تترقى لتصبح مهام من صنف الأول.
C	مهام غير مهمة	وهي المهام المرغوب القيام بها ولينها غير مهما كسابقتيها، وليس لها نتائج والتي يمكن تأجيلها دون أن تأثر في النتائج، ويمكن أن تصبح مهام من الصنفB لما يحين وقت انجازها.
D	المهام القابلة للتفويض	هذا النوع من المهام يتميز بإمكانية إسنادها لشخص أخر للقيام بها، مما يوفر وقتا للمدير لأداء مهام أكثر أهمية.
E	المهام المحذوفة	هي المهام التي يمكن للمدير أن يحذفها ويضعها في هذا الصنف لعدم تأثيرها على النتائج مما يوفر وقتا للمدير للقيام بالمهام صنف A التي تعتبر محور نجاح أو فشل عمله.

***La source**: Brian TRACY, **Time Power: A Proven System for Getting More Done in Less Time Than You Ever Thought Possible**, AMACOM, USA, 2007 , p 113.*

ولتصنيف المهام يتم اعتماد ثلاث معايير لتحديد سلم أولوياتها وهي:[1]

أ. **الحكم الشخصي**:باعتبار أن صاحب المهمة أدرى بجميع خصائص المهام وما يجب عمله وتوقيت وأهمية كل عمل فهو الشخص الأمثل لتحديد المهام وترتيبها وأسبقية كل مهمة على مهمة بمراعاته النتائج التي يريد الوصول إليها.

ب. **النسبية**:عند ترتيب المهام وتصنيفها وفق الأكثر أهمية وأقل أهمية يقف صاحب القرار أمام معرفة ما هو أفضل لاستثمار وقته بإعطاء درجة الأولية العليا عن بعضها.

[1]لعور عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص110.

ت. **التوقيت:** من خلال تحديد إطار زمني لكل عمل بناء على درجة الأولوية، ليبدأ بالعمل في الوقت المناسب وينتهي منه في الوقت المراد لتستمر سلسلة المهام المنجزة على أساس التقدير الزمني الكلي محققا الهدف المطلوب.

هذه الطريقة تم تطويرها من طرف **ألن لاكين** لتكون دعامة للمدير في ترتيب أعماله حسب الأهمية إلا أنها افتقرت لإمكانية التمييز بين المهام المهمة والمستعجلة، الأمر الذي قاد الباحثين لتطوير هذه الطريقة من طرف **ستيفن كوفي** الذي ركز على مبدأ ترتيب الأولويات من منطلق قياس الأهمية والاستعجال، وهذا ما عبر عنه **ايزنهاور** بقوله:"هناك علاقة عكسية بين ما هو هام وما هو عاجل، فكلما كان الأمر هاما أصبح غير عاجل، وكلما كان الأمر عاجلا كان في الغالب قليل الأهمية"[1] فهذا ما يقود المديرين للتركيز على ما هو عاجل على حساب الهام، الأمر الذي استدعى لبناء نظرية إدارة الأولويات والتي تعرف بمصفوفة الوقت فهي تساعد الفرد على تقسيم متطلبات عمله وفق هذه المصفوفة موضحة في الشكل التالي:

		درجة الاستعجال	
		عاجل	**غير عاجل**
درجة الأهمية	**هام**	**A(مربع الواجبات)** الأزمات؛ المشاكل الملحة؛ أعمال حان موعد تسليمها	**B(مربع الجودة)** التخطيط طويل الأجل؛ الرقابة؛ بناء العلاقات
	غير هام	**C(مربع الفشل)** المقاطعات التليفونية؛ بعض التقارير؛ الأنشطة الشخصية.	**D(مربع الضياع)** بعض المكالمات الهاتفية؛ بعض الزوار؛ الأعمال الروتينية.

الشكل رقم(09): مصفوفة ايزنهاور لإدارة الوقت

المصدر: سهيل فهد سلامة، **إدارة الوقت منهج متطور للنجاح**، المنظمة العربية للتنمية، الأردن، 1988، ص78.

[1] محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 67.

نلاحظ من خلال المصفوفة أعلاه أن المهام ذات الصنفA وBهي التي لها الأولوية الأولى ولا يمكن تفويضها على عكس مهام الصنفBيمكن تأجيلها للوقت اللازم لتحقيقها، أما مهام الصنف CوDهي مهام يمكن تفويضها إلا أن مهام الصنف Dإذا كانت مهام لا تضيف قيمة للعمل فيمكن التخلي عنها وإلغائها، فتحديد هذه الأوليات يؤدي إلى ترتيب هذه الأنشطة القائم على المفاضلة بينها بناء على نسبة تخصيص الموارد لننتهج إستراتيجيات متبعة للقيام بهذا الترتيب وهي:[1]

أ. **إستراتيجية القيمة الكبرى أولا:** تقوم على أساس إعطاء الأولوية للمتطلبات ذات القيمة الأكبر؛

ب. **إستراتيجية المخاطر الأكبر أولا:**تقوم على أساس تنفيذ المتطلبات ذات القيمة الأكبر أولا سواء كانت طبيعة هذه المخاطر كإدخال تكنولوجيا جديدة أو تقبل أسلوب عمل جديد في العمل؛

ت. **إستراتيجية المتطلبات الأسهل تنفيذا أولا:** بحيث يقوم فريق خاص بترتيب الأولويات حسب درجة الصعوبة وعلى أساسها يتم التنفيذ من السهل إلى الصعب؛

ث. **إستراتيجية النجاحات السريعة أولا:** من خلال حصول على دعم للقيام بهذه المهام من خلال تفويضها؛

ج. **إستراتيجية متطلبات التوافق مع القواعد والأطر التنظيمية أولا؛**

ح. **إستراتيجية المتطلبات الداعمة أولا:**بعض المتطلبات لا قيمة لها إلا أنها داعمة أو أساسية للمتطلبات ذات القيمة العالية لذلك نبدأ بالمتطلبات الداعمة أولا؛

- **إستراتيجية المتطلبات العاجلة أولا:** من خلال ترتيبها حسب وجهة نظر المدير.

---

[1]سلمان حسين عبد الله وجوان جاسم خضير، **اتجاهات تطوير موازنة البرامج والأداء بإطار نظرية الأولويات لإدارة الوقت**، مجلة الدنانير، العدد16، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2019، ص286.

3. الجدولة الفعالة للوقت:

بعد تحديد الأهداف وتقسيمها لأولويات وفق النظريات المعتمدة يكون المدير أمام حتمية ترجمتها لخطط تفصيلة من خلال تصميم جداول عمل في إطار مفهوم جدولة الأنشطة التي تجيب عن السؤال: متى..؟؟، القائمة على اعتقاد أساسي أنه هناك وقتا ومكانا لكل شيء أي أن الجدولة تسمح باختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة لتتيح للمدير أن يعمل بصورة فعالة وهادفة، فللقيام بعملية الجدولة يجب توفر مبدأين أساسيين وهما:

أ. **قانون باركينسون:**يعود نشأة هذا القانون للبريطاني **باركنسون** بملاحظته بعد الحرب العالمية الثانية للفترة ما بين (1914-1928) أن عدد السفن في البحرية البريطانية انخفضت بالمقابل سجل انخفاض في عدد العمال والضباط في البحرية الملكية، ورغم ذلك ظل عدد الموظفين الإداريين الذين يتمسكون بحرفية الإجراءات الروتينية يتضخم بنسبة تقارب 6% سنويا، وهذه الزيادة لا علاقة لها بحجم العمل، فقد كانت الإدارة تتوسع، رغم انخفاض حجم العمل وتقلص عدد الموظفين المطلوب إدارة شؤونهم، هذا يعني أنه هناك تعاظم للبيروقراطية وتدني الإنتاجية بسبب تركز الموظفين في الشؤون الإدارية وليس في الإنتاج[1].

وأشار **باركنسون** إلى عاملين أساسيين في الأنظمة الإدارية يؤديان إلى البيروقراطية، أولهما ما أطلق عليه قانون مضاعفة المساعدين، أي تعيين مساعدين أو أكثر للمديرين يرفعون التقارير إليهم ولا ينافسون المديرين أنفسهم، وثانيهما أن الموظفين الإداريين البيروقراطيين يخلقون مهاما إضافية لغيرهم من الموظفين الإداريين[2].

---

[1] لعور عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص101.

[2] *C. Northcote Parkinson, **Parkinson's law, or, The pursuit of progress,** LowKeyBooks, U.S.A. , 1958,P05.*

فحسب مقولته الشهيرة:"أن العمل يتوسع دوما ليملأ الوقت المتاح لإنجازه"، فإذا كان النشاط يستغرق في العادة ساعتين يخصص له ضعف الوقت الفعلي، على افتراض أن كلما كان وقت أكبر لإنجاز العمل يصبح هدف يحقق بدل من مهمة تنجز، من خلال البداية مبكرا في أداء المهام واستثمار الوقت الفائض لإضافة تحسينات ومزايا جديدة قبل موعد تسليم المهمة، لكن في حالة البدء متأخرا يؤدي للوقوع في وضعية التأجيل أو ما تعرف بمتلازمة الطالب وهذا ما يؤدي لإفشال تطبيق قانون باركنسون، فعملية التأجيل التي تنشأ بصورة طبيعية لدى الفرد نتيجة ميله أحيانا للانجاز في اللحظات الأخيرة بدافع الكسل، ولمحاربة هذه الأخيرة بالإحساس بالاضطرار فهو دافع ينشأ لدى الفرد لانجاز العمل في الوقت المراد[1]، ليتم تفعيل عملية الإنجاز بشكل أسرع وبكفاءة وتسليمها في الوقت المحدد.

ب. **قانون مورفي:** قد يكون القانون ذو طرح قديم وتمت تسميته نسبة إلى الكابتن **إدوارد مورفي** والذي كان يعمل مهندساً في قاعدة إدواردز الجوية في الولايات المتحدة عام1949 آنذاك كان يعمل في مشروع قياس مدى احتمال الجسم البشري للتباطؤ المفاجئ في السرعة، فشدت انتباهه مقولة أحد المهندسين للطيران:"إذا احتمل تركيب جزء من طائرة بشكل خاطئ فسيركب بشكل خاطئ"، فعلق على هذه المقولة بتهكم قائلا:"إذن فأي شيء يحتمل أن يفشل سيفشل"، فكانت هذه هي البداية لهذا القانون الذي سمي فيما بعد باسمه[2]، فحسب ملاحظاته على مستوى الرحلات الجوية أن مضيفات الطيران تقوم بمهمتها قبل دخول الطائرة في اضطرابات، ونفس الشيء ينطبق على المسئولين بالقيام بجل اتصالاتهم الهامة لتوقع ما سيحدث من إضرابات أثناء الرحلة وتجتنبها، أي أن للتغلب من حدوث أي مشكلات هو توقع حدوث الأزمات بوضع عدة احتمالات

---

[1] *Brian TRACY, Op Cit, P212.*
[2] *Patrick FORSYTH, **Successful time management**, British Library Cataloguing-in-Publication Data, London, , 2nd Ed, 2007, P 09.*

لمواجهتها اعتمادا على تقديم أو تأخير المهمة بتحديد وقتها المناسب قبل حدوث أي أزمة، وهذا ما ينطبق على العمليات الإدارية إذ يتنبأ بحدوث تأخيرات في انجاز العمل والتخطيط لها على أساس رسم مسارات للتحكم والتغلب أو مواجهة مختلف الأزمات والتوقفات التي تعترض العمل كحدوث كوارث طبيعية، أو أعطاب تقنية، أو أخطاء في التنفيذ، فالإدارة الفعالة هي القائمة على عملية التخطيط المبنية على أسس التوقع والاستشراف المستقبلي ليكون هناك مرونة وتكيف مع المستجدات التي تحول دون تحقيق الهدف المطلوب.

ومن جهة أخرى يمكن التركيز على إنجاز ما هو مهم من المهام والتي لها تأثير أكبر على النتائج وبالتالي تحقيق الهدف المطلوب،[1]فالتوجه هنا يكون في إطار تعلم واكتساب مهارات جديدة في التخطيط والتنظيم من أجل ضمان الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت من خلال تنظيم ما يجب القيام به لكي نصل إلى تحقيق الأهداف.[2]

وعليه فحسب هذا القانون فإن كل عمل يحتاج إلى وقت أكثر مما نظن نتيجة الأحداث غير متوقعة، لذا وجب تقييم الوقت اللازم مع إدماج الأمور غير متوقعة بالطريقة التالية:60% وقت مخطط، و40% وقت غير متنبأ به.[3]

يتخذ المدير هاذين القانونين كآلية أساسية في عملية إعداد الجدولة الفعالة للوقت والتي من خلالها يلتزم المدير بإعداد الخطة الأسبوعية للعمل بإعداد جدولة أسبوعية للعمل وتحويلها إلى خطة يومية بإعداد الجدولة اليومية للعمل، متضمنين قائمة من الأنشطة التي تنفذ في يوم محدد مع أولويات مناسبة ووقتا محددا للإنجاز، وأهم ما تتصف به هذه الجدولة عند إعدادها عامل

---

[1]*Ibid, P 09.*
[2]*Brian TRACY,* ***Time Power: A Proven System for Getting More Done in Less Time Than You Ever Thought Possible****, AMACOM, USA, 2007, p196.*
[3]أمال مرقع، مرجع سبق ذكرهن ص40.

المرونة، فمعظم الوظائف الإدارية تتطلب مرونة تتراوح بين 25إلى50% من إجمالي الوقت، فلابد من ترك مساحة من الزمن لامتصاص الأحداث غير متوقعة، وترتبط هذه المرونة بمدى الانضباط الذاتي للمدير فكلما كان منضبطا قلت نسبة المرونة في الجدولة والعكس[1].

ثالثا:التنظيم الفعال للوقت

يعتبر التنظيم حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ ويقصد به ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ التخطيط وتحقيق أهداف المنظمة[2]، إلا أن ارتباطه بمفاهيم إدارة الوقت يعكس لنا اهتمام الإداري بأساس التخصص وتقسيم العمل من خلال تحديد دور كل عضو في التنظيم لوضع الخطة محل التنفيذ بتحديد ظروف ومتطلبات الخطة وفقا للتوزيع الزمني المتوافق مع كل نشاط، مع الاهتمام بالعلاقات التنظيمية الداعمة لعملية التنفيذ.

فلضمان نجاح هذه المرحلة يجب على أفراد التنظيم اعتماد جملة الأساليب والتقنيات التي تزودهم بكيفية استخدام الوقت وزيادة مهاراتهم للقيام بالأعمال، إذ حدد الكثير من الباحثين والدارسين مقترحات مهمة تساعد على زيادة فعالية تنظيم الوقت كإعداد قائمة بالأعمال اليومية والسير وفقها مع اعتماد مبادئ القوانين سابقة الذكر مما يمكن الإداري من معالجة الأمور الطارئة واستغلال الوقت بشكل فعال، وضرورة التفويض الفعال والالتزام بأركانه الأساسية، مع اعتماد إدارة فعالة لتنظيم الاجتماعات وتفعيل أساليب الاتصال لتضييق الفجوة الاتصالية بين المستويات الإدارية المختلفة، في إطار تنمية المهارات الشخصية المتعلقة بتنظيم المكتب والانضباط الذاتي لدى الفرد.

---

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص55.

[2] رضا صاحب، **مفاهيم إدارية معاصرة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2002، ص87.

رابعا:الرقابة الفعالة للوقت

من المسلمات البديهية لإدارة فعالة للوقت وجود حلقة رقابية فعالة فلا يمكن أن تكون العمليات الإدارية للوقت بمعزل عن الرقابة، ولا إدارة ناجحة بلا رقابة فاعلة، إذ عن طريقها يتم التقييم المستمر لما تم وضعه في الخطة المحددة زمنيا وما تم انجازه، لاكتشاف مواطن الخطأ واكتشاف المشاكل لمعالجتها مما يؤدي للحد من استنزاف الكثير من الوقت لتحديد كفاءة وفعالية الأفراد في تحقيق الخطط والأهداف المرجوة.

إذ يتم اعتماد آليات رقابية معينة سواء من حيث الزمن لنفعل الرقابة القبلية(الوقاية التنبؤية) والآنية(الرقابة على الأداء) والبعدية(المصححة) أو اعتماد الاتجاه الحديث في أساليب الرقابة بتفعيل الجهاز الرقابي الذاتي الداخلي المرتبط بالفرد دون رقابة من الأجهزة الخارجية[1].

وتظهر قدرة المدير في التحكم في مضيعات الوقت من خلال اتخاذه قرارات حازمة الخاصة بالإجراءات والتدابير اللازمة للتخلص من المعيقات سواء بيئية أو الشخصية، والتحليل الدقيق للأنشطة الممارسة تعد أفضل طريقة رقابية والتي يمكن تلخيص مراحلها في النقاط التالية:[2]

أ. **جمع البيانات:** من خلال تفقد مختلف سجلات الجدولة الموثقة للأنشطة التي تمت ممارستها واكتشاف مواطن الخلل في توقيت هذه الأنشطة ومعالجتها.

ب. **التعرف على الأسباب المحتملة:**من خلال تحديد السبب المؤدي لضياع الوقت سواء راجع للممارسات الشخصية أو للنمط الإداري المطبق في التنظيم، أو يمكن ردها للأساليب التقنية المستعملة في محيط العمل.

---

[1]محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص42.

[2]أمال مرقع، مرجع سبق ذكرهن ص39-40.

ت. **وضع الحلول الممكنة:**بعدما تم القيام بالمرحلتين السابقتين يتم رسم مختلف السيناريوهات التي تؤدي للحد من التجاوزات والخلل في عدم الاستغلال الفعال للوقت.

ث. **اختيار أفضل حل وتطبيقه:**بعد المفاضلة بين الحلول وتقييم إيجابيتها من سلبيتها يتم اختيار أمثلها والعمل على تطبيقها بالإجراءات الكفيلة بتحقيق حد للهدر الذي يعاني منه التنظيم ككل أو مستوى إداري معين؛

ج. **المتابعة والرقابة:**بعد القيام بعملية تطبيق الحل الأفضل المختار يجب مراجعة وتقييم مدة فعالية هذا الأخير في حل الخلل المطروح وفي حالة بقاء نفس الإشكال فلابد من إيجاد حلول بديلة لعلاج سبب الهدر.

المطلب الثاني:معيقات تطبيق إدارة الوقت

إن الاستثمار الأمثل للوقت وضمان إدارة فعالة يحدد مدى نجاح أو فشل التنظيمات باختلاف أنواعها، ويتوقف ذلك على مدى وعي الأفراد بأهمية الوقت وضمان السيرورة المستمرة لإدارة الوقت بالفعالية المطلوبة، والحد من الهدر الذي يقابل كل حلقة من حلقاتها، فأركان الإدارة الفعالة للوقت ما هي إلا تخطيط فعال للوقت في ظل تجنب معيقات الوقت التي تمثل في مجموعها العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تواجه الفرد أثناء أدائه لعمله خلال الوقت الرسمي مما يعطله عن انجاز المهام الموكلة والواجبات الملقاة على عاتقه، حيث تتناول العديد من الدراسات الأجنبية لقياس وتحديد هذه المضيعات ليعبر عنها **ماكنزي** على كل ما يمنع المدير أو الفرد من الوصول

للأهداف المرسومة[1]، أما **أرنست همنغواي** عرفها على أنها كل ما تجده غير مفيد وغير مرض عندما تنهي إنجازه.[2]

هناك تضارب في الآراء حول أسباب مضيعات الوقت والتي تمثل عوامل معيقة لحسن سير الجهاز الإداري والتي تختلف من مستوى إداري لأخر، مما انصب أراء الباحثين على التركيز على التقسيم الذي يمس الوظيفة وحتى الفرد بحد ذاته والبيئة وعلى هذا الأساس يتم عرض المعيقات التالية:

1. **المعيقات الداخلية(ذاتية):** هي جملة التصرفات والإجراءات التي يقوم بها الفرد سواء كانت ذاتية متمثلة في عادات سلبية مضيعة للوقت أو عيشه حالة الفراغ وعدم معرفة ما يريده بالتحديد، كما يمكن أن ترتبط بشخصية المدير بحد ذاته ومنها نجد:

أ. **التأجيل والتردد والتسويف:** تظهر مظاهر التسويف أو التأجيل من خلال عدم انجاز عمل أو نشاط معيق في وقته، والتعود عليه ليصبح عادة سيزيد من احتمالية الهدر ليعد العدو الأول للإدارة الفعالة للوقت، وفي هذا الصدد يقول **مايكل لبوف:**"إن المدير يدفع الثمن باهظا لانغماسه في التأجيل، إنه ببساطة القاتل العالمي للفعالية"، من أهم أسباب التأجيل والتسويف هي الأعمال الروتينية أو التعرض للمسائل الإدارية التي تحتاج قرارات حاسمة وبسبب غموضها أو نقص المعلومات والبيانات عن الموقف، يعيش المدير حالة التردد في انجاز المطلوب منه والدخول في مرحلة التأجيل، وهنا وجب اعتماد مبدأ فتت تسد استنادا لقول **هنري فورد:**"لا يوجد عمل صعب المنال إذ جزئ إلى أعمال صغيرة وهذا هو المبدأ الأساسي

---

[1]قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، مرجع سبق ذكره، ص88.

[2]مرقع أمال، مرجع سبق ذكره، ص27.

الذي قامت عليه صناعة السيارات"[1]، فعملية تقسيم الأنشطة وتجزئتها يسهل عملية فهم فحواها وطريقة انجازها وبالتالي التخلص من إشكالية التردد في الانجاز.

ب. **السرية المفرطة:** إن التكتم على المعلومات والسرية الزائدة على اللزوم تستنزف الوقت الكثير من أي فرد في المستوى الإداري للحصول على المعلومات، مما يسبب العشوائية في اتخاذ القرارات وانعكاسه على انجاز المهام بأقل من الفعالية المطلوبة[2].

ت. **عدم التفويض:** الكثير من الإداريين يميلون إلى عدم التفويض نتيجة خوفهم من فقدان السلطة وتفضيل تجميع كل الأمور والاختصاصات لديه واستخدام النمط الديكتاتوري مما يسيطر التردد والخوف في مناخ العمل، وهذا راجع للأسباب التالية:[3]

- الطبيعة الإنسانية والرغبة في الاستئثار بالسلطة والنفوذ؛
- الإحساس الزائد بالكفاءة التي توهم المدير بأنه يستطيع أن يؤدي العمل المفوض أفضل من غيره؛
- اعتقاد المدير أن المفوض إليه يمكن أن يؤدي العمل بالطريقة أفضل منه، مما يجعله يكتسب خبرة وتقديرا من الجميع تفوق ما يتحلى به المدير؛
- قلق المدير من الأخطاء التي قد يرتكبها المفوض إليه، والتي قد تنعكس سلبا على أداء المنظمة ككل ويحتاج وقت أكبر لمعالجتها؛
- رغبة المدير في الاحتفاظ بمهامه حتى ولو كانت روتينية لأن تغييرها قد يفقده السيطرة على العمل.

---

[1] محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص88.

[2] قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحميد، مرجع سبق ذكره، ص102.

[3] محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص89.

ث. **إنجاز أشياء متعددة في وقت واحد:** محاولة القيام بانجاز عدد كبير من النشاطات بسرعة في وقت قصير مما يؤدي لتنفيذ أعمال دون تخطيط والتعرض للضغط النفسي، ليكون مآله إلى تشتيت التركيز والتعارض والتضارب عن تحقيق الهدف المراد.

ج. **عدم التنظيم الشخصي:**إن ما يتميز به أغلب مسئولي الجهاز الإداري هو كثرة العمل الورقي على مكاتبهم الخاصة مما تعم الفوضى وانعدام التنظيم مما يشتت الانتباه والتركيز على أداء الأعمال مما يكون هناك هدر للوقت نتيجة القيام بعملية الترتيب ونقص الوقت المخصص للقيام بالأعمال الهامة والتي تتطلب وقتا أكبر، مما يتطلب وجود سكرتيرة يكون بينهما تنسيق عال مما يربحه وقت أكبر والسير نحو الإدارة الفعالة.

ح. **عدم القدرة على الرفض أو قول كلمة لا:**إن الرغبة المفرطة في إرضاء الآخرين خاصة المدراء الجدد يؤدي إلى أداء أنشطة غير المجدولة في نظامه اليومي، وبالتالي يحيده عن طريق انجاز المهام ضمن الساعي مما يحيده عن تحقيق الأهداف[1].

خ. **نقص الانضباط والالتزام الذاتي:**أحيانا العلاقات الإنسانية والروابط التي تتكون في بيئة العمل بين مختلف الأفراد في شكل تبادل الحديث بين الزملاء والأصدقاء أو التعاطف والمساعدة في حالة الشكوى، والميل للمزاح والتسلية يؤدي إلى تضيع وقتهم ووقت الآخرين .

د. **عدم واقعية تقدير الوقت والمعلومة اللازمة لكل مهمة:** وذلك من خلال إضاعة الوقت على المهام غير مهمة على حساب المهام الأكثر أهمية، كما أن مسألة استخدامهم للمعلومات التي يحتاجونها ونقصها أو نتيجة انتشار المغالطات التي تؤدي إلى عدم معرفة حقا ما يجب القيام به وكيفية الانجاز المطلوب منهم، لهذا على المديرين تحطيم المغالطات وتوفير

---

[1]*Mackenzie, R. Alec,* ***The time trap : the classic book on time management****, AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, US,2009, p97.*

المعلومة الصحيحة في الوقت اللازم، ضف إلى ذلك البدء في تنفيذ المهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال لمهمة جديدة قبل إتمام المهمة السابقة، مع الاهتمام بالمسائل الروتينية الأقل أهمية ما يصاحبه عدم تحقيق إدارة فعالة للوقت مبنية على سياسة المماطلة والمغالطة.

ذ. **مواقع وتطبيقات التواصل الاجتماعي والتفقد الدائم للبريد الإلكتروني:**أشارت أخر الإحصائيات أن الإدمان على مواقع التواصل الاجتماعي يعتبر أحد أسباب تضييع الوقت، حيث التصفح لساعات طويلة يستنزف الوقت الكافي لممارسة الأنشطة اليومية من جهة ومن جهة أخرى يؤدي إلى الإرهاق وعدم التركيز في عملية الانجاز، كما أن اكتساب عادة التفقد المستمر للبريد الالكتروني دون أن تكون هناك رسائل منتظرة أو محددة يؤدي لهدر في الوقت الذي قد يساوي ذلك إنجاز مهمة كاملة كل أسبوع، وهذا ينطبق على جميع الأنشطة المتعلقة بالهاتف الذكي.

ر. **العشوائية وضعف الهمة:**يعاني الكثير من الأفراد من تنفيذ أعمالهم ومهامهم عشوائيا واتصافهم بضعف الإرادة وتعودهم على التأجيل فانجاز الأعمال بسرعة يحتاج أفراد ذوي همة عالية وإرادة قوية والتزامهم بالخطة التي ستحقق الأهداف.

2. **المعيقات الوظيفية:**إن إصرار ورغبة المدير بشكل دائم إلى الحفاظ على وقته وإدارته بالشكل الذي يقودها لتحقيق أهداف التنظيم من خلال التقيد بالإنجاز للمهام وفق ما هو مرسوم في الخطة الموضوعة، إلا أنه تواجهه جملة تحديات وصعوبات تفرضها وتتحكم فيها البيئة التنظيمية وطبيعة الوظيفة بحد ذاتها تحيده عن الاستثمار الفعال للوقت، ويجدر أن يكون أكثر وعيا بهذه العوامل التي تعيقه والتعامل معها بالشكل الذي يضمن إدارة ذكية ليكون في المساق المطلوب، وقد حدد **دراكر** أهم المعيقات التنظيمية على النحو التالي:

أ. **سوء وعدم كفاءة التنظيم**:الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين حيث يسودها العشوائية والارتجالية في ظل عدم وجود أهداف واضحة وأولويات مرتبة وفقا لأهميتها، مما يجعل متخذ القرار يتخبط في ظل رد فعلي في اتخاذ القرارات وانجاز المهام غير خادمة للتنظيم ومضيعة للوقت، وبالتالي عدم قدرته لجدولة أنشطته ويجعله عرضة للقلق والانفعالات وضغط العمل نتيجة تعارض الأولويات من جهة، ومن جهة أخرى تلك الإدارة المتميزة ببيئة مليئة بالأزمات فحدوث أي أزمة دون توقع يكون أمر مواجهتها ومعالجتها يأخذ وقتا لابتلاع الأزمة وجوانبها السلبية من قبل متخذ القرار والتي تصبح محور اهتمامه ووقته موجه للحد من تصاعد الأزمة وإهمال بقية مهامه الرئيسية.

ب. **تضخم عدد من العاملين:** إن زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب سيؤدي إلى زيادة البيروقراطية من جهة ومن جهة أخرى كثرة النزاعات، فحسب **دراكر** أن المدير الذي يقضي أكثر من 10% من وقته في حل النزاعات والعلاقات الإنسانية المسجل فيهم فائض، فالعدد الزائد ليس عاطلا عن العمل فقط بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة وقتهم.

ت. **الاجتماعات**:إن تخصيص فضاء خاص بعقد الاجتماعات المستمرة أو الدورية في جميع أنواع التنظيمات تلفت الأنظار لأهميتها، إلا أن الاجتماعات الطويلة المجدولة أو غير مجدولة أكثر مضيعات الوقت لدى المسؤولين، فقد أظهرت إحدى الدراسات الأمريكية أن المدير في المتوسط يقضي حوالي 10 ساعات أسبوعيا في الاجتماعات، وأن 90% من المدراء يرون أن نصف اجتماعاتهم تعد مضيعة للوقت، أي أن 250 ساعة في العام مضيعة لوقت المدير، لذا يجب هذا الأخير تعلم فنيات إدارة الاجتماعات مما يضمن عدم

هدر للوقت من خلال إيلاء أهمية لمرحلة الإعداد والتنفيذ فالتقييم بتنظيم اجتماعات بدعوة حضور الأفراد المعنيين فقط والتخطيط الجيد لموضوع الاجتماع.

ث. **نقص المعلومات والاتصال الفعال:**إن عدم فعالية نظم المعلومات في التنظيم أو غيابه يؤدي لعدم توفر المعلومات في الوقت والمكان المناسبين، وما يقابلها من عدم فعالية لنظم الاتصالات التي تسمح بانتقال المعلومة لمراكز اتخاذ القرار الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات متعارضة نتيجة عدم الإدراك والضبابية التي تسود بيئة اتخاذ القرار، فأي تنظيم يسعى من خلال الاتصال لطرح الأسئلة التالية:ما الذي يجب أن يعرفه الموظف؟، ماذا تريد أن تخبره؟، كيف ستخاطبه؟، كيفية التحقق من تلقي الرسالة هل مشوهة أو محفوظة؟[1]، وعليه فإن من مضيعات المتعلقة بالوقت من زاوية الاتصال ما يلي:[2]

- عدم التخطيط الجيد للمعلومات المراد إرسالها؛
- عدم الإصغاء الجيد؛
- الشروع في الاستنتاجات وإصدار الأحكام قبل اكتمال أو فهم الجيد للرسالة؛
- المقاطعات المستمرة أثناء الحديث؛
- عدم الإعداد الجيد لعملية الاتصال؛
- عدم امتلاك مهارات لجذب اهتمام المستقبل وتشجيعه لطرح الانشغالات والاقتراحات؛
- عدم فعالية التغذية العكسية لفهم الجيد للرسالة والمقصود منها.

---

[1] *Jean-Pierre Mouton,* ***La sécurité en Entreprise****, Dunod, Paris, 3eme édition, 2010, P71.*

[2] محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص86.

وهذه أبرز معيقات العملية الاتصالية التي وجب أخذها بعين الاعتبار من أجل الحد من مضيعات الوقت ومتى كان ملتزما بفنيات إدارة العملية الاتصالية كلما كان محققا لسعيه نحو الإدارة الفعالة للوقت.

ج. **الزيارات المفاجئة:**بينت إحدى الدراسات الأمريكية الحديثة أن المدير يقضي مع الزائرين سواء الداخليين أو الخارجيين ثلاث ساعات ونصف في المتوسط يوميا وقد تبدو المشكلة في بيئتنا الإدارية العربية أكثر حدة[1]بارتفاعها بشكل كبير لتحتل حيزا من الزمن كان مخصصا لمهام أهم، مؤدية لهدر المدير عمله الأساسي فتختل جدولته لتؤدي لضغوط في عمل، مما ينعكس سلبا في مستوى الانجاز وفعالية تحقيقه للوقت المعياري المخطط له، وباعتبار المسؤول بطبيعته اجتماعي المغزى منها عدم توقيف هذه الزيارات بشكل كلي، وإنما يحسن كيفية التعامل معها وتنظيمها من خلال تعلم مهارات إدارة الزيارات المفاجئة التي تفعل إدارة الوقت.

ح. **المعوقات الهاتفية:**يعتبر من أهم مصادر هدر الوقت وضياعه من خلال الانشغال بالمكالمات الهاتفية مما يجعلها تلتهم من وقت العمل ولا تتيح مجالا للقيام بالأعمال الهامة، ففي دراسة أمريكية وفقا لتقرير صدر عام 1997 أنه تجرى حوالي 480مليون مكالمة يوميا، منها في مدينة نيويورك 38 مليون مكالمة، ليقدر 90%من المديرين الأمريكيين يقضون ساعة على الأقل يوميا في المكالمات الهاتفية و40% أكثر من ساعتين في اليوم،[2]الأمر الذي يستدعي من الإداري الأخذ بعين الاعتبار لتنظيم أوقات استعمال الهاتف من خلال تعلم مهارات إدارة المكالمات الهاتفية التي تفعل إدارة الوقت.

---

[1]محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص317.

[2]نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص174.

3. معوقات العملية الإدارية:قام **ماكنزي** بتجميع مضيعات الوقت التي تتصل بالوظائف الإدارية من خلال عدم كفاءة وقدرة الإداري في ممارسة مهامه في ظل استمرار سيرورة عجلة العملية الإدارية، فضياع الوقت المتصل بأحد حلقاتها سيخل بالترابط والتكامل بين كل وظيفة وأخرى، ومن منبر أهمية الوقت في العملية الإدارية يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تؤدي إلى مضيعة الوقت وانعكاساتها على التنظيم كالتالي:

الجدول رقم(06):مضيعات الوقت العملية الإدارية وانعكاساتها

مضيعات الوقت	انعكاساها على التنظيم
-عدم وجود أهداف وأولويات وخطط يومية مما يجعل الجميع ينشغل في تحقيق أهداف مختلفة مما من شانه هدر الوقت؛ -اختلال العمليات في ظل عدم وجود ترتيب علمي وعملي سليم لتنفيذ الأعمال في ظل التجديد المستمر للأولويات مما يضعف التركيز على العمل ويخلق التأجيل والتسويف في الانجاز ؛ -إتباع فلسفة إدارة الأزمات بوضع الأفراد تحت الضغط وخطر الأزمة مما يفقد دافع الاستمرار في العمل؛ -تقديرات غير واقعية لتوزيع الزمني الخاص بالأنشطة مما يؤدي لهدر للوقت، والقيام بأكثر من عمل في وقت واحد؛ -عدم وجود خطة منسقة لفترات الخرجات العملية الخاصة بالسفر لتكون فجائية مما يؤثر سلبا في انجاز المهام المطلوبة؛ -البرمجة غير منسقة للوقت بين العمليات مما يؤدي لهدر للوقت لطول انتظار الانتهاء من المهام نتيجة ترابط المهام وتكاملها؛ -عدم وجود خطة علمية مستمرة ومتكاملة الجوانب والأبعاد لخلق التوافق بين الإمكانيات والمهام مما يجعل ضياع في الوقت؛ -انتهاج الأسلوب الموقفي مما يتجاهل بذلك الاعتبارات الإستراتيجية العليا للتنظيم.	-عدم تحقيق للأهداف والاستراتيجيات المسطرة -كثرة الاجتماعات الطارئة؛ -عدم جدولة الانجاز ؛ -عدم التنظيم الشخصي -التدخل في نظام العمل وتفاصيله؛ -تداخل وتشابك وتعقد العمليات المترابطة؛ -تعارض وتداخل الأوامر ؛ -عدم واقعية تقدير الوقت؛ -نقص الانضباط الذاتي؛ -ضعف فرص الابتكار والإبداع الذاتي؛
-سوء الإدارة الذاتية للفرد من خلال سوء التنظيم الشخصي للعمل المكتبي ومتهرب للمسؤولية بالتأجيل والمماطلة مما يغلب الطابع العشوائي في الإنجاز المهدر للوقت؛ -عدم وضوح الاختصاصات و التضارب بين السلطات والمسؤوليات والتحول من الإدارة الديمقراطية إلى الديكتاتورية بإتباع أساليب التعسف الإداري وسوء استخدام التنظيمات الرسمية مما يضيع قيم الوقت؛ -الازدواجية في المهام يخلق الجو ألاتكالي والتهرب من الانجاز المطلوب منهم؛ -سيطرة الأعمال الروتينية التافهة ومركزية السلطة بعدم التفويض للمرؤوسين يخلق البيئة التنظيمية القاتلة لروح الإنجاز ؛	

التوجيه	–سوء نظام الحفظ للملفات والسجلات وغياب المعلومات مما يخلق القرارات والأفعال الارتجالية والعشوائية لدى المدراء؛ –انتشار النظام البيروقراطي السلبي وتعيد في الإجراءات العملية مما يعيق عملية انجاز الأعمال.	–ارتفاع قاعدة التكاليف –ضعف القرارات المتخذة؛ –عدم فعالية إدارة الأزمات؛ –ضعف الأساليب الإدارية الفعالة؛ –انتشار الضبابية والعشوائية في العمل؛ –تحقيق أداء متدني؛ –ضعف الثقافة التنظيمية انهيار إدارة القيم؛ –عدم تحقيق الرضاء والانتماء التنظيمي.
	–النزعة التسلطية مما يؤدي غياب أو عدم فعالية التفويض مما يؤدي لضياع الوقت؛ –ضعف جهاز الحوافز يخلق بيئة عمل متميزة بدافعية متدنية للانجاز –سيادة جو اللامبالاة وعدم المسؤولية في ظل ضعف التوجيه الإداري وغياب القيادة الفعالة؛ –غياب العمل بالفريق مما يؤدي إلى غياب روح المشاركة والمبادرة الذاتية وضعف التنسيق والتضامن لحل المشكلات التي تعترض التنظيم؛ –ضعف إدارة حل النزاعات المدمرة لعلاقات العمل الودية؛ –الاهتمام بجزئيات الإنجاز واهتمام التوجيهات الأساسية مما يضيع الوقت –ضعف كفاءة الاتصالات مما يترتب عنها سوء فهم التعليمات والتي تنعكس سلبا على التنفيذ؛ – سوء استخدام فنيات إدارة الاجتماعات؛ –عدم كفاءة اتخاذ القرارات المعالجة المؤدية للتأجيل والتردد في الانجاز؛ –اتساع نطاق الإشراف مما يضطر لتأجيل بعض الأعمال مما يترتب اختلالا في جدولة الأنشطة.	
المراقبة	–نقص الانضباط الذاتي والجهاز الرقابي الذاتي الذي يخلق المسؤولية اتجاه ما ينجز؛ –عدم المتابعة الفعالة للتقارير المرفوعة للقيام بالتصحيح اللازمة لعملية الجدولة؛ –المقاطعات الهاتفية والزوار المفاجئين الخارجة عن الجدولة المحددة؛ –عدم وجود معايير رقابية واضحة واعتماد أدوات رقابية تقليدية مضيعة للوقت؛ –ضعف مستوى إعداد تقارير الرقابية لضمان المتابعة الفعالة لمعالجة الاختلالات؛ –الرقابة الشديدة والميل للسيطرة من تعدد أجهزة الرقابة وكثرة التقارير؛ –عدم فعالية جهاز تقييم أداء الأفراد مما يؤدي لانعدام حافزية الانجاز.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

– ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص159.

–مدحت أبو النصر، إدارة الوقت:المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر،2012، ص105–108

–أمال مرقع، **دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2018/2017، ص28–32.

– محمد السعيد جوال، **نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت(دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010/2009، ص80–83.

من خلال العرض السابق يبدو أن مفهوم مضيعات الوقت بسيطا إلا أنه يتسم بالديناميكية، فالفجوات التي تتخلل التنظيم من تضييع للوقت سيعود بالسلب على أداء المؤسسة ككل، ويزداد الأمر سوء إذا لم يتحكم الإداري في هذه العوامل ويعالجها بالشكل الذي يسمح بالسير نحو الإدارة الفعالة للوقت، لهذا سخرت طرق لاستخدامها لمضاعفة إدارة الوقت والتي سنتطرق إليها في الجزء الموالي من بحثنا.

المطلب الثالث:الإستراتيجيات المضاعفة لإدارة الوقت

لقد عرف الفكر الإداري برؤيته للإدارة على أنها علم وفن، لتسفر هذه النظرة عن جملة من الأدوات الفنية والكمية التي يمكن من خلالها الإداري من التحكم في وقته وإدارته بالشكل الذي يحقق له الفعالية المطلوبة، في مقدمتها تعلم مهارات وفنيات في مجالات إدارة عمله، فلا يمكن القول على إداري كفء إذا اعتمد فقط على الأدوات الكمية فقبل أن تكون الإدارة علم فهي تتعامل مع الفرد بجملة سلوكياته وتغيراته الموقفية، لنتوقف أمام الأدوات الفنية من خلال امتلاكه الفنيات الخاصة بالتعامل مع إدارة الأشياء بناء على معرفته ومهاراته الشخصية التي تقوده نحو إدارة وقته بشكل فعال.

أولا:فنيات إدارة الوقت بفعالية

تعددت الأساليب الإدارية المستخدمة لتنظيم وإدارة الوقت سواء المستخدمة في عملية جدولة أنشطتهم أو في معاملاتهم اليومية، فبرغم من الأساليب التقليدية الكثيرة إلا أن هناك عدة أساليب حديثة أثبتت نجاحها في هذا الجانب نذكر منها:

1. **مهارة إدارة الاجتماعات:**ترى **بربارا** وزميلها **بالمير** أن فعالية الاجتماع تقوم على ركنين أساسيين: ركن الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بما فيها الوقت، وركن الإنتاجية وتعني التقدم نحو الأهداف المحددة والإفادة القصوى من الفرص المتاحة،

ففعالية الاجتماع تقاس بقدرته لتحقيق الأهداف بأقل وقت ممكن مع تحقيق رضا للمشاركين[1]، ليتطلب تحقيق هذين الركنين بمحاولة خلق منهج علمي لاستغلال وقت الاجتماعات قائم على أربع مكونات أساسية وهي:

أ. **تحديد أهداف الاجتماع:**90% من أعمال الاجتماع الفعال تتم قبل انعقادها، من خلال مجموعة من الترتيبات التي تقع على عاتق مسؤول قائد الاجتماع بتحديد الهدف من الاجتماع وموضوعاته، وتحضير جدول الأعمال المحدد لتاريخ ومكان وزمن الاجتماع والهدف منه والأعضاء المشاركين وقائمة المواضيع التي يتم مناقشتها خلال الفترة الزمنية المحددة.

ب. **تهيئة الظروف البيئية اللازمة لعقد الاجتماع:**قبل البدء في أي اجتماع على قائد الاجتماع أو مفوضه أن يتأكد من تحديد مكان الاجتماع بالمواصفات التي تسهل الأعمال من حيث مساحة المكان وموقعه المتناسب مع الأعضاء المشاركين ومدى جاهزيته، خاصة من زاوية توفره على الخدمات المساندة للأعمال كالنسخ والتصوير ووسائل وأجهزة السمعية والبصرية والوسائل التكنولوجية وغيرها، التي لها مساهمة فعالة في أسلوب إدارة الاجتماعات خاصة من ناحية تسهيل العرض وبالتالي تقود نحو الحد من هدر الوقت[2].

ت. **تحديد دور الرئيس والأعضاء في إدارة الاجتماع:**يرجع اختيار رئيس الاجتماع لتوفره على مقومات فعالة لنجاح استغلال الوقت أثناء الاجتماع وتحقيقه الهدف منه، عموما حصرها

---

[1]نادرأحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص252.

[2]معتز عبد القادر عساف، **موسوعة التميز الإداري –الجزء الثالث التميز في إدارة الوقت والاجتماعات**، إتحاد المصارف العربية، الأردن، 2008، ص135-136.

بول تيم في القوة الشخصية وقوة المركز الوظيفي[1]، ويتحقق دور الأعضاء المشاركين من حضورهم الإيجابي لا بحضورهم الجسدي فقط ويمكن توضيح دوريهما في الجدول التالي:

الجدول رقم(07):دور قائد وأعضاء المشاركين بالاجتماع

دور رئيس أو قائد الاجتماع	دور الأعضاء المشاركين
-الحرص على بدية وانتهاء الاجتماع في الموعد المحدد؛ -تنظيم المناقشات والمداولات بين الأعضاء وضبطها من ناحية الوقت بتوجيهها نحو الهدف المطلوب؛ -تنظيم فترات الاستراحة التي تتخلل الاجتماع والالتزام بها لضمان انتهاء الاجتماع في الوقت المطلوب؛ -التأكد من توفر متطلبات الاجتماع لتسهيل أعماله؛ -تكليف أعضاء للقيام ببعض النشاطات خارج إطار الاجتماع؛ -متابعة أعمال سكرتير الاجتماع؛ -تحضير وتنظيم جدول الأعمال بالمشاركة مع الأعضاء اعتمادا على إستراتيجية الجرس لاستغلال الوقت المطلوب.	-ممارسة سلوكيات إيجابية أثناء الاجتماع؛ -الالتزام بالمواعيد ومواضيع المحددة للاجتماع؛ -احترام أهداف الاجتماع والعمل على تحقيقها؛ -السعي على حصول معلومات اللازمة للاجتماع؛ -الانفتاح على الآخرين ؛ -عدم دخول في مناقشات جانبية أو إثارة مشاكل لرئيس الاجتماع وتفادي الانشغال بالهاتف ؛ -مساعدة رئيس الاجتماع بمراقبة الاجتماع وسيره نحو الهدف المرجو؛ -السيطرة على المشاعر والعواطف والتركيز على الموضوعية في المعالجة؛ -التركيز والانتباه والإصغاء الهادف للاهتمام بالمضمون.

المصدر:ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص238-247.

ث. تقييم أعمال الاجتماع:من خلال قياس قدرة الرئيس على إدارة الاجتماع بقيامه بالدور الأساسي وقيادة الاجتماع في إطار استغلال الوقت المحدد نحو تحقيق الهدف المحدد، ومن جهة أخرى يتم تقييم فعالية الاجتماع بشكل عام محققا الهدف منه وإعداد محاضر الاجتماعات الموجزة للأحداث والقرارات التي تم التوصل والاتفاق عليها لوضعها في طريق الانجاز.

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص238.

ليرى بشكل عام كل من **ألان باركر** و**ريتشارد تشانع** أنه هناك بعض القواعد المنظمة التي يتم الاسترشاد بها أثناء الاجتماع من أجل ضمان استغلال أمثل للوقت وهي:[1]

- عدم المقاطعة والالتزام بالصمت عندما يكون دور الآخرين بالكلام؛
- عدم الانتقاد والتجريح والالتزام بروح التعاون؛
- المساهمة بالأفكار المقبولة في إطار أهداف الاجتماع؛
- البقاء بذهن مفتوح وتجنب حالات الصراع والابتعاد عن الأحكام المسبقة والنقد الهدام؛
- البدء والانتهاء في الوقت المحدد للاجتماع بالالتزام بالبرنامج التحضيري وبالوقت المخصص لكل موضوع؛
- القبول بالحل الوسط عندما يكون الأمر ضروري واعتماد روح المناقشة البناءة؛
- التقدم بشكل يجذب الانتباه في بداية الاجتماع ووضع القواعد بشكل سليم وعادل ومنطقي وموضوعي؛
- اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

2. **مهارات إدارة المكالمات الهاتفية:** يمكن اعتبار استخدام الهاتف كإستراتيجية فعالة لتوفير الوقت، خاصة مع الثورة التكنولوجية التي جعلت العالم كقرية صغيرة باستخدامها، بحيث أصبحت توفر خدمات المكالمات الصوتية والمرئية، فمن **المواقف** التي تستدعي **ضرورة استخدام الهاتف** متمثلة في ما يلي:[2]

- لتوفير خطوات أو مراحل معينة أو لتجنب السفر؛

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات**، المجموعة العربية، مصر، 2009، ص136-139.

[2] نادرأحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص175-176.

- لجمع معلومات فورية تستدعيها الحاجة؛
- لبث أو نشر معلومات تكون الحاجة فورية لبثها ونشرها بضمان عمليات التنسيق الضرورية؛
- للتعرف على مدى تقدم وسير العمل في الأنشطة المهمة والتعرف على الصعوبات التي تعيق الانجاز؛
- لاتخاذ قرارات روتينية تتطلب موافقة مجموعة صغيرة، أو في حالة رغبة في إبقاء قنوات اتصال مفتوحة مع الآخرين كالعملاء والرؤساء والمرؤوسين.

فمن **المقترحات** التي تأخذ بعين الاعتبار **لزيادة فعالية المدير في استعمال الهاتف** ما يلي:[1]

- تكليف السكرتير بالرد على المكالمات مما تقلل من تكلفة استهلاك المدير للهاتف؛
- الالتزام ببروتوكول الرد الرسمي على المكالمات مما يحد من هدر الوقت عند استعمال الهاتف؛
- إعداد جدولة مختصرة عن أرقام ومواعيد إجراء المكالمات الهاتفية مما يساعد المدير في توفير الوقت؛
- إعداد ملخص للنقاط الهامة الخاصة بموضوع المكالمات حتى تحفظ ويمكن العودة إليها وقت الحاجة؛
- الانتهاء من المكالمة الهاتفية بعد أن تستوفي أبعادها الأساسية المحققة للهدف؛
- اعتماد أساليب ذكية لترويض الاتصالات مع الأشخاص باستخدام الوقت المميز والتقنية المناسب؛

---

[1] *Mackenzie, R. Alec, Op Cit, p167-168.*

- تطوير مهارات المرؤوسين في استخدام الهاتف سواء من ناحية طرح الأسئلة أو الإجابة عنها؛
- اعتماد التقنيات الحديثة في استعمال الهاتف كالرد الآلي وكشف رقم المتصل وغيرها.

3. **مهارة إدارة العمل الورقي:**إن عملية تنظيم العمل المكتبي يحتاج وقتا لقراءة وفرز وتصنيف وحفظ تداول الأوراق لتصبح عبئا إداريا ذات طابع روتيني سواء من حيث التعامل مع البريد أو الأوراق، فأفضل الطرق للحد من تأثير ضياع الوقت هو إتباع تقنية الرافت(*RAFT*) تقنية مانعة من الغرق في بحر من الأوراق من خلال اتخاذ قرار بفرز وصول الورقة إلينا وماذا سنفعل بها نهائيا، إما بتحويلها(*Refer It*) أو نعمل عليها(*Action It*) أو نضعها في ملف المناسب(*Fule It*) أو نرميها[1](*Throw It Away*)، كما أنه يتطلب وجود نظام لتلقي البريد وإعداد التقارير بصفة مستمرة مما يضمن المتابعة وضبط الأمور وهذا ما يعد رهان أمام الإداري في تنظيم وقته من زاوية قراءة كل ما يرده من مجلات وتقارير ورسائل، إلا أن تكليف أحد ما يقوم بذلك سيوفر وقتا للإداري في أداء مهام رئيسية، فمن وسائل الحد من تأثير العمل المكتبي من ضياع الوقت هو التوجه الحديث التي تسعى المنظمات لتحقيقه المتمثل في تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال سعيها إلى جعل الإدارة بلا أوراق بوصفها بأتمتة المكاتب لتصبح بعض الوظائف تنفذ الكترونيا مطلقا بذلك مكتب المستقبل المستخدم أول مرة عام 1978،[2] ومن مظاهره وضع نظام فعال لحفظ وتنظيم الملفات، حيث تتكون

---

[1]بشير العلاق، **أساسيات إدارة الوقت(مدخل تطبيقي)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص107.

[2]رايموند مكليود، **نظم المعلومات الإدارية**، ترجمة:سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1990، ص617.

من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

4. **مهارة إدارة الزيارات المفاجئة:** تعتبر المقاطعات الشخصية كافة زيارات العاملين المفاجئة لمكتب الإداري علاوة على كافة الزيات الشخصية من قبل الأفراد من خارج المنظمة مما تؤدي لتعطيل جدول أعماله وسوء استغلال وقته[1]، ليفترض أن يتخذ الإداري الناجح موقفا حازما اتجاه هذه المسألة ويحد من هذه الزيارات باعتماد طريقتين أساسيتين هما:[2]

أ. **الطريقة الأولى:طريقة الانسحاب:**من خلال التظاهر الإداري بالتغيب خلال فترة زمنية محددة، مع حرصه على التواجد في مكان محدد ومعروف لدى السكرتيرة ليقوم بالاتصالات الضرورية، ولتفعيل هذه الطريقة وجب على الإداري أن يقوم بإعلام السكرتير بعدم مقاطعة أي شخص وإذا وجد صعوبة يمكن أن يلجأ لتخصيص مكتب مجاور يستخدمه في وقت الانسحاب، مع تنظيم وقت تواجده في المنظمة بتحديد مواعيد مسبقة لمقابلة الآخرين بالالتزام ببداية ونهاية اللقاء والتصرف بلباقة.

ب. **الطريقة الثانية:طريقة التواجد عند الحاجة:**لا يمكن أن يكون الإداري منعزلا عن منظمته فمن خلال الاتصال الدائم والمنظم بمختلف المستويات الإدارية يكسبه دراية بما يحدث في منظمته، فالتواجد عند الحاجة تخلق التوازن الإداري بين الاختفاء والظهور وذلك من خلال التفويض الجزئي لسلطاته والتواجد المتكرر في مواقع العمل وفق خطة العمل بزيارة

---

[1] سهيل فهد سلامة، **إدارة الوقت(منهج متطور للنجاح)**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1988، ص125.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص206-208.

المرؤوسين والتواصل معهم لتقليل من قدومهم إلى مكتبه، مع عقد اجتماعات دورية لكافة العاملين لمناقشة ومراجعة مختلف الاستفسارات.

فضلا عن أساليب إدارة المدير من خلال مهاراته وبعد التطور الذي عرفته الإدارة أفرزت توجهات حديثة بجملة أدوات تساعد الإداري بالتحكم في وقته ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:**إن استفادة الإداري من مختلف البرمجيات والتطبيقات يؤدي بدون شك إلى انعكاسها انعكاسا موجبا على إدارة الوقت، من خلال توفير طرق جديدة سواء من حيث اعتماد البرمجيات المتمثلة في المفكرة الإلكترونية التي تستخدم لحفظ أرقام الهاتف ومتابعة المواعيد، أو البريد الإلكتروني الذي يضمن إمكانية إرسال الرسائل وإجراء المكالمات والمحدثات الصوتية كما أنه متاح في أي وقت وله سرعة في نقل المعلومات بالتوجه نحو ما يسمى بالإدارة بلا مكان وبلا زمان، فأبسط طريقة تستخدم لإدارة قائمة المهام هو برنامج *Word* أو*Excel* كما أن بعض النسخ من *Microsoft Outlook*[1] وبعض خدمات البريد الالكتروني مثل *Gmail* الذي يحتوي على قوائم مهام بمواصفات قياسية، و *Remember the milk*مثلا هي أداة مشهورة لإدارة المهام وتعمل بالمزامنة مع الهاتف الذكي والبريد الإلكتروني مع إمكانية أن توضح مكان المهام على خارطة الأعمال. كما لا يخف أنه هناك بعض التطبيقات التي تقدم خدمات عبر *Android*أو *iPhone* تساعد في إدارة الوقت وهي كالتالي:

[1]مي حمودي عبد الله الشمري، مرجع سبق ذكره، ص08.

أ. ***Slack*** :يقدم التواصل والتعاون عبر مساحات سير العمل بغض النظر عن حجم التنظيم، ليقلل هذا التطبيق من اتصالات البريد الإلكتروني ويضعها كلها تحت سقف واحد.

ب. ***BlueJeans*** : توصف بأنها "منصة الاجتماعات لمكان العمل الحديث" موفرة خدمة مؤتمرات الفيديو والصوت والويب التي تعمل مع الخدمة الداخلية مثل أدوات الجدولة، للمساعدة في إدارة الاجتماعات بنجاح، مستعينة بكل من *Facebook* و *LinkedIn* في مقر كل منهما.

ت. ***Dropbox*** :يعتبر مألوفا لمعظم المنظمات وهو خدمة استضافة الملفات التي توفر التخزين ألسحابي ومزامنة الملفات والسحابة الشخصية وبرامج العميل.

كما أن موجة التطور في التكنولوجيا لم تقف هنا فقط وإنما اتجهت نحو توفير أدوات تخطيط الموارد مثل ***Ganttic*** التي تسمح برؤية شاملة لكيفية عمل المنظمة ومواردها المفصلة، مما تضفي للمسؤول الوضوح عن أي مهمة وما هي المواعيد النهائية والمعالم الخاصة بها، ويسمح للموظفين بمعرفة ما هو متوقع ومتى، ويمكن أن تكون الإدارة الجيدة للوقت واضحة فقط إذا كان الجميع "على نفس الصفحة" كما كان، فمن انعكاساتها في العمل:

- يمكنهم من تقديم تحديثات في الوقت الفعلي، بحيث يمكن لأي شخص يستخدم نظام العمل بنفس المعلومات وتجنب الأخطاء؛
- تتيح طريقة سريعة وسهلة لإعادة جدولة المهام والموارد وإعادة ترتيبها؛
- تسمح طرق العرض المخصصة لرؤية كل من الصورة الكبيرة والتفاصيل بالتخطيط عبر الأيام والأسابيع والشهور والسنة، مع كشف مواطن الضغط لدى العاملين ومعالجتها في وقت مبكر، وتجنب التأخير وإضاعة الوقت؛

- توفر أدوات تخطيط الموارد أيضا تصورا سهلا للبيانات وإعداد التقارير، وأنظمة الألوان المخصصة، ومعالم المهام والتبعيات، وتتبع استخدام الموارد، بمزامنة تقويم*Google* .

ويمكن توضيح أهمية الوسائل المادية التكنولوجية المختلفة المساهمة في تنظيم الوقت في الجدول التالي:

الجدول رقم(08):الوسائل المستخدمة في تنظيم الوقت

الوسيلة	فائدتها
الحاسبات الآلية	تزويد المدير بالنتائج بدقة وسرعة أكبر ووقت وكلفة أقل من خلال البرامج الحاسوبية المتنوعة والمتعددة لكل وظيفة
آلات تصوير المستندات	إعداد كثير من المستندات وتجهيزها ألياً في نسخ معدة للاستخدام
الماسحات الضوئية	مسح الصور والمستندات وأرشفتها وتخزينها وتحويلها إلى نصوص عبر البرامج خاصة
الفاكس	إرسال المستندات واستقبالها
الهواتف ذات مسجل الصوت	تسجيل المكالمات الواردة
الجوال	تسجيل المكالمات دليل الهاتف، ومستقبل الرسائل، وتلقي المكالمات وإرسالها من أي مكان.

المصدر: ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص271-288.

2. حلقات الجودة: يعتبر مفهوم حلقات الجودة من المفاهيم الحديثة التي تركز على العمل التعاوني لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو لتحسين واقع العمل، والذي ظهر مفهومه في المؤسسات الكبرى اليابانية في بداية التسعينات حيث لجأ اليابانيون إلى الأبحاث الأمريكية في مجال الرقابة الإحصائية للجودة والتي طورها الأمريكيون إبان الحرب، وأولى الأفكار القاعدية التي ساعدت على ظهور حلقات الجودة تبدأ الفترة(1920- 1930) في الولايات المتحدة بظهور فكرة عمل ومن بعد ذلك، قام كل من ***Juran*** و ***Deming*** بتطبيق هذه الأفكار، حيث المجموعات، اهتم الأول بالجوانب الكمية للموضوع بينما اهتم الثاني بالطرق المختلفة لتجميع موارد المؤسسة[1].

[1]حامدي محمد، **علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة**، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2019، ص270.

وقد أطلق **روبرت كول** مصطلح دوائر الجودة عليها وعرفها بأنها:"وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من4إلى 10 عمال يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق"[1]، كما عرفت بأنها:"مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وتقديم الحلول المناسبة لها"[2]، فهي تعتبر أداة متميزة تعمل على بناء وتطوير ثقافة مشتركة في المنظمة بالاستفادة الكاملة من قدرات وكفاءات الموارد البشرية، كآلية داعمة لمفهوم فعالية إدارة الوقت من خلال التحقق ومراقبة تنفيذ الأعمال بتوفير بيئة عمل والإشراف على الموظفين بزيارة مواقع العمل والوقوف على مشكلات العمل وهذا من خلال تدعيم العمل ألفريقي، لتعد حلقات الجودة أحد التقنيات المستخدمة من طرف المسئولين من أجل معالجة المشكلات على حسب الأولويات للحد من هدر الوقت بخفض معدل الوقت الذي يقتضيه حل المشكلة ومنه رفع مخرجات العملية[3]، كما أنها تساعد المسئولين على ربح الوقت من خلال انشغال المدير بالوظائف الأكثر أهمية وترك المشكلات الأقل أهمية للعاملين للتكفل بها.

3. **تقنية الطماطم(البومودورو):** تمثل واحدة من أفضل الاستراتيجيات التي أحدثت ثورة في نظام إدارة الوقت، سميت بهذا الاسم نسبة للكلمة الإيطالية"بومودورو" والتي تعني الطماطم،

---

[1]مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص162.

[2]لعمور رميلة، **مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2014/2013، ص139.

[3]المرجع نفسه، ص141.

مبتكرها **فرانشيسكو سيريلو** كان يستخدم جهاز التوقيت على شكل ثمرة طماطم عندما كان طالبا في الجامعة، ليطور فكرته بعد ذلك في أواخر الثمانينات فتصبح من أشهر تقنيات تنظيم العمل وإدارة الوقت، وتطبق عن طريق استخدام مؤقت لتقسيم وقت العمل إلى فترات زمنية مدة الواحدة منها 25 دقيقة، ويفصل فيما بينها فترات راحة قصيرة، وتسمى الفترة الواحدة "بوموداري" وهي مأخوذة من الكلمة الايطالية (*pomodoro*) التي تعني طماطم، يستند هذا الأسلوب على فكرة التوقف المتكرر من أجل الراحة التي يمكن أن تحسن سرعة البديهة والتركيز أثناء أداء المهام، لتعتبر مراحل التخطيط والتصور والتتبع والتسجيل والمعالجة من الأمور الأساسية في تقنية بومودورو، فمن الضروري في البداية تخطيط مراحل المهام التي يجب تنفيذها، وتسجيلها في قائمة الأعمال التي ينبغي الانتهاء منها اليوم، مما يسمح للمستخدم تقدير الجهد المطلوب للقيام بها، ومع اكتمال كل (بوموداري)، يتم تسجيلها حتى يشعر بالإنجاز الذي حققه، إلى جانب أن هذا سيوفر بيانات مهمة لمعرفة مدى تقدمه في عمله، مما تسمح بتطوير نفسه بشكل مستمر، كما أن المستخدم يستطيع تخصيص الوقت المتبقي من البوموداري للعمل على زيادة جودة عمله.

إذ تم تأسيس تقنية بومودورو على ثلاثة افتراضات أساسية مفادها أنه هناك طريقة مختلفة لرؤية الوقت فلم تعد تركز على مفهوم أين ينتهي وإنما تخفف القلق لتعزز الفعالية الشخصية، كما أنها تعتمد على الاستخدام الأفضل للعقل بتحقيق وعي وتركيز أكثر حدة مع الحرص على التعلم المستمر، مع الحرص على استخدام أساليب غير معقدة أثناء أداء

الأنشطة المكلف بها لتعزيز تركيز الجهود على الانجاز من خلال اعتماد أسلوب الجدولة للمهام، فالعديد من تقنيات إدارة الوقت تفضل إخضاع العملية إلى تعقيد إضافي للمهمة[1].

فالهدف من تقنية بومودورو هو توفير أداة عملية بسيطة لتحسين الإنتاجية الخاصة بالفرد والعمل الفريقي وهي:[2]

- تخفيف القلق المرتبط بسيرورة العملية؛
- تعزيز التركيز وكل ما يشتت الانتباه عن طريق تقليل الانقطاعات؛
- زيادة الوعي بقراراتك؛
- تعزز الدافع وتحافظ على ثبات وتوازن الفرد أثناء تأدية المهام؛
- تعزز الإصرار على تحقيق الأهداف بتجاوز الصعوبات وتنفيذ المهام في الآجال المحددة؛
- صقل عملية التقدير من الناحيتين النوعية والكمية بتحفيز الإبداع وزيادة الإنتاجية؛
- تعزز التصميم على الاستمرار في التقدم في مواجهة التعقيد الذي تطرحه المواقف.

اعتمدت هذه التقنية استخدام الطرق التقليدية لكن سرعان ما تطورت تقنياتها باستخدامها في عمليات تطوير البرمجيات ليتم تسخير أدوات على مستوى أنظمة التشغيل من بينها *Tomato-timer* و *Pomodoro Time* و*ClearFocus* و*Pomodoro Timer*، مما سهل عملية إدارة الوقت بشكل فعال معززة بذلك الإدارة الذاتية للفرد.

---

[1] *Francesco Cirillo,* ***The Pomodoro Technique (The Pomodoro),*** *Currency ,USA ,2018 ,P03*

[2] *Ibid., p.04.*

ثانيا: الأدوات الكمية:

من أجل تحقيق استثمار أمثل للوقت عمل الباحثين على تطوير مجموعة الأدوات الكمية التي تساعد الإداري على إدارة وقته بشكل فعال مع إمكانية استعمالها في عملية التخطيط والرقابة للوقت في معظم أنشطة المؤسسة، ومن بين هذه الأدوات نجد ما يلي:

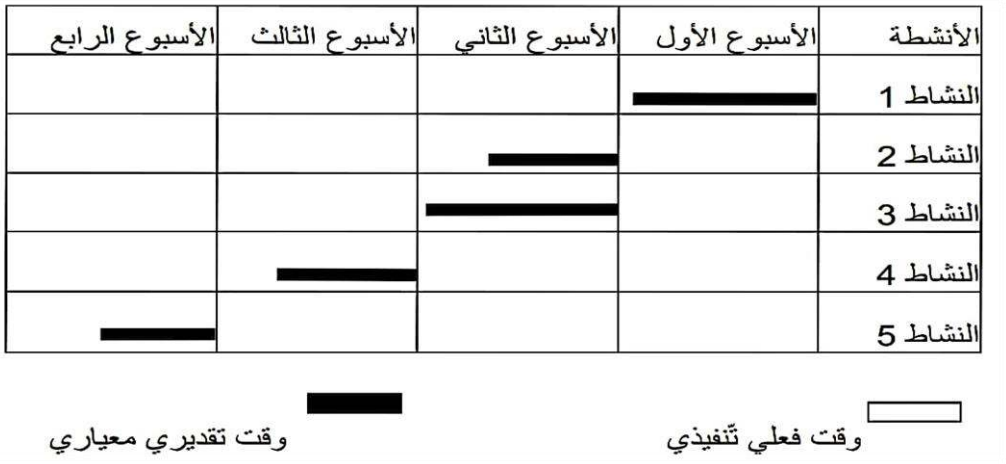
1. **خرائط الجودة:** ترجع فكرة خريطة المراقبة إلى الدكتور **والتر شوبارت** لتستخدم بصفة أساسية لمراقبة العمليات بهدف تقليل الاختلافات في مخرجاتها، فهي أداة تشخيصية تقيس أداء العملية وتحديد مدى استقرارها، كما توفر الخريطة مؤشرات لتحسين أداء العملية كإشارة إلى مدى بعد مخرجات العملية عن القيم المستهدفة لها، وبذلك تتيح للمسئولين عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية متى ما ظهرت أي اتجاهات أو انحرافات في مخرجات العملية عن الأهداف الموضوعة لها[1]، فهي أداة إحصائية تستخدم لتحسين فاعلية العملية ومراقبتها والتنبؤ بها وتقييم أدائها مع الزمن، وذلك من خلال فحص العملية وتنسيق البيانات في مخطط يسهل تحليل مقدرة العلمية والكشف عن مواقع الخطأ فيها، ومن ثم إزالة المسببات والحفاظ على هذه اللوحة لمراقبة العملية مع الزمن.

فضرورة القيام بالأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وبدون عيوب وأخطاء يوفر لنا فعالية استثمار الوقت، وهذا يتطلب الرقابة قبل التنفيذ وأثناء العمليات وبعد الانتهاء بشكل فعال، بحيث ساعد بناء نظام إحصائي لضبط الجودة وفق خطة إحصائية للرقابة باستخدام الأساليب

[1] تهاني محمد الخليفة الطيب الحسن،**دور خرائط المراقبة في ضبط جودة المنتجات في شركة أبو كليوة**، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان، 2020، ص16.

الإحصائية باعتماد العينات كمعيار للرقابة على العملية وضمان مطابقة المنتج النهائي للمواصفات المطلوبة في ظل التقليل لنسبة التالف والهدر.

2. **خرائط جانت:** سميت بخريطة جانت نسبة إلى المهندس الصناعي **هنري جانت** الذي استحدث هذا الإجراء في أوائل التسعينات، لتعتبر من أقدم الأدوات المستخدمة في إدارة الوقت، فهي عبارة عن خريطة أعمدة أفقية والتي تظهر العلاقة الزمنية بين خطوات المشروع من خلال الرسم البياني، لتمثل كل خطوة في المشروع بخط في الخريطة بالوقت الذي يتم فيه العمل، وعندما تكتمل الخريطة يتضح تدفق الأنشطة في تسلسل وكذلك الأنشطة التي تقع في نفس الوقت[1]، ومن خلال تحديد الخطوات الخاصة لاستكمال المشروع وتقدير الوقت المطلوب لكل خطوة، لتصمم الخريطة بالشكل الذي نوضحه كالتالي:



الشكل رقم(10): خريطة جانت لإدارة الوقت

المصدر: أمال مرقع، **دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2018/2017، ص25.

[1] مدحت محمد أبو نصر، **إدارة الوقت(المفهوم والقواعد والمهارات)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2015، ص89.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن النشاط الأول والثالث تم إنجازهما في الوقت الفعلي للتنفيذ لتعتبر خطوات متوازية، لكن سجلنا وتيرة إنجاز أسرع للنشاط الثاني والرابع والخامس بحيث أحرز تقدما في مستوى الانجاز مقارنة بالوقت التقديري، فمن الملاحظ أن هذه الخرائط تعطي صورة عامة عن سير العمل في المشاريع، فبالرغم من بساطة هذه الخريطة إلا أنها تعطي تقييم للجدول الزمني للمشروع ولا تظهر الاعتماد المتبادل للأنشطة، فباستعمال الرسم البياني لشبكات الأعمال يكون الخيار الأمثل لذلك والذي سنوضحه في الجزء الموالي.

3. **أسلوب شبكات الأعمال:** هي جملة الأساليب التي تستخدم في التخطيط وجدولة وضبط المشاريع اعتمادا على أسلوبي*CPM – PERT* فهما أسلوبين من أساليب بحوث العمليات الهامة، فكلمة *PERT* هي اختصار لما يسمى بطريقة مراجعة وتقييم المشاريع والتي ظهرت سنة 1954من قبل المؤسسة الأمريكية لأبحاث الفضاء التي قامت باستحداثها من أجل مساعدتها على إحكام السيطرة والرقابة على تخطيط وتنفيذ الإنتاج في الوقت المحدد له، لتعتبر من أكثر الطرق فعالية لإدارة الوقت تتبناهما المؤسسات في المجال الإداري لإدارة مشاريعها[1]، أما *CPM* تعني المسار الحرج تم تطويرها من قبل شركة دوبونت الأمريكية في عام 1957 لمعالجة مشكلة إيقاف وحدات الإنتاج للصيانة ثم إعادة تشغيلها.

تستخدم أسلوبي *PERT*والمسار الحرج *CPM* في إعداد وجدولة المشروعات والرقابة على تنفيذها، وعلى الرغم من أن الأسلوبين قد قدما بصورة منفصلة إلا أنهما يتفقان في طريقة التطبيق، حيث كلاهما يستخدم تحليل شبكة الأعمال لتوضيح التتابع في تنفيذ العمليات في المشروع والعلاقة بين تلك العمليات، والفرق بينهما يرجع إلى أن أسلوب بيرت يستخدم

[1]محمد سعيد الجوال، مرجع سبق ذكره، ص74.

تقديرات احتمالية ليكون هناك ثلاثة تقديرات للوقت اللازم لإتمام النشاط ويمكن وصفه بأنه أسلوب احتمالي(*probabilistic*)[1]، أما أسلوب المسار الحرج *CPM* فيستخدم تقديرات ثابتة للوقت اللازم لإتمام النشاط قائم على افتراض التأكد التام من أن التنفيذ يتم حسب الزمن المقدر ويتصف بكونه أسلوب محدد(*Deterministic*) ويتم استخدامه في حالة التأكد من زمن تنفيذ العملية، فيما يتعلق بأسلوب بيرت فإن الاحتمالية تأخذ بعين الاعتبار في جدولة المشروع بافتراض أن الوقت المقدر لأي نشاط يبنى على ثلاثة قيم مختلفة من الأوقات لعملية واحدة[2]، وما يلاحظ أن الأسلوب *CPM* في المشاريع تكون فيها أوقات الأنشطة معروفة ومؤكدة لذلك تركز على الملائمة بين التكلفة وإتمام المشروع، على عكس أسلوب بيرت الذي تطور إلى *Pert/time-coste* ليتم إضافة التكلفة مع الزمن التي تعتمد على التكلفة المعيارية والتكلفة الفعلية مع مقارنة الوقت المعياري بالوقت الفعلي من أجل تمكين متخذ القرار لإدارة مشروعه.

وعليه ذاع هاذين الأسلوبين نظرا للمزايا التي تقدمها وهي كالتالي:[3]

- أداة إدارية لتحديد وتنسيق ما يجب القيام به لتحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد؛
- أسلوب يساعد صانع القرار ولكن لا يتخذ القرار بدلا منه؛

---

[1]ناصر بن إبراهيم بن سعد المحيميد، **إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2017، ص81.

[2]صفاء محمد هادي الجزائري، **استخدام أساليب جدولة المشروع، بيرت والمسار الحرج في المفاضلة بين الوقت والتكلفة لانجاز المشاريع(دراسة تطبيقية في المعهد التقني بصره)**، مجلة التقني، المجلد21، العدد06، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، 2008، ص248.

[3]دلال بدر الدين ستوت، **استخدام شبكات بيرت في تخفيض التكاليف دراسة حالة**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب سوريا، 2016، ص23.

- أسلوب يقدم معلومات إحصائية حول التوقعات المتعلقة باستكمال الأنشطة المكونة للمشروع؛
- هو طريقة تستهدف التركيز على المشاكل الكامنة ومعالجتها؛
- تقدم المواطن التي تحتاج لاتخاذ الإجراءات والتعديلات اللازمة على الوقت والموارد والأداء والتي تؤدي إلى إتمام المشروع في الوقت والشكل المطلوب.

فمع التطور الذي عرفه مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال تم إعداد برامج خاصة بهذه الأساليب الكمية التي تعتمدها المنظمات في إدارة الوقت لتسهل عملية إعدادها، فلم تعد تقتصر على الطريقة التقليدية الحسابية وإنما أصبحت تعد بطريقة آلية، خاصة بالنسبة للمشاريع الضخمة التي تتميز بتداخل وتعدد أنشطتها مما يتطلب دقة أكبر في التخطيط والرقابة على الوقت لضمان نهايتها في الموعد المحدد.

خلاصة الفصل الأول:

توصلنا في هذا الفصل بعد استعراض الإطار الفكري والتنظيمي لإدارة الوقت إلى ضرورة سعي المنظومة لتبني الثقافة المبنية على أسس الإدارة الفعالة للوقت لما تحققه من أهداف للتنظيم نظرا لارتباطها بالعملية الإدارية مما تعطي وجها لعملة واحدة في أداء الوظائف مع الحرص على الاستغلال الأمثل للوقت، إذ تم تقديم إطار تحليلي لمختلف الأساليب التنظيمية والاتجاهات الحديثة الداعمة لتبني المنظمات مدخل إدارة الوقت معززا نجاحها من فشلها، لتكون لها جملة من التحديات التي تدعوا لضرورة الجهاز الإداري للتحكم والسيطرة في العوامل التي تؤدي لهدر الوقت، الأمر الذي يفرض على المدير معرفة خلفية معيقات تطبيق إدارة الوقت بأسسها المتميزة، وخلق منهجية خاصة مبنية على استراتيجيات معتمدة على فنيات وتقنيات كمية تحد أو تخفض من مواطن الهدر سواء كان مصدرها معيق مرتبط بالفرد أو الوظيفة وما تطرحه من عوائق أو ما كان مصدره الوظائف الإدارية التي يؤديها المدير.

وبهذا نكون قد قدمنا صورة متكاملة عن التحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري الذي كان تركيزه على اقتصاديات الحجم كمنطلق للميزة التنافسية للمنظمات إلى اقتصاديات الوقت التي تولي أهمية للاستفادة والاستثمار الفعال للوقت بإدارته بجملة المناهج الإدارية المحكمة والفعالة، لتقود المنظمات نحو الاهتمام بالأداء وتحسينه لتحقيق رقيها، وهذا ما سيكون منطلقنا الأساسي بالتوجه بتحليل عناصر إدارة الوقت نحو تحقيق الأداء المتميز للمنظمات في الفصل الموالي من بحثنا.

الفصل الثاني:

تحليل أهمية عناصر إدارة الوقت في تفعيل الأداء المتميز

الفصل الثاني

تحليل أهمية عناصر إدارة الوقت في تفعيل الأداء المتميز

تظهر قدرة المجتمعات على المنافسة في الألفية الثالثة في ظل التحولات العالمية المعاصرة في المقام الأول على ما لديها من قيادات إدارية ساهرة على رسم السياسات العامة الهادفة بإحداث نقلة نوعية في مخرجات مؤسساتها التعليمية، وقدرة هذه المؤسسات على التحديث المستمر لمنظومة التعليم بدء بالطالب ومرورا بعضو هيئة التدريس والمساقات العلمية والأساليب الإدارية التي تتعامل مع هذه المعطيات بمرونة وإبداع، بما ينعكس على مسيرة التنمية وتقدم المجتمعات نتيجة علاقتها بمؤسسات المجتمع المحلي ودورها في خدمته، الأمر الذي يدفع بها إلى تركيز الجامعات على بناء منظور بانتهاج منظومة من الأساليب الإدارية المعاصرة في إطار اعتماد فكر وثقافة قائمة على منطلقات متوجهة نحو انتهاج نهج الإصلاح الشامل للعمليات بما يضمن تغيير لاتجاهات الأفراد الذين سيصبحون أعضاء في المنظمات مستقبلا، من خلال تركيزها على إيجاد آلية عمل متكاملة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء المتميز، وللتوضيح أكثر سيتم التطرق في هذا الفصل على المباحث التالية:

- الإطار العام للأداء المتميز؛
- دور الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت وأبعاد الأداء المتميز؛
- إستراتيجيات إدارة الوقت والأداء المتميز.

المبحث الأول:الإطار العام للأداء المتميز

أفرزت البيئة التنافسية الدينامكية مفهوم الأداء المتميز ليعد من المفاهيم التي حضيت بالاهتمام من قبل المنظمات، فالكثير منها تسعى للوصول لمستوى التميز في الأداء وتحقيقه وفقا لما يتميز به من خصائص تميزها عن قرينتها المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى تركيزها ببناء منظومة من المعايير والأبعاد والمؤشرات التفسيرية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمات في العصر الحالي، وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على العناصر التالية:

- مفهوم وخصائص الأداء المتميز؛
- أبعاد الأداء المتميز؛
- أهمية وأهداف الأداء المتميز.

المطلب الأول:مفهوم وخصائص الأداء المتميز

عرف مفهوم الأداء المتميز اهتماما بالغا مع التطور ألمنظمي ليكتسب أهمية بالغة في العقود الأخيرة سواء داخل أو خارج التنظيم عاكسا تصور للواقع باعتماد أدوات القياس المناسبة، وما يمكن ملاحظته من زاوية التطور ألمفاهيمي أن تطور الجودة مر بمراحل مستقرة وصولا لمصطلح التميز في أداء المؤسسة ويمكن عرض مراحل هذا التطور من عدة زوايا وهي:

أولا:من الزاوية التاريخية:

مرت بمرحلتين أساسيتين أولتها **المرحلة التشغيلية** أين اهتمت هذه المرحلة ببروز بوادر الجودة في اليابان بتاريخ 1900 بالتكلم على موضوع جودة المنتج أين برزت حالات الإنتاج الكبير بالاستفادة من نظرية اقتصاديات الحجم، فاقتضت الضرورة إلى التركيز على منع وصول المنتج

المعيب للمستهلك بانتهاج أسلوب الفحص والتفتيش، لكن مع أوائل القرن العشرين ظهرت الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة[1] وصولا لضبط الجودة بتحديد مواصفات المنتج في نهاية خط الإنتاج، وبعدها تطور المصطلح لتأكيد الجودة باعتباره فلسفة قائمة على الوصول لمستوى عال من الجودة بتحقيق إنتاج بدون أخطاء وذلك من خلال إدارات المتعاملة مع إدارة الإنتاج[2] ليجب على هذه الأخيرة أن تتوفر لديها الجودة لتنقل من المواصفة إلى توثيق الإجراء والتزام الإدارة وفق المواصفات ليظهر أهمية دليل الإجراءات والمواصفات، وأدت هذه النقلة النوعية من مجرد تطبيق الجودة في التصنيع إلى الجودة في الخدمات أي تطور من **مرحلة التشغيلية** إلى **المرحلة الإستراتيجية** لتعد هذه الأخيرة المرحلة الثانية التي تميزت بتوسع المفهوم ليشمل الخدمات والمنتجات والعمليات ضمن نظم الجودة لتظهر مفاهيم الجودة الشاملة لتطبق على جميع الإدارات والالتزام بإجراءات الجودة ودليلها[3].

فمفاهيم الجودة الشاملة كانت عمومية ولم يكن هناك توضيح لما يجب عمله لتحقيقها لتظهر نماذج التميز لتحد من هذه الفجوة التطبيقية وهذه النقلة النوعية تمثلت في التميز المؤسسي أي لترجمة وتوضيح وتفصيل كيفية تطبيق وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، فالتميز المؤسسي هو أعلى مستوى يمكن أن تحققه المؤسسة لتكون الأولى بين منافسيها بالتطبيق الصحيح للجودة الشاملة وتحقيقها من خلال نماذج التميز العالمية ليصبح لدينا توجه واضح من خلال المعايير والممارسات

---

[1] بهجت عطية راضي وهشام يوسف العربي، **إدارة الجودة الشاملة(TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات**، دار الروابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص36.

[2] خالد بني حمدان وعطا الله علي الزبون، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص33.

[3] رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص70-71.

الدقيقة ليسهل على المنظمات تطبيق التميز المؤسسي أي أنه علاقة التميز بالجودة علاقة تطور للجودة.

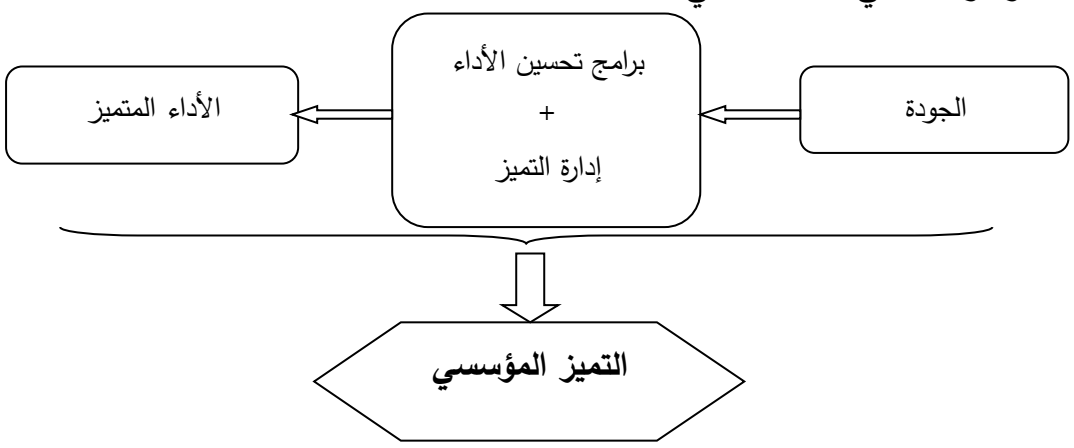
ثانيا:من الزاوية التطبيقية:

يمكن تطبيق الجودة والتميز في نفس الوقت فكل مستوى يشمل ما قبله ولا يتعارض معها فالتميز المؤسسي إكمال للجودة أي عملية تكامل لا تعارض، فتطبيق التميز المؤسسي يلزم المؤسسة على تطبيق أساليب الجودة.

ثالثا:من الزاوية العلمية:

فعلم الإدارة به عدة فروع ومنها علم الجودة فأحدث تطوراته هو التميز المؤسسي وهذا ما يوضح العلاقة لعلم الإدارة بالتميز المؤسسي.

من هنا يتضح أن التأصيل النظري لمفهوم التميز في الأداء هو التطور الذي عرفته الجودة وصولا لإدارة الجودة وظهور نماذج التميز العالمية، مما يجعلنا نقف أمام ضرورة توضيح وتفسير العلاقة بين جل المصطلحات المذكورة سابقا والتي بينها تداخل وترابط ليتم الفصل في الغاية من بحثنا والموضحة في الشكل كالتالي:



الشكل رقم(11):العلاقة بين مركبات فلسفة التميز في الأداء

المصدر:من إعداد الباحثة.

من خلال الشكل أعلى نلاحظ أن بناء منظومة التميز قائم على سلسلة من المنهجيات التي تعتبر مفاتيح متكاملة التفاعل وتتشابك آلياتها لتكون محصلة لتحقيق أداء متميز للتنظيم عاكسة العلاقة التكاملية بينها ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المركبات كالتالي:

1. **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز:** رغم التطور الذي عرفته الجودة إلا أن ضبط المفهوم من قبل الباحثين كان إطار القاسم المشترك لفلسفتها القائمة، ليعرفها **جابلونسكي** من وجهة نظره أنها آلية عمل فريقي من خلال:استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر[1]، أما **جوران** اعتبرها عملية إدارية بـ:تركيز المنظمة على انجاز الأعمال بشكل تعاوني من خلال دعم والتزام كل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل هدر في التنظيم[2]، أما **ديمينغ** فقد عرفها من منطلق عجلة الجودة على أنها عملية متكونة من ثلاث عمليات إدارية هي التخطيط والتحسين والرقابة على الجودة[3]، في حين وصفها **لوكذيس** بأنها ثقافة التزام متمثلة في الالتزام الشامل بالجودة معبرة عن مواقف الأفراد والعاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب العلمية[4]، وعليه تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية قائمة على مبدأ الالتزام الشامل بالمعايير على مستوى التنظيم من أجل ضمان تحسين الجودة في جميع

---

[1] بلية لحبيب، **إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019، ص22.

[2] مدحت أبو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص64-65.

[3] *François Caby, **La qualité dans les services**, Economica , France, 2éme édition, 2002, p20.*

[4] مهدي صالح السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 22-23.

المستويات من خلال العمل المتكامل والمتشارك للأفراد في ظل توجيه جل الجهود نحو رضا العميل.

وعلى هذا الأساس تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا أساسي للالتزام لجميع المستويات لتطوير وتحسين المستمر للأداء، فالأداء المتميز يضم المستوى الكمي ويمس النوعية لارتباطه بجودة العمل المؤدى، والسلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "**دنيس مورجان** " في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية،[1] فهناك العديد من المضامين التي يجب أن تجمعها إدارة الجودة الشاملة في مجملها يمكن أن تعد مرآة عاكسة للأداء المتميز للمؤسسات، فالمنظمات ذات الأداء المتميز مرهون بتوفر الأسس والمبادئ[2] التي يشترط فيها الترابط والتناسق متمثلة في وضوح الأهداف الأساسية موضحة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين، فالتميز مقترن بتوفر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، ولديهم القدرة على الإبداع والابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء، إذ يؤكد خبير الجودة ***Arthur D-little*** وفق دراسة على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي في كنفه جملة الوسائل والأدوات التي لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية للالتزام بالجودة الشاملة بمبادئها يؤدي لإدارة ناجحة ذات نتائج إيجابية في مستوى أدائهم

---

[1] بومدين يوسف، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، مجلد 05، العدد05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2007، ص33.

[2] لمزيد من المعلومات أنظر:محمد البشير غوالي وأحمد علماوي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية**، ، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية:نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، يومي22 و23نوفمبر2011، جامعة ورقلة، الجزائر، ص294-298.

ودرجة تميزهم، مما أدى بـ92% و69% على التوالي من الشركات الصناعية والخدمية الأمريكية على التوالي إلى تطبيقها لتحقق أعلى درجات التميز في الأداء[1].

2. **العلاقة بين برامج إدارة الأداء المتميز والأداء المتميز:**تعرف إدارة التميز بأنها مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن التنظيم من التطوير والتحسين المستمر في أساليب وسياسات واليات عملها مرتكزة على تنمية الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية علاقات الأفراد والمنظمة وبيئتها[2]،فحسب***J.S.OAKLAND*** تعتمد إدارة الأداء المتميز على قدرة التوفيق والتنسيق لكافة عناصر المنظمة وتشغيلها لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، وتحسين مستوى المخرجات لتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات كافة أصحاب المصلحة[3]، فهي تمثل منهجية قائمة على بناء نظام فعال من الجهود التنظيمية والمخططة قائمة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم المستمر[4] الذي تسمح ببناء برامج تحسينية متضمنة المتطلبات الأساسية للأنماط السلوكية المتميزة التي تضمن للتنظيم التميز في الأداء، من خلال توفير رؤية واضحة لما تريد تحقيقه بتسخير جملة الاستراتيجيات والسياسات التي تصل لأفضل السبل لتحقيق التميز المطلوب المسطر في رؤى وأهداف وغايات التنظيم، فإدارة التميز ما هي إلا جملة العمليات والأساليب التي تحدد وجهة التنظيم نحو الأداء المتميز والذي يبن العلاقة التكاملية بين هذين المتغيرين.

---

[1]مريم خلج وعبد القادر براينيس، **تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية**، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 01، العدد14، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2016، ص109.

[2]نعيم علي إبراهيم الطاهر، **النظم الإدارية(المفهوم،الأساليب ،المبادئ الأهمية)**، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2009، ص22.

[3] *Farid Mohammad Qawasmeh, Faisal A Al-Bourini,**Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University (in Arabic)**, Arab Economic and Business Journal,, Vol. 11. No. 2, Elsevier, 2016 ,p96.*

[4]علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2001، ص149.

3. **العلاقة بين التميز المؤسسي والأداء المتميز:**يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء[1]، كما يشير إلى الجهود التنظيمية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق حالة من التفرد والتفوق في أدائها عن غيرها من التنظيمات المماثلة وظهورها بصورة تميزها وتبرز بصورة أعلى من التفوق[2]، فالتميز حسب النموذج الأوروبي يصفه على أنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرتكز على بعدين أساسيين هما:[3]

- غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها وعلى نفسها من منطلق التعلم؛
- كل ما يصدر من الإدارة من قرارات وأعمال وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي بالجودة الفائقة والكامنة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة" *D'oing Thingt Right Frome The First " Time*.

فالمنظمات التي تتبنى فلسفة التميز يكون عليها لزاما أن تحقق أداء ذو مستوى أعلى متوفر فيه الجودة محققا أهداف التنظيم نوعا وكما بتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك لمخرجات

---

[1]أسماء سالم النسور، **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي(دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص32.

[2]نجوى وفائي سليم، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي:دراسة ميدانية جامعة 6أكتوبر، محافظة الجيزة**، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مجلد02، العدد06، مركز الكندي للأبحاث والتطور، 2020، ص220.

[3]علي السلمي، **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة ودورها في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2002، ص12.

محققة لرغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح في ظل منظومة إدارة التميز أي تحقيق التميز يكون بالسعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء باعتباره مفهوم ديناميكي الأبعاد مرهون بتوفر قادة متميزين بالقدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم التفوق والتميز في الأداء،[1] هذا ما يظهر الترابط ألمفاهيمي بعلاقة السبب والناتج بين المتغيرين.

وعليه نلاحظ أن مصطلح التميز في الأداء يتكون من شقين وهما التميز والأداء لذلك يجب فهم الشقين للوصول لمفهوم كامل لتميز في الأداء.

يرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة اللاتينية *Performer* وهو ما يعني الإنجاز والتنفيذ، ثم ظهر الفعل الانجليزي *to perform* بمعنى أوسع فهو انعكاس لقدرة الوحدة على القيام بعمل معين وانجازه بالصورة الصحيحة وبالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة للوصول إلى تحقيق الأهداف الممكنة بكفاءة وفاعلية ويساعد في تطويرها ويدعم استمرارها في بيئة الأعمال[2]، فحسب ***Daft*** فان الأداء هو "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفئة وفعالة[3]ومع الديناميكية التي مست وحدات الأعمال والتطور ألمفاهيمي ميز ***Thomas Gilbert*** بين السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك هو ما يفعله الفرد من ممارسات في المنظمة، والانجاز هو

---

[1]علي عبد الله، **الأداء المتميز**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الموسوم بعنوان: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي08 و09مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص231.

[2]مجيد عبد الحسين هاتف المرياني وبيادر قاسم محسن الموسوي، **تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 11، العدد03، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة المثنى العراقية، 2021، ص110.

[3] *Richard L. Daft, **Management**, Cengage Learning, USA, 8éme édition, 2007, p11.*

نتائج السلوك الفردي، أما الأداء هو التفاعل بين السلوكيات والإنجاز أي أنه مجموع الإجراءات والنتائج التي تحققت معا[1].

ما يجدر بنا الإشارة إليه أن الأداء يمس عدة مستويات وعلى أساسها يتم تقديم المفاهيم الخاصة بالأداء المتميز وهذه المستويات كالتالي:[2]

- **المستوى الأول(المستوى التنظيمي للأداء)**:ويعكس المستوى الكلي للنظام المتعلق بالأهداف والتنظيم أي يعكس الأهداف المتعلقة بالمخرجات؛
- **المستوى الثاني(مستوى العمليات)**:يتعلق بأداء العمليات المتعددة التي تعطي صورة عن عملية تتابع وتدفق العمل مما يعكس مستوى أداء الأفراد؛
- **المستوى الثالث(مستوى الوظيفة)**:هو المستوى الذي يعكس كيفية قياس أهداف الوظيفة المتمثلة في الواجبات والالتزامات.

ويعود أصل كلمة التميز للكلمة اللاتينية *Excellentia* من *Exceller* والتي تعني المتفوق أو الأول[3]، وإلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة لأنه ترجمة للفظ المستخدم دوليا بعدما أنشأت مؤسسات علمية تحمل عبارة *centres of excellence* فاصطلح العلماء على أن

---

[1] *Thomas F. Gilbert,* ***Human Competence: Engineering Worthy Performance****, John Wiley & Sons, USA ,2007, p19.*

[2] عبد الرحمن مصطفى الملا ومها طالب نوح الياسري، **دور الحكومة الالكترونية في الأداء المؤسسي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد24، العدد109، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد العراق، 2018، ص76-77.

[3] أفكار سعيد خميس، **تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز(EFQM)**، مجلة الإدارة التربوية، مجلد 14، العدد14، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2017، ص413.

يترجموها بالعربية المراكز المتميزة، هناك كذلك كلمات لغويا تفيد معنى التميز بالعزل أو الفرز[1]، وفي أدبيات علم الإدارة يأخذ التميز عدة معاني: الجودة، القيمة، الملائمة للاستخدام، مطابقة المواصفات، تلبية توقعات المستهلك، موثوقية الوسائل، الإتقان والدقة، انعدام الأخطاء[2]، وفي نفس الاتجاه يمكن القول أن مظاهر التميز متمثلة في النقاط التالية:[3]

- الوعي والالتزام بفلسفة التميز في جميع المستويات؛
- التفرد والتميز في مستوى الجودة بأبعادها المختلفة؛
- التميز في تقليل تكلفة استخدام واستغلال الموارد؛
- التميز في تقليص الوقت في انجاز الأعمال.

ما يظهر أن التميز لا يتوقف على عنصر واحد وإنما على التركيبة بمجملها، فالكثير من الباحثين من فرق بين التميز والأداء باعتبار التميز يظهر في الأساليب والطرق أما الأداء ما هو إلا انعكاس لهذا التميز متمثل في المخرجات أي النتائج، فالتميز يمثل دافع ورافعة للأداء[4].

من خلال التحليل السابق يمكن إعطاء جملة المفاهيم المفسرة للأداء المتميز من وجهة نظر عدة باحثين، حيث اعتبر ***Spence*** أن الأداء المتميز أحد أوجه الإبداع من خلال التركيز على

---

[1] شامي صليحة، **تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال(حالة المنظمات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2020/2019، ص137.

[2] *Ali Attafar&al,* ***Evaluation of Organizational Excellence Based on Peters and Waterman's Model in Tuka Steel Investment Holding****, American Journal of Scientific Research, Issue 50, 2012, p120.*

[3] بوزيداوي محمد، **إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز(دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة)**، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص87-بتصرف.

[4] *Florent A. Meyer,* ***Le guide de l'EFQM, réussir son passage vers l'excellence et la performance: durables****, , BoD-Books on Demand France, lexitis édition, 2011, p26.*

مدخل الإبداعي مركزا على مقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء الذي يجمع بين التميز والتفرد[1]، ومن وجهة نظر ***Druker*** بأن تميز الأداء أحد أوجه التميز في المعرفة التي يمتلكها الموارد البشرية ليعد أساس عمل التنظيم[2] من خلال استثمار المعرفة الكامنة والظاهرة والمتراكمة والمتجددة وتيسير سبل التعلم التنظيمي لصنع التفوق الأدائي، وبالتركيز على أداء الوظيفة عرفه ***Parry*** على أنه مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات المتداخلة بين مركبتي الدور والمسؤولية على مستوى وظيفة الفرد والتي ترتبط بالأداء الوظيفي والتي يمكن قياسها ومقارنتها بمعايير أداء متعارف عليها ويمكن تنميتها باعتماد البرامج التدريبية والتنمية الوظيفية[3]، ومن وجهة نظر بعد التميز التحولي اعتبره ***Paul Pinto*** أنه قدرة التنظيم على التغيير والتجديد بشكل مرن يسمح لها بتحقيق نتائج أداء غير عادية من ربح ونمو مع المحافظة على سيرورة الأداء المحقق على مستوى الأجل الطويل[4].

ما يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها أغفلت لحد كبير دور المتغيرات البيئة ضمن معادلة الأداء المتميز لنجد ***J.S.OAKLAND*** الذي ركز على المخرجات أو النتائج المحققة من خلال قدرة المنظمة على تحقيق معدلات الفاعلية والوصول لمستوى مخرجات محقق لرغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة[5]، في حين انعطف ***Kotler*** بمفهومه مركزا على مفاتيح الأداء المتميز من خلال طرحه لأنموذج لخصائص المنظمات المتميزة، فطريق التميز

---

[1] *Spencer,Innovation,* ***The communication of change in idées****,practices and Product,Chapman, Hall, London,1994,2éme édition , P112.*

[2] صباح نويف رحيمة المياحي، **أثر مستخدمي الهاتف النقال في الأداء المتميز(دراسة تطبيقية في عينة من فروع شركة اسيا سيل للاتصالات–سليمانية،بغداد،البصرة–)**، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية،ا لمجلد 01، العدد12، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الوسط، 2013، ص241.

[3] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مصر،2003، ص443.

[4] *Pinto Paul,* ***les quatre piliers de la performance durable****, édition Dunod, Paris, 2003, P11.*

[5] *John S.Okland,* ***Total Organisational Excellance-Achieving World-Class Performance****,Butterwerth heinemann,, Oxford, 2001,P07.*

يمكن من تحديد أصحاب المصالح كخطوة أولى(الزبائن والعاملين، المجهزين، والمسوقين) فمن خلال إدراك التنظيم لأهمية هذه الأخيرة بضرورة تلبية رغباتهم واحتياجاتهم عن طريق إدارة العمليات الأساسية (تطور المنتج الجديد، وجذب الزبائن واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات) بصورة تسمح للتنظيم بتحقيق غايتها ألا وهو الأداء المتميز الذي يضمن لها المكانة المتميزة بين منافسيها[1].

وعليه نستنتج من خلال المفاهيم المقدمة من طرف الباحثين أن تحقيق الأداء المتميز يعتبر مهم جدا في سياق معادلة الاستمرارية لأي تنظيم، وتم توضيح المفهوم كل ورأيه حسب زاوية وحقل تخصصه، فهناك من ركز على الأداء المتميز من ناحية الفرد وتفوقه والتزامه بمبادئ وأسس فلسفة التميز من خلال وضوح الرؤية وتحديد الأهداف القائمة على التخطيط والرقابة الفعالة، أما من ناحية التنظيم يظهر من خلال مختلف الجهود التنظيمية الهادفة نحو الأداء المتميز مقارنة بمنافسيها في ظل التغيرات البيئية لتحقيق الغايات ورسالة التنظيم المرجوة.

إلى جانب ذلك يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة التنظيمات على تحقيق الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي على مختلف مستويات التنظيم بأداء يتسم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة مع عدم ترك ولا مجال للخطأ أو الانحراف، في ظل آليات وأساليب إدارة التميز التي ينتج عنها نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصالح في المنظمة في ظل التوجه نحو التفكير خارج الصندوق.

أما بالنسبة للأداء الجامعي المتميز فهو من المفاهيم الإدارية الحديثة فهناك من عرفه بأنه مستوى إنجاز العملية التعليمية المختلفة التي تجرى في سياق العمليات اليومية من محاضرات

[1]صباح نويف رحيمة المياحي، مرجع سبق ذكره، ص241.

وعمل إداري وبحث علمي[1]، كما يعتبر المساهمة في نظام فعال للإطار الإداري والتنظيمي بجميع عناصره في تحقيق استثمار فعال للموارد المتاحة(المواد الخام، المعدات، الطاقة البشرية والمعلومات، الإدارة الإستراتيجية، المعايير والمواصفات)،[2]ليرتبط أيضا بمكونات الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها[3]، وفي مجال التعليم فقد عرف برنامج بالدرج للتميز التعليمي الأداء التعليمي المتميز على أنه مدخل متكامل لإدارة الأداء النظمي لضمان تقديم قيمة محسنة باستمرار للطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين فيما يتعلق بجودة العملية التعليمية وعملية التعلم، تحسين الفاعلية التنظيمية للمؤسسة التعليمية وقابليتها، فضلا عن ضمان التعليم التنظيمي والشخصي[4]، فهو يعبر عن المحصلة النهائية للجهود والنشاطات أو العمليات، السلوكيات والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وفق نسق منظم قائم على أسس ومبادئ وقيم تنظيمية محددة، ليشمل التميز المستوى الفردي والوظيفي، الجزئي والكلي[5]، وعليه يعتبر الأداء المتميز على مستوى

---

[1]*Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., Ishak, N. A,* ***Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study****, Procedia Economics and Finance, Vol37, Elsevier,2016,p514.*

[2]ليلى عبد الله خضير وفراس محمد العامري، **تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي(بحث ميداني)**، *The Journal of Economics & Administrative Sciences (JEAS)*، مجلد 26، العدد121، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، 2020، ص164.

[3]*Hasan Yasien Touama,* ***Analytic Statistical Technique to Determine the Effective Factors on Improvement the Efficiency of University Performance in the Jordanian Universities by using the Factor Analysis/Principal Components Method****, Mathematical Theory and Modeling, Vol.4, No.13, 2014, p56.*

[4]بن أم السعد نور الإيمان، **دور معايير الجودة في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي–دراسةمقارنة بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة ملايا ماليزيا–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020/2019، ص48.

[5]ألفت عبد إبراهيم أبو صفية، **أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز(دراسة تطبيقية:الجامعة الإسلامية بغزة)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص21.

الجامعات بأنه قدرة الجامعة في تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في ظل الترابط بين المتغيرات والمعايير التي تجعلها قادرة على القيام بأدوارها المتشعبة وتحصيل مكانة محلية ودولية بين مؤسسات التعليم العالي.

فتشير جل التوجهات العامة بعد تحليل مفهوم الأداء المتميز من الناحية المفاهيمية والفكرية أنه يعتمد على أبعاد ذو أطر شمولية ليعطي الوجهة التكاملية والشمولية لموضوع التميز كإستراتيجية تعتمدها المنظمات كالتالي: [1]

1. **النجاح المحقق:** يعتبر في هذا السياق أن الأداء المتميز ما هو إلا انعكاس لقدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها تمس الجوانب المتعددة سواء كمية أو نوعية.

2. **منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد:**إذ يعبر الأداء عن محصلة قدرة المنظمة في استغلال الموارد المتاحة، فهو انعكاس لكيفية استخدام الموارد باعتماد نظام تكاملي لتخطيط الموارد على مختلف المستويات المؤسسية[2]، بحيث تركز **روبرت كيلي** على المبادرة بأهمية انجاز العمل بأسلوب أكثر كفاءة[3].

3. **البعد البيئي الداخلي والخارجي:**يأخذ بعين الاعتبار الأداء المتميز جل تفاعلات العوامل الداخلية والخارجية لتحقيق الغاية المطلوبة، بالتركيز على رسم صورة واضحة وكاملة لفهم هذه التغيرات باعتبار التنظيم نظام مفتوح.

---

[1] مجيد عبد الحسين هاتف المرياني وبيادر قاسم محسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص111.

[2] *Laudon, Kenneth C and Laudon, Jane P,* ***Management Information Systems: Managing the Digital Firm*** *New Jersey,Prentice Education, Inc,9éme édition,2006, p54.*

[3] مدحت أبو نصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2014، ص77.

4. **مدخل النظم:**اعتماد النظرية النظمية لمدخلات التنظيم المعتمدة على إجراء العمليات ببعد تميزي لتحصيل مخرجات تنال مستوى توقع المحيط التنظيمي محققة الرقي في مستوى أدائها، فمن خلال هذا المدخل نلاحظ أن المنظمة باختلاف نوعها تتسم بأنها أنظمة معقدة والهدف الرئيسي لهذا النظام هو بناء منظمات ذات أداء متميز.

5. **المفهوم الشمولي:**لا يركز الأداء المتميز على العروض والاستمالة لشعارات وإنما يركز على بناء إستراتيجية شاملة تمس كل التنظيم باعتماد الرؤية المبنية على منطلقات تميزية بضمان المبدأ ألتشاركي الذي ينعكس على منطلقات نتائج الأنشطة المتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة، فرهان تحقيق ذلك يتوقف على وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية والالتزام على جميع المستويات القيادية للتطوير والتحسين المستمرين.

6. **المدخل الإبداعي:** إستراتيجية الأداء المتميز قائمة على توفر المهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القيادة باعتماد النماذج القيادية المشجعة للابتكار والإبداع بالشكل الذي يسمح تحقيق التفوق والتميز في الأداء في كافة المستويات التنظيمية[1].

7. **المفهوم الديناميكي:**نتيجة تفاعلية الأبعاد سابقة الذكر تتوجه الأنظمة بأهداف نوعية بحيث يقوم التحليل الأدائي لها متخذا بعين الاعتبار العنصر المتغير ألا هو الزمن ليعكس قدرة المنظمات على البقاء في الأجل الطويل.

بالإضافة إلى ذلك ومن منطلق التحليلات السابقة لا بد من الإشارة للخصائص المميزة للأداء المتميز إذ يشير ***John Sizer et al*** للنقاط التالية:[2]

---

[1]صباح نويف رحيمة المياحي، مرجع سبق ذكره، ص243.

[2]خليل شرقي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي–دراسة عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص82.

- **الرصد** :تعزيز التقييم المستمر للبرنامج، المؤسسة التعليمية، أو النظام؛
- **التقييم** :التحقق من بلوغ الأهداف والغايات؛
- **الحوار** :توفير أساس راسخ للتواصل مع الآخرين حول السياسة المثالية للمفاهيم والأهداف؛
- **الترشيد** :تثمين عمليات عقلانية ومتماسكة لصنع السياسات؛
- **تخصيص الموارد** :توفير أساس منطقي لتخصيص الموارد.

وعليه فإن المنظمات التي تحقق تميزا في أدائها تتمتع بمجموعة من الخصائص وهي:[1]

- يعتبر تقبل الأعمال الصعبة والمعقدة من أهم مصادر التميز المؤسسي حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات؛
- توفر القيادة المتميزة كقدوة لما لها دور بارز في التحفيز والتشجيع نحو رحلة التميز؛
- اكتشاف مستويات قدرة المنظمات من خلال تحملها للمصاعب والأزمات، وكيفية إدارتها للأزمة ومواجهتها بأسلوب مرن مما يخلق ذاكرة تنظيمية غنية مساعدة في صقل قدرات المؤسسة وتميزها مستقبلا؛
- المنظمة المتميزة لديها خبرة وقدرة على خدمة المجتمع التي يكسبها العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء؛
- اعتماد البرامج التدريبية المعززة من تميز المنظمات؛
- بناء نظام التنبؤ الإستباقي على مستوى التنظيمات والذي يعزز اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وبناء مناخ تنظيمي داخلي يؤكد على أهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المؤسسة؛
- بناء أفراد ذو دوافع تميزية ومستوى عال من الرضا والتقدير للذات؛
- التواجد الدائم والحيوي المتنامي في بيئة النشاط؛

---

[1] ألفت عبد إبراهيم أبو صفية، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

- التميز في المخرجات المؤسسية وتحقيق إنجازات تجعل المؤسسة ذو مكانة عالية.

المطلب الثاني:أبعاد الأداء المتميز

يواجه محور تحليل أبعاد الأداء المتميز وتحديد مؤشراته المؤطرة لقياسه تحديات عديدة راجع ذلك لتباين المفهوم انطلاقا من تباين أهداف التنظيمات وطبيعتها واختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها، لهذا نركز على تقديم صورة حقيقية لأبعاد الأداء المتميز والمقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في القياس مع تحديد أهميتها وتوضيح مصدر المعلومات وكيفية الدمج بالأخذ بعين الاعتبار لإطار الدراسة التي سنعتمدها.

فعملية التقييم قائمة على مجموعة من المعايير التي تقيس درجة الجودة والتميز والأهمية في مختلف المجالات فالهدف من التقييم هو الوصول إلى قيم ونتائج واضحة تساعد في تحقيق أهداف محددة، فهناك عدة أنواع من التقييم بما في ذلك التقييم الكمي والنوعي، ويتم استخدامها في مختلف المؤسسات والجامعات والشركات، حيث يعتبر شرطا لضمان الاستمرارية وتحقيق النجاح[1]، ويعتبر تقييم الأداء في الجامعة أحد الضمانات لنجاح العمل، فمن خلاله يمكن تحديد ووضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها، وتحديد ما تملكه المؤسسة من مهارات، والحصول على البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات،[2] ليعتمد التقييم على مؤشرات الأداء التي تعرف بأنها مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للتعرف على مدى تلبيتها مستويات الأداء

---

[1] *Imad A.El-Hadidi,* ***Evaluation of Postgraduate Programs at the Faculty of Education at Al-Aqsa University in Light of the Standards of the National Authority for Accreditation and Quality****, International Journal of Learning Management Systems, Vol. 10. No2 , Natural Sciences, 2022, p98.*

[2] رائد حسين الحجار ، **تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 08، العدد 02، جامعة الأقصى غزة، 2004 ،ص215.

المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير والتي يمكن من خلالها قياس درجة النجاح في تحقيق الهدف وتساعد مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تعريف وقياس التقدم المحرز، لتعتبر مؤشرات الأداء من الأدوات الهامة لتقييم جودة المؤسسات التعليمية ومتابعة أدائها، وهي تسهم في عمليات التطوير المستمر ودعم اتخاذ القرار وقياس الأداء باعتباره منهج استراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم.[1]

وعلى هذا الأساس فمنتهج التقييم في مؤسسات التعليم العالي يركز بشكل رئيسي على تقييم مخرجات النظام التعليمي مهتما بتقييم الطالب المتخرج ومواصفاته، ومدى تلبية متطلبات سوق العمل، وتقييم مكانة وصورة المؤسسة التعليمية لدى المجتمع وغيرها من الجوانب التي لها علاقة بالعملية التقييمية للمخرجات شاملا الموارد والمقررات والبرامج[2].

وما يلاحظ أن العملية التقييمية تركز على المعيار والمؤشر بحيث يعتمد المعيار كأساس للمقارنة والتقدير فهو يمثل المواصفات اللازمة للتعليم الجامعي المتميز الذي يمكن قبوله وهي الضمان لجودته، وزيادة فعاليته، وقدرته على المنافسة في الساحة التربوية العالمية،[3] أما المؤشر يعرفه ***P.Voyer*** على أنه عنصر أو مجموعة من العناصر تتضمن معلومات ذات دلالة

---

[1]خالف كاتبة، **إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية(دراسة تحليلية وتقويمية لمؤسسة كوندور)**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة المواهب والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة لونيسي علي–البليدة2، الجزائر، 2020/2019، ص117–بتصرف.

[2]عبد العزيز أحمد داوود، **إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2011، ص75.

[3]مجلس ضمان الجودة والاعتماد، **دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الأردن، 2008، ص12.

للمؤسسة[1]وهو بعبارة أخرى: "مقاييس توفر بيانات إحصائية ومعلومات تسمح بمقارنة ورصد التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وقياس مدى تحقيق الجامعة البرنامج وأهدافها"،[2]وهو ما أكدته ***Denise Chalmers*** حيث بينت أن مؤشرات الأداء عبارة عن:"مقاييس توفر سياق للمعلومات والإحصاءات، وتسمح بإجراء المقارنات المرجعية، كما أنها توفر معلومات حول درجة تحقيق أهداف جودة التعليم في قطاع مؤسسات التعليم العالي[3]، لتقوم فكرة المقارنة المرجعية على التعرف على الممارسات الأفضل التي تقوم بها المنظمات المتميزة من أعمال ونتاجات متميزة كي تستفيد من تجربتها المنظمات الأخرى وتحسن من عملياتها الخاصة، إلى جانب ضمانها الاستفادة من التطورات العالمية وتكييفها مع خصوصيات البيئة المحلية[4]، ومن هذا السياق نستنتج أن نهج التقييم المؤسسي يستند على أسلوب القياس المقارن وهو أكثر الأساليب اعتمادا من طرف المؤسسات سعيا منها تحقيق الأداء المتميز من خلال جمع وتقديم المعلومات المتعلقة بأداء الوحدات ومقارنتها لتحديد أفضل الممارسات وكيفية تحقيقها مع رصد فجوات الضعف ونقاط القوة في الأداء، لتأخذ عدة أنواع كالتالي:

- **القياس المقارن الداخلي والخارجي:**يعتبر من أحد أنواع القياس المقارن الداخلي أسهل الطرق لاعتماد مقارنة كل قسم أو إدارة بالأقسام والإدارات المماثلة باعتماد معايير معينة وأدوات

---

[1] *Pierre Voyer,* ***Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance****, Presses de l'université du Québec, Québec, 2eme édition, 1999, P61*

[2] ليندة بلحسين، مرجع سبق ذكره،ص125.

[3] *Denise Chalmers,* ***Teaching and Learning Quality Indicators in Australian Universities****, Paper for The IMHE General Conference, 8-10 September 2008, Published in the OECD's Higher Education Management and Policy Journal, France, p 2.*

[4] خير الله يونس التركاوي، **إدارة الجودة الشاملة في الجامعات**، دار الإعصار العلمي، الأردن، 2017، ص134.

قياس متعددة، أما القياس المقارن الخارجي يعتمد خلال مقارنة المؤسسة أدائها مع مؤسسة أخرى شرط التماثلية بينهما في ضوء معايير معينة [1].

- **القياس المقارن الوظيفي والأداء المثالي:** وهي أن تقوم المؤسسة التعليمية بمقارنة وظائف تقوم بها مثل: التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع بالوظائف ذاتها في مؤسسات التعليم العالي المناظرة والمتميزة إقليميا أو دوليا بهدف الارتقاء بهذه الوظائف وتحسينها، ويدخل ضمن هذا النوع مقارنة الإجراءات المشتركة بين جميع أنواع المؤسسات مثل الالتزام بالحضور والانصراف ونظام العمل والأجور واستخدام التقنيات الحديثة وغيرها من الجوانب الأخرى، أما المقارنة المرجعية للأداء الأمثل يركز على دراسة الجوانب الأفضل في مؤسسة أخرى اشتهرت بميزة محددة، وتريد المؤسسة أو البرنامج الاستفادة من تميزهم في هذا المجال ومحاكاتهم[2].

ويمكن للمؤشر أن يأخذ دلالة كمية أو بعض الدلالات النوعية كما يمكن المزج بينهما للحصول على منظور متوازن للأداء وذلك حسب طبيعة المؤسسة والهدف التي تسعى لتحقيقه، لتتمثل أنواع المؤشرات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي في ما يلي:

- **المؤشرات الكمية:** هي تلك المؤشرات المرتبطة بقياس الكمية، وتأخذ تعبير رقمي أو إحصائيات أو نسب أو ميزانيات أو أشكال تعكس النتائج الكمية المحققة متعلقة بالموارد البشرية والمالية والمادية المشاركة في دعم خطط وبرامج وسياسات المؤسسة[3]، كإحصائيات عن الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس وعدد الطلبة والموظفين أو نسبة أعضاء هيئة

---

[1] خالف كاتبة، مرجع سبق ذكره، ص126.

[2] عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي، **دليل مؤشرات الأداء الرئيسية والمقارنة المرجعية لجامعة الباحة**، جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية، 2020/2019،ص20.

[3] *Denise Chalmers, Op.cit, p.4*

التدريس إلى الطلبة أو نسبة الاستبقاء للطلبة ونسبة التوظيف للخرجين خلال فترة زمنية معينة.

- **المؤشرات النوعية:**تركز المؤشرات النوعية على عمق المتغير المقاس مرتبط بالتوصيفات القائمة على الملاحظة بدلا من القياس لاعتماده على عكس جانب من جوانب الجودة وتأثيراتها، لتأخذ صبغة ذاتية قائمة على استطلاعات الآراء والانطباعات من خلال البحوث الكيفية والمسحية[1] كجودة البرنامج التعليمي، وجودة الخدمات والمرافق التعليمية باعتماد استمارات التقييم.

وعليه ظهرت العديد من المؤسسات الدولية في بيئة المجتمعات الغربية لتصنيف الجامعات بناء على رسم حزم من المعايير والمؤشرات نتيجة حاجتهم للتقييم والمقارنة بين هذه المؤسسات في مختلف الدول، ومحاولة معرفة الجامعات المتميزة، من خلال التصنيفات تحاول الجامعات العمل على تميزها بتجويد أبعادها سواء أكاديميا أو بحثيا أو إداريا داعما بذلك مبدأ التنافسية بين الجامعات بعضها ببعض، من خلال خلق بيئة تعليمية متميزة والاتجاه نحو تعزيز التعاون ومدى إسهام البحث العلمي في حل مشكلات المجتمع، لتتلخص أهمية التصنيف العالمي للجامعات في رحلة تحقيق الأداء المتميز في النقاط التالية:[2]

- الثراء في إنتاج البحث العلمي وتجويده في مختلف المجالات العلمية؛
- التركيز على تحسين جودة خريجي الجامعات ومستوياتهم؛
- المساهمة في النهوض المعرفي المتطور والمتجدد في كافة المجالات سواء في البرامج والمقررات الأكاديمية أو المعرفة والمهارة الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس؛

---

[1] ليندة بلحسن، مرجع سبق ذكره، ص128.

[2] سحر محمد علي محمد، **دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد14، العدد06، جامعة الفيوم مصر، سبتمبر 2020، ص722-723.

- كسب التعاون التشاركي في عملية الإصلاح والتطوير؛
- حضور الجامعات بوزن على مستوى المعلومات الدولية والاستفادة من مزايا التدويل؛
- تحليل الوضع الاستراتيجي للمؤسسات وتوجيه الهمم نحو تقييم مؤسساتهم والنهوض بها.

ونظرا لتباين أبعاد ومؤشرات التصنيف العالمية وفقا للهدف وشمولية المعايير وسمعتها العالمية، تركز الباحثة على التصنيفات الأكثر شيوعا في المجال وذات وزن عالمي أهمها ما يلي:

أولا:تصنيف الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية:

هو التصنيف الأكثر شهرة والأكثر دقة ومصداقية يصدره مركز بحث الجامعات التابع لمعهد بحوث التربية والتعليم العالي بجامعة جياو جونغ بشنغهاي*كان الهدف من التصنيف هو تشخيص مواطن الضعف والخلل من خلال المقارنة بين الجامعات المصرية والغربية وتقييم مدى إمكانية الجامعات المصرية من دخول للمنافسة العالمية، لتستند على ستة مؤشرات للحكم على كفاءة الجامعة وجودتها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(09):مؤشرات الترتيب الأكاديمي العالمي للجامعات العالمية

المعيار	المؤشر	الوزن النسبي
1.جودة التعليم	**1.1.**خريجو المؤسسة الذين حصلوا على جوائز مثل نوبل أو ميداليات عالمية أو أوسمة فليدز للرياضيات ومختلف التخصصات كجائزة البنك المركزي السويسري.	%10
2.جودة أعضاء هيئة التدريس	**2.2.**أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جائزة نوبل أو جوائز أخرى **3.2.**الباحثون الأكثر استشهادا بهم في أكثر من 21 تخصصا عالميا(لا يحتسب للمؤسسات المتخصصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية ويحول وزنه للمؤشرات الأخرى)	%20
3.مخرجات	**4.3.**الأبحاث الواردة في دليل النشر العلمي الموسع ودليل النشر للعلوم	%20

*جياو جونغ شنغهاي ***Shanghai Jiao Tong University Ranking*** :هي أحد الجامعات الصينية التي تأسست عام 1949م في مدينة شنغهاي، في ديسمبر2013 أصبحت الجامعة تدير: (28مدرسة/كلية، 26مؤسسة، 12مستشفى)، بتعداد مقدر بـ16099 :طالب مسجل في طور التدرج و 27921طالب في طور ما بعد التدرج و 2851أستاذ دائم.

البحث العلمي(الإنتاج البحثي)	الاجتماعية **5.3**.الأبحاث الواردة في أفضل مجلات الطبيعة والعلوم وفق آخر خمس سنوات تسبق التصنيف	
4.نصيب الفرد من الأداء الأكاديمي للمؤسسة	**6.4**.الانجاز الأكاديمي مقارنة بحجم الجامعة: يتم حسابه من خلال مقارنة الدرجات التي تحصل عليها الجامعة في المعايير الثلاثة الأولى نسبة إلى عدد الكوادر الأكاديمية في الجامعة، وإنفاق الجامعة على البحث العلمي (في حالة عدم توفره يتم اعتماد بقية المؤشرات السابقة)	%10
	المجموع	%100

La source: *Nian Cai Liu,* ***Academic Ranking of World Universities Methodologies and Problems,*** *Higher Education in Europe, vol 30, no 2 ,2005, p03.*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تصنيف الجامعات يتخذ منحى الاعتماد على الجانب الكمي وأكثرها على مواقع الجامعات بعيدا عن النوعية المطلوبة في التعليم واهتمامه بتميز الفرد على حساب أهمية التميز في ظل العمل الجماعي، كما أن التركيز على الجانب البحثي أضفى نوعا من التحيز بشرط اللغة الانجليزية للأبحاث المنشورة وإهماله لباقي أبعاد أداء مؤسسات التعليم العالي، فبالرغم من جوانب نقائص هذا التقييم إلا أنه يحضا أهمية لدى المؤسسات العالمية لانتظار صدور تصنيفاتها وفقا لأبعاد ومؤشرات هذه الهيئة.

ثانيا:تصنيف الحضور العلمي الافتراضي:

بدأ العمل بهذا التصنيف منذ 2004، يعتبر من التصنيفات العالمية المشهورة لترتيب الجامعات العالمية، يطرح كل نصف سنة تقارير التصنيف عن مختبر القياس الافتراضي *Cyber Metrics Lab* التابع للمركز الأعلى للبحث العلمي في إسبانيا وتابع لمؤسسة " كونسيجو *Consejo Superior de Investigaciones Cientica*s(*CSIC*)، فهي أكبر هيئة عامة للبحوث في إسبانيا، معتمدا أساسا للمركز على تحفيز المؤسسات الأكاديمية والباحثين ليكون لهم حضور افتراضي (*A Web Presence*)ليرفع من حجم وجودة ما ينشرونه من مضمون علمي تم اختيار المؤشرات بناء على معايير عدة استنادا إلى الدراسات المنجزة في هذا المجال من خلال تحديد

الجودة والقوة الأكاديمية والمؤسساتية، بينما يهدف بعضها الأخر إلى رفع مستوى النشر الإلكتروني ومبادرات الدخول أو الوصول الحر (*Access Open*)[1] ، ويظهر الجدول التالي ومعايير ومؤشرات المعتمدة كالتالي:

الجدول رقم(10):مؤشرات تصنيف الحضور العلمي الافتراضي

المعيار	المؤشر	الوزن النسبي
1.التواجد	**1.1.حجم الموقع:** أي حجم صفحات موقع الجامعة الالكترونية وفق ما يصدر من تقارير دورية لمحركات البحث الأربعة(Google, Live search, Yahoo, Exalead)	%5
2.مخرجات البحث (المرئية والشفافية)	**2.2.الملفات الغنية:** عدد الملفات التي تكون في محرك البحث وتنتمي لموقع الجامعة **3.2.البحث:**عدد الأبحاث والتقارير والملفات الأكاديمية المنشورة إلكترونيا تحت نطاق موقع الجامعة، اعتمادا على قاعدة معطيات Google Scholar	%60
3.التميز	**4.3.**عدد الأوراق البحثية الأكثر اقتباسا منها في 25 تخصص	%35
	المجموع	%100

المصدر:نقل عن الرابط: *https://www.webometrics.info/en/Methodology*، تاريخ الاطلاع: 2022/06/19، الساعة01:17.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا التصنيف اعتمد التوجه الكمي في قياس الأداء المؤسسي مهتما بالنتاج الفكري المنشور على مستوى شبكة الانترنت مركزا على الحضور الالكتروني للجامعات، ولا يهتم بنوعية وجودة الإنتاج وإنما يقيم الأبحاث المنشورة من خلال تواجد الملفات على موقع الجامعة، وحصرت اهتمامات التقييم بحجم المنشورات بعيدا عن الأصالة العلمية للبحث واقتصاره فقط للتخصصات العلمية وباللغة الأجنبية دون بقية الاختصاصات واللغات، كما أن ضيق معايير التقييم لا تأخذ بعين الاعتبار لأبعاد أداء مؤسسات التعليم العالي.

[1] *Paul Wouters, Colin Reddy, and Isidro Aguillo,* ***On the Visibility of Information on the Web: An Exploratory Experimental Approach,*** *Research Evaluation, vol15, no 2 , August 2006, pp 107–115.*

ثالثا: تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي:

ظهر تصنيف *THE-QS* منذ عام 2004 بنشر تصنيف الجامعات العالمية باستخدام البيانات السنوية التي تم جمعها وتحليلها فبدأت مجلة تايمز للتعليم العالي (*THE*) من قبل شركة *Quacquarelli Symonds*(*QS*)، فنشرت تصنيف الجامعات الآسيوية في عام 2009، إلا أنه توقفت الشركتان عن التعاون في عام 2010، وانقسم تصنيف *THE-QS* إلى برنامجين مستقلين للتصنيف"*QS*" وتصنيفات "*THE*" بحيث استمر السابق في استخدام مؤشرات ترتيب *THE-QS*، لتبدأ هذه الأخيرة في التعاون مع الشركة البريطانية *Thomson Reuters* المختصة في مجال التعليم والدراسة في الخارج لتطوير معايير ومؤشرات جديدة،[1] ما يلاحظ أنه تم اعتماد مزيجا من المؤشرات النوعية والكمية، موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11):مؤشرات تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي

المعيار	المؤشر	الوزن النسبي
1.التدريس(بيئة التعلم) (%30)	**1.1**.دراسات السمعة الأكاديمية	%15
	2.1.نسبة الطلبة إلى كل أستاذ	%4.5
	3.1.نسبة درجة الدكتوراه إلى درجة الليسانس المقدمة من طرف المؤسسة	%2.25
	4.1.نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه إلى أعضاء الهيئة الأكاديمية للمؤسسة	%6
	5.1.المداخيل إلى أعضاء الهيئة الأكاديمية للمؤسسة	%2.25
2.البحث (%30)	**6.2**.دراسات السمعة الأكاديمية	%18
	7.2.مداخيل البحوث	%6
	8.2.المخرجات البحثية	%6
3.الاستشهاد المرجعي (%30)	**9.3**.عدد الإحالات التي تستقبلها الجامعة استنادا إلى قاعدة Thomson Reuters	%30

[1]*Mu-Hsuan Huang,* ***A Comparison of Three Major Academic Rankings for World Universities:From a Research Evaluation Perspective****, Journal of Library and Information studies, vol09, No01,June 2011, p10.*

4.المداخيل الصناعية (%2.5)	**10.4**.مداخيل الجامعة من الصناعة بسبب تقديمها لبحوث كمؤشر للإبداع والقدرة على تحويل المعرفة	%2.5
5.الآفاق الدولية (%7.5)	**11.5**.نسبة الطلبة الدوليين إلى المحليين	%2.5
	12.5.نسبة الأساتذة الدوليين إلى المحليين	%2.5
	13.5.معدل البحوث التي تحتوي على مؤلف ثاني دولي من كل بحوث المؤسسة	%2.5
المجموع		%100

المصدر: خليل شرقي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي–دراسة عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص86.

يظهر الجدول أعلاه مميزات تصنيف التايمز من خلال قياس وظائف الجامعة بشكل متكامل مركزا على بعد البحث العلمي والتدريس ونقل المعرفة والمنظور الدولي للجامعات وخدمة المجتمع، إلا أنها لم تضع منهجية واضحة لحصر حجم الأبحاث العلمية، إلى جانب ذلك قيام بعض مؤسسات التعليم العالي التلاعب بالبيانات، كما تعرضت منهجية التقييم بناء على سمعة الجامعات لانتقادات عديدة من بينها **تايلور وبرادوك** يرى أن الآراء تتغير وفقا للخلفية الأكاديمية للشخص، على سبيل المثال، سوف يتعاطف الباحثون مع جامعات مناطقهم، وعلى العكس، فإن ترتيب شنغهاي لا يحتوي على أي مؤشر يقاس بالمسوحات، جميع مؤشرات شنغهاي هي مقاييس كمية وليست مقاييس نوعية، فباستخدام هذه المنهجية يتجنب التصنيف الأخطاء المرتبطة بالمؤشرات النوعية.[1]

وما يجدر الإشارة إليه أنه ستحدث مجلة التايمز للتعليم العالي تحديث للمنهجية بإصدار المنهجية الجديدة (*WUR 3.0*) والوثائق الداعمة في القمة الأكاديمية العالمية في أكتوبر 2022

[1] ليندة بلحسن، **دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2020/2019، ص136.

ليبدأ جمع البيانات في أوائل عام 2023، وستكون التصنيفات الأولى التي تم إصدارها بموجب *WUR 3.0* هي تصنيفات الجامعات العالمية 2024 (تنشر في سبتمبر 2023)، بحيث تستمر في عكس مخرجات مجموعة متنوعة من الجامعات كثيفة البحث في جميع أنحاء العالم، نتيجة تطلع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل متزايد إلى السفر للدراسة والعمل، وحيث لا يكون التركيز على المخرجات البحثية للجامعات وإنما ستركز المنهجية الجديدة على محاولة سد فجوات التقييم الحالية اعتمادا على ثلاثة مجالات رئيسية:[1]

- نطاق أوسع من المقاييس الرقمية التي توفر مزيدا من البصيرة والاستقرار من عام إلى آخر؛
- تحسينات على المقاييس الدولية لتعكس بشكل متوافق بين إمكانيات البلد وثقافته؛
- دور موسع لنقل التكنولوجيا بمقياس جديد في مجال مؤسسات التعليم العالي.

ستساهم هذه الأساليب على توفير رؤية أكثر دلالة لتصنيف الجامعات العالمية مع الحد الأدنى من متطلبات جمع البيانات الإضافية للجامعات.

رابعا:منهجية تصنيف كيو إس للجامعات العالمية:

تصدر شركة *Symonds Quacquarelli* *دليل جامعي يستند على عدة معايير في التصنيف يتم من خلالها القيام بمقارنة لأفضل800 جامعة في العالم مساعد للطلبة والشركات المهنية

---

[1]نقل عن الرابط: *https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/wur-30-new-methodology-world-university-rankings* ، تاريخ الاطلاع:2022/06/18، الساعة:02:30.

*__مؤسسة كواكواريلي سايمنس البريطانية The QS Quaquarelli Symo__: وهي شركة تعليمية مهنية متخصصة لها مكاتب في كل من لندن وباريس وسنغافورة، وفروع أخرى في مختلف أنحاء العالم، تأسست سنة 1990،تهدف إلى الرفع من مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي، من خلال اختيار أحسن 500جامعة من بين أكثر من 30 000.00جامعة موجودة في العالم.

المستثمرة في قطاع التعليم العالي باختيار أحسن المؤسسات،[1] بحيث يساعد على رفع مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي وجمع معلومات عن برامج الدراسة في مختلف الجامعات خاصة في تخصصات العلوم والتقنية، وقد أصدرت هذه المؤسسة أول تصنيف لها عام 2004 بالشراكة مع مجلة "التايمز" للتعليم العالي واستمرت الشراكة حتى عام 2009 حتى أستقل كل منهما بتصنيف عن الآخر، ويهدف تصنيف *QS* إلى تقييم الجامعات من حيث الريادة العالمية [2]كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(12):مؤشرات تصنيف كيو إس للجامعات العالمية

المعيار	المؤشر	الوزن النسبي
1.السمعة الأكاديمية	**1.1**.يقاس من خلال استبيانات تستطيع أراء الخبراء في الجامعات من مختلف أنحاء العالم	%40
2.سمعة صاحب العمل	**2.2**.قياس أراء جهات التوظيف التي توظف خريجين من جامعة معينة	%40
3.جودة التعليم	**3.3**.نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة الملتحقين بالجامعة	%10
4.البحث العلمي (عدد الاقتباسات)	**4.4**.عدد الأبحاث التي يتم نشرها لأعضاء هيئات التدريس **5.4**. عدد مرات الاستشهاد بالبحوث العلمية	%20
5.ارتباط الجامعة بسوق العمل	**6.5**.أراء أصحاب العمل الخارجي جهات التوظيف في الخريج من حيث قدرته على الابتكار والإبداع وسلوكه الوظيفي	%05
6.الرؤية العالمية للجامعة	**7.6**.نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب إلى أعضاء هيئة التدريس المحليين **8.6**.نسبة الطلبة الأجانب إلى الطلبة المحليين بالجامعة	%05
	المجموع	%100

***La source**: Adina-Petruta Pavel, **4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM Global university rankings – a comparative analysis,** Procedia Economics and Finance, vol. 26, Elsevier,2015,P58.*

من خلال الجدول أعلاه يظهر مميزات هذا التصنيف حتى يكتسب الشهرة من خلال اعتماده على دمج بين المعايير الكمية والنوعية مركزا على البعد الأكاديمي والبحثي والاجتماعي لأداء

[1]ليندة بلحسن، مرجع سبق ذكره، ص136.

[2]سحر محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص729.

المؤسسات التعليم العالي، إلا أنه اقتصر تقييمه لجودة التدريس من زاوية أعضاء هيئة التدريس والطلاب فقط، والتقليل من أهمية البحث العلمي من خلال الوزن النسبي المقدر بـ20%، بالإضافة إلى ذلك التشكيك في مصداقية نتائج التصنيف نتيجة اعتماده لأسلوب الاستطلاع، ليكون محل انتقاد حول الآلية المستخدمة في تحصيل مدخلات المعالجة لهذه الهيئة.

خامسا:تصنيف الجامعات حسب الأداء الأكاديمي:

أنشأ هذا التصنيف من طرف مختبر الأبحاث في معهد المعلوماتية في جامعة الشرق الأوسط للتقنية بتركيا عام 2009، فهو يركز على جودة الأداء الأكاديمية، وذلك عن طريق جمع البيانات ومعالجتها محاولة ترتيب مؤسسات التعليم العالي على أساس أدائها الأكاديمي، بالتركيز على كمية النشر العلمي ونوعيته،[1] معتمدة على ستة معايير موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(13):مؤشرات تصنيف الأداء الأكاديمي للجامعات العالمية

المعيار	الهدف	المؤشر	الوزن النسبي
1.المقالات	الإنتاجية العلمية الحالية	هو مقياس للإنتاجية العلمية الحالية التي تشمل المقالات المنشورة في المجلات المدرجة ضمن الأرباع الأولى والثانية والثالثة من حيث عامل تأثير المجلة، ويتم استبعاد المقالات التي تتضمن أكثر من 1000 مؤلف.	%21
2.الاستشهاد المرجعي	تأثير البحث	هو مقياس للأثر البحثي، ويسجل وفقا لإجمالي عدد الاستشهادات التي وردت في2013–2017 للمقالات المنشورة في الفترة نفسها، في المجلات التي تم إدراجها ضمن الأرباع الأولى والثانية والثالثة من حيث عوامل تأثير مجلة، ويتم استبعاد كذلك المقالات التي تتضمن أكثر من 1000مؤلف.	%21
3.إجمالي المؤلفات	الإنتاجية العلمية	هو مقياس للاستدامة واستمرارية في الإنتاجية العلمية، ويحسب تبعا لإجمالي عدد الوثائق التي تغطي جميع المخرجات العلمية للمؤسسة، من أوراق المؤتمرات، والرسائل والأطروحات...خلال الفترة 2013–2017 كما أن إجمالي عدد المستندات لا يخضع لأي تصفية.	%10
4.الأداء	جودة	هو مقياس للإنتاجية العلمية تم تصحيحه من قبل **CPP**المعياري للمؤسسة، مع الاحترام	%18

[1]سماح محمد سيد أحمد، **التصنيفات العالمية للجامعات نماذج نظرية وتطبيقية**، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، مصر،2018، ص105.

	البحث	والتقيد بمعايير **CPP**العالمي في 23مجالا بين عامي 2013و 2017.وتشير نسبة **CPP** للمؤسسة و **CPP**العالمي إلى ما إذا كان أداء المؤسسة أعلى أو أقل من المتوسط العالمي في هذا المجال. يتم ضرب هذه النسبة بعدد المنشورات في هذا المجال ثم يتم تلخيصها في الحقول الثلاثة والعشرين. يهدف هذا المؤشر إلى موازنة الإنتاجية العلمية للمؤسسة مع التأثير الطبيعي الميداني الناتج عن تلك المنشورات في كل مجال.	
5.التأثير الإجمالي للاستشهاد المرجعي	جودة البحث	هو مقياس للإنتاجية العلمية تم تصحيحه من قبل **CPP**المعياري للمؤسسة، مع الاحترام والتقيد بمعايير **CPP**العالمي في 23مجالا بين عامي 2013و 2017.وتشير نسبة **CPP** للمؤسسة و **CPP**العالمي إلى ما إذا كان أداء المؤسسة أعلى أو أقل من المتوسط العالمي في هذا المجال. يتم ضرب هذه النسبة بعدد المنشورات في هذا المجال ثم يتم تلخيصها في الحقول الثلاثة والعشرين. يهدف هذا المؤشر إلى موازنة الإنتاجية العلمية للمؤسسة مع التأثير الطبيعي الميداني الناتج عن تلك المنشورات في كل مجال	%15
6.التعاون العالمي	القبول العالمي	هو مقياس القبول العالمي للجامعة. يتم الحصول على بياناته، بالاستناد إلى إجمالي عدد المقالات المنشورة بالتعاون مع الجامعات الأجنبية ، للسنوات 2013-2017.	%15
المجموع			%100

المصدر:ليندة بلحسن، **دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2020/2019،ص140.

من خلال الجدول أعلاه تم عرض معايير التقييم التي اعتمدتها هذه الهيئة مركزة على جانب البحث العلمي ونوعية الأوراق البحثية المنشورة، مهملة بذلك بقية الأبعاد الحية لمؤسسات التعليم العالي ومن زاوية أخرى عدم كفاية التقييم لعكس صورة حقيقية لجودة الأداء الأكاديمي وحصرها في اعتماد مخرجاتها على قاعدة *Thomsom Reuters* فقط.

تعد هذه التصنيفات من التصنيفات المتميزة في الأوساط الأكاديمية العالمية عاكسة تميز أداء جامعات النخبة العالمية اعتمادا على مؤشرات عالمية، فرغم جدلية عدم الاتفاق عن أن السلمية العالمية التي تحققها مؤسسات التعليم العالي ليست بالضرورة تعكس الصورة الحقيقية لأدائها التميزي من دونه خاصة نقائص الجوانب التي اعتمدتها هذه الهيئات لعدم الشمولية والمصداقية والموضوعية وغلبة الصفة التحيزية نتيجة تباين تقييم التميز الأدائي للمؤسسات باختلاف وجهات

تركيز الهيئات؛ عموما يمكن القول أن كشف رحلة التميز في أداء مؤسسات التعليم العالي تتوقف على وجود تصنيف واقعي موضوعي شامل لأبعاد الأداء الجامعي الأكاديمي والإداري والمجتمعي مثمنة التموقع التميزي الحقيقي في مختلف مستوياتها، لتكون مؤسسات التعليم العالي العربية الطامحة للريادة ألا يطغى على توجهاتها الإستراتيجية هم الترقي في سلم الترتيب وإنما تسخير الجهود لبناء منظومة مؤشرات متكيفة مع خصوصية بيئتها وثقافاتها وتوجهاتها حتى تعكس حقيقة تطورها وتأثيرها العلمي الفعلي[1].

وعلى هذا الأساس يمكن القول أنه لا وجود لطريقة أو منهجية واحدة متفق عليها في قياس الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي خصوصا، وإنما توجد طرق عديدة بأبعاد مختلفة ومؤشرات متعددة من زوايا مختلفة، ولضمان أن تكون أي طريقة للقياس ممهنجة يجب أن تتوفر البيانات والمعلومات الدقيقة لمعالجة المستقبل بدلا من الماضي، من خلال توافر معايير ثابتة لرصد المؤشرات، وكذا نظام لإدارة البيانات والمعلومات ليحدد الأثر المحتمل على جميع أصحاب المصلحة من جهة، ومن جهة أخرى دون إغفال الأبعاد الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالتميز في الأداء بتضمين وظائفها الأساسية، لذا اعتمدنا على *Process Scoring Evaluation Dimensions: Approach, Deployment, Learning, Integration (A–D–L–I)* المعتمدة على مقاييس الأحد عشر وثمان وخمسين من المعايير القائمة على العملية التي تقاس، واثنتي وعشرين مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية القائمة على النتائج المقاسة بمستوى

[1] لصديقي سعد، **الجامعات العربية تحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص21.

وتوجه ومقارنة وتكامل مع مجالات أخرى[1]، فوقع الاختيار على هذا النظام التقييمي للأسباب التالية:

- أعدت هيكلة المؤشرات لتقيس مدى فعالية الأداء التعليمي والبحثي والإداري والخدمات المجتمعية؛
- أداء مؤسسات التعليم العالي الداخلية والخارجية يقيم نسبة لعلامات مرجعية خاصة بجامعات رائدة ذات سمعة أكاديمية طيبة؛
- تطبيق المؤشرات يساعد في تحديد الفجوة بين الوضع الراهن والمأمول ومن ثم إعداد خطط التطوير والتحسين المستمر؛
- نظام المؤشرات الحالي مرن بحيث يمكن تحديثه ليواكب التطورات والمستجدات.

وعلى هذا الأساس تم إيلاء أهمية للعناصر التالية التي تضفي تميزا في أداء مؤسسات التعليم العالي متمثلة فيما يلي:[2]

- **إطار العمل المؤسسي:**يعتبر كمؤشر لتحديد الأداء والبرامج والأنشطة والأدوار في المجتمع، أي تطوير التعليم يبدأ من الإطار المؤسسي؛
- **الحوكمة والإدارة:** من خلال هذا العامل يحدد مختلف الإجراءات والقواعد واللوائح التنظيمية، والهياكل التنظيمية والوظيفية، والمجالس واللجان والقيادة والعلاقات الخارجية والموارد المالية والإدارة؛
- **البنية التحتية والخدمات:**هي مختلف التجهيزات والمرافق التي تساعد في تحقيق أداء متميز ورؤية مؤسسية؛

---

[1]عمادة التطوير والجودة لجامعة الملك سعود، **نظام إدارة الجودة بالجامعة**، سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وكالة التطوير والجودة بجامعة الملك سعود السعودية ،ص07-08.

[2]ليلى عبد الله خضير وفراس محمد العامري، مرجع سبق ذكره، ص164.

- **الموارد البشرية:**تعكس أهميتها من خلال الدور الفعال في إعداد وتنفيذ السياسة وخطة المؤسسة؛
- **إدارة الجودة:**من خلال الامتثال وتطبيق المعايير والإجراءات التي تقود نحو التميز في مختلف العمليات والوظائف المؤسسية؛
- **التنمية الاقتصادية:**من خلال مساهمة المؤسسات في تطوير وتنمية المجتمع بتحقيق ميزة مالية وصناعية وخاصة التوجه الحديث في تشجيع نحو ريادة الأعمال.

فالتزام قطاع التعليم العالي برؤية متمثلة في قيادة المنظومة التعليمية نحو التميز في الأداء تم تكييف المنهجية المعتمدة حسب المتطلبات والأهداف البحثية مركزين على النظام الهيكلي التقييمي للأداء كالتالي:

أولا:الأداء الأكاديمي:

يثمن هذا البعد الوظيفة الأساسية التي وجدت من أجلها مؤسسات التعليم العالي مركزا على المعايير والمؤشرات التي تودي بارتقاء المؤسسة للمستوى العالمي من خلال تميز العملية التعليمية بمكوناتها الأساسية المتعلقة بجودة الطالب وجودة أعضاء هيئة التدريس، وجودة المساقات التعليمية، ففي سياق مراجعة العوامل المؤثرة يوجد العديد من الدراسات العالمية التي لخصت مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(14):مؤشرات جودة العملية التعليمية عالميا

مؤشرات الجودة حسب نظرة ألبرت	مؤشرات الجودة حسب نظرة جوردن	مؤشرات الجودة حسب نظرة هرفي	مؤشرات ومعايير الجودة في جامعة فلوريدا الأمريكية
-الهيكل التنظيمي -البيئة المحيطة -المدخلات والعمليات -المسؤولية والتمويل -الإصلاح التعليمي والتربوي -العوامل الاقتصادية والاجتماعية -الفعالية الإدارية للعملية التعليمية -فعالية التدريس -الإنجاز المتضمن للنتائج المحصلة	-المستوى النوعي للخريج الجامعي -البحوث العلمية للمدرسين -سمعة وشهرة هيئة التدريس -عدد الطلبة المتواجدين في المؤسسة التعليمية -تكلفة كل طالب في العملية التعليمية -معدل الطالب لكل تدريس -أسس ومعايير القبول وانتقاء الطلبة -حجم المؤسسة التعليمية	-مؤشرات أكاديمية عامة -الثقة بالمؤسسة التعليمية -الخدمات المقدمة إلى المستفيدين -المؤشرات التنظيمية	-التقدم العلمي -الموردون(النواتج العلمية) -بقاء المتعلم في البرامج مدة كافية لتحقيق الأهداف العلمية -تخطيط البرامج التوجيهية وتقويمية -انتقاء الطلبة -تنمية هيئة التدريس

المصدر:أسامة سماعنة، **مؤشرات تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي العربي**، ورقة بحثية مقدمة ضمن:المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العاليIACQA2014، يومي 20-22فيفري 2017، جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات، ص220.

نستنتج أن كل باحث ركز على زاوية معينة على أساس حاجته للمعايير والمؤشرات نظرا لاختلاف وجهة ودراسة وبيئة كل باحث وخصوصيتها، فمن الضروري اعتماد معايير ومؤشرات التي تربط بينها علاقات السبب والنتيجة لمختلف الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية، وعليه يمكن تبني إطار منهجي لجعل المؤشرات والمعايير عاكسة لأداء مختلف أجزاء المنظومة التعليمية ومستوياتها، لنركز على المؤشرات الكمية بنوع من التفصيل بالاعتماد على تقارير هيئات الجودة والاعتماد الأكاديمي،[1] والتي لخصت مؤشرات الأداء بنوع من التكاملية موضحة جميع الأبعاد والمؤشرات التي يمكن استخدامها في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، وبمحاولة اعتماد المعايير السابقة نقوم بصياغة بعض المؤشرات الكيفية لتقديم صورة متوازنة عن الأداء الأكاديمي كالتالي:

[1]أنظر الملحق رقم(05)

1. الأداء الطلابي:

تعمل مؤسسات التعليم العالي على توجيه اهتمامها بالطلبة كتوجه لاعتبار الهرم التعليمي بني على أساسهم، فالنظريات الحديثة ركزت على الطالب ممثل الركيزة أساسية في توجيههم نحو مستقبل يلبي حاجياتهم ورغباتهم، وذلك بما يواكب التطورات العصرية في انفتاح الطلبة على ضرورات حياتهم الحاضرة والمستقبلية حيث يعد الطالب أحد عناصر العملية التعليمية وتتعدد مؤشرات الجودة الكيفية المرتبطة في هذا المحور إلى ما يلي:[1]

- **انتقاء الطلاب** :حيث يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، وحتى يكون انتقاء الطلاب واختيارهم مؤشراً مهماً للجودة فإنه يجب أن يتم عن طريق اختبارات معينة مصممة لهذا الغرض، ولذا على مؤسسات التعليم العالي التي تنتقي طلابها انتقاء جيداً غالباً ما تكون الجودة فيها عالية وقائمة على الشفافية والموضوعية؛
- **نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء الهيئة التدريسية:** تتوقف جودة التعليم العالي على قدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامها على أعلى مستوى، وهذا الهدف يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتها إلى مجموع عدد الطلاب؛
- **متوسط تكلفة الطالب** :حيث تقاس الجودة بمعدل الإنفاق على كل طالب، ورغم أن متوسط تكلفة الطالب مؤشر مهم للجودة إلا أنه ليس المؤشر الوحيد لأن نوعية الإدارة والتوجيه والتحفيز كل ذلك يدخل كعوامل مؤثرة في نوع الإنفاق، بوجود سياسة واضحة للإرشاد الأكاديمي وتوفير التسهيلات اللازمة التي تساعد الطلبة على تحقيق تقدم أكاديمي متميز؛

---

[1] أحمد مداني، **منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية(*KPIs*)** ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد24، العدد01، جامعة الفيوم مصر، سبتمبر 2020،ص989-بتصرف.

- **الخدمات التي تقدم للطلاب** :من خدمات صحية وإرشادية ومساعدات مالية، مع وجود التمثيل الطلابي في الجامعات واللجان وهياكل الجامعات وأنشطة التقويم؛
- **دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم:** حيث تتوقف جودة التعليم على مدى توافر الدافعية والاستعداد للتعلم وإقبال الطلبة بحماس نحو التعليم، فالجودة ترتبط بوجود دوافع قوية لبدء التعلم واستمراره وتحفيزه وإتقانه؛
- **نسبة الخريجين في كلية** ما والذين التحقوا في برامج الدراسات العليا إلى نسبة الخريجين من هذه الكلية؛
- ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين حسب الكليات والتخصصات باحتياجات المجتمع؛
- **مستوى الخريج الجامعي:** ليعد الخريج النتاج النهائي لجميع أنشطة التعليم الجامعي فحسب هذا المستوى يمكن الحكم على جودة التعليم الجامعي ومؤسساته، من خلال استطلاع رأي جهات التوظيف في مستوى الخرجين وقيام مؤسسات التعليم العالي بالتعريف بكفاءات خريجيها لسوق العمل.

2. أداء هيئة أعضاء التدريس:

يعتبر عضو هيئة التدريس الحلقة الأساسية في نجاعة العملية التعليمية، من خلال مراجعة أداءه الأكاديمي بشكل دوري متمثلة في الأداء الأكاديمي، خدمة المؤسسة، النشاط العلمي، المشاركة في المؤتمرات والندوات وقدرته على العمل صمن فريق مشترك، والالتزام بمدونة أخلاقيات المهنة، من مرحلة قبوله كعضو في هيئة التدريس التي تخضع عملية انتقائهم لمعايير محددة في

سياق تنظيمي محدد، فاختصر ***John Size et al*** المؤشرات الكمية في المؤهلات العلمية، تحفيز الأساتذة على التدريس، وسياسة التوظيف، وعلى هذا الأساس يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[1]

- وجود سياسات واضحة لتوظيف الأساتذة بما يستجيب لرسالة الجامعة وغاياتها، ويمكنها من أداء الخدمات التعليمية بكل جودة، مع تبني سياسة واضحة لتقييم أداء الأستاذ؛
- السمات الشخصية والمهنية والموقفية المتجسدة في قدرة عضو هيئة التدريس سيطرته على منهجية البحث العلمي، تحكمه في مناهج ومهارات التدريس والاتصال مع الطلبة، مدى استخدامه للأساليب الحديثة في التدريس مع توفر الوسائل والتسهيلات المحفزة على التدريس والبحث؛
- تحسين مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس خاصة مع اعتماد التعليم عن بعد في أوساط بيئة مؤسسات التعليم العالي نتيجة فرضها الأوضاع الصحية، التي استدعت لضرورة وجود سياسة واضحة لتنمية وتطوير معارف الأساتذة؛
- فعاليته في الإشراف على الطلبة بتميزه بمهارات اتصالية، وقدرات ذهنية ومتطورة بطرح أبحاث بمفاهيم وأفكار جديدة؛
- تشجيع الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالاطلاع على كل ما هو جديد في مجال البحث العلمي وتحقيقه الجودة في مؤلفاته ومنشوراته، ومدى مشاركته في مشاريع البحث واللجان العلمية داخل الجامعة وخارجها؛
- مشاركة أعضاء هيئه التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية؛
- مساهمة أعضاء هيئه التدريس في خدمة المجتمع المحلي خصوصا في المواضيع الخاصة بريادة الأعمال التي تطور من القطاع الاقتصادي.

---

[1] خليل شرقي، مرجع سبق ذكره،ص92-93.

3. جودة مناهج ومساق التعليمي:

تمثل مجموع البرامج والمقررات الأكاديمية التي تساعد على تحقيق رسالة المؤسسة وتترجم أهدافها مراعية بذلك السياسات التعليمية الموائمة لتكامل مضمون المساق مع الحجم الساعي في الوجهة الصحيحة المكيف مع متطلبات التنمية المعرفية والدرجة العلمية واحتياجات المجتمع وسوق العمل، في إطار رسم الطرق التدريسية ووسائل التقويم المقابلة لإمكانيات الإدارة الجامعية، مع ضرورة مراجعة الخطط التدريسية المرنة مع التطورات العلمية من طرف اللجان والهيئات المختصة للتأكد من أن مخرجات البرامج متوافقة مع المعايير العالمية في التعليم العالي والمجال المهني من خلال تقييم المخرجات التعليمية والبرامج والمقررات والشهادات بالاستعانة بخبرات هيئة التدريس ومساندة الهيئات الاستشارية[1]، ويمكن توضيح المؤشرات الكيفية الخاصة بمقررات ومساق الأكاديمي كالتالي:[2]

- قدرتها على تشجيع الطلاب على إثارة الأسئلة والمناقشة وتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الطلاب؛
- توفر الربط بين الجوانب النظرية والجوانب العملية التطبيقي؛
- تكييف المساق مع متطلبات استخدام الوسائل التعليمية والتكنولوجية الحديثة؛
- خلق مناخ تفاعلي إيجابي بين الطلاب، وبينهم وبين أعضاء هيئة التدريس؛
- برمجتها قائمة على تطوير مفاهيم العمل الجماعي وفرق العمل في عملية التدريس بمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب؛

---

[1] مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، مرجع سبق ذكره، ص50-51.

[2] أمال شرفي، مرجع سبق ذكره،ص39.

- قدرتها على استخدام وقت الدرس بفعالية وربط محتوى المساق بالمشكلات والتحديات المحلية والعالمية؛
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال في التطبيقات العملية؛
- درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بالتواجد في المواعيد المحددة للدروس والنظرية العلمية.

ثانيا:الأداء البحثي:

يعتبر البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي أساس التميز في مختلف المجالات التخصصية من خلال المحاولة في بناء أبحاث مضبوطة على أسس منهجية استقصائية مرتبطة بأهداف المجتمع متبلورة في شكل أهداف نوعية تتحول إلى برامج تنفيذية متابعة من قبل الجهات المختصة القائمة على أسس عملية التنمية[1]، لتستدعي الضرورة لتكثيف الجهود البحثية بإيجاد منظمة حوافز متكاملة تدفع إلى التميز والريادة من خلال الاستمرار في عملية البحث العملي المتواصلة في مجالات محددة[2]، ليوضح ***Geoffrey T. Harris*** أربعة أبعاد عاكسة التميز متمثلة في الكمية، الأثر، الجودة، والأهمية،[3] لنلاحظ أن الجوانب الكمية وحدها غير كافية لتقييم الأداء البحثي المتميز نظرا لحصرها في الجوانب التمويلية فقط، الذي تعتبر نظاما تمويليا مستنزفا كدخل بدلا من توجيهه لتطوير المهنة، مما يجعل الجهود تتضافر وتتشابك لإيجاد دليل للإرشاد البحثي بتنظيم وتسطير أهداف برامج البحوث وقيمتها العلمية، مع اعتماد سياسات الشراكة والتعاون بين الوحدات البحثية في المشاريع البحثية لضمان تجويد المنشورات البحثية وسمعتها وتوجيهها نحو نتائج بحثية تمس المستوى الوطني والدولي.

---

[1]أمين يوسف، **تطور التعليم العالي:الإصلاح والأفاق السياسية(دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بجامعة الجزائر)**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع السياسي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007، ص61.

[2]أمال شرفي، مرجع سبق ذكره، ص27.

[3]أنظر الملحق رقم (06)

ثالثا:الأداء الإداري:

يتوقف نشاط منظومة التعليم العالي على الجانب الإداري نظرا لمتطلبات النظام لضمان جودة مخرجاتها إيجاد آليات لتحسينها، فلا يمكن حصر أدائها في جوانب الوظائف الأساسية للمنظومة بمعزل عن المحرك لهذه الأخيرة باعتبار ديناميكيتها مرتبطا بجوهر ترشيد الأداء المالي والبشري.

1. الأداء المالي:

أول من اهتم بالتخطيط المالي في مجال التعليم كان في أمريكا بالتركيز على المنشآت والمرافق والمباني للجامعة، باجتماع أول للمسئولين عن التخطيط في التعليم العالي عام1959 في معهد ماساشوستس للعوم التقنية،[1] بحيث تظهر جودة السياسة المالية لمؤسسات التعليم المالي من خلال حصولها على التمويل اللازم مقارنة بالمؤسسات الأخرى وزيادة مداخلها، مع التزامها لأهداف الميزانية وتحصيل الإيراد المتوقعة، القائمة هذه الأخيرة على عملية نظامية بالتزام الجهات المعنية على أولية تحقيق الأهداف في إطار ترشيد امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات في الإطار ألزماني المحدد، لتتمثل جوهر المؤشرات في المحاور التالية:[2]

أ. **التخطيط المالي:**من خلال اعتماد خطة إستراتيجية موجهة في إطار التخطيط لإيرادات المؤسسة الموائمة لنفقاتها الرئيسية عاكسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لأهدافها وأغراضها بربطها بإشادة المباني وشراء المعدات.

---

[1]زينب حسن اجباره، **التخطيط الاستراتيجي:الفلسفة وآليات التطبيق مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي**، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد01، العدد01، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة مصراتة، ليبيا، سبتمبر 2014، ص60.

[2]الجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية لجنة الجودة، **دليل معايير جودة كليات التربية في الجامعات العربية**، منشورات الجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية، كلية التربية جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص41-42.

ب. **كفاية المصادر المالية:**من خلال تقديم القيود المبرهنة للاستخدامات المالية بضمان توفير المؤسسة للمصادر المالية الكافية لتغطية المتطلبات الدائمة.

ت. **الإدارة المالية:** تعكس التنظيم المالي من خلال اعتماد نظام السجلات والتقارير العاكسة للنزاهة المالية بالالتزام بأنظمة التدقيق والرقبة المالية، بالتوازي مع أنظمة وقوانين التعليم العالي في استغلال المصادر المالية لتكون منظومة مالية قائمة على أسس قويمة لاتخاذ القرارات المالية، حيث تم قياس الأداء المالي من خلال اعتماد معيارين أساسيين متمثلة في المركز المالي والموارد المالية، بحيث توجيه هذه الأخيرة في إطار سياسة ترشيد النفقات في توفير البنية التحتية المادية والتقنية الكافية لدعم أنشطتها وعملياتها في جميع مقراتها وفروعها في إطار السياق والأطر القانونية.

2. الأداء البشري:

يتوقف تحقيق التميز على مستوى مؤسسات التعليم العالي على توفر الموارد البشرية بالمواصفات والشروط التي تستند على المعرفة باعتماد سياسة توظيفية تدريبية متميزة بالإجراءات والتعليمات الموضوعية لتحقيق التنوع القائم على الكفاءة بأبعادها في الطاقم الفني والإداري والأكاديمي التي تتوفر فيها شروط الالتزام بالمهام والواجبات كل حسب تخصصه ومؤهلاته، المتوافقة مع البيئة الجامعية بتوفير مناخ وبيئة عمل ملائمة لتحقيق مستويات الرضا الوظيفي التي تنعكس على أداء الموارد البشرية، وفيما يلي يتم توضيح المؤشرات الكمية لأداء الموارد البشرية كالتالي:

الجدول رقم(15):المؤشرات الكمية الخاصة بالأداء البشري

الأبعاد	المؤشرات
الرأسمال البشري	نسبة النجاح في التوظيف مهارات وتنوع الموارد البشرية(عدد الموظفين الذين يتكلمون اللغة الانجليزية، عدد الموظفين الحاملين لشهادة الليسانس وشهادات العليا....) مجموع الموظفين الإداريين في الجامعة وفق المؤهل العلمي مجموع الموظفين الفنيين في الجامعة وفق المسمى الوظيفي عدد عمال الخدمة(عمال النظافة، السائقين) نسبة الهيئة الأكاديمية إلى الهيئة غير الأكاديمية عدد الموظفين الإداريين بعقود التوزيع العمري للموارد البشرية(نسبة الرأسمال البشري الشاب من إجمالي الموارد البشرية)
فعالية سياسات وممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي	الإنفاق السنوي على أنشطة التدريب والتطوير نسبة الموظفين المشاركين في الدورات التدريبية تحفيز أو رضا الموارد البشرية(نسبة الموظفين الراضين عن خدمات الرعاية والمعاشات التعاقدية، دوران الوارد البشرية والإجازات المرضية...) مشاركة الموظفين في تطوير البرامج التعليمية فعالية الموظفين(تحقيق الأهداف المطلوبة)

المصدر:خليل شرقي، مرجع سبق ذكره،ص98.

رابعا:الأداء المجتمعي:

أشار المؤتمر العالمي للتعليم العالي الذي عقد في منظمة اليونسكو بباريس سنة 1998 إلى تطور رسالة الجامعات وتشابك مصالحها واتساع دورها التقليدي لتمس التنمية والتطوير المستمر للمجتمع لمختلف جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية،[1] فمن الأسباب الرئيسية لأي نهضة في مؤسسات التعليم العالي هي ربطها بالمجتمع من خلال التفاعل معه، والسعي إلى تطويره في إطار عقيدته ومثله العليا، لتعتبر إشعاعا ثقافي لقيمه السائدة الموجهة لعمليات التنمية في مختلف المجالات، لتتمثل أبعاد خدمة المجتمع فيما تقدمه الجامعة من خدمات للمجتمع في مختلف

[1]إياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي(دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)**، أطروحة دكتوراه في التربية، تخصص مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011/2010،ص193.

المجالات المتاحة لدى الجامعة[1] باعتماد: برامج التعليم المستمر والاستشارات والمعارض المتنوعة والعمل التطوعي، والتدريب، وتنظيم الدورات القصيرة، والمؤتمرات والندوات، وتقديم المحاضرات العامة، وغير ذلك مما يندرج تحت خدمة المجتمع،[2] فمؤسسات التعليم العالي بإمكانياتها البشرية والمادية، قادرة – أو يفترض أن تكون كذلك –على أن تكون "بيت خبرة" لبقية أجهزة الدولة، وحتى القطاع الخاص، لهذا تعتبر العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع، علاقة تبادلية جدلية، بمعنى أن ما يصيب المجتمع من أمراض أو مشكلات أو مظاهر للفساد المادي والمعنوي، ينعكس بدرجة أو بأخرى عليها، وفي المقابل فإن ازدهار الأحوال في مؤسسات التعليم العالي ينعكس على تقدم الأمة ونهضتها وتحضرها[3]، مما يظهر الأداء المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي في المؤشرات الكيفية التالية:[4]

- وجود خطة واضحة لخدمة المجتمع ببرمجة برامج للتوعية؛
- توفير وحدات علمية لتعزيز العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع؛
- الاحتفاظ بعلاقات قوية مع مؤسسات المجتمع؛
- الارتباط مع مؤسسات المجتمع باتفاقات علمية؛
- المساهمة في إصدار المجلات الثقافية وعقد المؤتمرات والندوات العلمية الهادفة لتنمية وخدمة المجتمع؛
- إقامة المعارض الثقافية الهادفة لتنمية وخدمة المجتمع، وتقديم الاستشارات المختلفة لمؤسسات المجتمع؛

---

[1] ماهر صالح بنات، **الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية:الجامعة الإسلامية بغزة–دراسة حالة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية–غزة، فلسطين،ص42.

[2] مجلس ضمان الجودة والاعتماد، مرجع سبق ذكره، ص ص 104–107.

[3] ماهر صالح بنات، مرجع سبق ذكره، ص43.

[4] خليل شرقي، مرجع سبق ذكره،ص100.

- مساهمة مؤسسات التعليم العالي في حل المشاكل الاجتماعية وتنفيذ المشاريع التنموية المختلفة؛
- مشاركة مؤسسات المجتمع في تطوير جودة التعليم العالي، لتترجم المؤشرات الكمية في الجدول التالي:

الجدول رقم(16):المؤشرات الكمية الخاصة بالأداء المجتمعي

الأبعاد	المؤشرات
الأداء المجتمعي	عدد المراكز والمكاتب الاستشارية الموجودة في الجامعة لخدمة المجتمع
	عدد المعارض الفنية والصناعية ومعارض الكتب المقامة في الجامعة لتنمية المجتمع
	عدد الاستشارات المقدمة لمؤسسات الدولة والمجتمع
	عدد القضايا والمشاكل الاجتماعية التي تمت معالجتها
	عدد المجلات الثقافية والمحكمة الصادرة عن الجامعة
	عدد الكتب الصادرة عن الجامعة لتنمية المجتمع
	عدد المشاريع التنموية التي تشارك فيها الجامعة
	مقدار العائد المالي من المشاركة في المشاريع التنموية
	عدد الندوات الثقافية والعلمية المقامة لخدمة المجتمع
	عدد المؤتمرات المقامة لتنمية المجتمع
	عدد الدورات التطوعية أو التدريبية لمؤسسات المجتمع
	عدد المشاركين في الدورات التطويرية أو التدريبية
	التفرغ العلمي للأساتذة للعمل في المؤسسات الرسمية والاجتماعية والثقافية والصناعية خارج الجامعة
	اتفاقيات التعاون الثقافية مع الجامعات الأخرى والمنظمات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي
	اللجان العلمية أو الثقافية المؤقتة أو الدائمة التي تشارك بها الجامعة خدمة لمؤسسات المجتمع
	النشاطات الثقافية والإعلامية والتطويرية التي يشارك فيها الأساتذة لخدمة المجتمع
	عدد المنح الدراسية لقبول الطلبة الأجانب في الجامعة
	عدد المنح الدراسية التي استفادة منها الأساتذة لتحسين كفاءاتهم العلمية والمهنية
	عدد المقاولات الناجحة والمتخرجة من الجامعة
	عدد الطلبة الذين يدرسون ويعملون في آن واحد

المصدر:خليل شرقي، مرجع سبق ذكره،ص101.

من نافلة القول فإن جوانب الأداء المجتمعي الكمية لمؤسسات التعليم العالي ما هي إلا ترجمة للمؤشرات الكيفية، فبالرغم من اعتماد مؤشرات محددة حسب كل دراسة إلا أن جدلية تحديدها

بشكل دقيق تبقى قائمة نظرا لتباين وتعدد اتجاهات الباحثين في صياغة منظومة متكاملة لمعايير ومؤشرات الأداء الكمية والكيفية لأبعاد أداء كمؤسسات التعليم العالي التي لا يمكن حصر مجالها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء المتميز

أمام عولمة الاقتصاد من خلال الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات العملاقة والتحديات التي تفرزها الديناميكية البيئية نتيجة اعتمادية الابتكار والإبداعات، أصبح لا مناص من سعي المؤسسات التي تعمل في هذه الأخيرة على إحراز التميز في أعمالها حتى تتوقع بفراسة كبيرة مكانتها المستقبلية **لتنبع أهمية الأداء المتميز من خلال:**[1]

- مدى ملائمة الخطط لمحددات التميز البيئية؛
- ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها؛
- التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط متميزين بالكفاءة اللازمة وعلى اطلاع جيد بغايات المنظمة؛
- التأكد من مستوى التنسيق والتكامل بين مختلف المستويات وسياساتهم نحو طريق التميز؛
- اعتماد مؤشرات قياس التنظيم لمدى محافظتها للمستوى المحقق في الأداء مقارنة بإمكانياتها وبمنافسيه مما يضمن لها البقاء والاستمرارية؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة؛
- يمثل أحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى تركز جهود جميع الوحدات في تحقيق الأداء المطلوب؛
- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب؛

---

[1] عبد الرحمن مصطفى الملا ومها طالب نوح الياسري، مرجع سبق ذكره، ص76-بتصرف.

- يعتبر مقياسا لمدى تحقيق الكفاءة والفعالية.

ضف لذلك ما يلي :[1]

- إطار تحفيزي لقياس مدى فعالية العمليات الإستراتيجية بتقييم نشاطها المحقق المتناسب مع حجم التغييرات البيئية المستمر؛
- اعتماد نموذج *VRIO* بخلق كفاءات متميزة لتقديم خدمات متميزة للجهات المستفيدة؛
- محاولة اعتماد نموذج ومنهج استباقي لزيادة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لأصحاب المصلحة بالتحكم في التكلفة البيئية ومخاطرها وما سيتولد من عوائد على المدى الطويل؛
- يعتبر مقياس لفرض الإجراءات المناسبة ومعالجة مواطن الإحباط والخطأ التي تعكس الجهد السلبي وغير فعال في الجهاز التشغيلي الذي يحول دون تحقيق الغايات المرجوة؛

وينبغي الإشارة لأهمية الأداء المتميز التي تتجسد في الأبعاد والمقاييس الحديثة المعتمدة أساسا في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:

- إبراز قيمة المعرفة والمهارات بأبعادها المتميزة التي تتميز بها مؤسسات التعليم العالي والتي أصبحت جزء من توجهات العصر الحديث في المجتمع؛
- التركيز على نتائج أساليب إدارة التميز بتغطية أبعاد الأداء تشمل الرأسمال البشري ورضا العميل وغيرها باستخدام منهجيات حديثة للقياس؛
- اعتماد آلية التوقع المستقبلي للأداء بالتركيز على الحاضر والمستقبل في بناء التحسينات والتغييرات اللازمة لبناء منظومة متميزة؛

---

[1] علي كاظم حسين الشريفي، **توظيف التماثل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام(دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركتي البيبسي كولا وشركة كوكاكولا)**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد67، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء 2022، ص207-208.

- محاولة عكس مستوى وواقع أداء مؤسسات التعليم العالي بالتركيز على الحقائق النوعية والكمية معا على عكس التقييمات المنتهجة للجانب الكمي فقط؛
- مساعدة مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الكفاءة المطلوبة وتنافسية أكبر بالتأكيد على القدرات الأساسية والجوهرية لتحقيق أهدافها؛
- المساهمة في بناء منظومة للتخطيط الإستراتيجي المتميزة القائمة على ترشيد تخطيط تمويل البحث والتطوير المرتبط بمقاييس نوعية؛
- إظهار فجوات أداء مؤسسات التعليم العالي ومعالجة مواطن الخلل للالتحاق بركب المؤسسات الرائدة وحصد جوائز التميز العالمي وتحصيل الاعتماد الأكاديمي.

إلى جانب أنه يعكس عملية تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي من زاوية التزام هذه الأخيرة بالسياسة العامة وتحقيقها للأهداف المسطرة، إذ تقدم حزم المؤشرات المعتمدة من طرف الجهات المعنية صورة عن ما يلي:[1]

- توفير الأساس القوي للتخطيط والتطوير ؛
- توفير البيئة اللازمة لضمان جودة مخرجات النظام؛
- توفير أسس قوية وقواعد بيانية جيدة للتنمية الشاملة؛
- أن كفاءة المؤشرات كآليات للتقويم الذاتي بكل مؤسسة تعليمية، يحقق الاطمئنان على مسيرتها الأكاديمية؛
- توفير المعايير الجيدة لاستصدار القوانين الداعمة لاتجاهات الاعتراف الأكاديمي، بما توفره من دلالات كمية لنوعية ومستوى الخدمة المقدمة للعميل.

---

[1] خليل شرقي، **مرجع سبق ذكره**، ص82.

كما يدر ببساطة تطبيق وتبني منهج وفلسفة التميز في الأداء للمنظمات جملة من الفوائد والأهداف ملخصة في النقاط التالية:[1]

- خلق ثقافة التميز المركزة على العملاء وزيادة الثقة؛
- تحسين مشاركة الموظف والشعور بالمسؤولية وكذلك رفع الروح المعنوية والرضا لديهم؛
- تحسين جودة المخرجات وتدريب الموظفين القائمة على أساليب تطوير العمليات والإبداع والتميز فيها؛
- تعلم كيفية اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وترتيب المشكلات وتحليلها والتحكم فيها؛
- الحفاظ على العملاء وخلق بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه؛
- تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف الجوهرية للمنظمة؛
- تتبع وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

علاوة على ذلك فإن أي مؤسسة تهدف لتحقيق تميز في الأداء فإنها تستفيد من تحقيق:[2]

- تمكين الإدارة العليا في التنظيم من حصولها على صورة واضحة على وضعية أدائها بغرض إجراء مراجعات تقويمية شاملة؛
- العمل على الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى عائد بأقل تكلفة وبنوعية جيدة؛
- توفير قاعدة معلوماتية تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية؛
- تحديد مواطن الضعف والخلل على مستوى المؤسسة وتحليل مسبباتها والعمل على معالجتها وإيجاد حلول لها؛
- تقييم شامل للسياسات العامة من خلال اعتماد نتائج التقييمية الخاصة بكل تنظيم؛

---

[1] أحمد جميل ومحمد سفير، **التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات، 2011، جامعة ورقلة، ،ص156.

[2] عبد الرحمن مصطفى الملا ومها طالب نوح الياسري، مرجع سبق ذكره، ص76-بتصرف.

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة؛
- إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
- الحفاظ على العملاء وإرضائهم؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل مع ضمان تحسين في نوعية المخرجات.

من خلال هذه الأهداف يتضح جليا أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك التي تنجح في بلورة كل القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالمنافسين.

المبحث الثاني:دور الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز

تتمثل مفاتيح الأداء المتميز في التوجيهات الإدارية الخلاقة بفرص التميز والتفوق وتعبر تلك التوجيهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات الامتياز والتوافق مع الغايات المراد تحقيقها، فالوصول لتحقيق هذه الأخيرة في إبراز أهمية الإدارة المعاصرة في التعليم الجامعي في ظل التوجه نحو إدارة الوقت التي تسعى لسد الفجوة الأدائية بين واقع الأنظمة الإدارية في جامعاتنا وطموحها التميزي، مما يظهر دور القيادات التفاعلية اللازمة لانتهاج نهج قائم على استراتيجيات قاعدتها التوجه بالأداء نحو التميز، وهذا ما يتم التركيز عليه في هذا المبحث من خلال استعراض النقاط التالية:

- علاقة الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت بتحقيق أبعاد الأداء المتميز؛
- علاقة الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت بتحقيق الالتزام التنظيمي؛

- علاقة الالتزام التنظيمي والأداء المتميز.

المطلب الأول:علاقة الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت بتحقيق أبعاد الأداء المتميز

يتحقق الأداء المتميز بفعل الترابط والتشابك لعمليات الأنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أساس واضح ويتحقق ذلك بمنطق إدارة العمليات، ونتيجة اعتماد منهجية*ADLI* القائمة على هذه الأخيرة والتي تشير إلى الأساليب التي تستخدمها المؤسسات وتحسنها لتلبية متطلبات تحقيق الأداء المتميز من خلال تحقيق النضج التنظيم نتيجة فهم كيفية تحديد التميز في العملية، وعلى هذا الأساس نعتبر استراتيجيات وأساليب إدارة الوقت القاعدة التي على أساسها يتم بناء أساس إستراتيجية الأداء المتميز الذي تمس أبعادها، ومن هذا المنطلق ساعدت هذه الاستراتيجيات القادة على تحقيق النجاح من خلال الوصول إلى كفاءة غير عادية، فيما يلي بعض استراتيجيات القيادة التي حققت مستويات متميزة من الأداء وأداء أكثر إيجابية، ونتائج غير متوقعة ومن المثير للاهتمام أن هذه الأساليب التنظيمية متمثلة في ما يلي:

أولا:دور الإدارة بالأهداف وبالتفويض في تحقيق أبعاد الأداء المتميز:

1. الإدارة بالأهداف:

تتمحور فلسفة الإدارة بالأهداف حول إحداث تغيير وتنمية للمنظمة والأفراد فيها من خلال تشجيع المديرين على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة نظرا لتكامل أهداف المنظمة مع أهدافهم الشخصية من خلال:[1]

- التركيز على الإنتاج بدل النشاط، وربط التقويم بالأداء النهائي؛
- مساعدة المدير في التخطيط، وتحفيز المديرين واستثارة دافعيته على العمل؛

[1]طارق زياد الأسطل، **درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص20-21.

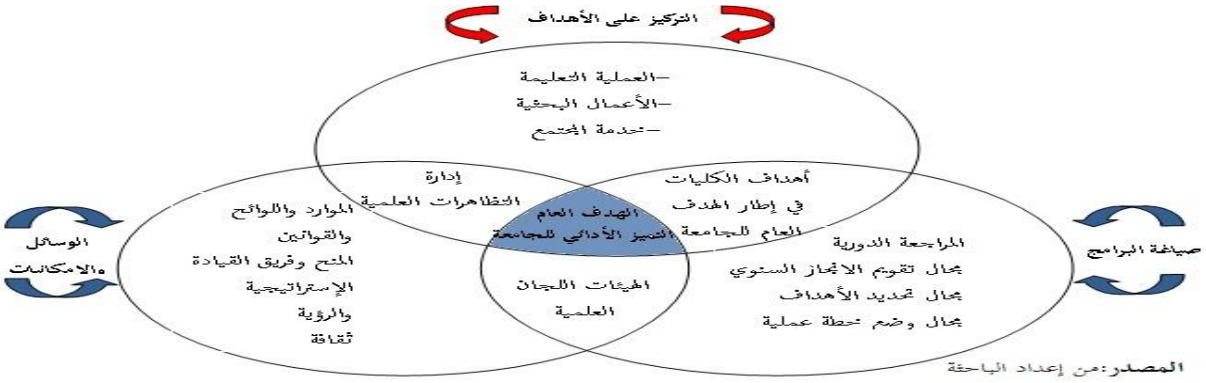
- زيادة التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- زيادة القدرات الإدارية؛
- الربط بين أهداف المنظمة وبين أهداف الدوائر الفرعية المكونة لها.

هذه النقاط تعزز من تركيز التنظيمات من القيام بالأنشطة لتحقيق النتائج من شأنه يزيد من فاعلية إدارة التعليم العالي مع زيادة الثقة في المستوى التعليمي لمؤسسات التعليم العالي لأنها تغطي غالبا نتائج ملموسة فهي تجيب عن أسئلة المجتمع والمسؤولين، مع تحسين العملية الإدارية بانعكاس مفهوم "الإدارة في خدمة الجامعة" إلى "الجامعة في خدمة الإدارة" القائمة على النظرة الإدارية المتكاملة أين يقع التركيز على الايجابيات والمبالغة في أبعادها، فمن خلال النظرة الإدارية الذاتية اللامركزية القائمة على إتاحة الفرص للمشاركة وتبادل المعلومات وصولا لقرارات أفضل والمجسدة في الرقابة الذاتية والإدارة الجماعية، اعتمادا على تحسين أنظمة الاتصال بإتاحة فرصة لكل عضو في الجامعة أن يسهم في تشكيل أهداف مؤسسات التعليم العالي المستقبلية كما يتم التزويد بفكرة أفضل عن كيفية تحقيق هذه الأهداف إذ يعمل أعضاءها في ظل هذا المفهوم كفريق، مما يسهم في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بمعايير الانجاز وموضوعية التقييم وتوفير الوقت للقيام بالعمليات الإدارية وتحقيق التلاحم والاستقرار بين القيادات الإدارية[1].

فمن خلال دراسة **برلمان *Perlman;2000*** التي قامت على دراسة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة رزفلت ضمن العملية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ففي البداية تم تحويل الإدارية بالأهداف من (*Administration by objectives*) (*ABO*)إلى (*MBO*)

[1]أشرف عدنان محمد الهندي، **واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة(دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني–قطاع غزة)**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص27.

(*Management By Objectives*) وهذا في فترة السبيعينيات شكليا فقط لكن بعد ذلك بجميع خطواتها بدء من صياغة وتحديد الأهداف مرورا بتحديد المسؤوليات والأولويات في تنفيذ العمل وصولا إلى تقييم الإنجاز، قد تم التوصل إلى أن تطبيق هذه الفلسفة يحقق تنمية التفاهم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال تنسيق الاتصال بينهم مما يحسن مستوى الأداء[1]، ويمكن توضيح دور أسلوب الإدارة بالأهداف في بيئة مؤسسات التعليم العالي بالشكل التالي:



الشكل رقم(12):إدارة الأهداف في منظومة التميز الجامعية

من خلال الشكل أعلاه يكمن جوهر الفلسفة الإدارية في تقسيم الهدف الاستراتيجي في رسالة مؤسسات التعليم العالي إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام، بعد ذلك يقسم كل رئيس قسم هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق، وهنا تتعدد الأهداف لتتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية ومن الطبيعي أن يحدث انفصال بينهما في طريقة الأداء تبعا لأهداف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأهداف الإدارات الوسطى والعليا والأهداف الإستراتيجية للجامعة وهي تنمية الموارد البشرية بهدف خدمة المجتمع في جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وكل هذه الجوانب تتطلب مهارات تقنية ومهارات

[1]طارق زياد الأسطل، مرجع سبق ذكره، ص39.

للعلاقات الإنسانية، إن تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف مع ضرورة إيلاء أهمية وضوح الرؤية على كافة مستويات مؤسسات التعليم العالي[1].

وعلى هذا الأساس يظهر دور فلسفة التوجه نحو الإدارة بالأهداف في العملية التعليمة من خلال:[2]

- توضيح فلسفة مؤسسة التعليم العالي لأعضاء هيئة التدريس وذلك لاهتمام الأطراف بتجزئة أهدافها إلى أهداف فرعية على مدار أسابيع الفصل الدراسي؛
- تحديد أعضاء هيئة التدريسية الأهداف المتوقع انجازها على مدار الفصل الدراسي لضمان نتائج مرتفعة مع مشاركة عميد الكلية وأعضاء هيئة التدريس في طرق التقويم المناسبة؛
- اشتراك العميد وأعضاء هيئة التدريس في وضع خطة قابلة للتنفيذ والتطبيق؛
- اهتمام العميد بإشراك أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الأهداف المنشودة وذلك بالتعاون وفضلا على المحافظة على الاتصال الدائم بينهما؛
- التعاون في تحديد الأهداف فضلا عن متابعة العميد لأعمال أعضاء هيئة التدريس والاهتمام بإنتاجيتهم والكشف عن الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس قبل وقوعها؛
- متابعة العميد لأعمال أعضاء هيئة التدريس فضلا عن متابعة العميد انتظام أعضاء هيئة التدريس في الدوام؛
- تباحث العميد مع أعضاء هيئة التدريس لنواحي التطور المحتمل في مؤسسات التعليم العالي نتيجة العلاقة الديمقراطية بينهما ووعي أعضاء هيئة التدريس للرقابة الذاتية؛

---

[1] شفيق كايد عبد الله شاكر، **الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل رؤية إستراتيجية**، المجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد14، كلية بغداد، 2007، ص124.

[2] عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح، **واقع تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف**، رسالة التربية وعلم النفس، العدد37، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة الملك سعود، السعودية، 2011، ص96-97

- إيلاء الاهتمام بمجال تحديد الأهداف بحيث يتاح للعميد وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الإسهام في تشكيل أهدافها المستقبلية؛
- وضع خطة عملية بحيث ترسم السياسة والإستراتيجية الموضوعية لمؤسسات التعليم العالي والإسهام في وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ.

لتظهر معالم الإدارة بالأهداف في برمجة دورة متكاملة نحو الأداء المتميز المتمثلة فيما يلي:

أ. **المراجعة الدورية:** من خلال اهتمام العميد بمتابعة أعمال أعضاء هيئة التدريس وبإنتاجيتهم من خلال التأكد من تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها، مع متابعة العميد التحصيل الدراسي للطلبة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من فاعلية ما يحققه أعضاء هيئة التدريس مع مراعاة استثمار الوقت وتوجيههم بصورة أفضل نحو ذلك، ومراجعة الخطط العملية والكشف عن الصعوبات قبل وقوعها، والتعاون في اتخاذ الإجراءات اللازمة عندما يظهر قصور في التنفيذ.

ب. **مجال تقويم الإنجاز السنوي:**متابعة العميد بانتظام لدوام أعضاء هيئة التدريس وقياس مستوى أدائهم للواجبات التي أوكلت إليهم والتعاون على تصويب الأخطاء مع المشاركة في طرق التقويم المناسبة للأهداف مع التأكيد على أهمية الرقابة الذاتية للاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير الأداء، مع العمل على تطوير مختلف نواحي مؤسسات التعليم العالي.

ت. **مجال تحديد الأهداف:**من خلال تحديد أعضاء هيئة التدريس الأهداف المتوقع إنجازها على مدار الفصل الدراسي مع توضيح للفلسفة المعتمدة مما يساعد في تعرف أعضاء هيئة التدريس في تعريفهم لمسؤولياتهم وتحديد الأهداف المنشودة تحديدا واضحا مما يعمل على تحديد النتائج المتوقعة بالاتفاق والمشاورة في تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية مع وضع طرق للتقويم بالاتفاق بالإجماع.

ث. مجال وضع خطة عملية:من خلال المشاركة في وضع خطة عملية قابلة للتنفيذ والتطبيق بتوفير الاتصال الدائم بين العميد وأعضاء هيئة التدريس، مما يضع العميد أمام وضع صورة تقييميه للنتائج المحصلة مع ما تم تخطيطه، ومن خلال الاجتماعات يتم تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف الخطة لتكون قابلة للقياس والتقويم متميزة بخصائص الهدف الذكي، ومساعدتهم في الحصول على المهارات التي تسهم في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي اعتمادا على التشخيص الموقفي لصياغة بدائل الخطة وفق معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة مع توفير الإمكانيات اللازمة لإنجاز المطلوب للوصول للنتائج المتوقعة، مع وضع معايير أداء لكل مكونات الخطة وبالتعاون يتم تحديد مستلزمات الخطة مع متابعة الخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تدعم تفعيل الخطة على إرضاء الواقع، كما أن تفعيل دور اللجان والمجالس العلمية في مناقشة القضايا ذات العلاقة بالعملية التعليمية المساعد في حل المشكلات والمتابعة الدورية للنتائج المحققة وقياس أداء الكلية في تحقيق الأهداف العامة لمؤسسات التعليم العالي في ظل تحديد العلاقة بين أعضاء هيئة التدريب مع وضع نظام للتحفيز الذي من شأنه يحسن من العملية التعليمة مع إعداد الميزانية بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس.

إلى جانب ذلك نجد أن إدارة التظاهرات العلمية المقامة التي يهتم على مستواها الجهاز الإداري بالأهداف مركزا على المضمون من خلال تفعيل دور الجهاز التنفيذي بتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، من خلال عقد العديد من المؤتمرات العلمية التي تركز على الهدف الموضوعي والأكاديمي على مضمون المؤتمر وأهمية موضوعاته، وبمتابعة لتوصياته، لتصبح هذه المؤتمرات

والتظاهرات العلمية والندوات وورش العمل والملتقيات وسيلة في جامعاتنا مجسدة دورها وأهميتها في تحقيق الأداء المتميز الجامعي المتمثل في ما يلي:[1]

- توسيع دائرة الاتصال بين العلماء؛
- التفاعل المباشر بين العلماء والباحثين؛
- تبادل الرؤى والأفكار؛ الإعلان عن اهتمامات المدارس البحثية؛
- العصف الذهني والتعاون ألابتكاري؛
- تسويق الخدمات البحثية؛
- التدريب على أساليب الحوار العلمي؛
- التأكيد على قيمة البحث العلمي؛
- الإعلان عن التطورات التكنولوجية والوظائف الأكاديمية الحالية؛
- المقابلات الوظيفية؛
- التدريب على أساليب الحوار العلمي.

2. التفويض الإداري

تشهد البيئة الجامعية تضخم في الأعمال والمهام وتعدد المستويات، فمن أكثر الملاحظات التي تلاحظها الإدارة القانونية على مَحاضر مجالس الكليات مسألة تفويض الصلاحيات، حيث تقوم المجالس في كل عام جامعي جديد، وفي نهاية كل عام جامعي منتهي بتفويض بعض الصلاحيات للعمداء، أو لمجالس الأقسام، وتختلف مجالس الكليات في هذا، فبعضها يفوض أغلب صلاحياته، وبعضها يتمسك بتلك الصلاحيات، والبعض وسطاً بين هذا وذاك.

وتحرص الأنظمة المختلفة على النص على تفويض الصلاحيات لما له من مزايا كثيرة؛ منها عدم المركزية في اتخاذ القرار، وتوفير وقت المسؤول حتى لا يضيع وقته في ممارسة مهام وسلطات ثانوية هي من اختصاصه، ومنها منح فرصة لمن يعمل معه للتجربة والتعلم والتهيئة للعمل في منصب أكبر.

[1] شفيق كايد عبد الله شاكر، مرجع سبق ذكره، ص123.

يشترط أن يكون التفويض مكتوباً ويصدر بقرار من صاحب الصلاحية يحمل اسمه، ويحدد الهدف من التفويض، والصلاحيات المفوضة، ومدة التفويض، إذ تقوم الإدارة القانونية في الجامعة بعمل مشروع قرار للصلاحيات في الجامعة، يرفع لرئيس الجامعة الذي يصدره في بداية كل عام جامعي ويوزع على وكلاء الجامعة، ومنهم إلى الكيانات التابعة لهم مثل الكليات، والإدارات، وينتهي التفويض بانتهاء مدة التفويض، فقرار الصلاحيات في الجامعة بانتهاء الغرض الذي فعل من أجله، فلو تم تفويض عميد بصلاحية قبول بعض الحالات الاستثنائية فإن التفويض ينتهي بمجرد قبولهم ولا يستمر.

وينتهي التفويض كذلك بإلغاء قرار التفويض، وهو القرار الذي منح الصلاحيات للمفوض إليه، فإذا ألغي فلا سند قانوني لاستمرار التفويض، كذلك ينتهي التفويض بشغور وظيفة من فوضت إليه الصلاحيات، فلو فوض رئيس الجامعة بعض صلاحياته لمدير عام الشؤون المالية والإدارية، ثم ألغي هذا المنصب فإن التفويض يلغى مباشره بمجرد إلغاء ذلك المنصب، كذلك ينتهي التفويض بمضي ثلاثة أشهر من تاريخ تعيين وزير مختص آخر غير من صدر منه التفويض، فلو أصدر رئيس الجامعة قرار صلاحيات ثم أعفي من منصبه وعين رئيس آخر، فإن قرار الصلاحيات الذي أصدره الرئيس السابق يعتبر ملغيا بعد مضي ثلاثة أشهر من تعيين الرئيس الجديد، وذلك حتى يكون للرئيس الجديد الحرية الكاملة في تفويض ما يراه من الصلاحيات والاحتفاظ لنفسه بما يريد.

ونتيجة لذلك لا بد للقيادات الأكاديمية أن تضع خطط متميزة لمواجهة الصعوبات في العمل الإداري الأمر الذي يستدعي تفويض السلطة إلى مستويات إدارية أقل، وقد نجد الكثير من القيادات الأكاديمية في الجامعات لا يحملون مؤهلات في الإدارة تمكنهم من أداء العمل المطلوب ومن هذه القيادات رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث يعد رئيس القسم عنصر مهم وحلقة الوصل بين

الإدارة العليا واحتياجات الطلاب، لذلك لا بد من تطويره مهنياً وتزويده بالمعرفة الإدارية، والمهام والأعمال والواجبات التي يحتاجها لتقديم أفضل خدمة، ولا يوجد في الوقت الحالي من يعارض تفويض السلطة أو يجادل في الحاجة إليه والرغبة فيه.

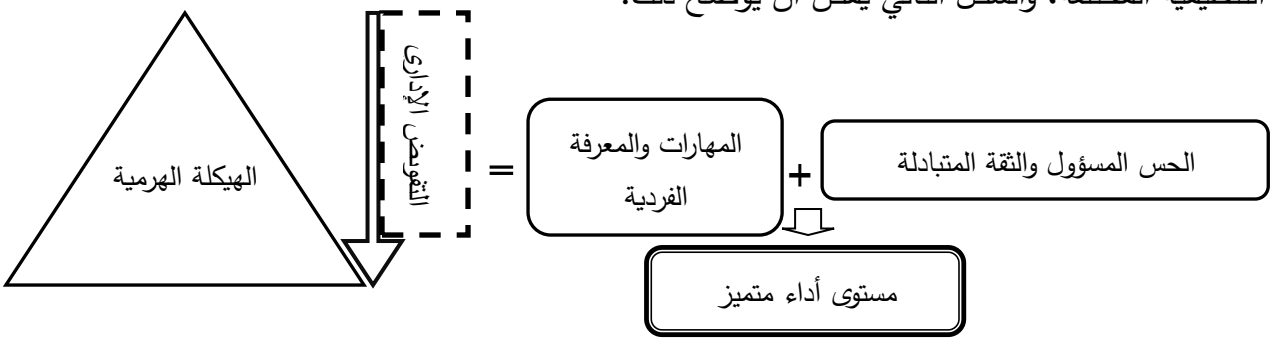
وتقع على كاهل رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي الأعباء الكبيرة والصعوبات في التعامل مع بعض المشكلات، وبات التفويض ضروريا ويمثل الطريق الصحيح الذي يسمح لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة الفاعلة في تحمل المسؤولية لتظهر أهمية التفويض في تحقيق الديمقراطية في الإدارة ومشاركة المرؤوسين في العمل وتحمل المسؤولية، وسرعة البت في كثير من الأمور، وإعطاء رئيس القسم الفرصة للإبداع والابتكار والتجديد والتطوير في ظل المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي[1].

بعد استعراض بعض أشكال التفويض على مستوى البيئة الجامعية باختلاف الهيئات نجد أن منح المدير أو الرئيس بعض من سلطاته وصلاحياته وواجباته إلى بعض المرؤوسين بهدف المشاركة في تحمل المسؤولية وتسهيل إنجاز العمل وتحفيز العاملين معنوياً للعمل، وخلق روح التعاون والثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين ينتج عنه سلوك أو تصرف مميز يمارسه الفرد، أو مجموعة في موقع العمل مما يخلق أداء إداري متميز على مستوى مؤسسات التعليم العالي نتيجة توزيع الأعمال والمهام بين الأفراد الذي يساعد على انجاز المهام بشكل أسرع مما يضمن الوقت والطاقة اللازمين للقيام بالمهام الأكثر أولوية وأهمية بتأدية الدور الفعلي والإيجابي من ناحية الأعمال المتعلقة بالطلبة وإجراءاتهم الخاصة.

---

[1] محمد الحراحشة ومحمد مقابلة، **درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة أل البيت**، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد22، العدد02، جامعة أل البيت، 2016، ص447.

لهذا تعتبر الإدارة بالتفويض أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت، لما للوقت من أهمية باعتباره موردا هاما من موارد الإدارة، حيث يؤدي الاستغلال الفعال للوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقدمه الوقت للمتميزين في عملياتهم المتميزة من فرصة زمنية لإيجاد حل للمشكلات التنظيمية المختلفة، والشكل التالي يمكن أن يوضح ذلك:



الشكل رقم(13):دور التفويض في رفع الأداء

المصدر:من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن التفويض الإداري يؤدي إلى زيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت في بعض الأمور التي تساعد وتمكن الفرد من استغلال مهاراته وتوليد لديه شعور عال بالمسؤولية نتيجة الثقة التي تؤدي إلى انجاز الأعمال بدرجة عالية من التميز، حيث يتم التفويض في النتائج التي لا تتغير نتائجها بسرعة، كما يمكن قياس مستوى الانجاز المتميز في هذه الحالة على أساس درجة الاهتمام التي يحظى بها موضوع ما من طرف الأفراد، فكلما كانت هذه الدرجة عالية، كانت إمكانية التميز في الأداء أكبر، وبناءا على هذا الأساس ينبغي توزيع الأدوار في العمل، وعليه يظهر الدور ألتأثيري للإدارة العليا في المنظمات المختلفة في تطوير وارتقاء إداراتها من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيون والأفراد العاملون من خلال منحهم أو تفويضهم السلطة اللازمة، وذلك باعتبار هؤلاء التنفيذيون والأفراد يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم، مما ينعكس إيجابا على نواحي الإبداع لديهم مما يخلق أداء يتسم بالمستوى المتميز في العمليات المنجزة، وعلى هذا

الأساس يمكن استنتاج المناخ التنظيمي الذي يوفره التفويض الإداري الذي يعزز من الأداء المتميز فيما يلي:[1]

أ. **تكافؤ السلطة والمسؤولية:** من مقومات البناء التنظيمي في الإدارة تكافؤ السلطة مع المسؤولية، بحيث يشترط أن تكون السلطة المفوضة متساوية للمسؤولية، فينتج عن السلطة المفوضة الأقل من المسؤولية عدم قدرة الفرد على انجاز المهام بطرق إبداعية، أي كلما ارتفعت درجة الرسمية كلما قلت حرية التصرف المتاحة للأفراد العاملين في مجالاتهم الوظيفية مما ينعكس سلبا على نواحي الإبداع لديهم، حيث تحدد الرسمية متى، ومن، وكيف تتم أو تنجز مختلف النشاطات والأعمال.

ب.**فرق العمل كأسلوب من أساليب التفويض:** تعبر فرق العمل عن مجموعة صغيرة من الأفراد تدعم وتعزز نفسها بنفسها، وهي تعمل معا بشكل مستمر، فهي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز، وعلى اعتبار فرق العمل تدير نفسها في العديد من الأساليب والطرائق الإبداعية، فقد لا يكون هناك حاجة لوجود لوظيفة المشرف، حيث يعتبر قائد الفريق عند تعامله مع الإدارة العليا.

وبالتالي فإن العمل الفريقي يعزز القدرات الإبداعية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث يقوم على أساس تقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام فرعية معتمدة على اختصاصات وإمكانيات الأفراد ومحددة من قبل الرؤساء، ومن ثم فإن الإبداع يتمثل في هذا النظام من خلال تنظيم وجدولة وتحديد العمل وما يصاحبه من القيام بالأعمال التصحيحية للأخطاء أو التجاوزات التي قد تحدث أثناء العمل أو في محيطه، كما يعمل هذا الأسلوب على تدريب

---

[1] رعد حسن الصرن، **إدارة الإبداع والابتكار:كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات**، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص186.

الأفراد مهارات عديدة، وتطوير وتحسين اللوائح والأنظمة والإجراءات العملية التي تتم بالمنظمة، أو تعديل الحلول المقدمة للمشكلات الإدارية والفنية كل حسب اختصاصه، أو تقديم الأفكار الإبداعية وطريقة تطبيقها، كما أن منح القادة الإداريين ثقتهم للعاملين من خلال تقديم الدعم والتشجيع لهم ومنحهم صلاحيات وسلطة في مجال عملهم، وإتاحة الفرصة لهم بأداء أعمالهم بالأسلوب الذي يرونه الأكفأ الأمر الذي يدعم من انتماء العاملين لمنظماتهم وحبهم لعملهم،[1]كما يعزز من ظهور واستمرار الإبداع الإداري للعاملين في المنظمات بما يكفل الأداء المتميز على الصعيد الإداري الأكاديمي للحد من اختناقات العمل من خلال:[2]

- عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين؛
- يعمل التفويض علي زيادة كمية العمل المنجز؛
- يساعد التفويض في سرعة انجاز الأعمال الإدارية وسرعة البت في الأمور؛
- إن أهم الأسباب التي تؤدي إلي مضاعفة أو تسهيل تفويض السلطة هي لامركزية السلطة (القرار).

وعلى هذا الأساس فإن التوجه نحو قاعدة توسيع فرص التفويض والإدارة بالأهداف في البيئة الجامعية في الاتجاه الإيجابي بما يخدم أهداف الإدارة العليا، سيحقق تميز للعاملين ورفع مستوى أدائهم مما يسهم في تحسين العملية الإدارية من خلال انتهاج اللامركزية في توسيع قاعدة الصلاحيات بنسب متوازية من الثقة الممنوحة والإدارة التشاركية مما يجعل من الضروري إعطاء

---

[1]مكيد علي ومقراب سارة، **دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد02، العدد13، جامعة خميس مليانة، الجزائر،2015، ص300

[2]أدم محمد وادي خميس، **أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري(دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)**، رسالة ماجستير في العلوم، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009، ص04.

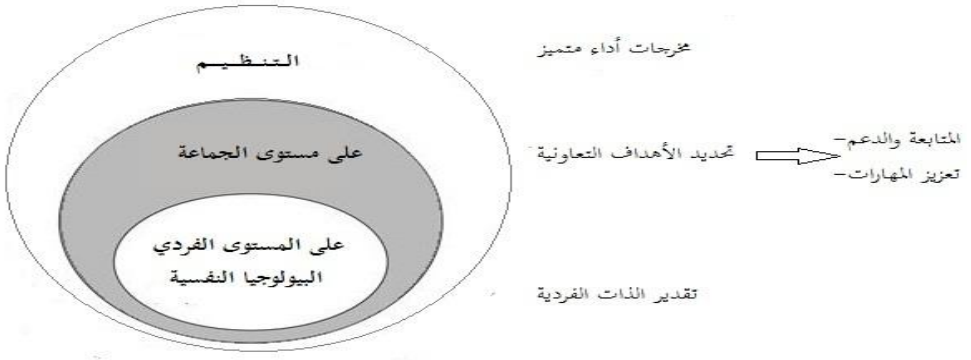
هذا الجانب أهمية في رسم السياسات العامة ووضع الخطط الإستراتيجية والأهداف المستقبلية التي تزيد من فاعلية إدارة مؤسسات التعليم العالي بتحقيق عام جامعي متميز.

ثانيا: دور الإدارة الذاتية والإدارة المرنة في تحقيق الأداء المتميز

نظرا لتركيبة الفرد المعقدة وتبعا للتغيرات التي تعرفها البيئة، توجهت الدراسات للاهتمام بسلوكيات وممارسات الفرد وتأثيرها على أداء المؤسسات، لتعتبر الإدارة الذاتية والإدارة المرنة كإستراتيجيتين متضمنة مجموعة من المهارات الهادفة لتعديل السلوك بأبعادهما المختلفة لتحقيق أداء متميز فردي المنعكس على مستوى المنظومة.

1. الإدارة الذاتية :

تنوعت مستويات الإدارة الذاتية باختلاف التوجهات الفكرية والإدارية إلا أنه هناك اتفاق في بعض المستويات الموضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم(14):مستويات الإدارة الذاتية على مستوى التنظيم

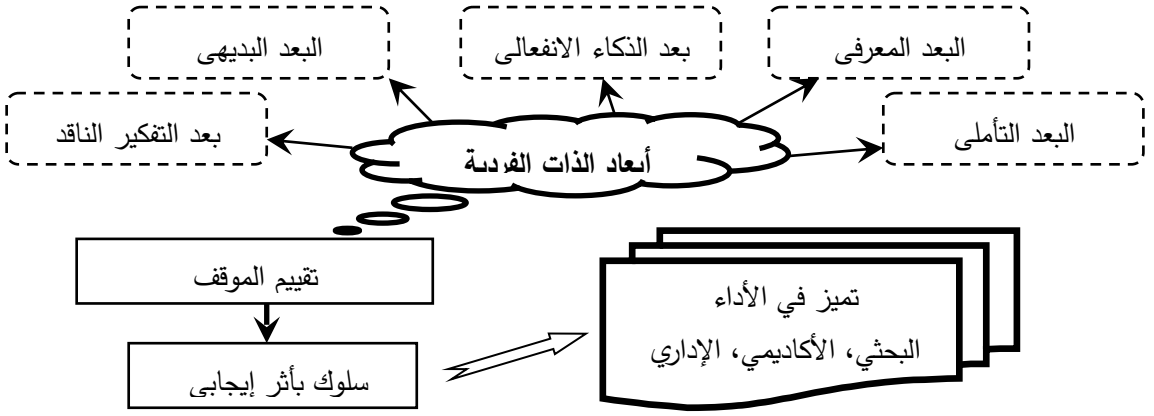
المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Fisher et al, ***Ecological Approaches to Self-Management:The Case of Diabetes****, American Journal of Public Health,Vol 95, No. 9,Peer Reviewed,Public Health Matters,September 2005, p1524.*

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه هناك ثلاثة مستويات للإدارة الذاتية التي من شأنها تعتمد آليات مشكلة في مجملها الأبعاد التي ترسم معالم تحليل أهمية الإدارة الذاتية المساهمة في تفعيل الأداء المتميز على مستوى المؤسسات المهيكلة فيما يلي:

أ. على المستوى الفردي:

تسند الإدارة الذاتية على مستوى الفرد على تقدير الذات الفردية القائمة على تحليل البيولوجية النفسية للفرد والتي على أساسها تتطور خبراته ومهاراته من خلال قدرته على تحليل المهام المواكب للتطورات الحاصلة في مجال العمل التي تقود نحو الأداء الأفضل[1]، وعلى اختلاف مكانة وصفة الفرد فإنه يمتلك نظام ذاتي مركز على إدارة الفعل والسلوك في سياق تقوية الممارسة واتخاذ منحى التميزي في الأداء، والذي يتبلور على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الأداء الأكاديمي والبحثي والإداري والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم(15):الذاتية الفردية والأداء المتميز

المصدر:من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه، نجد أن الفرد مع نفسه يتعامل بنظام ذاتي تحليلي للمواقف مبني على ذاتية الفرد وهذا وما يؤثر على السلوك ومستوى ونوعية الإنجاز المنتظر من الفرد مما ينعكس إيجابا على تميز الأداء بمختلف أبعاده، بحيث تحقق أبعاد الذات الفردية ما يلي:[2]

---

[1]ابتهال حسن عبد الله العواودة، مرجع سبق ذكره، ص25.

[2]مايسة جمال أحمد فرغلي، **فعالية ممارسة إستراتيجيات إدارة الذات في خدمة الفرد لتنمية مؤشرات الحكمة العملية(دراسة تجريبية مطبقة على طلاب الخدمة الاجتماعية ببورسعيد)**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 16، العدد16، جامعة الفيوم، فلسطين، 2019، ص507-508-بتصرف

- **البعد المعرفي:** يعزز الرغبة في فهم الظواهر والأحداث ومعرفة الحقيقة بمعنى فهم أعمق للأمور الداخلية الشخصية والعلاقات الشخصية مما تساهم بشكل كبير على القدرة والاستعداد على فهم الموقف ومعرفة الجوانب السلبية والإيجابية واتخاذ قرارات؛
- **البعد التأملي:** يركز على امتلاك الفرد قدرة على إدراك الأحداث ووجهات نظر متعددة معززة بالوعي الذاتي والبصيرة الذاتية مما تجنب لوم الآخرين؛
- **بعد الذكاء الانفعالي:** هو الاحتمال الفطري للشعور، والتواصل، الإدراك، التذكر، والوصف، الإدارة، الفهم والتفسير للمشاعر وتتضمن فئات فرعية:الوعي الذاتي وإدارة الانفعالات السلبية، والتنظيم الذاتي، والتعاطف محققا التفوق على تمركز الذات مما يعزز من العواطف والسلوكيات الإيجابية اتجاه الآخرين وغياب اللامبالاة والسلوكيات والمشاعر السلبية تجاه الآخرين والاستمرار بحالة إيجابية عند مواجهة موقف صعب؛
- **بعد التفكير الناقد والبديهي:** من خلال استخدام المهارات المعرفية والتفكير المنطقي في التحليل وتحويل المعرفة حول شيء قد يكون بناء على تجربة ولكن ليس لديها حقائق ملموسة وهذا الشعور يرشد الممارس لنوع التدخل، مما يحقق التوازن بين العقل والانفعال اتجاه موقف معين لينتج عنه اتخاذ قرارات رشيدة مع ممارسة التحليل المنطقي بناء على التفكير الناقد البناء.

إن التشكيلة الرباعية للأبعاد السابقة توفر خصائص وسمات الفرد سواء كان في المستوى الإداري أو عضو هيئة التدريس يعزز الإنتاج العلمي التميزي سواء في التظاهرات العلمية أو المقالات العاكسة لتميز مؤسسات التعليم العالي في الجانب البحثي بالتوازي مع الجانب الأكاديمي لفنية الممارسات التدريسية والإشرافية ويؤدي إلى إعداد مساقات علمية موازية للتطورات التي تعرفها البيئة الجامعية ومواكبة لتطلعات الاعتماد الأكاديمي مما يحقق مخرجات متميزة نتيجة امتلاك

أعضاء هيئة التدريس الصفات الذاتية التي تميزهم ببعد التأمل في الظواهر وامتلاك منطق تحليلي استنتاجي وفكر ناقد بناء بعيد عن تمركز الذاتية من جهة، إضافة لامتلاك الصفات التي تواءم التعامل مع الموقف واتخاذ القرارات الصائبة والتعامل بحس عال من المسؤولية والثقة في أداء المهام الإدارية خاصة في حالات التفويض سواء في الأطر الرسمية أو غير رسمية ليعزز الأداء المتميز في الجانب الإداري، كما أن ضرورة توفر هذه الصفات في الفرد يجعل من الجهات الوصية على إضافة أساليب جديدة لتقييم الفرد أثناء عملية التوظيف في إطار اعتمادها ضمن التعليمات واللوائح القانونية التي من شأنها ترشد من السياسات التوظيفية في مؤسسات التعليم العالي مما يخلق كفاءات ذو قدرات محققة للأداء المتميز للمؤسسات، إلى جانب ذلك يمكن أن يتحقق التميز في الأداء المجتمعي من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية نتيجة تعميق ورقي ممارساته الفردية بالمبادرة في العمل المجتمعي التطوعي.

ب.على مستوى الجماعة:

يركز هذا المستوى على المعايير الحاكمة لسلوكيات أعضاء المجموعة التي تقوم على الحكم الخلقي التي تم الاتفاق عليه وتسمى أيضا بالإدارة التشاركية بحيث تقوم على إتاحة فرصة لكل عضو للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار وإبداء أرائه[1]، وعليه تقوم الإدارة الذاتية في هذا المستوى على العديد من المهارات متمثلة في أبعاد وهي كالتالي:

[1]باسم بن صالح بن ظافر العمري، **واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد16، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين الشمس، مصر، 2015، ص203.

- **التحكم في الوقت:**من خلال الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى واستثمار الزمن بشكل فعال بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في التنظيم خلال إطار زمني محدد،[1] فاحترام الوقت وتقديره يعد سلوكا حضاريا يتميز به الدول المتقدمة فهو مهم لتنظيم حياة الإنسان، فالإنجاز في مختلف مستوياته يعتمد على التحكم في الوقت، فهي تقوم بتحديد اليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة، بما ينعكس على العائد في استثمار الرأسمال من حيث ترتيبات طرق التدريس والتعليم وحسن الاستفادة من المباني والمعدات والأجهزة مع زيادة وقت التعلم[2].
- **اللامركزية:** تعتبر لامركزية الإدارة أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث تتحول السلطة من الإدارة المركزية إلى اجتماعات مجلس الجامعة والتنسيقية البيداغوجية، والتي تضم الأساتذة والإداريين، وتتولى هذه المجالس مسئولية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية والبرامج، وكذلك القرارات المرتبطة بمستقبل الجامعة بكلياتها وسياساتها، في إطار حرية التصرف في أمورها في إطار التشريعات التي تحكم عملها، وحرية التصرف في اختيار وسائل تحقيق أهدافه[3].

---

[1]محمد عبد الله هذال الجنديل، **التوجه بالإدارة وأثرها على التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين الإداري(دراسة على عينة من المؤسسات القطاع الخدمي السوداني بولاية الخرطوم)**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2021، ص26.

[2]مشاري مجبل عبدي محمد سعد السويفان، **تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم**، مجلة التربية، العدد189، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر،مصر، 2021، ص390.

[3]حازم إبراهيم الألفي، **متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية**، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد109، العدد05، كلية التربية بجامعة المنصورة،مصر، 2020، ص1095.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:**من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الإداري أو العمل الأكاديمي بتفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس "التي تتوفر فيهم الشروط"[1] في المجالس المختلفة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، مما يؤدي لخلق بيئة جامعية تتميز بالتفويض وإتاحة فرصة لتتعاون.[2]
- **تقدير الذات:** يعتبر النظرة التي ينظر بها الفرد لنفسه لارتباطها بالصحة النفسية ومستوى الطموح والدافعية للتعلم الذاتي واكتساب المعرفة وفي هذا الإطار راجع **فريق روى بومستر** (***Roy Bavmeister***)بجامعة ولاية فلوريدا الأوراق البحثية التي ترجع إلى ثلاثين عاما مضت بغرض تقييم " قوة العلاقة أو مدى الارتباط بين تقدير الذات لدى الأفراد وبين نجاحهم في الأداء الأكاديمي... وقد نص التقرير الذي تمت كتابته " من طرف الجمعية النفسية الأمريكية " والذي ظهر في إصدار (مايو2003) والذي جاء متضمنا لم نجد أية دليل على أن الارتفاع في تقدير الذات لا ينتج عنه أية تحسن في مستوى الإنجاز الأكاديمي[3].
- **الرقابة الذاتية:** تعتبر الرقابة الذاتية نوع من رقابة المرافق للرقابة الفعلية والتي تعتبر جهاز علاجي وقائي تنبع من داخل الفرد على نفسه فهو رقيب على سلوكه وأعماله نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يكفل تحسين الأداء الأكاديمي وزيادة كفاءة العملية الإدارية ومرونة تحقيق النتائج بمخرجات متميزة، من خلال التركيز على الحفاظ على جودة الإنفاق والاستخدام

---

[1]للإطلاع أكثر أنظر :الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم06-343 المؤرخ في 4رمضان عام1427 الموافق 27 سبتمبر سنة2006، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم03-279 المؤرخ في 24جمادى الثانية عام1424 الموافق 23غشتس سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها**، (الجريدة الرسمية)، العدد61، 8رمضان عام1427هـ/1أكتوبر 2006، ص27-29.

[2]مشاري مجبل عبدي محمد سعد السويفان، مرجع سبق ذكره، ص388.

[3]بودلال فتيحة، **فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بتقدير الذات لدى التلاميذ المقبلين على الامتحانات**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التربية، تخصص علوم التربية ، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2018/2017، ص128.

الأمثل للموارد وانجاز العمل التدريسي والتكويني والإشرافي في الوقت بإتمام الفصول الجامعية.

وعلى هذا الأساس يظهر جوهر الإدارة الذاتية من خلال جعل مؤسسات التعليم العالي هيكلا مرنا مستجيبا للتغيرات البيئية، بإيلاء أهمية للفرد ونفسه والفرد والجماعة من خلال تعزيز رؤية التنظيم برؤية متكاملة قادرة على تحقيق أداء متميز محقق لرؤية ورسالة هذه المؤسسات محسنا من مستوى عملياتها باختلاف مستوياتها.

2. الإدارة المرنة:

أصبحت مؤسسات التعليم العالي تعتمد سياسات واستراتيجيات داعمة لسرعة الاستجابة وقبول التغيير لتعد من التنظيمات المرنة ببناء نموذج بأبعاد وجوانب مختلفة يعزز قدرتها على المنافسة والتفرد والتميز نظرا لديناميكية العمل الأكاديمي والإداري وجودة البرامج الأكاديمية، لتعتبر فلسفة المرونة ثقافة يزرعها القادة في كافة المستويات لضمان تحقيق الغاية المرجوة منها والقضاء على مختلف أشكال الهدر وتحقيق الجودة المطلوبة في إطار العمل الفريقي والمعرفة التجميعية وسرعة التجاوب مع الفرص والتحديات مما يحقق الأداء المتميز، لتعتمد الإدارة المرنة تحقيقها جملة من الأدوات والتقنيات،[1] ونظرا لخصوصية الدراسة والتي تتعلق بمؤسسات التعليم العالي المختلفة عن المؤسسات الإنتاجية وقع اختيار الباحثة على بعض من الأدوات التي لها دور هام وبارز في جعل الإدارة المرنة محل التنفيذ في البيئة الجامعية وهي:

أ. **تنظيم موقع العمل:** يعين إدخال التنظيم على موقع العمل وهو طريقة 5 Sوهي الخطوة التي تبدأ بها المنظمة في تطبيق الإدارة المرنة، وهي أداة أساسية تهدف إلى تحسين وتنظيم مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين، وهي أداة مبسطة قائمة على التخزين ونظافة مكان العمل،

[1] انظر الملحق رقم (08)

وإزالة الهدر وتحسين الأمن والسلامة للعاملين،[1] والخطوات الخمسة المعروفة بـ*FIVE–STEP PLANL* متمثلة في:الفرز والترتيب المنهجي لعدم إضاعة الوقت وتنظيف مكان العمل والتعقيم الشامل، والانضباط الذاتي[2].

ب.فسلفة كايزن: هو نمط إداري متميز في التجربة اليابانية يستمد قاعدته من الواقع الفعلي وتسمى*Kaizen Gemba*))في اليابان بإدارة الحدث (بالموقع والوقت والدقة والسرعة) المناسبة[3]، وهو احد الأنماط الإدارية الذي يركز على الرؤية بهدف تحقيق العمليات الإدارية بكفاءة وفاعلية من خلال إيجاد رؤية مشتركة لكل العمليات الإدارية[4]، من خلال اعتماد استراتيجيات مركزة على بساطة الأداء والمراقبة والبحث عن الضياع وإيجاده من أجل التحسين المستمر، من خلال الإدارة من موقع الحدث ووضع قواعد العمل مؤدية للقضاء على الهدر باعتماد التطهير المفضية ببناء ثقافة مرنة للحد من المشكلات والعمل على التحسين المستمر للأداء والارتقاء به.

---

[1] *M. Vincent Walter,* ***DEMARCHE D'AMELIORATION DE LA QUALITE DES ACTIVITES PHARMACEUTIQUES DANS LES ESSAIS CLINIQUES: NOUVELLE APPROCHE PAR LE LEAN MANAGEMENT,*** *THÈSE POUR LE DIPLÔME D'ÉTAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE , SPECIALISÉES DE PHARMACIE OPTION PHARMACIE HOSPITALIERE – PRATIQUE ET RECHERCHE, DEPARTEMENT BIO-INGENIERIE PHARMACEUTIQUE, Aix Marseille Université, France, 2017, p24.*

[2] مهدي عمر وهاشمي طيب، **الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية**، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 02، العدد01، مخبر دراسات التنمية المكنية وتطوير المقاولاتية، جامعة أدرار، الجزائر، 2019، ص27.

[3] *Mihail Aurel Titu; Constantin Oprean and Daniel Grecu,****Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization*** *, Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists , Vol III ,Hong Kong, 2010,p1.*

[4] *Tezel, BA, Koskela, LJ and Tzortzopoulos, P,****Visual management in construction: Study report on Brazilian cases****,USIR (digital collection of the research output of the University of Salford),university of salford manchester, England , 2010, p02.*

ت.العمل القياسي:يمكن وصفه بأسلوب محدد لمعايير قياسية تأسيسية لأداء العمل ليشمل كل الجوانب المهمة مقدما وصفا شاملا لأفضل طرق الأداء معالجا مواطن المشاكل نحو الاستقرار وتوفير أساس التحسين وضمان رضا المتعاملين[1].

ث.العاملين متعددي الوظائف:مبنية هذه الأداة على أساس توافر المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على فهم الواقع وحل المشكلات وتطويرها نحو الأفضل، باعتبار أن العاملين شريك فعال من خلال الاهتمام ببناء مناخ نفسي يقود نحو أعمال التطوير والتحسين المستمر[2].

ج.الأتمتة:يقوم هذا النهج على مبدأ نقل الذكاء البشري إلى الآلات ببناء نموذج عمل قائمة على أساس الجودة واكتشاف العيوب في وقتها وبصفة مبكرة للقضاء على المشاكل التي تحول للوصول للأداء المطلوب.

إن النموذج المتكامل للإدارة المرنة القائم على سلسلة من التحسينات التي تبدأ بفكرة أو مقترح بسيط من طرف قادة وفرق العمل ذوي مهارات وخلفيات تخصصية معتمدة على جلسات العصف الذهني تقضي ببناء المعايير القياسية للعمل وتحديد مواطن الضعف في العملية مهما كان نوعها يؤدي لإدخال عامل الأتمتة والاهتمام بمواقع العمل مما يخلق تصميمات بسيطة لآلية التحسين واكتشاف الابتكارات القاضية على روتين العمل اليومي المعززة لإنتاجية التنظيم والرافعة للأداء بمختلف جوانبه التي تقود للتميز متكيفة مع ديناميكية العصر.

---

[1]حسام صبحي عضوم، **أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية(دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية)**، رسالة ماجستير التأهيل، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص17.

[2]مهدي عمر وهاشمي طيب، مرجع سبق ذكره، ص28.

ولجعل قطاع التعليم العالي قطاع تنافسي نظرا لمحورية دوره في المجتمع تم إضفاء منظور القطاع الصناعي باعتماد أدوات الإدارة المرنة التي تعزز الحاجة لها في المؤسسات التعليم العالي من خلال اعتبارها من الممكنات الأساسية التي تدعم تميز الخدمات التعليمة بتطوير وتحسين الخطة الأكاديمية من خلال تحسين المناهج والمساق التعليمية وتحسين محتوياتها وتوفير أدوات وتقنيات حديثة هذا كله لمواكبة المعايير الدولية لتعتبر معيار لتقييم أداء الطلاب لانعكاساته الإيجابية على سلوكه والتي سيعود بالنفع على أعضاء هيئة التدريس والمجتمع أيضا باعتبار مخرجات المنظومة التعليمية المعززة لاكتساب الجدارات والمهارات المطلوبة في سوق العمل منعكسة على اقتصاد البلد الذي يتوافق والتوجه الحديث لاقتصاد المعرفة، فلا يخف تأثير الإدارة المرنة على تطوير وتحسين جودة الأداء الإداري باعتبارها منهج مركز على القيم القائمة على العمل الفريقي وتعدد المهارات والجدارات لتحقيق الكمال الإداري والبحثي بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتقليل مواطن الهدر والقضاء على الإدارة المترهلة التي تغزو مؤسسات التعليم العالي التي أضفت عليها الصفة البيروقراطية السلبية في كل فقرة من فقراتها لتقع في هوة القوقعة التقليدية في أساليب وأدوات عملها والروتينية المستمرة نتيجة اتساع الفجوة بين القيادات الإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية بالمجالس الأكاديمية من جهة، ومن جهة أخرى زرع قيم العمل ألفريقي والمهارات المتعددة الذي يلعبه في الأعمال البحثية المشتركة معززا التعاون الأكاديمي وبناء فرق بحثية قائمة على الأسس الإبداعية مما يقود نحو الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، فالهدف العام من أسلوب الإدارة المرن القائم على أسلوب ألفريقي هو تحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها سواء بتقليل الأعمال الورقية أو التقارير، وهو الجانب التقني في العملية التعليمية والإدارية غير مستغل، أما الجانب الاجتماعي تركيزه على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم الهادف

الذاتي أو المخطط للوصول بهذه العمليات إلى مستوى أفضل من التقدم من خلال التحسين المستمر[1].

فمن الضروري تقديم أفضل الأساليب المبتكرة والمشجعة لممارسات جيدة في الأداء المؤسسي مثل دراسة (***Cwikla, G;2018***) التي توضح ضرورة تطوير تنظيم المستويات الإدارية المختلفة لإدارات التعليم قبل الجامعي في أهدافها ووحداتها الإدارية وأنشطتها، فانتهاج نهج التحسين المستمر بمنهجية واضحة تؤدي لتطوير الأداء والتميز الإداري بما يضمن نقلة نوعية في البيئة والبحث عن طرق وإجراءات محددة[2].

ثالثا:دور الهندرة والتمكين في دعم الأداء المتميز:

في ظل تنامي دور استخدام المداخل الإدارية لتقليص فجوة التحديات التي تعيشها البيئة الجامعية لقيادتها نحو التميز، نجد أول الجامعات العريقة قد استفادت من الهندرة والتمكين كأسلوبين متميزين للتطوير في أنشطتها وساعدتها لاكتساب مكانة عريقة بترتيب مميز عالميا، فما دور هذين الأسلوبين كآلية لتحقيق أبعاد التميز في المؤسسات الجامعية؟

1. الهندرة:

في ظل التحديات التي أفرزتها الأزمة الصحية أصبح ضرورة حتمية لمؤسسات التعليم العالي التفكير في اعتماد الهندرة من خلال اعتماد البعد التنظيمي والهيكلي الذي يؤدي إلى إلغاء القيود البيروقراطية والنمطية المتجه نحو الإبداع الخالق للتميز في الأداء، كما أن جوهر فلسفة الهندرة

---

[1] داليا طه محمود يوسف، **كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 35، العدد35، رابطة التربويين العرب بكليات التربية، الجامعات المصرية، مصر، ص363.

[2] عزة يوسف سلامة رحمة، **متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد20، الجزء الثامن، كلية البنات للآداب والعلوم *والتربية* بجامعة عين شمس، مصر، 2019، ص299.

قائم على إحداث طفرة إستراتيجية في التوجهات المستقبلية لإدارة تنظيم مؤسسات التعليم الجامعي من خلال انتهاج أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات كفؤة تمس إقامة مبان جديدة أو استخدام تكنولوجيا متطورة، أما تفعيل آلية التحسين المستمر الذي يمس جوانب العملية التعليمية من خلال تطوير المناهج التعليمية والمساقات والطرق البحثية، في إطار انتهاج المنهج التدريبي وتقييم مدخلاته ومخرجاته مما يضمن تطبيق الهندرة المطلوبة المؤدية للأداء المتميز،[1] فإحداث التغييرات الجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء الأكاديمي والإداري يصاحبها طفرات هائلة في معدلات الأداء من خلال إزالة كل ما هو قديم بانتهاج أساليب حديثة ومبتكرة، إذ حدد **جيمس ماكجرودي(*C.McGroddy*)**خمس خطوات لإعادة الهندسة في التعليم الجامعي وهي كالتالي:[2]

- **الأهداف:** يجب أن تحدد الأهداف بوضوح تام؛
- **العملية الحالية:**فهم العملية الحالية نوعيا وتوثيقها كميا؛
- **الأداء النموذجي:**من خلاله نكتشف الطريقة الأفضل في جوانب العملية التي تهدف للأداء الأفضل؛
- **تحديد البدائل:**من خلال وضع جملة المقترحات الخاصة بإعادة تصميم العملية ومقارنتها والعملية الحالية والتي في ضوئها يتم تقدير تحقيقها للهدف المطلوب والبدائل المختارة؛
- **تضمين العملية الجديدة:** من خلال وضع مجموعة من المقاييس التي تشرف العملية الحالية ومدى فاعليتها للوصول للتحسينات الإضافية بشكل تدريجي.

---

[1]بوحنية قوي، **إعادة هندسة الأداء الجامعي:مقاربة معاصرة**، مجلة الباحث، المجلد05، العدد05، جامعة قاصدي مرباح ورقة، الجزائر، 2005،ص115-117.

[2]مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، **تأثير إستخدام نظم دعم القرار في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، ورقة بحثية مقدمة ضمن: المؤتمر الدولي الخامس الموسوم بعنوان: الاتجاهات المعاصرة في مؤسسات التعليم(إصلاح..تطوير)، يومي 18/20أبريل 2016، جامعة البتراء الأردن، ص13.

فالأساس الذي تقوم عليه إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي هو البدء من جديد وإصلاح وترميم مختلف الأنشطة من تعليم وتكوين وبحث، ومختلف جوانب التسيير المالي والبيداغوجي وتسيير الموارد البشرية، فهي إجراءات ونشاطات تعتمد على آلية التقويم والتحسين المستمر من خلال اعتماد الركائز التالية:[1]

- قرارات فعالة ومستقلة يتم اتخاذها بعيدا على الممارسات البيروقراطية؛
- مرونة تسمح بإدخال التغييرات؛
- إزالة المركزية عن القرارات والمساءلة الأكاديمية؛
- تقويم الإنجازات الأكاديمية والبحثية؛
- هيكلة بشرية بناءة؛
- آلية فعالة للتمويل.

وعليه تعمل إعادة الهندسة العمليات بشكل ضمني إلى القيادة نحو الأداء المتميز بأبعاده المختلفة، ولن يتحقق إلا من خلال معايير واضحة وثابتة تحدد هذا الأداء بحيث يكون قائم على أسس واضحة ومنطقية، وذلك لأن فوضوية الأداء وعدم إتباع إستراتيجية واضحة سيؤدي إلى تخبط الأداء، وفقدان عنصر المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي، فيمكن توضيح مجالاتها في مؤسسات التعليم العالي كالتالي:

- **المجال التنظيمي:**

من خلال إحداث التغييرات التي تمس جوانب العمليات التنظيمية والإدارية بإيجاد قالب تصميمي مفاده الأداء حسب المقدرات الجوهرية المراد تحقيقها في ضوء التحديد الواضح للمهام

---

[1] عدنان بدران وآخرون، **التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة** ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات، 2000، ص145

ووضوح الهدف منها، والجمع بين المركزية واللامركزية التي تعزز باستخدام قاعدة اتصالات موحدة لتسريع انجاز العمليات بشكل متناغم مما يحوز سلسلة تتابع العمل الإداري رضا الحلقة المكملة لها وصولا لمتلقي الخدمة، هذا يؤدي إلى توفير الموارد والمناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي والبيداغوجي.

- **المجال التكنولوجي:**

إن إدخال العامل التكنولوجي باعتماد الهندرة يخلق التميز في مختلف أبعاد الأداء الجامعي بالتوافق مع البعد التنظيمي من خلال إعداد نظام للعمليات الداخلية الإدارية المواكبة للنظم التكنولوجية الحديثة والموفرة لأساليب الاتصال الحديثة الرابطة بكافة وحدات مؤسسات التعليم العالي مما يسهل انسيابية المعلومات وتناغم الأداء والابتعاد عن تضاربها، مع توفير البرامج والمساقات التعليمية باعتماد الأساليب التعليمة المبتكرة كالمنصات الرقمية (التعليم المدمج) ومحاولة تفعيل استخدام التكنولوجيا في العمليات البيداغوجية كالامتحانات، وتفعيل الواقع الافتراضي لتنظيم المؤتمرات والتدريب وبناء مستودعات رقمية للأبحاث الذي يعزز التعاون الأكاديمي بين مؤسسات التعليم العالي وتعزيز واجبات العضو التدريسي في نقل المعرفة وخدمة المجتمع، حيث أن أسلوب النظام المغلق لم يعد صالحا لإدارة مؤسسات التعليم العالي في عصرنا الحاضر، فالتفاعل مع البيئة من خلال نظام إداري وأكاديمي مفتوح أصبح ضرورة ملحة، لتسعى مؤسسات التعليم العالي المتطورة دوما إلى بناء جسور راسخة مع المجتمع المحيط وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات التي تعالج مشاكل البيئة المحلية، وتقديم الاستشارات للقطاعات المختلفة،

والعناية بالتعليم المستمر، والحضور الدائم والمتواصل لها في الفعاليات المجتمعية، والاهتمام بالإعلام الجامعي.[1]

وعليه فإن حسب كل من **ألين وفيفيلد(*Allen and Fifield*)** أن اعتماد الهندرة في التعليم العالي يفضي بالنتائج التالية:[2]

- ضمان القدرة على المنافسة والتكيف مع متطلبات العصر المتغيرة؛
- تكوين هياكل مساندة لمتطلبات التعلم في عصر التقانة والتي تتيح فرص الإبداع والابتكار في مجال التدريس والتعلم؛
- تحسين خدمة تقديم المساقات والبرامج التعليمية وجعلها تتميز بالمرونة والتنوع؛
- تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية؛
- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على تبني ثقافة قطاع الأعمال ونظرياته في الإنتاج والإدارة.

2. التمكين:

يعتبر التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة[3]، ليمثل أحد فلسفات الإدارة الحديثة القائمة على الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات

---

[1]كوثر خميس صلاح أبو مايلة، **إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر– غزة، فلسطين، 2014، ص64.

[2]عزمي مصطفى أبو الحاج، **دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين**، إدارة البحوث والنشر العلمي(المجلة العلمية) المجلد 33، العدد07، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 2018، ص218–219.

[3]خالف كاتبة، مرجع سبق ذكره، ص169.

العاملين ومنحهم حرية التصرف وتفويض لهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجعهم على المبادأة وتحقيق المشاركة الفعالة في إدارة المنظمات، مما ينعكس على أداء المهام على المستوى الفردي والمنظمي محققا بذلك الأداء المتميز للمؤسسة[1]، إذ أصبح التمكين عامل من عوامل دفع المنظمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية المنسجمة مع المتغيرات العالمية، فالمنظمة التي تريد التميز في عالم اليوم ما عليها إلا أن تمارس قيادة نحو تحقيق الإتقان والإبداع ولكن أيضا تحقيق نتائج أفضل من خلال مشاركة جميع العاملين في تطبيق التحسين المستمر الذي يؤدي إلى أداء المتميز.

وما يجدر ذكره أن التفاعل بين المكونات الأساسية للتمكين(تفويض، تدريب، اتصال، تحفيز، فرق عمل) يوفر بيئة عمل داعمة للإبداع والمشجعة للأداء المتميز على مستوى الفرد والمؤسسات ككل، إذ يعد من الأمور المهمة التي تسير العمل نحو التميز مما توفره من ثقافة تنظيمية داعمة لمعايير العمل المتميز وتحفزه، مما يسهم في إحداث التغييرات الإيجابية المطلوبة في أساليب العمل ومستويات الأداء محققا التوازن والشمول والتكامل في مجالات أداء مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التميز الأدائي المطلوب[2]، إذ يساهم التمكين في الارتقاء في الإنتاج العلمي من خلال توفير الاحترام والثقة والتحفيز بمختلف مكوناته الذي يقلل من القيود والعراقيل التي تحول دون الإفصاح وإيصال الأفكار والاقتراحات المساهمة في ديناميكية تطوير وتميز مؤسسات التعليم

---

[1]أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، **التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية:دراسة ميدانية تحليلية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 05، العدد02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص234

[2]هالة أمين مغاوري، **التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي(دراسة مستقبلية)**، مجلة كلية التربية، العدد181،جامعة الأزهر، مصر، 2016، ص161

العالي فلا يخف الدور القاعدي للعمل الجماعي المشجع للتواصل الأكاديمي الذي يقود نحو سياق الإنتاج الفكري المشترك البناء والداعمة لتميز الأداء البحثي لمؤسسات التعليم العالي[1].

ويعتبر أسلوب من أساليب إدارة مؤسسات التعليم العالي بتفعيل مركباته مما يحقق أداء إداري أفضل كما ينعكس على تعزيز الأداء الأكاديمي من خلال المشاركة ضمن فرق العمل في دراسة وحل مشاكل التي تواجه مؤسسة التعليم العالي على اختلاف مستوياتها واتخاذ القرارات على المستوى البيداغوجي الخاصة بالمتابعة والإشراف والتقييم والمداولات من جهة، ومن جهة أخرى دعمهم للمشاركة في تنظيم المحافل والتظاهرات العلمية المختلفة مما يشكل جسرا لتنامي العلاقات الأكاديمية التعاونية، كما التحفيز بمركباته يولد لدى أعضاء هيئة التدريس الشعور بالتقدير والافتخار مما يزيد من دافعيتهم نحو التغيير والبحث عن وسائل عمل جديدة تتواكب والتطورات الحاصلة في ميدان البحث العلمي والتعليم العالي بما يخدم المجتمع.

وعليه نستنتج من خلال مراجعة مختلف أدبيات الباحثين أن أبعاد إدارة الوقت المتمثلة في الأساليب التنظيمية سابقة الذكر تمثل قاعدة ممكنات التي تقود المنظمات نحو تحقيق الأداء المتميز بمختلف أبعاده، فما نلاحظه أن جملة الأساليب التنظيمية تشترك في مواطن تبرز قوتها بتأثيرها في أبعاد الأداء المتميز والمساهمة في بناء مواصفات المنظمة المتميزة وهي ملخصة في النقاط التالية:[2]

- المنظمات المتميزة تكون ذات بيئة عمل محفزة نحو العمل وتحقيق الهدف وذات تحرك استباقي لقربها من العميل؛

---

[1] قبطان شوقي، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية**، مجلة الاقتصاد الحديث، المجلد 04، العدد01، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص320.

[2] *Pakwihok Somnattha,* ***Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand****, doctoral thesis in philosophy(development Administration), school of public Administration, national Institute of development Administration, Thailand, 2010, P58.*

- بناء هيكلة بشرية مرسكلة نحو الإبداع والتجديد والجودة من خلال اعتماد وبناء برامج بمناهج تدريبية أكثر كفاءة وتطورية وتحفيز غنية بالقيم والضوابط ومتكيفة مع التوجهات الحديثة في سياق التطوير الشامل باعتماد الاتصال في الاتجاهين بعيدا عن المعيارية الأدائية؛
- اعتماد النهج الفريقي ببناء هيكلي قائم على التخطيط والتنسيق المعزز للرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الرسمية التقليدية؛
- البعد عن الهيكلة البيروقراطية والمركزية واعتماد الهياكل الحديثة المكيفة حسب طبيعة ونشاط المنظمات القائمة على تفعيل مجالات الخبرة؛
- العمل نحو بناء منظمات بإدارات ذكية بخصائص محكمة.

المطلب الثاني: علاقة الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت بتحقيق الالتزام التنظيمي

شهد موضوع الالتزام التنظيمي عدة مساهمات من قبل الباحثين لوضع مفهوم واضح، ليظهر في مجال البحث والدراسة منذ مطلع النصف الثاني في القرن العشرين في بداية 1950وحتى وقتنا الحاضر،[1] إلا أنها لم تستطيع أن تقدم مفهوما واضحا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى وأول هذه المحاولات هي اقتراح **لبيكر *Becker,1960*** بأول محاولة لوضع تعريف للالتزام التنظيمي من خلال وضع مفهوم نظامي لتطبيق سلوك بناء الأفراد في المنظمات واتخاذه لتصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على البقاء أطلق عليها مفهوم الالتزام *Commitment*[2]، كما عرفه ***Keyton*** أنه عملية مستمرة ومعقدة يفيد بتواجد الأفراد في التنظيم

---

[1]هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي(دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2013، ص99.

[2]محمد أحمد درويش، **نظرية الالتزام التنظيمي**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 04.

في سياق حملهم لنفس قيم المنظمة وأهدافها ولهم روح ورغبة التغيير للأفضل[1]، إلى جانب ***Mowday et al*** عرفه بأنه القوة النسبية العاكسة لتطابق وارتباط واندماج الموظف ومشاركته في منظمة معينة[2] والذي يعكس من خلال ثلاث عناصر متمثلة في تطابق الأهداف والانهماك أي الاستغراق في أنشطة المنظمة، الولاء الذي يعكس الارتباط العاطفي اتجاه المنظمة[3]، وعليه فإن الالتزام التنظيمي ما هو إلا أعلى مستوى مفسر لقوة العلاقة التي تنشأ بين الفرد ومنظمته من خلال توفر جملة المقومات التي تعزز التوافق النفسي والمعياري والمستمر على مستوى التنظيم.

وآلت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية فمعظم الدراسات اعتمدت إطار متفق عليه على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي:[4]

1. الالتزام العاطفي(المؤثر)(*Commitment Affective*):

يتفق **الـن والمـاير** (***Allen) (Mayer***) أن هذا البعد يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضًا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف، بحيث أنصار هذا

---

[1] *Kyeton ,**communication and organisation** , cqtqundn sogem, 2008 ,p124*

[2] سمية قداش سميرة صالحي وعمارة بن عمارة، **الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح–ورقة،** مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد04، جامعة معسكر، الجزائر، 2017، ص31.

[3] *Buchanan Bruce, **Building Organizational Commitment-The socialization of Managers in Work organizations-,** Administrative Science Quarterly, Vol 19, N 4, the Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management at Cornell University, 1974, pp 533-534.*

[4] أحمد محمد نبي عيسى ورياض أحمد ابازيد، **دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد41، العدد02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014، ص364.

التوجه أن العاملين وفق تقييم ذاتي لمتطلبات بيئة العمل تفرز الارتباط بين المنظمة والفرد من خلال تعزيز شعور الانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

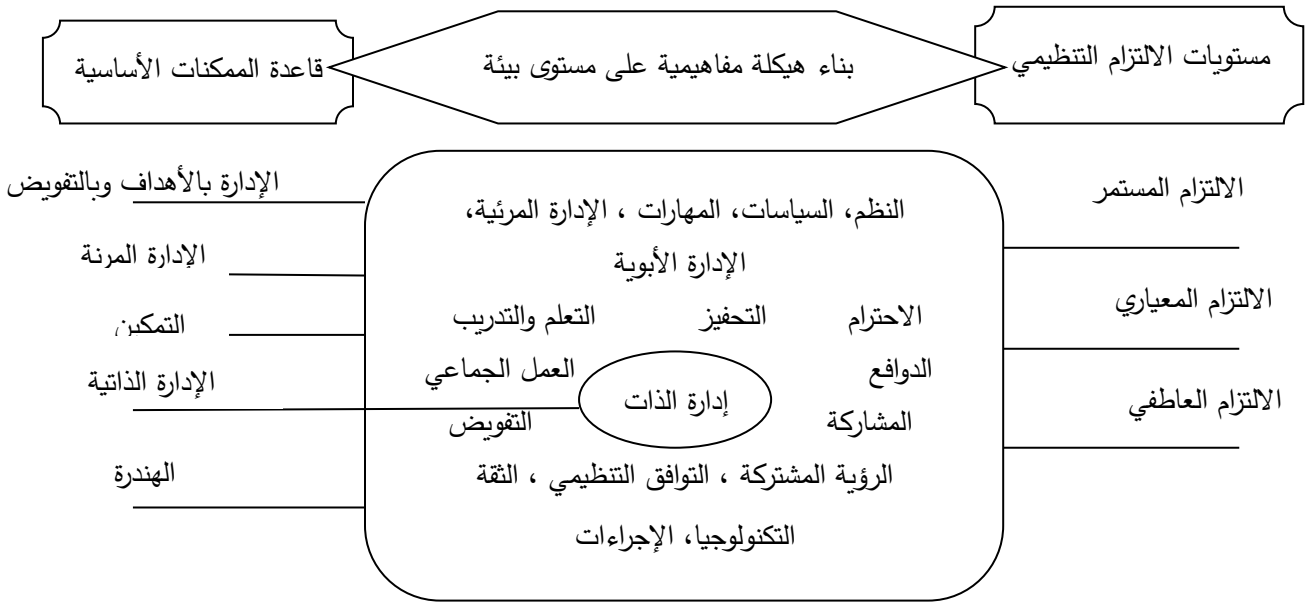
2. الالتزام المعياري(الأخلاقي)(*Commitment Normative*):

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

3. الالتزام المستمر(*Commitment Contiuous*):

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم في العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء.

وعلى هذا الأساس ألقينا الضوء على جملة الممارسات والأساليب التنظيمية لإدارة الوقت التي تعزز من الشعور بالالتزام بمختلف مستويات التنظيم من خلال الشكل المفسر التالي:



الشكل رقم(16):نموذج التأثير لأبعاد إدارة الوقت على الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه فإن اعتماد جملة من المكونات التي تفرز عدة منافع في بيئة العمل الداخلية التي تمس المورد البشري مما تزيد من مستويات الالتزام التنظيمي، بحيث تساهم الإدارة بالأهداف في زيادة التنسيق بين أهداف الوحدات المختلفة في التنظيم في ظل توحيد الاتجاهات وتحديد الانجازات[1]، كما أن العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد في فرق عمل متكاملة يشكل عنصرا أساسيا في دفع العمل لتحقيق الأهداف[2]، لتعتبر الإدارة بالأهداف نظام لربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين بها، وتطوير المؤسسة في مجموعها من خلال مجهودات العاملين على كافة مستويات المؤسسة، كما أن علاقة الإنسان بنفسه جوهر الداخل للخارج من خلال عكسه لنزاهته الشخصية والقدرة وهو ما يكون مساهم في بترسيخ أخلاقيات العمل وأصحاب الضمير ويكون انعكاس للخارج مما يؤسس الالتزام المعياري على مستوى التنظيمات بحيث تبدأ من الذات إلى الخارج، فضمن دراسات التعلم الوجداني الاجتماعي أهدافها تكمن في تنمية الوعي الذاتي

[1]وصفي الكساسبة، **تحسين فعالية الأداء المؤسسي**، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ،2011، ص 92.
[2]أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر،2004، ص41.

والاجتماعي من خلال المهارات الشخصية التي تعزز تكوين علاقات اجتماعية من جهة ومن جهة أخرى تعزز الفهم والإدارة لإنجاز المهام للتخلص من السلوك غير السوي، ولا يخف على المستوى الإداري أين يرتبط بمبدأ التفويض الذي يؤدي لمزيد من المهارات والمبادرة وإدارة الذات والثقة أساس العلاقات التي ستبني الالتزام التنظيمي من خلال تكوين فرق تواصل والتحفيز وزيادة المهارات عن طريق التدريب والتعليم المستمر ببناء أساس مناخ الثقافة التمكينية، فنقطة النجاح الأولى للمنظمة تكمن في قدرة تلك المنظمات على تحديد أهداف تنظيمية واقعية توفر الدافع القوي لدى أعضاء المنظمة، كما توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهماتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف ليعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة الذي يقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة، وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمنظمات أو بقاؤهم فيها، لذا فان توافر أنظمة مناسبة مع الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الالتزام.[1]

ضف إلى ذلك التطور الذي عرفه الفكر القيادي وما أفرزه سنة 1990 بدور القيادة التبادلية التي بنيت أفكارها على الالتزام النفسي لإنجاز كل طرف ما يتوجب عليه اتجاه الأخر بناءء على تبادل المصلحة لتستمر الأبحاث وصولا للفكر المرن من خلال الإشارة للقيادة المرنة التي منطلقها سلوكيات معينة تضيف وتخلق القيمة منها مساعدة الأفراد واحترامهم، واعتماد الدعم للأفراد

[1]مومن نوارة، **علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية(دراسة مقارنة بين فندق شيليا ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضيةEMAC–بولاية باتنة–)**، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص70

والتركيز على مجريات العمل وامتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف الواضحة من خلال تعزيز الالتزام المستمر.[1]

نستنتج أن الأساليب المستخدمة لتفعيل إدارة الوقت من الزاوية الإدارية ما هي إلا أساليب لتنميط السلوك ببناء نموذج ألي للسلوك الإنساني نظرا لارتباط نتائج السلوك بالأفراد والجماعات التي تعزز ممارساتها مختلفة الأبعاد القواعد والآليات التي من خلالها يعزز البناء المناخي مما يزيد من مستويات الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث:علاقة الالتزام التنظيمي والأداء المتميز

أكدت الدراسات أن الالتزام يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال اندماجهم بالعمل بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وتمكنهم من العمل وبالتالي يزيد من إنتاجية المنظمة كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل أبعاد الالتزام التنظيمي[2]، نظرا لارتباط هذا الأخير ارتباطا ماديا ومعنويا بالفرد من خلال الاقتناع والإيمان بأهمية وأهداف منظمته مما ينعكس على أدائه وإنتاجيته حسب مستوى الالتزام التنظيمي، ففهمه من قبل الأفراد يعد قاعدة مسندة لتحليل السلوك الإبداعي وما يبرزه من طاقات ويميز الأداء، لذلك يعتبر الالتزام مؤشرا لتقييم أداء العاملين[3].

---

[1] *Puvanasvaran, A and Megat, M, Tang, S. Muhamad, M and Homouda, A,* ***Lean behavior in implementing lean process management****, Journal of Applied Sciences Research, Vol 05, N 08,American-Eurasian Network for Scientific Information, 2012 ,p930.*

[2] *Sutance, Eddy,* ***The relationship between employees' commitment and Job performance****, journal management and economy, Vol 01, N 01,Quarterly ,2011,p47-55.*

[3] *Yeh.H, Shih.Ch ,****The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance****, The Journal of Human Resource and Adult Learning, vol 8, N 2, 2012, p 5.*

ربط مفهوم الالتزام التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة، لتكون مقترنة مع نظام الحوافز والرقابة، والتوظيف، ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب الكفاءة والانجاز الفعال لمهام العمل لما له الأثر على تنمية روح الانتماء والالتزام لدي الموظفين في الجامعات ليعكس مدى الخبرة المهنية ليزداد ارتباطه بمنظمته بمرور الوقت، بعد أن يكون قد شكل شبكة من العلاقات الاجتماعية والصداقات الوطيدة بحكم تعامله اليومي مع زملائه في محيط العمل، مما يقوي من رغبته في البقاء والاستمرار بالمنظمة ومما يعزز كذلك لديه مستوى الالتزام التنظيمي؛ كما أن طول الخبرة المهنية للعامل تساعده على التأقلم مع مهنته بما يؤهله للإبداع فيها واكتساب مجموعة من الخطط والأساليب والمهارات للتعامل مع مقتضيات مهنته مما يجعله يزاول مهنته بكل أريحية وفاعلية؛ بحيث يظهر ذلك من خلال تميزه في أداء المهام لدى عضو هيئة التدريس بفعاليته البيداغوجية والإدارية من جهة، ومن جهة أخرى يتشكل العقد النفسي بين الفرد ومنظمته في شكل الالتزام الأخلاقي الذي يقوم على الواجب اتجاه منظمته بالمحافظة على سمعتها في المجتمع وواجب استمرار نجاح استمراريتها من خلال أولويات الانجاز مما يزيد من المسؤولية الأخلاقية ويعزز المسؤولية اتجاه الجامعة في الجانب المالي وحتى الإداري، ولا يخف أن المستوى العالي من الالتزام العاطفي في الجامعة يؤدي لتعزيز مكانة مؤسسات التعليم العالي بوضع أسس الحضارة والرقي المجتمعي وسمو رسالتها في تخريج أجيال قادرين على حمل راية الوطن وتحقيق أهدافها.

فنجاح مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها واستمراريتها يتوقف على مدى إيمان أعضائها بأهدافها وقيمها وتفاعلهم معها والالتزام بتحقيقها بما يذيب الأهداف الشخصية والسعي لتحقيقها ويبرز ذلك من خلال نتائج الطلبة والإنجازات الأكاديمية وتحسين مكانتها ضمن الديناميكية البيئية.

ليتضح دور الالتزام باعتباره عاملا مهما في تحديد كفاءة وفعالية المؤسسات لما له من مجموعة النتائج والمخرجات المترتبة عليه المتمثلة في السلوكيات الإيجابية مما تؤدي لتميز الأداء الفردي والمنظمة معا كالتالي:[1]

- ارتفاع مستويات الأداء نتيجة ارتفاع الروح المعنوية؛
- انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل؛
- ارتفاع مستوى التقدم المهني؛
- تجويد العمل وإنجاز الأهداف مما يؤدي لتحسين مستوى المخرجات؛
- تعزيز مستويات الولاء والانتماء اتجاه المؤسسات؛
- الرضا والارتياح النفسي الناتج عن التواصل والعلاقات الاجتماعية؛
- زيادة روح الدافعية نحو الإبداع والانجاز.

ضف لذلك أن الالتزام منطلقا قويا لتشكيل القيم الاجتماعية والإسلامية لدى الطلبة، لتعد حجر الأساس في عملية تأصيل التربية والقيم الإيجابية لدى أفراد المجتمع، حيث تتشكل المؤسسة بعناصرها كمنظومة متكاملة تهدف إلى تأهيل الطلبة تأهيلا علميا وخلقيا، فالالتزام لا يقتصر على جوانب تطبيق المساقات العلمية بل يتعدى ليمس القيم التي تنقل للطلبة وتذاب في سلوكياتهم وتصرفاتهم وتشكل من شخصياتهم والحفاظ على هويتهم المجتمعية[2].

وفي إطار منطق نظرية الديناميكية الروتين للباحث ***Feldman;2000*** التي تعتقد أن الروتين اليومي داخل التنظيم موجه للتغيير عبارة عن نشاط متكرر وفق نموذج مدرك للمهام المترابطة

---

[1]هادي عذاب سلمان، مرجع سبق ذكره، ص90-91.

[2]سعيد بن راشد بن علي الشهومي ودواد عبد الملك يحيى الحدابي وعبد المجيد محمد عبد الوهاب الدباء، **أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان:دراسة ميدانية**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد10، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ص10.

والمراد أدائها المتطلبة عددا من الأطراف القيام بذلك بحيث تظهر في مؤسسات التعليم العالي التزام الأطراف الفاعلة في تفعيل ووضع الإجراءات والقوانين واللوائح التي تحكمها محل التطبيق والعمل بها، لكن تفترض أن التغيير في الروتين المتبع يتطلب مستوى فاعل من التشاركية بين ممثلي المستوى الأعلى والتنفيذي فيها، فمن خلال روح المشاركة(الديناميكية الجماعية) التي تتحسن على كافة مستويات المنظمة إلى بناء الإبداع والابتكار الذي ينعكس على منظومة الأداء بأبعادها على مستوى مؤسسات التعليم العالي من خلال تصميم تنظيم يؤمن بالتغيير والتحسين الذي يضمن أداء المطلوب[1].

المبحث الثالث:إستراتيجيات إدارة الوقت والأداء المتميز

يظهر الدور الحاسم والاستراتيجي لإدارة الوقت في عصر ظهور ثورة التقنية وانفجار المعلومات من خلال الاهتمام والتركيز على خطط وآليات وطرق ووسائل إدارة الوقت ومجالاتها المختلفة بإدراك والالتزام بدورتها الإدارية المهيكلة في التخطيط والتنظيم والرقابة المتضمن في العمل الجامعي يفرز تميز الأفراد وأداء المهام بتقدير زمني مرتفع، نظرا لما تفرزه إدارة الوقت من إجراءات أكثر فاعلية لتوجيه المسار الجامعي نحو طريق التميز، ولتحديد الملامح الأساسية في هذا المجال ركزت الباحثة في هذا المبحث على استعراض المطالب التالية:

- علاقة إستراتيجيات إدارة الوقت بتحقيق أبعاد الأداء المتميز؛
- علاقة إستراتيجيات إدارة الوقت بتحقيق الالتزام التنظيمي؛
- النموذج التطبيقي للإدارة المسندة إلى الوقت لتحقيق الأداء المتميز.

---

[1]سنوي بن مريع شراحليلي، **تطبيقات فلسفة كايزن: خارطة طريق لجودة أعمال مؤسسات التعليم العالي السعودي**، المجلة العلمية لكلية الآداب، المجلد23، العدد76، كلية الآداب جامعة أسيوط، مصر، 2020، ص217-218.

المطلب الأول: علاقة إستراتيجيات إدارة الوقت بتحقيق أبعاد الأداء المتميز

تقوم الإستراتيجية الفعالة لإدارة الوقت على سيرورة من العمليات المتكاملة والمتتابعة تتخللها جملة الآليات التي يمكن اعتمادها ومنهجتها وتكييفها حسب بيئة العمل، بما يضمن القيام بمختلف الأنشطة والعمليات والمهام المؤسسية من خلال تفعيل الإدارة العقلانية للوقت في ظل الكفاءات الشخصية للموارد البشرية مما يحقق الأداء المتميز، فأي خلل في إدارة الوقت سيؤثر سلبا على سرعة الأداء ويقف عائقا في تحقيق معاييره ومؤشراته، فالاستغلال الكفء من ذاتية الفرد أو في ممارساتهم في المؤسسة سيحقق الفعالية المنتظرة في أداء الفرد الذي بدوره سينعكس إيجابا على المنظمة،[1] إذ تعطي إدارة الوقت إمكانية تقدير الوقت لإيجاد حلول للمشاكل، والتخطيط للمستقبل، وتقييم التحسن والتقدم بشكل عام، ولكنها لا تعطي حلول لمشاكل الإدارة بحد ذاتها إذا لم يتم تحديد مواطن الخلل في الفرد أو التنظيم على حد سواء والعمل على معالجته من خلال الآليات والوسائل التي تسخرها إدارة الوقت[2]، وعليه فإن العلاقة علاقة طردية إيجابية بين إدارة الوقت والأداء بمختلف أبعاده سواء الأداء الأكاديمي أو البحثي أو الإداري، فمن خلال المنطق النفسي أن الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه في ميدان الصناعة على ضرورة استغلال وقت الفراغ لتجديد قوى الفرد واستعادته النشاط وإتقان العمل وحسن أدائه، وبالتالي زيادة إنتاجيته والأداء العام.[3]

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي:منهج لتحقيق التميز التنافسي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ،2016، ص307.

[2] *Syed Umar Farooq and Roeen Rehmani and Sajjad Ahmad Afridi* , ***Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management***, *European Journal of Scientific Research,Vol43, N02, EuroJournals Publishing, 2010, p253.*

[3] راوية تيسير غزاوي، **إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ص40.

ونظرا لاحتلال مؤسسات التعليم العالي مكانة في المجتمع لدورها في تطويره وتنميته واعتبارها مركز الإشعال العلمي والمعرفي والفكري فهي تحتاج إلى إدارة علمية واعية قادرة على ممارسة مهامها بفاعلية وقادرة على تنفيذ أهدافها، إذ تعتبر هذه الأخيرة حجر الأساس لانطلاق الإصلاح المسند لتطوير وتغيير جودة العمل الجامعي بكل تفاصيله، وهي من جهة تتحمل مسؤولية مواجهة التحديات لحل المشكلات لتأخذ بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها منحى التميز باحتلالها مكانة عالمية، وبهذا تزايدت أهمية الإدارة التخطيطية لتحسن من دور مؤسسات التعليم العالي وإسهامها في تطوير التعليم لغرض تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والتوزيع الأفضل لها وأيضا تحقيق الفعالية لوظائفها[1]فعملية التخطيط هو من الوظائف الرئيسة للإدارة، وهو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة ومبرمجة، كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود،[2]بحيث كل مؤسسة تعليم عالي تحدد أنشطتها بجدولة زمنية محاولة إحداث حالة التوازن بين الهدف والمورد والزمن بإعداد خطة عامة بجمع جل الأفكار والاقتراحات تحت إطار الندوات الجهوية والاجتماعات التنسيقية على مستوى مؤسسات التعليم العالي والكليات لتصل حتى للقسم سواء الأمر تعلق بجانب الحكامة أو الإدارة أو الأكاديمية أو التعاون البحثي حتى يتم تحقيق عام جامعي متميز، من خلال تحديد ما ينبغي فعله والتركيز بشكل أكبر على ما يجب تركه أو تأجيله للعمل عليه في وقت لاحق تحت ظروف أنسب، فكل دقيقة يتم قضائها في التخطيط توفر ثلاث إلى أربع دقائق عند بدء التنفيذ[3]، ويساعد التنظيم والتوجيه في إعداد قائمة الأعمال اليومية

---

[1]سعد نعيم رضوي، **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء أقسام جامعة واسط**، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد01، العدد40، جامعة واسط، العراق، 2021، ص551.

[2]محمود سليمان العشيبي وعيسى رمضان محمد مخلوف وفتيحة احطيبة فاضل الكاديكي، **إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس(دراسة ميدانية بكليتي الآداب والعلوم سلوق–الأبيار)**، المجلة الليبية العالمية، العدد 52، كلية التربية بجامعة بنغازي، ليبيا، 2021، ص09.

[3]سعد نعيم رضوي، مرجع سبق ذكره، ص550.

والتفويض الفعال وتنظيم مكان العمل، وتنفيذ ما جاء في الخطط المنظمة زمنيا لتحديد الأعمال وتحقيق الأهداف إلى جانب إرشاد مؤسسات التعليم العالي وتوصيتهم وتزويدهم بالتعليمات التي توضح لهم سبل التنفيذ الجيد للعمل المطلوب منهم المتمثلة في القوانين واللوائح والقرارات التي توضح سير الأنشطة الأكاديمية والمالية والإدارية والتي على أساسها يتم توزيع المسؤوليات والأدوار لوضع الخطط محل التنفيذ بالشكل والوقت اللازم مما يزيد من مستويات التنسيق بسلسلة الإجراءات المتخذة على مستوى الكليات والأقسام، وفي ذات السياق يظهر مظاهر التخطيط بتكييف **سياسات الموارد البشرية والمالية** وهيكلتها بما يضمن توافر الموارد البشرية والكفاءات الشخصية والمهنية والإنفاق المالي باتخاذ القرارات وتنظيم شؤونها من خلال مخطط مبني على أسس زمنية سواء تعلق الأمر من ناحية التوظيف أو الترقيات أو إجراء الدورات التدريبية...وغيرها، كما ينعكس بشكل إيجابي على **الأداء الإداري** على مستوى الكليات أو الأقسام من خلال السهر على حسن سير وإتمام العمليات البيداغوجية باعتماد جملة إستراتيجيات وأدوات إدارة الوقت التي تكفل تنظيم العمل الإداري وضمان تميزه، ونقطة البدء هو تنظيم العمل المكتبي لضمان حيوية تنفيذ الخطط من أجل ضبط الوقت من خلال تفعيل استخدام التقنية في عملية تنظيم العمل الإداري والاتصالات والأرشفة والإعلانات، والتفويض لبعض المهام واعتماد السكرتارية كما يظهر الدور الذاتي للفرد في كيفية تنظيم وقته لأداء المهام الموكلة له باعتماده لطرق تخطيطية وتنظيمية لوقته بوضع قائمة إنجاز يومية مرنة محققة للأهداف بتطبيق قانون مورفي وقانون باركينسون وحتى اعتماد المذكرات في عملية الجدولة، بالإضافة إلى **الأداء البحثي** الذي يظهر من خلال التخطيط لإنشاء فرق بحثية أو التظاهرات العلمية في الآجال المحددة سواء تعلق الأمر بتقديم ملف الطلب أو انعقاده باحترام الوقت لتكون عملية التنشيط في سياق اعتماد طرق تنظيم الاجتماعات جوهرها اللجنة التنسيقية بوضع التظاهرة محققة لأهداف قيامها مراعية الجانب الزمني والمالي، أما فيما يتعلق **بالعمل**

من خلال دمج إستراتيجية إدارة الوقت في **أداء أعضاء هيئة التدريس** باعتباره جوهر منظومة التعليم العالي ونظرا لتداخل دوره الفعال بحثيا وإداريا وتدريس وحضور التظاهرات والمشاركة والتنظيم فيها وحتى عملية الإشراف الأكاديمي والمشاركة في الاجتماعات التنسيقية وغيرها، تستدعي الضرورة لإنجاز المهام في ظل اعتماد الأساليب والأدوات سالفة الذكر لضمان الاستغلال الأمثل للوقت الذي يضمن التفكير والتحليل والتخطيط والتنظيم والتقويم اللازم لسيرورة الأنشطة التعليمة وإنجازها ضمن البرنامج المسطر الزمني المخطط للأهداف كالتنظيم الذاتي للوقت وتحديد وقت الاجتماعات والابتعاد عن التسويف والتأجيل وتطبيق التنظيم المصفوفي للأولويات وأهدافها بما يضمن كفاءة عضو التدريس في تحكمه للوقت استعداده لدفع عجلة التميز في الأداء لمؤسسات التعليم العالي.

وما يلاحظ أن عملية التوجيه والتخطيط متلازمين ويعتمد كل منهما في نجاحه على الأخر من خلال تحديد الأولويات أولا بأول والتخطيط الجيد المتضمن تحديد الأهداف السنوية وترتيب الأولويات وتوزيع الأهداف السنوية على أساس رزنامة شهرية ثم أسبوعية مع مراعاة صفات الهدف الجيد،[1] ففي دراسة أجراها كل من ***Stensaker*** و ***Fumasoli*** عام 2017 على خمس جامعات بحثية في شمال أوروبا في : بلجيكا وفنلندا وهولندا والنرويج، فجميع هذه الجامعات جامعات بحثية متميزة في بيئات متقدمة ومن أفضل وأقدم الجامعات في بلدانها فأظهرت الدراسة أن الخطط

[1] محمود سليمان العشيبي وعيسى رمضان محمد مخلوف وفتيحة احطيبة فاضل الكاديكي، مرجع سبق ذكره، ص09.

الإستراتيجية وجدت في أربع منها على مستوى الجامعة والكلية بل والقسم، باعتبارها أداة تنسيقية وتكاملية معززة لمكانتها التميزية في الأداء[1].

أما الرقابة هي الحلقة الأخيرة في سيرورة العملية الإدارية لتعد مخرجاتها بداية لاستمرار العملية الإدارية التي تعنى بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنته مع النموذج التصوري للخطة الجامعية المتضمنة الأهداف المخططة لها، للتأكد من سير العمل فيها والتحقق من مدى المنجز منها، والرقابة تمر بمراحل زمنية وتحديد زمن إنجاز الأعمال اليومية والأهداف، وتحديد زمن كل مرحلة من مراحل العمل وقياس الأعمال بالزمن المعياري المحدد لها ومن عناصرها(الكم، الجودة، الوقت، التكلفة) سواء تعلق بتفعيل جانب الرقابة الذاتية للفرد، أو من خلال الرقابة التي تمارس على مستوى الجامعات انطلاقا من المتابعة من لجان التقييم والتقويم المكلفة بإعداد تقارير التقييم الذاتي، كما يمكن لمس جوانب الرقابة انطلاقا من الحوكمة الجامعية التي تعبر عن مجموع القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط وأهداف مؤسسات التعليم العالي من خلال تحقيق الرقابة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي مركزة على بنية الهيكل ووظيفة المؤسسات ككل والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها[2].

تأسيسا لما سبق، فإن تحسن إدارة التعليم العالي متكامل مع إستراتيجية إدارة الوقت التي تلعب دورا فعال ورهان لكي تستطيع الجامعات للقيام بدورها بالسعي لتحقيق التفوق والريادة في البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع في مختلف المجالات، استجابة للديناميكية البيئية التي تحتم

---

[1]منصور بن عبد الرحمن الجنوبي، **مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد09، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص315.

[2]سمير بارة، **الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص176.

عليها إحداث التغيير المطلوب سواء يمس الذهنيات أو العمليات أو حتى الأفراد والتقنيات بما يسخر للبيئة الجامعية الآليات التكييفية لتحقيق أهدافها التنموية التطورية التي تضمن لها التميز في أدائها.

المطلب الثاني: العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الوقت والالتزام التنظيمي

إن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للوقت وتعزز الالتزام لدى العامل بما يساعد على إنجاز العمل الموكل إليه في إطار الفترة الزمنية المخصصة له، إذ أن هناك تداخل وترابط بين هذه المكونات، فالالتزام بجدول زمني في بيئة العمل من قبل العامل ينعكس إيجابا على سلوك الفرد ويزيد من دافعية إنجازه للعمل من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مستويات ارتباط وتوافق العاملين مع منظماتهم ورغبتهم في الاستمرار في العمل بها والوفاء لها سينشأ ارتباط وثيق بين الفرد ومنظمته من خلال تبني أهدافه والرغبة بالاستمرار بالعمل على تحقيقها.

إن البيئة التي تصنعها استراتيجيات إدارة الوقت تساهم بشكل فعلي في زيادة مستويات الالتزام التنظيمي، فحسب "**دراسة الشرباوي؛2013**" الموسومة بعنوان:"إدارة الوقت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر الهيئة التدريسية والمعاونين"، التي هدفت لمعرفة تطبيق إدارة الوقت والالتزام التنظيمي محل الدراسة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والمعاونين، فأفرزت الدراسة جملة النتائج أبرزها أن رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون بدرجة عالية في تطبيق إدارة الوقت والالتزام التنظيمي، **ووجود علاقة ارتباطيه بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي** لرؤساء الأقسام بمحل الدراسة.[1]

وعلى هذا الأساس نركز على إظهار معالم البيئة التي تفرزها فعالية إدارة الوقت من خلال:

---

[1] نقل عن الرابط: http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=104496، تاريخ الاطلاع:2022/07/18، الساعة:05:39.

أولا:فعالية استغلال الوقت: من خلال:

- تفويض الصلاحيات وفعالية برامج التدريب؛
- التفويض بشكل فعال للصلاحيات للعاملين؛
- توفير جهاز لأمانة المدير مناسبة للعمل؛
- زيادة ربط الأعمال التي يقوم بها العاملين وتحقيق الأهداف؛
- دمج الوسائل التكنولوجية في بيئة العمل في مختلف المستويات.

ثانيا: زيادة فعالية التخطيط للوقت: من خلال:

- تشجيع العاملين في وضع الخطط الزمنية لتحقيق أهدافها؛
- كل مستوى تنظيمي يحدد أهدافه وخططه بناء على تقدير زمني واقعي؛
- تخصيص الوقت الكافي للتخطيط والتحليل المنطقي للأعمال بما يجعل التوافق بين الأفراد حول الخطط الموضوعة.

ثالثا:رفع مستوى الالتزام في استخدام الوقت: من خلال:

- جمع الأعمال المتناسقة والمتكاملة وذات الطبيعة الواحدة لتنفيذها في وقت واحد اختصارا للوقت الفعلي للانجاز؛
- خلق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية مما يزيد من درجة الالتزام في الإنجاز.

وعليه فإن عملية **التخطيط الفعالة للوقت** تقوم على وضع الأهداف والأولويات ضمن خطط محددة بجداول زمنية متجددة سيوفر أرضية سهلة للقيام بالعمليات لضمان الترتيب العلمي والسليم للتنفيذ مما يركز على العمل وبالتالي زيادة دافعية الفرد والتزامه اتجاه انجاز المطلوب منه من جهة، ومن جهة أخرى عملية المشاركة الفعالة في عملية التخطيط يساعد في جعل أهداف التنظيم من الأهداف الشخصية مما يعزز الالتزام بتحقيقها.

أما بالنسبة **لعملية التنظيم والتوجيه الفعال للوقت** التي تعزز بشكل كبير الإدارة الذاتية التي تخلق الانضباط الذاتي للفرد من خلال إبراز التنظيم الشخصي للعمل وتظهر بشكل جلي على مستوى العمل الإداري بحيث تزيد من مستويات المسؤولية لدى الفرد وعدم التهرب من الإنجاز والالتزام بقواعد مهنته، كما أن عملية التفويض التي تعتبر أحد الأساليب الفعالة في عملية التنظيم الوقت التي تفرز دور الفرد وأهميته في التنظيم بحيث يقول **ولكر*Walker***:"تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير الخاصة بالمؤسسة"[1]، هذا ما يشجعهم على تقبل المسؤولية وتشجيع الأساليب التدريبية وتفعيل النشاطات الجماعية عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات هذا ما يجعل الأفراد منغمسين ذاتيا في المؤسسة وتمنح للأفراد روح الانتماء وتقليص الدوران الوظيفي وتحقيق الرضا التنظيمي مما يزيد من الالتزام في مؤسساتهم[2]، فعملية تنظيم الوقت يعمق البيئة الإيجابية التي تخلق مستوى عال من التوافق بين قيم الفرد ومنظمته من جهة ومن جهة أخرى تساهم بساطة الإجراءات في ظل توفير نظام محكم للأرشفة وتوفير المعلومات بشكل دقيق يفعل النظام الديمقراطي المرن مما يحقق فعالية الالتزام لدى الفرد وزيادة مستويات الإنجاز لديه.

إضافة لما سبق نجد أن **الرقابة الفعالة للوقت** التي تضمن الالتزام بمتطلبات الإدارة الفعالة للوقت لدى الفرد من خلال تفعيل الانضباط الذاتي الذي يعزز بجهاز الرقابة الذاتي الذي يخلق مسؤولية الالتزام اتجاه ما سينجزه، فأساس بقاء الفرد في التنظيم هو تحقيق الارتباط الأخلاقي السامي لأصحاب الضمير، لأن الالتزام من شأنه الوفاء بمضامين الخطط المقررة في بداية العمل

---

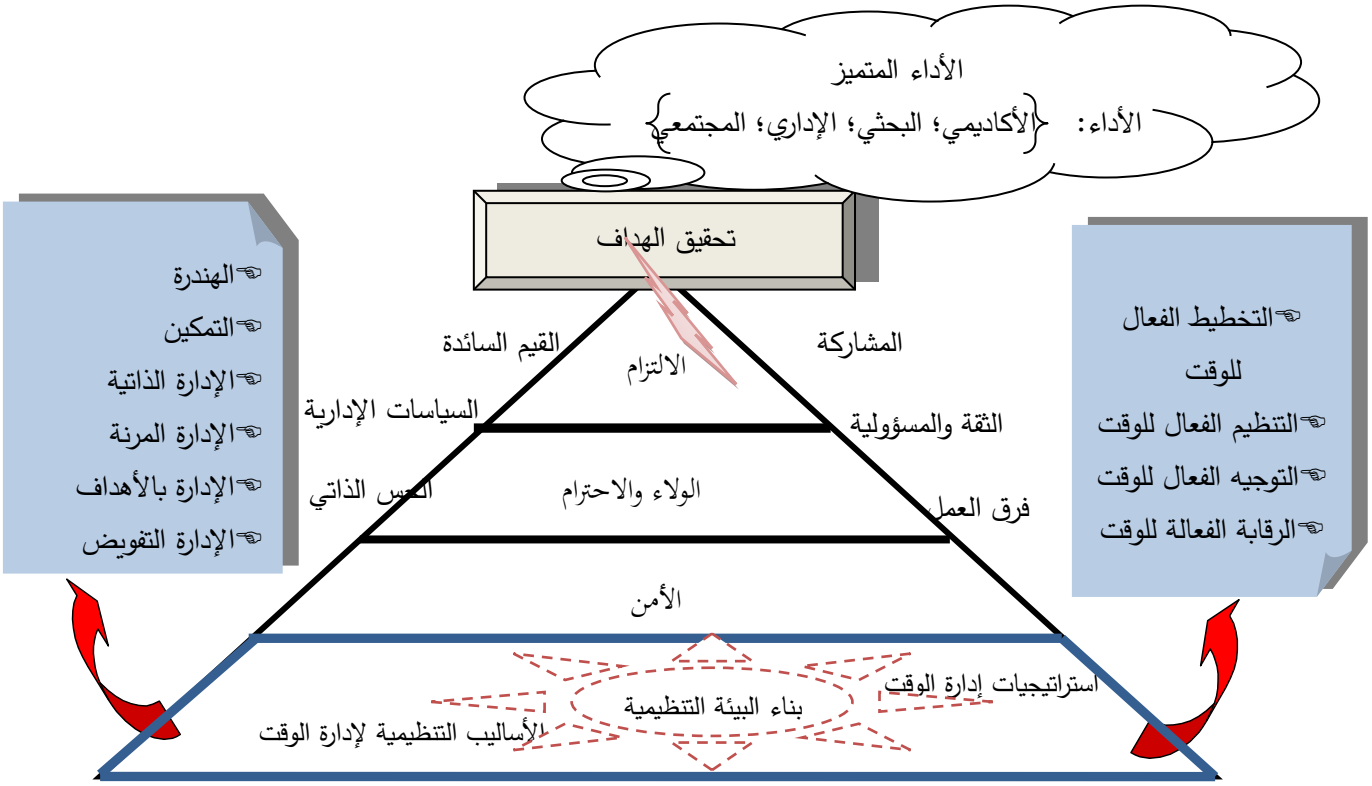
[1]بوخريسة بوبكر، **اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح**، مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص102.

[2]فوزية بوقطف، **أثر تفويض السلطة على فعالية القرار(مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجا)**، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة 20أوت 1955بسكيكدة، الجزائر، ص71-72.

وتحقيق الهدف من وضعها من قبل العاملين في المنظمات، كما أن تفعيل معايير رقابية واضحة ورفع التقارير المتابعة الدورية تساهم بشكل كبير في تقييم الفرد لمدى التزامه بأداء ما أوكل له من مهام ومراجعة أعماله مما يزيد من حافزيه الانجاز.

المطلب الثالث: النموذج المسندة لإدارة الوقت لتحقيق الأداء المتميز

بناء على التحليلات سابقة الذكر وفي ضوء العلاقات السابقة وعلى أنه لا توجد دراسة(على حد علم الباحثة) تتعلق بتأثير إدارة الوقت على الأداء المتميز للمؤسسات بتوسيط الالتزام التنظيمي، يوضح هذا النموذج ضرورة اعتماد المنظمات لأبعاد وإستراتيجيات إدارة الوقت التي تسهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على تحقيق الأداء المتميز، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم(17):نموذج التميز في الأداء من زاوية إدارة الوقت

المصدر:من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه، اعتمدنا على مبدأ هرم مينتو(*Minto Pyramid Principle*)* باستخدام المنطق في التفكير لربط العلاقة بين جل المتغيرات اعتمادا على التحليل الإستنتاجي، وعلى هذا الأساس فإن أي منظمة تريد أن تزيد وتنمي من التزامها التنظيمي فيستحسن أن تفعل الإستراتيجيات والأساليب التنظيمية التي تدعم ذلك، والتي تصمم خصوصا لتفعيل إدارة الوقت المساهمة في إيجاد المناخ التنظيمي الذي يرفع من مستويات الإبداع والتميز في الأداء للفرد والذي ينعكس على التنظيم بشكل عام، فإن المورد البشري هو عنصر تفوق المنظمات فكما تم التطرق سابقا من خلال اعتماد الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت بأبعادها المختلفة: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، الإدارة المرنة، الإدارة الذاتية، والهندرة والتمكين تساهم بمجمل تراكيبها في تحفيز الفرد ومنحه صلاحيات أكبر والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب مما يزيد من روح المسؤولية وهذا ما يمثل في بناء المفاهيم التميزية في بيئة المنظمة، مما تزيد من مستويات الالتزام التنظيمي.

كما أن إستراتيجيات إدارة الوقت تعتمد بشكل أكبر على التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة الفعالة للوقت مما يسمح باستغلال الوقت بشكل أمثل، فالحاجة تثير الفكر الذي يؤدي إلى ضرورة بناء خطة عمل ليتطلب نجاحها جدول أعمال خالق لأسلوب جديد الذي يستلزم تعزيز الالتزام على مستوى التنظيم.

وعليه فإن الالتزام التنظيمي يرفع مستوى المعنوية مما ينتج الإخلاص والولاء للمنظمة الذي يدفع للعمل بالتعاون لتحقيق أهداف المنظمة، بإنجاز الأعمال بكفاءة وأقل تكلفة وجهد ووقت،

---

*هرم مينتو(*Minto Pyramid Principle*) :يسمى أيضا مبدأ هرم ماكنزي (*McKinsey's Pyramid Principle*) صاغته الأمريكية باربرا **مينتو** "***Barbara Minto***" ونسب لاسمها، ونشر في شركة ماكنزي أند كومباني، هو أداة تستعمل لهيكلة النقاط الرئيسية والحجج والتوسع في المعلومات لتقديم تفاصيل محددة وواضحة، فعال في العروض التقديمية وبدرجة أكبر في الأبحاث والدراسات.

وانخفاض الدوران الوظيفي الذي يزيد من خبرة العامل وكفاءته وزيادة العلاقات الاجتماعية نتيجة الارتباط النفسي بالمنظمة.

وعليه فإن زيادة فعالية الالتزام تعني فعالية المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية بما يدعم الأداء الإبداعي والممارسات الابتكارية، لتعتبر حالة مثلى تسعى المنظمة لتحقيقها بما يضمن تميز في أدائها، ولهذا الأساس برزت الحاجة لدراسة أثر الالتزام التنظيمي في تحسين بيئة العمل الداخلية ومن ثم ضمان الالتزام بمتطلبات التميز الرئيسية خاصة في مجال الخدمات، مما يوفر فهم أعمق للعلاقة بين التميز في الأداء ومدى تحقيق الالتزام اتجاه التنظيم.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا المقام تحليل أهمية مفهوم الأداء المؤسسي من زاوية التميز الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على التوفيق والتنسيق بين عناصرها وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق مستويات عالية من التميز بمختلف أبعاده، لتنتقل لمدخل قياس الأداء المتميز من خلال بناء التنظيم توليفة مناسبة من المعايير والمؤشرات التي تعكس أدائها الحقيقي من الجانب الكمي والنوعي، بحيث لاحظنا وجود العديد من التصنيفات العالمية التي اعتمدت على عدة مؤشرات منها ما كانت مركزة على الجانب الكمي مهملة الجانب النوعي، ومنها ما ركز على سمعة مؤسسات التعليم العالي بناء على الإنتاج العلمي وتحصيلها من الجوائز على حساب باقي أبعاد الأداء، التي لا يمكن أن تعبر عن الصورة الحقيقية التقييمية لأداء مؤسسات التعليم العالي، محاولين وضع إطارا واضحا للمعايير التي تركز عليها هذه الأخيرة للوصول إلى التميز في الأداء.

وبعد الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة حاولنا بناء تصور للعلاقة بين متغيري الدراسة الكامنة بإدخال الدور الوسيطي لمتغير الالتزام التنظيمي، ومن هذا المنطلق نجد أن تحديد مفهوم هذا الأخيرة يكتنفه نوع من الصعوبة، وذلك لكونها من المفاهيم الواسعة والتي تتداخل مع جوانب سلوكية متعددة فحقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي يعكس لنا مدى الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بها، فهو يلعب دورا هاما في نجاح المنظمات على اختلافها، لذا على المنظمات أن تولي هذا الجانب اهتماما للرفع من مستوياته باستخدام الآليات الممكنة لتحسينه وتقويته، إذ يشكل أساسا لاتجاهات وسلوكيات الفرد داخل التنظيم، بالإضافة للتفاعلات الكثيرة من العوامل والمتغيرات.

ففي ظل جل المعطيات والتحليلات الشاملة فرض التحليل الإستنتاجي ضرورة الانتقال من إستراتيجية وأساليب إدارة الوقت التي تسعى من خلالها المنظمة تحقيق أهدافها الشاملة باعتماد مكونات ذات وزن إداري، وما تحققه من أهداف للتنظيم الذي محورها القيادة المتميزة التي تؤمن بالمشاركة والعمل الفريقي، بناء ثقافة تمكينية، الإدارة المرنة...المشجعة للأفراد والملغية للقيود واللوائح التي تجعل ركب التنظيم يسير نحو تحقيق الأداء المتميز في ظل مستوى أعلى للالتزام التنظيمي، فحتى تحقق مؤسسات التعليم العالي الأداء المتميز يستلزم منها تحقيق قاعدة من الأساليب التنظيمية والتي لابد منها، لتعد إدارة الوقت بناء من المقومات والشروط الضرورية لتلعب دورا أساسي في إدارة المنظمة نحو التميز والارتقاء بمستوى الممارسات وتعظم من استثمار كفاءات التنظيم لتحقيق الأهداف المحورية لمؤسسات التعليم العالي، ومنه فإن إدارة الوقت أسلوب إداري حديث ذو أثر إيجابي في تحقيق أبعاد الأداء المتميز في ظل توفر الالتزام التنظيمي على مستوى مؤسسات التعليم العالي لتشكل متطلبا رئيسيا لبناء إستراتيجية التميز في هذه الأخيرة.

وتعزيزا لما سبق ظهرت في البيئة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج وتجارب دولية تحصر أهم العناصر المميزة لإدارة الوقت والأداء المتميز ومقومات تحقيقهما في المنظمات المختلفة، بحيث توضح الآليات المساعدة للإدارة لتمكنها من ضمان تطبيق المفهوم الحقيقي لإدارة الوقت والرافعة لإدارة الأداء المتميز والذي سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

عرض تجارب مختارة في إدارة الوقت والأداء المتميز

الفصل الثالث

عرض تجارب مختارة في إدارة الوقت والأداء المتميز

يحتل الأداء المتميز تركيبة متميزة ذات أبعاد تأثيرية بعيدة الأمد على مستوى مؤسسات التعليم العالي من خلال اعتماد السياسات التخطيطية والاستفادة من التجارب الدولية لزيادة الوعي ودراسة الواقع بعناية ودقة لإعداد البرامج التي توائم بين متطلبات البيئة وتمكنها من الولوج للتصنيفات العالمية خاصة الدول النامية، فبرغم من المحاولات العديدة التي قامت بها الدول العربية إلا أنه وبشكل عام لا يزال يعاني من العديد من الفجوات التي تستدعي تدعيما بوعي الثقافة القيادية لتأمين جسر من المفاهيم والأساليب الإدارية للوصول بالمركب العالمي.

ولهذا الغرض سيتم التطرق لمختلف التجارب الدولية التي ولدت الحاجة للاهتمام بأساليب ونظم الإدارة الحديثة كمنطلق وكآلية لتنسيق الجهود على المستوى العام، محاولين تلافي مشكلات الضعف التنظيمي الذي يواجه قطاع التعليم العالي، بشكل موازي تبرز إدارة الوقت بتشكيلتها الغنية الجوانب التي تستحق التطوير في أي تنظيم جامعي، لذلك أصبح تطوير الإدارة الجامعية القائم على النظم الإدارية أسوة لما لها أثر على الأداء من تطور في مختلف المجالات، وللتوضيح أكثر سيتم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- واقع تطبيق إدارة الوقت والأداء المتميز في المؤسسات؛
- تجارب وخبرات جامعات عالمية في تطبيق إدارة الوقت؛
- نماذج وتجارب جامعات عالمية في تحقيق الأداء المتميز.

الفصل الثالث.....عرض تجارب مختارة في إدارة الوقت والأداء المتميز

المبحث الأول:واقع تطبيق إدارة الوقت والأداء المتميز في المؤسسات

تعيش بيئة التعليم العالي العديد من الفجوات والنقائص التي تقف حاجزا أمام تطبيق إدارة الوقت، مما يتطلب فهم مختلف المرتكزات الأساسية التي تساهم في تحقيق وتعزيز مفاهيم الأداء المتميز، وبمعنى آخر توحيد الجهود وتوجيهها للحد من التحديات التي تعترض المؤسسات من مختلف جوانبها، ومحاولة تلافي النقائص لتهيئة الأرضية لتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة الغنية لتعتبر خطوة مهمة نحو بناء إطار من الأولويات والمرتكزات لطرق وأساليب وأدوات حل المشكلات والتحسين المستمر، لتعزز المنطلق الفكري العام لمواجهة التحديات بدعامة تخطيطية وقيادية من اجل تحقيق التميز المبتغى، وللتوضيح أكثر نستعرض العناصر التالية:

- دواعي الاهتمام بتطبيق إدارة الوقت والأداء المتميز؛
- دعائم تحقيق إدارة الوقت والأداء المتميز؛
- تحديات تطبيق إستراتيجية إدارة الوقت نحو تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الأول:دواعي الاهتمام بتطبيق إدارة الوقت والأداء المتميز

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم التي تركز على الجانب الفردي والجماعي الذي ينعكس على المنظمة إجمالا، بحيث نلاحظ أن تركيبتها تأثر بشكل جزئي وكلي على التنظيم خاصة من ناحية تركيزها على الجوانب الإدارية التي تعتبر جوهر انطلاقة المؤسسة لتحقيق الأداء المتميز، كما وسبق التحليل ألمفاهيمي لدورها في تحقيق هذه الأخيرة، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الديناميكية سواء البيئية أو المفاهيم التي تعيش بها المؤسسات تجعل من قياداتها تنعطف بشكل

كبير نحو الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة بما فيها إدارة الوقت، بحيث حاول كل من **ميريلن** و**دوناند** بتقديم بعض الأسباب وهي:[1]

1. **تزايد التوقعات:** من خلال رفع المدراء تحدي ما ينجز مقارنة بالعام الماضي ليعتبر محركا لاتخاذ القرار في توزيع الموارد داخل المنظمة، بحيث هدف هذه الأخيرة النمو والتطور سنة بعد سنة.
2. **تعقد مناخ الأعمال:**تطرح ديناميكية بيئة الأعمال التعقيد الذي يؤثر على عمل المنظمات بفرض جملة المفاهيم الإدارية الحديثة من مسؤولية اجتماعية وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي...وغيرها وحتى يوفق في اعتمادها بشكل فعال لابد له من إدارة وقته بالتخلص من الروتينيات ووضع الأولويات التي تمهد مسار المنظمة لتكون أكثر مرونة للتكيف مع بيئتها الخارجية نظرا لعلاقة التأثير المتبادل.
3. **ارتفاع معدلات التغيير**:يقول **ألفن توفل** في كتابه الموسوم بعنوان"صدمة المستقبل"أنه:"لكل فرد القدرة على مواكبة التغيير بمعدل معين، وعندما يزداد التغيير بكمية أكبر من قدرة الفرد على مواكبته، تظهر العديد من المشكلات، والتي يبدو معظمها يدور حول مسألة الوقت"، وهذا ما يضع المديرين أمام حتمية إحداث التغيير والتكيف معه لتحقيق البقاء أو التميز، تحت متطلب رئيسي ألا وهو إدارة الوقت والكيفية المناسبة لتطبيقها لتصبح إدارة الوقت أمرا في غاية الأهمية.

إلى جانب ذلك فإن الاهتمام بإدارة الوقت يعود لمجموعة من الدوافع التالية:[2]

---

[1] يرقي حسين وجوال محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص07-08.

[2] فطيمة زعزع وزليخة تفرقنيت، **دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين:دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد04، العدد06، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2017، ص63.

1. **التكلفة:**إن الاستهانة بمكانة الوقت كمود على مستوى التنظيم يؤدي لتسجيل خسائر مباشرة خاصة في حالة عدم الاستغلال الأمثل للوقت، نظرا لارتباطه بالتكاليف الخاصة والتي لا تظهر بشكل مباشر كدفع المؤسسة مقابلا لاستئجار العينيات التي تعتبر تكاليف الوقت تكاليف غير مباشرة، أو تحتسب تكلفة الأرض غالبا على أساس ساعة العمل للموظف الواحد أو الجهاز أو آلية معينة، ويساعد ذلك في ربط تكلفة الوقت بإنتاجية الموظف أو الجهاز أو الآلة لتظهر المعادلة في الشكل التالي:[1]

$$\textbf{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات التي تم تحقيقها}}{\text{المدخلات التي تم صرفها}} = \frac{\text{الإنجاز الذي تم تحقيقه}}{\text{استهلاك الموارد}}$$

فمن خلال هذه المعادلة نلاحظ أن المنظمة تهدف لتحقيق مركبتي الكفاءة والفعالية المطلوب في الأداء، إذ يحدد مستوى الإنتاجية الذي يتكون من الإنجاز المحقق والموارد التي تم استهلاكها لتحقيق المخرجات.

2. **تحديد كمية ونوعية الإنتاج:** على خلاف العوامل الأخرى إلا أنه تتحدد كمية الإنتاج سواء كان خدمات أو سلعا على مدى استغلال الوقت اللازم لإجراء المعاملات الخدمية أو الإنتاج السلعي في المؤسسة، مما يؤثر على مستوى الرضا العام للعميل وتقبلهم لكمية ونوعية الإنتاج، فضلا عن تأثيرها على نفسية العامل ورضاهم الوظيفي.
3. **تحديد الوقت المخصص للإنتاج:**وذلك من خلال التعرف على مختلف العمليات التي تتطلبها العملية الإنتاجية وتقدير الوقت المخصص لكل منها، لتتبع ضرورة ربط عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني معين بهدف الالتزام بالاستغلال الأمثل للوقت، والتقيد

[1] بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص33.

بالجدولة المعدة لتعد دافعا لتحديد وقت كل نشاط وتنفيذه في الإطار الرسمي لوقت العمل أو باللجوء لساعات إضافية محددة بمراعاة لمستوى إنتاجية الفرد.

4. **تحديد نوعية القائمين بالعمل:**تتفاوت المهارات وإمكانيات الفرد في المؤسسة لارتباطه بمستوى الأداء والإنتاجية، إذ يوجد اختلافات فردية تفرق بين الفرد النشط والفرد المنتج، فلهما نفس الوقت إلا أن الفرد المنتج يعمل بذكاء أكثر نحو تحقيق الأهداف مما ينعكس إيجابا على تقدير الوقت المخصص للأنشطة.
5. **تحديد فاعلية الوسائل في تحقيق الأهداف:** تلعب الأجهزة والوسائل دورا قاعدي في دعم إجراءات وأساليب العمل كتوفير نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، وتوفير طرق وأساليب الأرشفة الإلكترونية وغيرها، لتأكد مختلف الدراسات الخاصة بإدارة الوقت على مدى فعالية عمل هذه الأجهزة والوسائل ومساهمتها في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية الموظفين واستغلالهم للوقت بشكل فعال.

كما أنه هناك جملة من الدوافع الثانوية التي ذكرت من قبل الباحثين في دراساتهم ممثلة فيما يلي:[1]

- الحاجة لإيجاد توازن بين المهنة والحياة الخاصة؛
- إعادة النظر في المعلومات المتاحة نتيجة الانفجار المعرفي والمعلوماتي؛
- الحاجة لكسب المزيد من الوقت لزيادة فعالية وكفاءة الإنجاز؛
- يرى **هاينز** أن الإدارة الفعالة للوقت تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف وتنمية القدرات الإدارية والتنظيمية ورفع مستوى المهارات؛
- تشجيع الاستفادة من الوقت في التطور الوظيفي والسلوكي؛

[1]كنتوش منال، مرجع سبق ذكره، ص60.

- توفر آلية للتقليل من التكاليف المادية وغير مادية؛
- ضرورة الكشف على مواطن الخلل التي ينشأ عنها ضياع الوقت ومحاولة معالجتها؛

في المقابل تنبع ضرورة التنظيمات في الاهتمام بالأداء المتميز من خلال بلورة القوى الداعمة للتميز بتوفرها يكون للأداء المتميز دور هام في تحقيق متطلبات أي مؤسسة ومهما كان نشاطها[1]، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



الشكل رقم(18):القوى الداعمة للتميز

المصدر: عادل زايد، الأداء **التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2003 ، ص06-بتصرف

من خلال الشكل السابق، يتضح أنه كان لزاما على المنظمات تبني فكر إداري جديد رغبة في التميز لذا فإنها تستجيب لجملة من القوى الداعمة للتميز وهي:

1. **التغير السريع والثابت:**التغيير هو الثبات الوحيد الذي تتعامل معه منظماتنا، فلاشك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير، لتعتبر نقطة انطلاقة المنظمة لاعتبار البيئة الخارجية مصدر للموارد التنظيمية، ونقطة النهاية المستقبلة لمخرجات

[1]موسى أحمد السعودي، **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد04، العدد03، عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية، الأردن، 2008، ص264.

المنظمة النهائية المتمثلة في المنتجات والخدمات، وعلى هذا الأساس الحركية الدائمة في البيئة ستؤثر على نشاط وقرارات المنظمة.[1]

2. **منافسة بلا حدود:**تطرح المنافسة مفاهيم حديثة كفكرة العولمة والاقتصاد الحر نتيجة نمو فكر الاقتصاد المفتوح واليات السوق، إلى جانب ظهور فكرة المنافسة المفتوحة نتيجة الغزو الثقافي الذي تشهده دول العالم، وبصفة عامة يمكن القول أن الفكر الإداري الحديث يؤكد على أن طبيعة المنافسة التي تواجهها المؤسسات تفرض عليها ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة ألا وهو منافسة علاجها التميز في الأداء[2].
3. **تنامي الشعور بالجودة:**تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتصنع المنظمات الحديثة الباحثة عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، يؤكد هذه الحقيقة كل من ***Wheeln and Hunger***أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من العمل بشكل تطبق الإدارة الإستراتيجية التي تنمي من فرصة المنظمات في بقائها واستمرارها بشكل أكبر أكثر كفاءة من تلك المؤسسات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري[3].
4. **المعرفة ونظم الاتصال:**تعيش المنظمات أمام تحدي الاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها، لتعد مدخلا للتطوير والتغيير في عصرنا الحالي لإحداث نقلة نوعية بتكامل التطور الذي تعرفه نظم المعلومات، فنتيجة التكامل والترابط بينهما يتحدد المفهوم ألعملياتي

---

[1]ليندة فليسي، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012، ص73-74.

[2]غانم هاجرة، **دور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية(دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص119.

[3]ليندة فليسي، مرجع سبق ذكره، ص74.

للمعرفة الذي تؤكد مختلف الدراسات في مجال الأعمال على زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء، الذي سيؤدي حتما إلى تميز المنظمات.

5. **إدارة الأزمات:**تواجه المنظمات المعاصرة أزمات متنوعة نتيجة عدة أسباب لتعد ضرورة ملحة أمامها لاستخدام أدوات علمية وإدارية لإدارتها بما يساهم في التعامل الواقعي والسيكولوجي الذي يوجه التنظيم نحو اعتبارها فرص تفرزها الأزمات يمكن الاستفادة منها لصنع تميزها أو تحدي للسيطرة عليها والنجاح في إدارتها.
6. **حفظ المكانة والمكان:**يساعد التميز في الأداء التنظيمي على حفظ المكانة والمكان للمؤسسة، بحيث يعبر المكان عن القدرات الذاتية للمنظمة التي تكون منطلق التميز من خلال القدرة على ترتيب البناء الداخلي كدعامة لتميز الأداء التنظيمي، ومن أهم أركان المكان داخل المنظمة التي يجب الحفاظ عليها كونها مصادر التميز الأساسية فيما يلي:[1]

- القوى البشرية؛
- الثقافة التنظيمية؛
- الهيكل التنظيمي؛
- القيادات التنظيمية.

وفي الجانب الأخر تعبر مكانة الموقع التنافسي المميز للمؤسسة بين بقية المنظمات التي تعمل في نفس قطاع الأعمال، للتأكد من قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، ومن خلال

[1]عادل زايد، الأداء **التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2003 ، ص07-13.

اعتماد القياس المقارن تساعد من مقارنة أدائها وأداء المنظمات المنافسة والاستفادة من تجارب المنظمات ذات الأداء المتميز[1].

لنسجل تزايد في نسبة المنظمات التي تطبق مفاهيم الجودة لتحقيق ميزة تنافسية باعتماد أساليب عملية للتميز في الأداء، بحيث نسجل ارتفاع بنسبة 30%من المنظمات المطبقة لحلقات الجودة بين سنتي 1992 و1997، أما بالنسبة لإدارة الجودة الكلية نسجل ارتفاع بنسبة 32.7%، أما التناوب الوظيفي نسبة منخفضة مقارنة بحلقات وإدارة الجودة إذ ارتفعت بـ28.9%، وهذا دليل أن المنظمات تتجه للاهتمام بإدارة الجودة واعتماد فلسفتها وأساليبها المختلفة لتعتبر أدوات لتحقيق التميز في الأداء [2].

7. **التحول الرقمي:** إن الطفرة التي أفرزتها تقنيات التحول الرقمي في الوقت الحالي أداء لإعادة نمذجة الأعمال من خلال التركيز على الثقافة ووعي ورغبة الفرد في اعتماد هذه الأساليب الحديثة المستثمرة للجهد البشري والمعرفة ورأسمال والذي نتع عنها ممارسات ذات تأثير عالي في التنظيم وإنتاج منتجات ذات تميز ملحوظ.

المطلب الثاني: دعائم تحقيق إدارة الوقت والأداء المتميز

يصاحب التغيير والتطوير التكنولوجي المتسارع العديد من التغيرات سواء على مستوى الأفراد أو التنظيم، لتكون الاستراتيجيات التنظيمية أمام حتمية التغيير لتواكب الديناميكية الحديثة، فلابد من أن نضع بعين الاعتبار لحاجات البيئة الداخلية التي تأخذ بعين الاعتبار للمتطلبات الأساسية التي تشكل دعامة لتحقيق تطبيق الإدارة بالوقت، والتي تعتبر واحد من أكثر الأساليب الإدارية أهمية في وجود واستمرارية ونمو التنظيم، فلاعتماد هذه الأخيرة كفلسفة إدارية في المنظمة يتطلب توفر

---

[1] غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص119-120.

[2] ليندة فليسي، مرجع سبق ذكره، ص75.

مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه، ومن بين أهم هذه المتطلبات ما يلي:[1]

أولاً: دعم الإدارة العليا: إن نجاح أسلوب إدارة الوقت يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الوقت، وذلك من خلال النقاط التالية:

- الالتزام الكلي بتوفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاح عملية تطبيق الأسلوب؛
- القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية في التسيير والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الوقت؛
- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المنظمات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

ثانياً: التعاون بين الإدارة والعاملين: إن اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة، وذلك من خلال توفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير ألتشاركي حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشكلات والخروج بحل جماعي لها إذ تعطى للموظفين مسؤوليات جديدة لتحسين عمليات المنظمة، هذه الأعمال تسمح للموظفين من تقسيم جهدهم من جهة في أعمال روتينية متعودين عليها ومن جهة أخرى مهام غير روتينية للتفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المنظمة وحل المشكلات الإدارية والقضاء على مواطن

---

[1] مظيرة ضيف الله المطيري، **دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم**، مجلة الأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد11، العدد29، جامعة القدس المفتوحة بعمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الضفة الغربية، فلسطين، 2019، ص86.

هدر الوقت، فمن خلال مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة، لأن هم من لديهم القدرة على معرفة المشاكل أثناء العمل، وتحفيزهم ومشاركتهم مما يخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو المقاومة للتغيير في أساليب العمل.

ثالثاً: الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً: يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله، وبالنظر إلى أسلوب إدارة الوقت فإنه يتطلب الاعتماد على مسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها، وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا ما يمكن العمال من تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الوقت، ويكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في جميع جوانبها والتي يجب أن تتميز بما يلي:

- مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في معالجة مواطن عدم الاستغلال الأمثل للوقت؛
- الاعتماد على التدريب متعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين الموظف التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على الآخرين، وتمكين الموظف من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة؛
- الاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع الموظفين دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المنظمة، ومدى خطورتها على المنظمة وكيفية معالجتها.

رابعاً: التغيير في ثقافة المؤسسة: إن النجاح الذي يمكن أن يحقق إدارة الوقت يرجع بالأساس إلى ثقافة الموظفين ومعتقداته وولائهم الشديد لمنظماتهم، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب يرتكز على ضرورة تغيير الدهنيات والعقليات سواءً كان ذلك بالنسبة للموظفين أو المسؤولين، فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادراً ويقبل المبادرة من أي مسؤول إداري من شأنه أن يوفر للمنظمة

مواردها، وكذلك الحال بالنسبة للموظف الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المنظمة ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير والهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله مرتبط باستمرارية المحافظة على موارد المنظمة.

إلى جانب ذلك نجد ما يلي:

خامسا:التحسين المستمر: من خلال اعتماد مبدأ التقييم الدائم للعمليات التي تقدمها المنظمة يسهل عمل جمع المعلومات وتحليلها بشكل دوري لبناء برنامج لتحسين والتطوير المستمر باكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها.

سادسا:اعتماد فلسفة التخطيط: إن تطبيق إدارة الوقت يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا بتحقيق مشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقا، مما تمكن الإدارة العليا من تقوية أدائها الفعلي وفقا لما في الخطة العامة للمنظمة.

سابعا:البنية التحتية: من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية واعتمادها بشكل موضوعي في جميع المستويات وتشكيل الوعي بأهميتها والتحفيز لاستخدامها باعتبارها كأساس لتسهيل الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد الطرق والأدوات العلمية الصحيحة لتقديم المعلومات لتفعيل منظومة اتخاذ القرار في المنظمة لتعتبر مرشد لها، ليبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، بحيث أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هياكل قوى العمل، حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب والتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة، لتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات،

وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)[1].

ثامنا:تفعيل الفلسفة الذاتية: إن اعتماد مبدأ الوقاية وتجنب المشكلات قبل وقوعها وإيجاد حلول مناسبة قبل معالجتها من التنظيم تعتبر من الأساليب الذاتية للفرد بتفعيل الجهاز الرقابي الذاتي الذي يعد من الأساليب الوقائية من التكاليف الخفية وعلاج مواطن الخلل من خلال مراجعة وتحليل العمليات على المستوى الفردي بشكل دائم دون اللجوء لتفعيل الأساليب الرقابية الفعلية الرسمية.

تاسعا:نشر ثقافة استغلال الوقت لدى الأفراد:كل فرد في المنظمة يجب أن يكون على اقتناع بثقافة استغلال الوقت وتجنب هدره وأن يتشبع بها وتكون واضحة في أفعاله وقراراته اليومية، يجب أن يعرف كل فرد مهما كانت وظيفته أن الوقت يساوي المال وأن تضييعه للوقت هو تضييع لموارد المؤسسة التي يعمل بها وهذا لن يساعده عند مراجعة أدائه بشكل عام.

عاشرا:التعرف على أسباب تضييع الوقت:تحديد مكامن الخلل في آليات عمل المنظمة والإنتاجية من شأنه يساعد في حل مشكلاتها بهذا الخصوص والرفع من استغلال الوقت وكذلك الرفع من الإنتاجية، والتوصل إلى حلول فعالة من أجل إيقاف تضييع الوقت، ولهذا فإن المنظمات التي تستخدم منصة مكتب تستطيع فعلا الوصول إلى مكامن الخلل ومعالجتها والتعامل عليه بخصوص تضييع الوقت.

---

[1]رحيم حسين، **التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات– مدخل النظم**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد05، العدد07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2005، ص175.

ويضيف **فريس*Friche;2002*** مفاتيح نجاح إدارة الوقت بشكل متخصص في كتابه الموسوم بـ"فكر كما يفكر المدراء"، ومركز التميز للمنظمات في الحكومة عام 2003 في الوثيقة المتضمنة مفاتيح إدارة الوقت إلى مجموعة المبادئ التي تعتبر كمفاتيح لإدارة الوقت والتي منها:[1]

1. **التخطيط:**حسب **فورد هنري:**"كلما حققنا نجاح كان نتيجة التخطيط الجيد المثابرة المستمرة مقرونين بالفرصة المواتية"وعليه فإن الإدارة الفعالة لإدارة الوقت تتطلب التخطيط في كل عمل، وأن كل ساعة تقضى في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ.
2. **تحليل الوقت:**من خلال تحضير سجل الأنشطة اليومية لمدة أسبوع على الأقل، والتي تعد أساسا جوهريا لتجنب عدم كفاءة ممارسات إدارة الوقت.
3. **التوقع:**يعتبر إجراء وقائي من خلال توقع الأمور غير المتوقعة في الخطط التي من المفترض أن يكون أي خطأ احتمالي في التنفيذ العملي للخطط.
4. **المرونة:**يبنى جدول الوقت الشخصي بالمرونة لاستيعاب الأحداث الخارجة عن الرزنامة المبرمجة التي تمنع الفرد من التحكم بها.

---

[1]لمزيد من المعلومات أنظر:

-نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

-يبالة سميرة، **مساهمة المدير في السيطرة على مضيعات الوقت لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، المجلد02، العدد02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2008، ص72.

-مركز التميز للمنظمات الحكومية، **إرشادات في إدارة الوقت**، تصنيف ورقم الوثيقة: مهارات تدريبية، العدد55، 2003، ص1-2.

-ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت للوظيفة والحياة العامة**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص192.

-بسيوني محمد البرادعي، **مهارات وتنظيم الوقت**، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص32.

5. **الأهداف والأولويات:**تتسم النتائج الفعالة عن طريق تحديد الأهداف كخطوة أولية أساسية وتخصيص الوقت المتاح للأولويات.
6. **المواعيد النهائية:**من خلال التحديد الدقيق للمواعيد مما ينتج عنه الانضباط الذاتي من خلال الالتزام الذي يساعد المدراء في التغلب على مواطن التسويف الدائمة.
7. **البدائل:**من خلال وضع البدائل المناسبة لكل موقف ليحدد الاحتمالات الممكنة لاختيار الإجراءات الأكثر فعالية لإدارة الوقت.
8. **الدمج:**من خلال انتهاج آلية تصنيف المهام المتماثلة وتكليفها للأفراد من أجل ترشيد الاستفادة من الموارد المتاحة للمؤسسة.
9. **التركيز:**من خلال تركيز مبدأ باريتو الذي يزيد من فعالية المدراء بتركيز الجهود في الأحداث المهمة مما يزيد احتمالية وقوع الأحداث المحققة للنتائج المقصودة.
10. **الفعالية:**يساعد القيام بالأفعال الصحيحة يزيد من بذل الجهود للمهام المناسبة لحصد النتائج المخطط لها.
11. **مستوى التفويض:** انتهاج أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات لمختلف المستويات مما يعزز وحدة التنظيم نحو الاتفاق وإماهة الأهداف الشخصية بما يخدم الأهداف العامة وتحقيقها.
12. **التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل:**تعتبر المهام الروتينية قليلة الأهمية مضيعة للوقت مما ينبغي دمجها أو تفويضها من أجل التركيز أكثر على المهام المهمة والاهتمام بالمعلومات المهمة الذي يطلق عليه الحاجة إلى عدم المعرفة.

13. **الانسحاب المحدد والإهمال الاعتيادي:**من خلال الاستجابة للمشكلات التي تحتاج وقتا على حساب الحاجات الحقيقة، فمن خلال تجاهل المشكلات وإخضاعها لمنطق أنها تحل نفسها بنفسها وهذا ما يفعل مبدأ الإهمال المحسوب.

14. **إدارة الاستثناء :**من خلال انتهاج أسلوب عدم إبلاغ المسؤولين بالأمور غير هامة والاكتفاء بحالات انحراف الأداء الفعلي عن ما هو مخطط له من أجل توفير وقته وجهده.

15. **الرؤية:**إن تفعيل نظام الأرشفة للملفات وقوائم المراجعة يعزز من ذاكرة الفرد مما يساعد في تركيز رؤيته في تحقيق أهدافه الأساسية.

16. **الإنجاز:**محاكاة الواقع لما خطط له من خلال تنفيذ المطلوب ليزيد من الوضوح والفهم لطريقة ترتيب الأولويات والأهداف وفعالية تحقيقها.

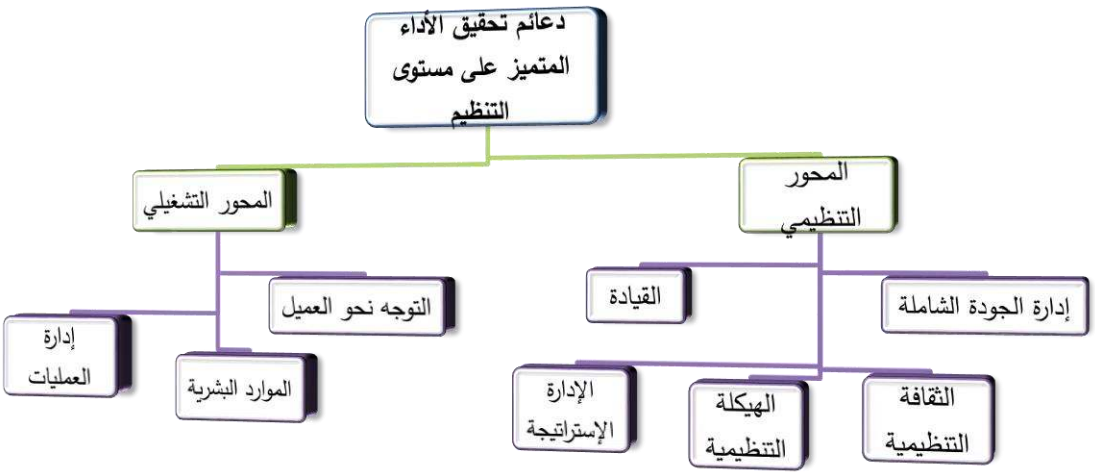
17. **طغيان الأمور العاجلة:**إيلاء اهتمام للأمور العاجلة والقيام بمعالجتها بشكل فوري يزيد من انحراف الأفراد عن اهتمامهم بالمهام المهمة التي تترك دون انجاز وإدراكهم للضغوط الملحة المحققة للنتائج.

18. **إدارة الأزمات:**قيام المديرين بالأعمال بآلية إدارة الأزمات بتعاملهم مع كل مشكل كأنه أزمة مما يزيد من الشعور بالقلق بإصدار الأحكام الخاطئة واتخاذ قرارات غير مبرمجة مهدرة للوقت والجهد.

19. **ضبط المقاطعات:**تنطلق فعالية إدارة الوقت من التصميم العملي للأنشطة وضبط الضوابط التي تقلل من المقاطعات والالتزام بمدة التنفيذ الفعلية للأنشطة والمهام.

وبشكل متواز، يتحقق الأداء المتميز بالتركيز على جوانب عديدة في التنظيم لتعتبر كدعائم أساسية لتحقيقه تشمل كل من الإدارة الإستراتيجية وخططها والثقافة التنظيمية وأسلوب بنائها وتنظيمها وإدارتها، لتحتل في نهاية المطاف اهتمام المنظمات بعمليات المعالجة ومخرجاتها التي

تعكس وجود المنظمات وسمعتها سواء كانت خدمية أو إنتاجية ...وغيرها لتنطلق بتحليل نتائجها المحققة مما تعزز المنهجية العلمية التي تعتمدها من أجل الارتقاء بمستوى أدائها وتحقق التميز بأعلى المعايير العالمية، لتشمل بذلك المقومات أو الدعائم الأساسية لتحقيق الأداء المتميز متمثلة في المحاور التالية الموضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم(19):دعائم تحقيق الأداء المتميز

المصدر:من إعداد الباحثة.

أولا:المحور التنظيمي: ويظهر ذلك من خلال تحليل الأبعاد التكوينية للقاعدة الإدارية للتنظيم المتمثلة فيما يلي:

1. **الإدارة الإستراتيجية:** هناك اختلاف في تناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية من قبل الباحثين كل حسب زاويته وخلفية النظرية وحقبته الزمنية ومميزاتها، أهمها تعريف **شاندلر*Chandler*** بأنها تحديد التنظيم لأهدافها وغاياتها على المدى الطويل في إطار تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات والتي تكون من مسؤولية الإدارة العليا[1]، فمن خلال مكونات الإدارة الإستراتيجية التي تركز على بناء رؤية ورسالة محفزة يدعم الجهود ويوحدها على كافة

[1]علاء الدين ناطورية، **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص144-145.

المستويات وفق السياق التنظيمي الذي له أثر كبير في بناء قرارات المنظمة، ووفقها يتم وضع السياسات التي تحقق الأهداف والغايات والرقابة اللازمة، وبالتالي تمكن القادة من تحقيق التميز المطلوب في الأداء، فقد عبر ***S.R.Covey*** على ذلك بقوله: إن رسالة المنظمة والأولويات الإستراتيجية التي طورت على عجلة من قبل الأشخاص الموجودين في قمة هرم المنظمة ثم أعلنت بعد ذلك عادة ما تنسى، فدون مشاركة الآخرين في تحديد هذه الرسالة والأولويات أو دون تبنيهم القوي لها لن يكون هناك أي التزام،[1] محاولة بذلك اعتماد رسم المسار المستقبلي للمنظمة على المدى البعيد مركزة على التكامل بين وظائف الإدارة المعروفة المتمثلة في: التخطيط الإستراتيجي والبناء التنظيمي، والقيادة الإبداعية، والرقابة والحوكمة[2].

2. **القيادة**:يظهر ذلك من خلال النماذج القيادية التي تعتمدها المؤسسة لتخلق درجة من التميز العاكسة لخلفية التنظيم ومسارها لتوضح الروح التميزية باستغلال الفرص وتوفير التطوير والتأثير في المرؤوسين ببناء شخصية قابلة للتحدي ومواجهة الأزمات بروح توقعية، لتعتبر دعامة بلوغ الأهداف المسطرة من خلال القيام بالإجراءات اللازمة بتشجيع الأفراد نحو تحقيق التميز نتيجة البيئة التفاعلية القائمة على الموقف لتحديد الأهداف المشتركة والالتزام الفعال بشكل جماعي لتحقيق الهدف المرجو[3]، ولهذا الغرض تظهر ضرورة تغليب النمط القيادي على النمط الإداري الذي يتجه نحو التأثير على الأفراد من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها، ومن خلال

---

[1]ستيفن ر كوفي، **العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة**، ترجمة ياسر العتيبي، دار الفكر، سوريا، 2006، ص295.

[2]عائشة يوسف الشميلي، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،2017، ص16.

[3]مدحت محمد أبو النصر، **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص20.

القيادة بتذليل كل السبل لتحقيق رؤية المنظمة على أرض الواقع، إلى جانب ترسيخ القيم المنظمية الجديدة بتبني القيم التي تضبط السلوك نحو ترسيخ النجاح من خلال ثلاث فروع وهي:[1]

- بناء وتطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية؛
- تبني ودعم سياسات التغيير؛
- مشاركة القادة في تطوير نظم العمل بالمؤسسة.

3. **الهيكلة التنظيمية:**يعكس التنظيم بشكل واضح مستوى الترابط والتلاحم بين أجزاء التنظيم موضحا بذلك التسلسل التنظيمي لخطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على تحقيق أداء الأنشطة والهدف المطلوب، فكلما كانت الهياكل التنظيمية أكثر مرونة كلما كان التعاون المتوقع محقق بين الأطراف الفاعلة لتعزز المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف[2].
4. **الثقافة التنظيمية:** تمثل درجة وقوة التوافق السلوكي الذي يبنى على قيم ومعتقدات الأفراد الداعمة لتشكل قاعدة سائدة في التنظيم متمثلة في الانفتاح والتعاون، والثقة والأصالة، النشاط القبلي، الاستقلالية ومواجهة المشكلات...وغيرها مما تساهم في تعزيز الأداء البشري وضمان فعاليته[3]، فجل الدراسات الحالية تعترف بالدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز وإذا وفقط توفرت فيها الميزات التالية:[4]

---

[1]علي الطاوس، **بيئة العمل وإشكالية الأداء المتميز(دراسة ميدانية بمؤسسة-Condor- ببرج بوعريريج)**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيسي البليدة2، الجزائر، 2019/2018، ص82.

[2]خليدة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد01، العدد14، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص169.

[3]موسى أحمد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص264.

[4]علي الطاوس، مرجع سبق ذكره، ص79-80.

- حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية دون تمييز؛
- توفر نظام للحوافز والمكافآت التي يقوم على الموضوعية والعلمية من خلال تقييم مساهمة الأفراد بمكافآت ملموسة؛
- تقبل الاختلاف والسماح بالتعبير عن الرأي لمختلف وجهات النظر سواء المتعارضة أو المتوافقة؛
- نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات مما يعزز التعبير عن الآراء من خلال عمليات صبر الآراء والاستجوابات وغيرها من الوسائل التعبيرية المشجعة للإبداع لتحقيق الأداء المتميز؛
- ضرورة اعتماد التنظيم محدود المستويات التنظيمية الذي يشجع العمل بروح الفريق واللامركزية حيث تكون الرقابة ذاتية، وحرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف؛
- ضرورة اعتماد الشفافية التي تولد الثقة والتفاف الأفراد حول أهداف المنظمة والاندماج في ثقافتهما وتحقيق التميز المطلوب.

تفاعل جملة الممارسات سابقة الذكر تشكل مجتمعة ثقافة المنظمة حتى لا تكون وليدة شعارات وإنما ممارسات على أرض الواقع عاكسة الثقافة المشجعة للأداء المتميز.

5. **إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبرز الأبعاد التي تشكل جزء أساسي من الثقافة التي تركز على التحسين المستمر، متضمنة هذه العملية منح العاملين الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين العمليات باستمرار من خلال تشجيع العاملين على الاستجابة للمشكلات ومنحهم الحرية بإبداء الآراء واتخاذ القرارات اللازمة الخاصة بمجال عملهم، فكلما

عززت الإدارة العليا مؤشرات تطبيق إدارة الجودة كلما وصلت لأرقى مستويات الأداء الفردي الذي يدعم التميز في أداء المنظمة[1].

ثانيا:المحور التشغيلي: يركز هذا المحور على الجزء الأفقي من خلال التركيز على الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تكون لها صلة به أو بعمليات المنظمة ذات القيمة والتي تمثل الأبعاد التالية:

1. **الموارد البشرية:** يمثل الشريك الإستراتيجي في جعل إستراتيجية المبنية على التميز قيد التنفيذ، من خلال إدارة الموهبة وتطويرها باعتبارها مفتاح النجاح لاتصافها بالحماس المتميز في تأدية المهام وامتلاك قدرات وإمكانيات إبداعية متميزة، إذ أن مشاركة الموارد البشرية في عملية صياغة إستراتيجية الأعمال ليس مجرد الاستجابة للقرارات التي تتخذها الإدارة العليا،[2] إضافة للأدوار المتمثلة في:[3]
   - مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيير؛
   - انخراط الموارد البشرية في العمليات والبرامج التي تزيد من القدرة على التغيير واعتماد الثقافة الداعمة للتميز؛
   - تعزيز السلوكيات الحديثة التي تحافظ من مستوى فعالية التنظيم وتميزه.
2. **إدارة العمليات:**من خلال إدارة وتقسيم أنشطة المنظمة ومراقبة أدائها بالشكل الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية في مختلف المستويات مما يتطلب إيجاد منظمة موجهة على أساس

---

[1] موسى أحمد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص265.

[2] *Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W& Ulrich .M,* ***Human Resource Champions****, Harvard Business School Press, USA, 1997,P55.*

[3] *Haines.V &Lafleur.G,* ***Information Technology Usage and Human Resource Roles and Effctiveness****, Journal Human Resource Management, Vol 47, No3, Wiley,US, 2008,P528.*

الإدارة بالحقائق المبنية على تصميم العمليات الملبية لمتطلبات العملاء وتحقيق التغذية الراجعة لتكون برامج التحسين مبنية على حقائق فعلية، وهذا الوجه من التنظيم يساعد كل الفاعلين داخل المنظمة بمعرفة الأنشطة الأمامية والخلفية للعملية، وذلك بإعطاء الرؤية الواضحة لسلسلة القيمة داخل المؤسسة إلى غاية الزبون النهائي، من خلال توجيه واستغلال جميع الطاقات والمجهودات نحو تحقيق الهدف من خلال إزالة الحواجز بين الأقسام والتركيز كل في مجال اهتمامه والعمل على التنويه بأهمية الأقسام التي ليست بتماس مباشر مع الزبون وتأثيرها على الخدمة، الاستفادة من العمل الجماعي القائم على التعلم وتقديم الحلول[1].

3. **التوجه نحو العميل:**يعتبر رضا العميل مؤشرا أساسي عاكس للأداء المتميز، بجعل العميل في مقدمة العمل بحيث تكون منه الانطلاقة والنهاية في بناء إستراتيجية التميز من منظور المتعاملين، ليتطرق ***Lillian*** لثلاث عناصر ضرورية لتميز المنظمة في أداء مهامها وهي:[2]

أ. **نوعية المهمة:** حيث يتطلب العمل المتميز تنوع المهارات المختلفة والقيام بمزيد من السلوكيات غير الموصوفة.

ب. **هوية المهمة:** حيث تتطلب السلوكيات المتميزة القيام بالمهمة من البداية إلى النهاية بشكل كامل.

---

[1]لمزيد من المعلومات أنظر:

*- Nicolas VOLCK, **Déployer et exploiter Lean six sigma**, Editions d'organisation, Paris, 2009, pp27-28*

*- Joëlle ROUET, **Le management des processus une méthode de gestion des dysfonctionnements aux interfaces**, Thèse professionnelle, Ecole nationale de la santé publique, Rennes, 2006, p.23*

– جيمس إيفان وجيمس دين، **الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية**، ترجمة:سرور علي ابراهيم سرور، مكتبة دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009 ، ص168.

[2]موسى أحمد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص264.

ت. أهمية المهمة:حيث يتحقق التميز من خلال الشعور بأهمية المهمات التي يقوم بها العاملون في تحقيق الأهداف الكلية.

إلى جانب ذلك فإن عملية تطوير المنظمة والارتقاء بمستوى أدائها يتحقق من خلال تطبيق بعض المفاهيم العصرية التي تكرس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة في جميع أعضاء التعظيم ومنها:

1. **إدارة المعرفة:** استخدم مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة في بداية الثمانينات من قبل ***Don Marchand*** باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه يشير بشكل مستقل بوصفها عمليات، وقد قدمت جامعة تكساس تعريفا لها بأنها عملية منظمة للبحث عن العمليات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التي تمر بها[1] .

وعلى هذا الأساس تساعد إدارة المعرفة في تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عير الوحدات الوظيفية ومساعدتها على أداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار، وتحسين قدرة المنظمة على الإبداع التنظيمي بخلق بيئة مشجعة وبناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين وحل المشكلات بحيث تصبح أكثر مرونة.[2]

---

[1]أحمد بن خليفة وشعباني مجيد وسعيداني محمد السعيد، **نجاعة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي دراسة حالة: كلية الاقتصاد جامعة الوادي*نموذج***، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، الهدد06، المركز الديمقراطي العربي برلين، ألمانيا، ص123

[2]رضا إبراهيم المليجي، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2012، ص55.

2. **ركيزة منهجية التميز**:يستعمل هذا المعيار في عملية الرقابة الإستراتيجية التي تتماثل مع هيكلة المنظمة من خلال التحكم في العمليات الرئيسية، فالمنظمات المتميز تقوم بتحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال إستراتيجية ترتكز على احتياجات أصحاب المصالح، وتأخذ بعين الاعتبار المجال المتخصص الذي تعمل فيه ببناء خطة العمل محددة ضمن إطار زمني وجدولة الموارد، مع اعتماد المنهجية التي يطلق عليه اليوم العمل التعاوني، ليستند هذا المنهج على ركائز وهي:[1]

- الاعتماد على عنصر الوقت في التحليل الإستراتيجي خلال مسار المؤسسة لتحديد المسار المطلوب في المستقبل؛
- تحديد آلية صنع القرار في المنظمة بتوفير التناغم بين الموارد وبين أدائها لتحقيق المنتظر في ظل الإدارة الفعالة للمخاطر المتوقعة؛
- تحديد آلية فعالة للتعامل مع موارد وقدرات المنظمة المتوافقة مع الأداء المستقبلي، بالكيفية التي تجعل عمليات الإدارة الإستراتجية ميزة تنافسية للمنظمة.

ليتحقق الأداء المتميز من خلال آليات تحول المنظمة نحو التميز المستدام الذي كل جزء في التنظيم يستوعب فكر التميز المستدام وتحقيقه في الواقع، معتمدة بشكل جوهري على الفكر الإداري المتجدد وبناء القيم والثقافة التي تحكم العمل وتحقق الإبداع والتميز، لتبدأ رحلة التميز من السوق بمواكبة لغة الزبون ومتطلباته، في ظل تطبيق برامج ونماذج الجودة والتميز[2].

---

[1]علي الطاوس، مرجع سبق ذكره، ص84.

[2]فريد النجار، **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 234-236.

3. **التعلم التنظيمي:**يعتبر التعلم التنظيمي من أهم المقومات التي يجب توفرها من أجل تحقيق الأداء المتميز سواء على مستوى الفرد أو المنظمة من خلال إرشادها إلى الاستثمار في المورد البشري بحيث جل نماذج التميز تركز على مفاهيم التعلم والابتكار والتجديد المستمر التي أساسها القدرات البشرية الفكرية، ليؤدي التعليم التنظيمي إلى تعميق المفاهيم التي تؤدي إلى تهيئة مناخ البيئة لتصل لمستويات أرقى في أدائها متمثل فيما يلي:[1]

- استثمار الطاقات البشرية بدفعهم نحو التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع تتوافق ومستويات أداءهم المحققة؛
- يساهم في صقل الأفراد بالمهارات التطبيقية التي تجسد في مواقع العمل بتطبيق المفاهيم والنظريات المنعكسة في تحقيق مخرجات تتسم بالجودة؛
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقلا للتفاعل وتبادل الخبرات والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الأداء ومظاهر الخلل وأراء العملاء بما ينتجه العاملون من مخرجات؛
- خلق جو اجتماعي ينمي الرؤى المشتركة والنماذج الفكرة المتناسقة بما ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها؛
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات على جميع المستويات بما تضمنه من توفير إجراءات واضحة عن العمل؛

---

[1] ساري أحلام، **مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال(دراسة تقييمية مقارنتية بين الأردن دبي والجزائر)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، الجزائر، 2016/2015، ص92.

- إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، أهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل بين الوحدات التنظيمية، والقيادات التي تمارس المركزية في أعلى درجاتها، والتي تحد من بناء فرق العمل المتكاملة والمتفاعلة والمترابطة مما يؤدي لإنجاز نتائج غير متكاملة في ظل أهداف غير مشتركة مما يؤثر على الأداء.

وبشكل عام يتضح من خلال التطور التاريخي لمفهوم الأداء المتميز أن مفهوم الكفاءة والفعالية اعتمادا على المدخل العلمي ليعد ركيزة أساسية لتحقيق التميز، ليضيف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري مركزا على المفاهيم الحاجات الاجتماعية للعاملين بإبراز أهمية العمل الجماعي وفرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية،[1] وعلى هذا الأساس تظهر المقومات الأساسية لبناء الأداء المتميز من خلال بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية من خلال توفر العناصر التالية:[2]

- الرؤية المستقبلية وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي؛
- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها في إطار نهج النظمي؛
- المنظمة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات؛
- بناء نظام تطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة؛

---

[1] ليندة فليسي، مرجع سبق ذكره، ص86.

[2] مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص119.

- اعتماد نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات الخاصة بالموارد البشرية ليضمن تحقيق المقدرات الجوهرية الموافقة لنتائج الأداء؛
- قيادة فعالة تتولى الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد فرصة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

بالإضافة إلى ما سبق لابد من ذكر العوامل المساعدة لتحقيق الأداء المتميز التي تعتبر كمتطلبات داعمة لوصول الأداء المورد البشري لمستوى التميز بحيث انطلقت النظرية اليابانية من شعار أن العنصر البشري هو الأساس ومحور الاهتمام وعلى هذا الأساس تم طرح العناصر التالية:[1]

أ. **بساطة إجراءات العمل:**يتطلب توفير تصميم العمل وفق طرق علمية سليمة اعتمادا على الأساليب الحديثة موضحة لمعالم الأداء المطلوب وطرقه والنتائج المتوقع الوصول إليها لإتمام العمل.

ب. **توفير المناخ التنظيمي:** يتألف المناخ التنظيمي من توفير مجموعة من المتغيرات المتداخلة فيما بينها مشكلة بذلك البيئة الداخلية للتنظيم بشكل عام متمثلة في الهيكل التنظيمي ونمط القيادة، مشاركة العاملين في صنع القرار، والحوافز التي تكسب مرونة للتنظيم في احتواء الفرد وخصائصه التي تأثر على دوافعهم وسلوكهم لإنجاز المهمة بالدرجة الأولى.

ت. **القيادة:** من خلال تبني الأنماط القيادية حسب الموقف الذي تعتبر دافعا لتحسين نوعية حياة العمل وتقليل ضغط العمل مما تعد وسيلة لتعديل السلوك والتأثير للفرد نحو تحقيق

---

[1]علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، مصر، 2001، ص176.

الأداء المطلوب منه، بحيث تعتبر من العناصر التي تشكل نقلة عبر كافة المستويات بتدعيم قيم التنظيم وإرساء الإستراتيجيات لتحقيق الأهداف كل ذلك في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس والتشجيع والتماسك والجرأة.

ث. مدخلات العملية: من خلال تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ السليم والمتمثلة أساسا في مستلزمات الأداء المتميز المادية والتقنية من مواد، معدات، ومعلومات حسب التصميم العملي للانجاز المطلوب.

ج. التقييم الفعال: من خلال رصد نتائج التنفيذ ومقارنتها بالأهداف والمعدلات المحددة مما يساعد في رفع أداء العامل وفق نتائج التقييم لرسم وتخطيط برامج التدريب الملائمة خاصة لضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة، ليعتبر التدريب تدعيم للأداء المتميز بما يساعد على النمو والتطور، فالمورد البشري يعتبر القوة المحركة للتنظيم.

المطلب الثالث:تحديات تطبيق إستراتيجية إدارة الوقت نحو تحقيق الأداء المتميز

على الرغم من المساعي الحديثة التي بذلتها المنظمات من أجل تعزيز وتفعيل الأرضية الإدارية لتساهم في تفعيل إدارة الوقت من خلال تحديد الإجراءات والأساليب الإدارية التي تم تناولها فيما سبق، إلا انه لازالت هذه المنظمات تعاني من فجوات عديدة في مختلف الجوانب التي تقف دون تحقيق مبتغاها ويمكن إبراز أهم النقاط التالية:

- تركيز قرارات المنظمة على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير؛
- خلق تدفق مستمر في عمليات المنظمة من أجل مواجهة المشكلات التي قد تعترض العملية الإدارية؛
- عدم انسيابية الأنشطة من خلال عرقلة العمليات وبيروقراطيتها؛

- التأكيد على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب من أجل معالجة المشكلات من أجل ضمان مستوى جيد لجودة العمليات المستهدفة وضمان جودة المخرجات؛
- تنميط وتوصيف العمليات الإدارية وعدم الوعي بقاعدة التحسين المستمر ؛
- اعتماد القواعد والأساليب التسييرية غير الواضحة مما يرفع مستوى بقاء الأخطاء متخفية؛
- عدم امتلاك المهارة اللازمة لاستغلال التكنولوجيا المجربة في العمليات الإدارية، مما يؤدي للوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد؛
- الاعتماد على قيادة غير واعية بتفاصيل جميع العمليات داخل المنظمة وغير قادرة على تكريس ثقافة وفلسفة المنظمة؛
- تكوين فرق عمل غير متخصصة في الجودة لتتبع فلسفة المنظمة؛
- عدم احترام جميع الأفراد ذوي العلاقة بالمنظمة وعدم تشجيعهم نحو الأفضل والتحسين؛
- ضعف دراسة العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح؛
- اتخاذ القرارات غير مبرمجة وبتسرع وعدم التوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة ودون الأخذ بعين الاعتبار لجميع العوامل المحيطة؛
- الإدارة العشوائية المدمرة للكيان الإداري والمحطمة للإمكانيات والقدرات؛
- سوء فهم وإدراك القرارات مما يولد انفصام في العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري؛
- المغالاة والإفراط في القدرة الذاتية التي تؤدي لسوء تقدير الأفراد في عملية إنجاز مهامهم؛
- انتهاج التغيير غير مخطط وغير مدروس نتيجة فرضه مما يفرض عليها اعتماد أساليب إدارية وتقنيات دون دراسة مسبقة بعدم قدرتها للتعامل مع المستجدات الجديدة؛
- ضعف التنسيق على مستوى البناء التنظيمي مما يولد عدم فعالية العمل الجماعي؛

- غياب مقومات التخطيط الرئيسية وعدم التقيد بالمبادئ الأساسية لجعل إدارة الوقت محل التفعيل؛
- ضعف هيكلة التعليمات والأوامر في توضيح الغاية من إدارة الوقت مما يتولد عدم الفهم الجيد لفلسفة إدارة الوقت لدى الأفراد؛
- الجهل بأدوات إدارة الوقت ومبادئها التي تخدم الفرد والمنظمة معا؛
- مشكلة غياب الاتصالات وتدفق المعلومات؛
- غموض وتداخل السلطات والمسؤوليات؛
- ضعف النظام المتبع في الكشف عن أسباب المشكلات في المنظمة والعمل على حلها بهدف التحسين المستمر.

ونظرا لأهمية إدارة الوقت وارتباطها بكافة العمليات داخل المنظمة بهدف الاستثمار الأمثل للوقت وإدارة العمليات بطريقة إيجابية سعياً إلى تحقيق النجاح من خلال الوصول إلى الأهداف المخطط لها وبما يخدم المنظمة ويعود عليها بالنفع والتطوير في مختلف المجالات الإدارية والرقي بها إلى أعلى المستويات.

وحددت التحديات التي تفرزها دواعي أخذ المنظمات لمبررات التميز نظرا لأهميته لها من خلال ما يلي:[1]

- المنظمات بحاجة لوسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛

[1] موسى أحمد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص264.

- المنظمات بحاجة لوسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟؛
- المنظمة بحاجة لتطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة؛
- غياب نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات المتوسطة والتنظيمية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي؛
- عدم ربط التميز بعمليات ونشاط المنظمة؛
- ضعف تقويم إمكانيات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز ؛
- غياب تمكين الموارد البشرية وعدم التشجيع للتعلم في جميع المستويات؛
- رهان توظيف التقنية الحديثة وعدم تقبل التغيير لدى الفرد؛
- ضعف التطوير الإداري نتيجة ضعف تطوير المهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية الذي يتطلب توفر تنظيم فعال يسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة؛
- المنظمات بحاجة لتوفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

وأوضح ***Zairi*** أن تحقيق تميز الأداء يواجهه تحديات متعددة وهي كالتالي:[1]

[1] *James R. Evans, William M. Lindsay,* ***Managing for Quality and Performance Excellence*** *, Cengage Learning, 7eme édition, 2008, P P450-453*

- بنية الثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة غير واضحة وجهل جميع المستويات بالأهداف الإستراتيجية غير معرفة جيدا للجميع؛
- دمج الأهداف والغايات في نشاطات المنظمة وعملياتها، وإجراء الخطط الإستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة تحول دون ضمان تحقيق تلك الأهداف؛
- عدم اعتراف المنظمة أن نجاحها يتوقف على الأداء الناجح للأفراد باعتبار هذه الأخيرة أهم مكونات الأداء؛
- اعتماد النموذج التقليدي في التسيير الذي يخلق نوع من الصعوبات في دعم الأداء المتميز؛
- عدم اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة على القياسات والتقويم لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء؛
- ضعف بنية التحسين والإبداع الذي يعتبر المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولا للمستويات الإستراتيجية المرتفعة؛
- ضعف التحفيز والحوافز؛
- قلة الوقت المخصص لمبادرة الجودة والمعرفة؛
- نموذج التأثير الذي يوضح النتيجة السلبية من ثقافة مبنية على ضعف التقويم والتحسين المستمر، فهي تبين وجهة نظر العميل الداخلي أو الخارجي أو مساهمين آخرين في المجتمع.

فالكثير من المنظمات تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء بمستوى تطلع وتوقع العملات، ومن أبرز المشكلات والمعوقات ما يلي:[1]

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين؛
- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات؛
- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية؛
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء هياكل تنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات؛
- الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل؛
- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير متجددة وأهمها الوقت واستنفاذ وقت أطول في العمليات مما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب؛
- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنية المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها؛

[1] غانم هاجر، مرجع سبق ذكره، ص124-125.

- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء ومن ثم تضاؤل القدرات التنافسية للمنظمات؛
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء؛
- وحدد كل ***Sebastianelli*** و ***Namimi*** خمسة عقبات تعترض إدارة الأداء المتميز، تتمثل في:غياب التخطيط للتميز، قلة الموارد وعدم وجود قيادة متميزة، وعدم كفاية تنمية الموارد البشرية، وعدم كفاية الموارد وعدم وجود التركيز على العملاء؛
- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة؛
- عدم الإنصات الكاف للعملاء والموردين يعتبر سببا كافيا لعدم نجاحا؛
- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دون تكييف وتطويع تلك المناهج؛
- إتباع أنظمة وسياسات غير متوافقة مع مدخل التميز خاصة فيما تعلق بعدم الاعتراف بأهمية الموارد البشرية؛
- تقرير تطبيق إستراتيجيات الأداء المتميز دون تهيئة وإعداد مسبق لبيئة العمل التي تتطلبها.

وبنفس المنطلق يمكن القول أن كل عامل من العوامل السابقة يظهر نوع من الخلل والتقصير الذي يعتبر أحد أهم الفلسفات التي منطلقها النظر لمنظومة العمل قبل اتهام الأشخاص، فبسبب نقص وعدم فعالية منظومات العمل تظهر مواطن الأخطاء والفكرة هنا أن ظهور الأخطاء وخوض غمار التصحيح ببناء نظام للمقترحات بالمؤسسات وتفعيله لرفع مستوى الإدراك الإستراتيجي

للإدارات العليا في المنظمة، من خلال تعزيز مبدأ الأخذ بالعمل المشترك لدعم مقومات التميز في الأداء.

المبحث الثاني: تجارب وخبرات جامعات عالمية في تطبيق إدارة الوقت

إن العديد من العوامل والمبررات التي فرضت على الكثير من مؤسسات التعليم العالي إلى التحول نحو استخدام الأساليب التي تصب في تحقيق إدارة الوقت ومختلف التقنيات الداعمة لها، من خلال اعتماد أبعادها الفلسفية في العملية الإدارية أو التعليمة أو حتى التخطيطية التي تنبثق من تجربتها التكيف مع الحاجات والاهتمامات الحديثة من جهة، ومن جهة أخرى تفعيل دورها المحوري والوصول لدرجات التميز المطلوبة من خلال مختلف الإنجازات المحققة، ليمكن القول أن إدارة الوقت من أهم المتطلبات الحديثة التي تشكل أساسيات تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه نركز من خلال هذا المبحث على مختلف التجارب العربية والأجنبية الرائدة في مجال تطبيق فلسفة إدارة الوقت من خلال عرض مختلف الإنجازات والأهداف المسطرة في هذا الإطار، لنعتمد في ذلك على عرض العناصر التالية:

- تجارب جامعات عربية ؛
- تجارب جامعات أجنبية .

المطلب الأول:تجارب جامعات عربية

طورت بعض الجامعات العربية نماذج وأساليب عملها باعتماد جملة آليات مساندة لإدارة مؤسسات التعليم العالي بهدف تعزيز الاهتمام بجودة ممارساتها ووضع إطارا واضحا لبيئتها التنظيمية وعلاقاتها التي تأثر على نتائج العمل، فكل جامعة عربية ركزت على مجموعة من المعايير أو على زاوية من الزوايا التي تحقق فلسفة إدارة الوقت وفقا لدرجة أهميتها من جهة، ومن جهة أخرى حسب بيئتها التي تنشط فيها، والتي اختلفت من برنامج لأخر، ليقع اختيارنا على بعض

التجارب أو المبادرات لبعض الجامعات العربية الدولية التي اعتمدت أحد مكونات إدارة الوقت التي ركزنا عليها مبرزين بذلك نتائجها المحققة على مستواها.

أولا:نموذج الإدارة بالأهداف:جامعة طنطا المصرية

جامعة طنطا هي جامعة مصرية مقرها مدينة طنطا بمحافظة الغربية، استقلت كجامعة عام 1972، بعد أن كانت فرعًا لجامعة الإسكندرية منذ إنشائها بموجب القرار الجمهوري رقم 1468 لسنة 1962، وهو القرار الذي نص على إنشاء كلية الطب بطنطا.

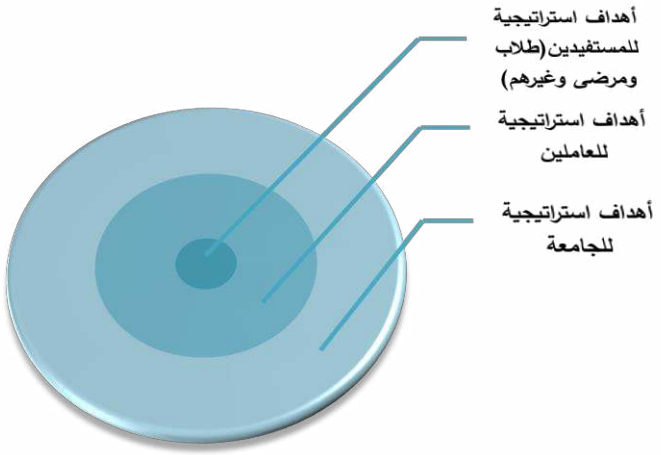
ويبلغ عدد كليات الجامعة حالياً 04 فروع للكليات بالإضافة إلى المعهد الفني للتمريض و37 وحدة ذات طابع خاص، وهذه الكليات كالتالي:[1]

1. **الكليات الطبية:** كلية الطلب؛ كلية الصيدلة؛ كلية طب الأسنان؛ كلية التمريض؛
2. **الكليات العلمية:** كلية العلوم؛ كلية الهندسة؛ كلية الزراعة؛ كلية الحاسبات والمعلومات؛
3. **الكليات التربوية:**كلية التربية؛ كلية التربية الرياضية؛ كلية التربية النوعية؛
4. **الكليات الإدارية والإنسانية:** كلية التجارة؛ كلية الآداب؛ كلية الحقوق؛

تبنت جامعة طنطا نموذج الإدارة بالأهداف من يناير 2021، وهو إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لاستغلال الموارد المتاحة وتحقيق أقصى معدلات أداء ممكنة وتحديد العوامل التي تعيق تحقيق تلك الأهداف لتداركها مستقبلا، لتركز بشكل رئيسي على تحقيق التوازن الحقيقي بين الأهداف الإستراتيجية للجامعة وبين أهداف كافة المتعاملين معها من عاملين وطلاب وحكومة والمجتمع بصفة عامة، باعتماد الهرم التدرجي لتحقيق الأهداف المعتمد في نموذج الإدارة بالأهداف الذي ينمذج في الشكل التالي:

---

[1]نقل عن الرابط: https://tanta.edu.eg ، تاريخ الإطلاع:2022/07/28، الساعة:02:13.



الشكل رقم(20):هيكل أهداف جامعة طنطا في إطار الإدارة بالأهداف

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير: المركز الأعلى للمراكز والوحدات، **نموذج الإدارة بالأهداف لجامعة طنطا**، جامعة طنطا، مصر، الطبعة الثالثة، 2022، ص11.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن ليتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة لابد من تحقيق أهداف كافة المتعاملين معها على الأجل الطويل بالتركيز على إستراتيجية تنمية الدوافع لدى العاملين للعمل والجودة من خلال اعتماد نظام للعمل موفر للحوافز بشقيها مما ينشط ويوجه ويعدل السلوك إيجابا نحو معدلات أداء عالية في أوقات قياسية في إطار قانون الندرة المتضمن للوقت،[1] الذي يمثل أساس نموذج الإدارة بالأهداف، ففي جامعة طنطا التوازن المحقق بين أهداف المؤسسة وبين الأطراف المعنية: أعضاء هيئة التدريس، العاملين، هيئة التمريض والمستفيدين: طلاب ومرضى وحكومة والمجتمع بصفة عامة، فالقصد من التوافق هو أن تتميز الصياغة بالحكمة

[1]شاويش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص63.

والطموح لتحقيق أهداف المصلحة العامة وكافة كيانات المنظمة بما لا يتعارض مع خطة التنمية المستدامة لرؤية مصر 2030[1].

رغم أن الصياغة للأهداف كانت متوافقة إلا أن مؤسسات التعليم العالي كانت تعاني من مشاكل إدارية لتشكل فجوة في تطبيق النموذج الإداري الحديث ليتميز بما يلي:

- افتقار الشفافية في التوظيف على مستوى الكيان القيادي لمؤسسات التعليم العالي ووحداتها؛
- المركزية في اتخاذ القرارات وضعف آليات التدريب المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي؛
- غياب العدل والشمولية والثقة في المنظمة لعدم وضوح الأهداف العامة؛
- عدم وجود توافق بين الأطراف الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي؛
- ضعف المشاركة الفعالة في العملية الإدارية ووضع الخطط التطويرية؛
- سيادة القانون وغياب آليات تقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي؛
- التناقض بين أهداف العاملين ؛
- غياب مفهوم وآليات التحفيز والتشجيع؛
- عدم تحقيق الاندماج الفعلي للأفراد واندماج هذا الأخير مع الجماعة.

إلا أن النقائص التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي الإدارية سعت جاهدة لدراسة نقاط ضعفها ومحاولة التغلب عليها بمعالجتها بجل الآليات التي تفرزها منهجية الإدارة بالأهداف لتتمثل في الشكل التالي:

---

[1] لمزيد من المعلومات أنظر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، نقل عن الرابط التالي: http://www.crci.sci.eg/wp-content/uploads/2015/06/Egypt_2030.pdf، التاريخ: 2022/07/28، الساعة: 02:32.



الشكل رقم(21):ركائز وأسس تطوير فلسفة النموذج الإداري بجامعة طنطا

المصدر: المركز الأعلى للمراكز والوحدات، مرجع سبق ذكره، ص18.

ومن خلال جملة الركائز التي تقوم عليها الرؤية التطورية بزغت عدة آليات اعتمدتها جامعة طنطا في خطتها التنفيذية من أجل تنفيذ استراتيجيات النموذج المقترح للإدارة بالأهداف ومتمثلة فيما يلي:[1]

---

[1]لمزيد من المعلومات أنظر:

– نقل عن الرابط: https://jobs.tanta.edu.eg ، تاريخ الإطلاع:2022/07/28، الساعة:03:06.

–بدوية محمد البسيوني، آليات وتقييم الأداء الوظيفي، مشروع المكتبة الرقمية وميكنة مكتبات جامعة طنطا، مصر، 2021.

– نقل عن الرابط: https://tanta.edu.eg/News_Details.aspx?id=2112 ، تاريخ الإطلاع:2022/07/28، الساعة:03:08.

–أنظر الملحق رقم(3–1)

–أنظر الملحق رقم(3–2)

–الدليل الإرشادي لامتحان المهارات القيادية والجدارات الإدارية جامعة طنطا، نقل عن الرابط التالي: https://jobs.tanta.edu.eg/files/manual_guide.pdf ، تاريخ الإطلاع:2022/07/28، الساعة:03:22.

- إعادة الهيكلة الإدارية والمالية من خلال دمج المراكز والوحدات بكلياتها التي تؤدي نفس النشاط لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة الجامعية، من خلال المجلس الأعلى للمراكز والوحدات، في إطار تفعيل الشفافية والنزاهة والموضوعية، للرفع من كفاءة المنظومة الإدارية، وزيادة الإنتاجية بربط المكافآت بالأداء الإداري، وتوسيع دائرة المشاركة وزيادة الانتماء، تحت إجراء الجدوى المتكاملة بالجامعة لوضع تصور للتطوير من خلال توسيع حلقات النقاش لصياغة القواعد والضوابط الإدارية والمالية؛
- صياغة للغايات والأهداف الجوهرية لجامعة طنطا عاكسة خطة التطوير المستقبلية المتلائمة ومتطلبات إستراتيجية تطوير التعليم في مصر التي أصدرتها وزارة التعليم العالي؛
- وضع الخطط التنفيذية موضع التطبيق من خلال مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في تطبيق الإجراءات والضوابط مع تطبيق التأهيل والتدريب والدعم المستمر وإتباع سياسة التحفيز والتشجيع اللازمة المحفزة لتنفيذ الأعمال التنظيمية والإدارية اللازمة المحققة للأهداف والغايات المرسومة؛
- دمج أهداف الفرد مع أهداف الجامعة لتصب نحو تحقيق المصلحة العامة في إطار السياسة المرسومة؛
- إتاحة الشفافية في تحديد المناصب الشاغرة واعتماد تقنيات التحول الرقمي في عملية التوظيف بتوفير منصة خاصة بالتقدم للامتحانات الإلكترونية وإعداد دليل إرشادي واضح للامتحانات للمهارات القيادية والجدارات الإدارية مما يدعم فعالية الأداء الإداري؛

– المركز الأعلى للمراكز والوحدات، **نموذج الإدارة بالأهداف لجامعة طنطا**، جامعة طنطا، مصر، الطبعة الثالثة، 2022، ص25–73.

- اعتماد لجان عالية المستوى لتحقيق العدالة والانتماء من خلال توسعة دائرة الاختيار لشغل المناصب باعتماد معايير واضحة وقياسية مطبقة لمبدأ الشفافية من جهة، وصياغة واضحة لمهام كل منصب إداري معلن عنه مما يعزز الثقة وممارسات الديمقراطية من جهة أخرى؛
- تفعيل منظومة التقييم الإلكترونية في نوفمبر 2021 على الوحدات والمراكز التابعة للجامعة للرفع من مستوى الشفافية وكفاءة صياغة الأهداف وتقييم نظام الاتصال المعتمد وتوفير آليات رقابية فعالة خلال فترة زمنية محددة؛
- توفير آليات منضمة ومتعددة لتلقي الشكاوي وكيفية الرد والتعامل معها من خلال المنصات الالكترونية للجامعة؛
- عقد العديد من دورات وورش عمل لتطوير الأداء المؤسسي وشرح آليات الإدارة بالأهداف لمنتسبي الجامعة لتحقيق الالتزام بتحقيق المهام والخطط الجامعية الإستراتيجية؛
- تقيم دوري للأداء مرتبط كليا بمدى تحقيق الأهداف المطلوبة؛
- تحقيق الثقة وأحسن تواصل على مستوى الجامعة من خلال تبادل المعلومات والبيانات في مختلف المستويات بتفعيل منظومة المنصات الالكترونية بموقع الجامعة ودور المركز الإعلامي.

ففي أي عملية تغييريه ستكون صعبة في البداية وفوضوية في المنتصف إلا نجاحها في النهاية يكون باعتماد الآليات اللازمة لمواجهة عدم تقبل التغيير، فالطبيعة الإنسانية بطبيعتها تميل للوقوف في وجه التغيير وإعلان مقاومتهم لكل ما هو جديد عن الذات، إلا أن جامعة طنطا واجهتها الكثير من الصعوبات في تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف إلا أنها اعتمدت جملة من الآليات والمبادرات

التي حدت من أزمة التنفيذ، من خلال تعزيز الوعي والرؤية النظرية المجردة مع الإيمان الداخلي بإمكانية التغيير وبجدوى العمل المهم هو جدوى الأمل المشتعلة، بحيث ركز قيادات جامعة طنطا من هذا المنطلق من خلال اعتماد استراتيجيات موازية للمعوقات التي اعترضها لنلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(17):معوقات تطبيق المبادرة واستراتجيات مواجهتها

المعوقات	استراتيجيات المواجهة
ثقافة عدم الثقة في المؤسسات	الإصرار والاستمرار في التجربة وتنفيذها بشفافية وحيادية وعدالة
مقاومة التغيير	التوعية الشاملة وسياسة الدمج والمشاركة
عدم فهم النموذج الإداري المقترح	استراتيجيات الإعلان

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على: المركز الأعلى للمراكز والوحدات، **نموذج الإدارة بالأهداف لجامعة طنطا**، جامعة طنطا، مصر، الطبعة الثالثة، 2022، ص38.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيادة التغيير في جامعة طنطا أخذت بعين الاعتبار للقوى الرافضة للتغيير من خلال اعتماد نموذج **كوتر*Kotter*** * في مواجهة أكبر التحديات من خلال الاهتمام بسلوك الفرد والسلوك الجماعي الذي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير، من خلال تبني أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات الحديثة باعتماد إستراتيجيات الإعلان لشرح النموذج الحديث المقترح بتعزيز آلية النشر الإعلامي من خلال طباعة وتوزيع كتاب الإدارة بالأهداف وتفعيل المراسلات المستمرة وعقد الندوات لنشر الفكرة مع إشراك الإعلام والصحافة في إضفاء الصفة والسمة المشتركة لمواكبة التغييرات التي تحقق النجاح وتحد من حالة الركود في الجهود المبذولة، كما أن لموقع الجامعة دور هاما في الإعلان والإعلام المستمر لظروف الحديثة والتغييرات التي في الصالح العام، إلى جانب ذلك ركزت الجامعة على بناء ثقة

*__جون كوتر__(__1947__;__*John.P.Kotter*__) أستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال ومختص في مجال القيادة في الأعمال، حائز على جائزة رائد الفكر التجاري والإداري، مؤلف لأكثر من20 كتابا تعتبر من الأكثر مبيعا، من بينها كتاب قيادة التغيير"*LeadingChange*"الصادر عام 1995الذي وضح بالتفصيل منهجيته المتكون من ثمان خطوات معززة للقادة الاستفادة من التحديات والفرص لإجراء التغييرات المستدامة في مكان العمل.

قوية في النتائج المحققة على طول مسار التغيير في كل مرحلة نتيجة الإقصاء واستبعاد بعض الأطراف والممارسات في النموذج التقليدي إلا أن الإصرار في عملية التنفيذ بكل شفافية من خلال لمس المكاسب المحققة مما سيعتمد على إستراتيجية الدفع بظهور التحالفات ومنح القوى المقاومة فرصة للتغيير وإعادة ترتيب نفسها وضمان إدماجها وهذا ما يعزز من سياسة الدمج والمشاركة خاصة لما يتم اعتمادهم في لجان التقييم والاختيار بحيث ظهرت المقاومة خاصة لدى المستفيدين من المنظومة القديمة والرغبة في الاختيار الشخصي بلا معايير لشغل الوظائف.

ثانيا: منهجية لين:جامعة السلطان قابوس العمانية

جامعة السلطان قابوس هي أول جامعة حكومية في سلطنة عمان، تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي عن الوزارات الحكومية المعنية بالتعليم العالي، استقبلت أول دفعة من طلابها عام1986، وقد أصدر السلطان قابوس سعيد مرسوما سلطانيا رقم9/86بإنشائها وحدد هذا المرسوم بداية الدراسة في الجامعة خمس كليات وهي:[1]

- كلية التربية؛
- كلية الهندسة؛
- كلية الطب والعلوم الصحية؛
- كلية العلوم الزراعية والبحرية؛
- كلية العلوم.

وبعد ذلك تم إضافة كلية الآداب عام1987، وكلية التجارة والاقتصاد عام1993، وإلحاق كلية الحقوق عام2006، وأخيرا تم إضافة كلية التمريض عام2008، ليكون بذلك عدد كليات الجامعة

[1]عن الرابط: https://www.squ.edu.om/squ-ar/ ، تاريخ الإطلاع:2022/07/29، الساعة:01:09.

تسع كليات ومراكز بحثية ومركز لغات ومكتبة، إلى جانب ذلك تم إنشاء مستشفى جامعة السلطان قابوس سنة 1979يتبع مباشرة عميد كلية الطب وقائم على إدارتها رؤساء الأقسام المختلفة بالكلية كل في تخصصه[1]، ليمثل صرح أكاديمي يعزز من تحقيق الاكتفاء الذاتي في الكوادر البشرية المتخصصة في كل المجالات، ليعتبر كرافد من روافد التدريب والتعليم وتقديم خدمات طبية شاملة[2].

سعت الجامعة إلى تقليص الهدر في مختلف وحداتها وقد تمثل الهدر لديها في هدر الوقت سواء تعلق الأمر في العمليات الإدارية أو الإجراءات الطبية أو العملية التدريسية، لتنتهج الإدارة المرنة باستخدام نموذج تعدد الأدوات والذي يعني استخدام عدة أداة من أجل التخلص من الهدر داخل الجامعات، لتعتمد الجامعة على برنامج محكم من أجل اعتماد منهجية لين متمثلة في أساسا في النقاط التالية:

- تدريب العاملين على تحديد عناصر الهدر باستخدام منهجيات لين؛
- إشراك جميع العاملين في مختلف المستويات في برنامج جمع البيانات المحدد لمصادر الهدر اليومية؛
- وضع خطة عمل وتنفيذها في شكل مشاريع على مستوى وحدات الجامعة ومتابعة نتائجها المحققة؛

بحيث ركزت الجامعة على اعتماد إستراتيجية التحسين المستمر في الأداء من خلال تقليص الهدر في الوقت والموارد في كل الأنشطة من خلال ترسيخ الرؤية وأهداف المنهجية لدى المعنيين

---

[1]أنظر الملحق رقم(3-3)

[2]اللجان الجامعية، **الخطة الإستراتيجية لجامعة السلطان قابوس2016-2040**، جامعة السلطان قابوس، 2015، ص23.

بالنظر أن الأخطاء ما هي إلا فرص للتحسين والمشاركة في الكشف عنها وإيجاد حلول لها ليعد أسلوبا لتعزيز ثقافة الأداء الخالية من الفواقد لتتمثل خطوات البرنامج في المراحل التالية:[1]

المرحلة الأولى:التدريب

التدريب مطبق على عدة مستويات محقق الأهداف، بحيث طبق على مستوى الإدارة العليا والمديرين المتكونة من المشرفين الأكاديميين والإداريين من خلال التعريف بالنظام بالنتائج التي سوف يحققها كدعامة لنجاح التطبيق بتشكيل قيادة قوية، أما على مستوى العاملون بالجامعة من خلال تقديم برامج تتعلق بتأثير هذا النظام على عملهم واليات تنفيذه.

المرحلة الثانية:تقييم إمكانيات الجامعة:

من خلال ضمان استعداد الجامعة على تبني وتطبيق المنهجية من خلال التأكد من بناء الثقافة الداعمة وإدارة التكنولوجيا وإدارة العاملين والنظام وتنظيم موقع العمل.

المرحلة الثالثة:إعداد خطة التنفيذ

من خلال جدولة التفاصيل الخاصة بتوزيع الأنشطة والمسؤوليات وتخصيص الموارد المطلوبة، بتحديد مجالات العمل والأهداف والأزمنة المطلوبة لكل مجموعة وتوثيق المشكلات لغرض اعتماد إجراءات نموذجية مسندة لفرق مدربة على الأساليب اللازمة للتطبيق.

المرحلة الرابعة:تقييم أداء المنظومة:

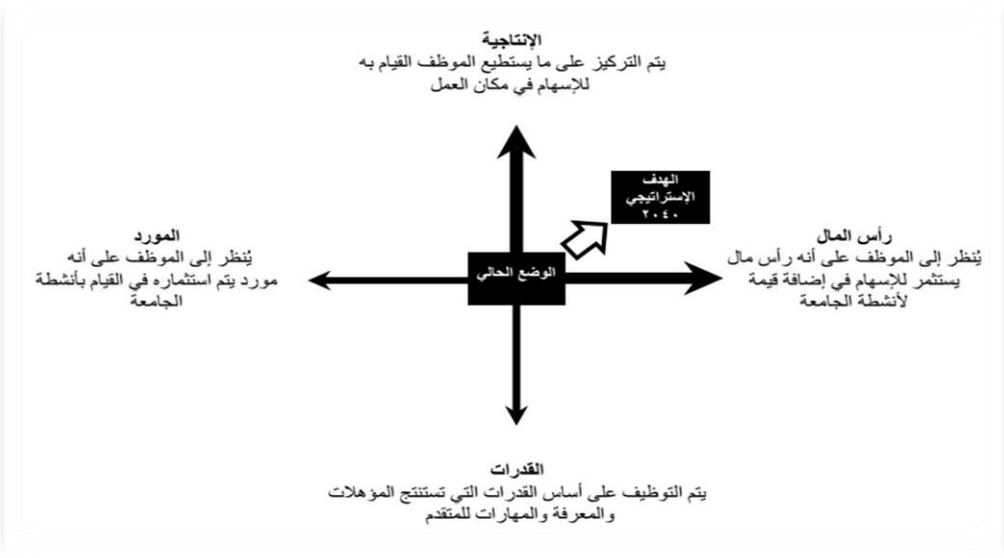
من خلال قياس وتحليل نتائج العمل بشكل مستمر والعمل على النشر والتوعية بأهمية وأساليب المنهجية بالتطرق لنجاحها لاعتمادها في بقية فقرات الجامعية الجامعة.

---

[1]أسماء أبو بكر صديق عبد الله، **درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد**، المجلة التربوية، العدد80، كلية التربية بجامعة الوادي الجديد، مصر، 2020، ص289-291.

لتتكفل المراكز الخدمية الموازية لرؤية وأهداف الجامعة من بينها مركز تنمية الموارد البشرية الذي يهتم بإعداد وتطوير العاملين من خلال التدريب والتطوير المهني لموظفيها لجميع المستويات العلمية المختلفة لتحقيق الأهداف المؤسسية، تركز آلية عمل المركز فيعقد البرامج التدريبية الجماعية والفردية داخل وخارج السلطنة من أجل تطوير وابتكار الحلول وتبسيط إجراءات العمل بما يخدم الجامعة[1].

ففي ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة 2016-2040 اعتبرت الموارد البشرية أحد الأصول الرئيسية في قطاع التعليم العالي، لتعمل جاهدة في توفير فرص تطوير الموارد البشرية لتحقيق إستراتجية طويلة المدى، باعتماد نهج استباقي لتزويد الموارد البشرية بالمهارات اللازمة للتكيف لمتغيرات ومتطلبات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لتتخذ الاتجاه الممكن الذي يساعد لتحديد الهدف المستقبلي للموارد البشرية في الجامعة موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم(22):الاتجاه المستقبلي لممكن الوارد البشرية

المصدر:اللجان الجامعية، **الخطة الإستراتيجية لجامعة السلطان قابوس2016-2040**، جامعة السلطان قابوس، 2015، ص91.

[1]نقل عن الرابط: https://www.squ.edu.om/squ-ar/ ، تاريخ الإطلاع:2022/07/29، الساعة:01:37.

فمن خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الجامعة ركزت على هدف إستراتيجي متمثل في تعزيز كفاءة الموظفين وفاعليتهم وتطورهم المهني من خلال توفير بيئة محفزة للعمل بالتركيز على إمكانيات الموظفين وتطوير قدراتهم والاحتفاظ بهم، وخلق بيئة عمل ثرية في موقع العمل، وقياس أدائه على أسس ممارسات عالمية، بحيث نظم مركز تنمية الموارد البشرية بالجامعة لمنتسبي جامعة السلطان قابوس دورات قائمة على دراسة ترشيق إجراءاتها وتبسيط خدماتها وفق منهجية لين في ورشة مكثفة، وأخرج محتواها مركز تقنيات التعليم، وأول ورشة حققت نجاحا لدعم وتفعيل منهجية لين بالجامعة كانت في أوائل فيفري2020، من خلال التركيز على تقليل الهدر في الإجراءات المتمثل في:

- وقت الانتظار الطويل؛
- مخزون زائد عن الحاجة؛
- أخطاء في تقديم الخدمة أو صنع المنتجات.

وكان ذلك في إطار تنظيم برامج تدريبية منتقاة لتحسين أداء منتسبي الجامعة، والحد من الهدر في مختلف وحداتها وحل مشكلاتها من خلال ما يلي:

- تحليل مراحل إجراءات العملية في العمل ومواجهة تحديات لإدارة الجامعة من خلال تحليل الكثير من الخطوات خاصة في ظل الأوضاع المالية في الجامعة، من خلال توفير أدوات لمواجهة المرحلة باعتماد مبدأ العجوز بتوجيه الإنفاق وتحسين الإنتاجية؛
- البحث عن الفاقد والهدر في الإجراءات الطبية في مختلف التخصصات سواء في العمليات أو الأشعة...وغيرها؛
- اعتماد لجنة في تحديد إجراءات تستهدف التحسين ومن ثم إزالة الهدر ؛
- قيام اللجنة بتدريب 23موظف بمختلف التخصصات من بينهم إداريين؛

- بعد الانتهاء من التدريب تم تنفيذ عدد من المشاريع فكل موظف ملزم بتنفيذ ما تم تدريبه في القسم الذي يعمل فيها.

ومن النتائج المحققة لهذا البرنامج المطبق خلال هذه الفترة كان أوله في قسم الصحة وقسم الأطفال الداخلية بتنفيذ مشروع التحسين لتسجل نتائج إيجابية منعكسة على الخدمات والإجراءات التي تقدمها متمثلة في:

- تقليل الوقت المستغرق في عملية إدخال الأطفال لقسم الطوارئ؛
- قلة الفترة المستغرقة في استخراج تقارير التسجيل والأشعة؛
- لهذه الساعة تم تسجيل 15مشروع تنفيذي لتحسين الأقسام المختلفة والتطلع لإتمام المشاريع المتبقية، للقيام ببرمجة مشاريع تحسينية جديدة تستهدف إزالة الهدر والفاقد المختلفة.

ليتم تنظيم ورشة ثانية تدريبية في منهجية لين في أوائل شهر أوت 2022 لتنمية الأكاديميين والإشرافيين في الجامعة لتتبلور أهدافها في:

- تحقيق رؤية عمان2040؛
- إيجاد أفضل الحلول لتبسيط وترشيق الإجراءات المختلفة داخل الخدمات الحكومية في الجامعة؛
- المساعدة على ترشيق العمل والتنظيم المرن لأعمال الجامعة بالتركيز على الأنشطة ومناقشتها واستخدام مبادئ وأسس لين لحلحلة المشكلات والوصول إلى حلول مستدامة؛
- التعريف بآليات حل المشكلات اليومية في الأعمال الجامعية لتحقيق أعلى مستويات الأداء المطلوبة.

وبشكل مواز ركز المركز على دعم مهارات إدارة الوقت لدى منتسبي الجامعة من خلال إعداد منشورات توعية بطرق استثمار الوقت وتنظيمه بتصميم التقنيات على الاستعمال الشخصي لكل فرد وتوضيح دور التفويض في تقليل هدر الوقت[1]، إلى جانب ذلك تم مواجهة مواطن هدر الوقت المخصص في العملية التعليمية من خلال تصميم وتنظيم القاعات والفصول الدراسية بتجهيزها بالمعدات والأدوات الخاصة وتوفير التشجيع والدعم والتدريب والتوسع المستمر في استخدام تقنيات التعليم المختلفة بما في ذلك التعلم الإلكتروني والعمل على تسخير كل الإمكانات المتاحة لتقديم خدمات الوسائط بجودة عالية، وتوفير أحدث التقنيات السمعية البصرية الخاصة بالفصول والقاعات الدراسية لتسهيل عمليتي التعليم والتعلم بالجامعة وهذا من اختصاص مركز تقنيات التعليم[2]، لنمر لمرحلة التخطيط باعتماد المقترحات وفتح مجال للمناقشات لتحديد مواطن التحسين واليات التحسين المستمرة أثناء عمليات التدريب التي نظمها المركز، وفي المقابل تم إعداد خطة دراسية على مستوى كل كلية موضحة الجدولة الزمنية حسب كل درجة بتحديد حجم المقررات الجامعية الإلزامية لكل مستوى الموافق حجم ساعي محدد ومكان التدريس حسب نوعية المقرر، مع اعتماد أساليب منهجية لين كتقييم الجودة الأسبوعية،[3] واستخدام القراءات وأساليب المحاكاة والمناقشات مع الطلاب لتحسين عملية التدريس، ومن النتائج المحققة من استخدام أسلوب لين في العملية التدريسية ما يلي:

---

[1] لمزيد من المعلومات أنظر:مركز إعداد وتطوير العاملين(قسم التدريب والتوعية المهنية)، **مطوية: طرق لاستثمار الوقت**، مطبعة جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2014.

[2] نقل عن الرابط: https://www.squ.edu.om/squ-ar ، تاريخ الإطلاع:2022/07/29، الساعة:02:14.

[3] لمزيد من المعلومات أنظر:سيف الرواحي، **الدرجة والخطة الدراسية2018-2020**، كلية الحقوق، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان،2018.

- التغلب على مواطن هدر الوقت في العملية التدريسية بمشاركة الطلبة مما زاد من جودة الأداء؛
- تحسين البيئة التعليمية وزيادة جاذبيتها بتوفير المعدات واللوازم الخاصة بكل فصل للتخلص من هدر الوقت؛
- تنفيذ المخطط الدراسي الجامعي في الإطار ألزماني المخصص لكل كلية ومادة تدريسية؛
- الاعتماد على أراء الطلية في التخلص من الطرق السلبية المهدرة للوقت.

المطلب الثاني:تجارب جامعات أجنبية

دخلت إدارة الوقت حيز الاعتماد والتنفيذ في مؤسسات التعليم العالي في عدة مجالات لتحظى بأهمية بالغة لدى متخذي القرار، خاصة أن البيئة الأجنبية بيئة متحمسة لكل ما هو جديد مما شجع لاعتمادها الأساليب الحديثة للإدارة الجامعية، إذ لاقت تطبيقا ناجحا في العديد من الجوانب، لنركز على بعض الجامعات المحققة لمعالم وفلسفة إدارة الوقت في هذا الفضاء المخصص.

أولا:إدارة الوقت: الجامعة الافتراضية العالمية"*Virtual Global University*"

تعتبر الجامعة الافتراضية واحدة من النقلات النوعية للأداء التقني المتميز من خلال إنشاء بيئات تعليمية قائمة على الواقع الافتراضي تحاكي بيئة التعليم الجامعية التقليدية معتمدة في ذلك على عدد من الوسائط والتقنيات الحديثة لنشر المحاضرات والمقررات وتصميم وإنتاج المحتوى

التعليمي وتقييم المتعلمين[1]، لتتميز الجامعات الافتراضية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الجامعات التقليدية متمثلة في النقاط التالية:[2]

- كترسيخ مفهوم التعليم مدى الحياة؛
- ملائمة ومرونة جدولة أوقات الدراسة ومكانها؛
- المساهمة في تأمين القوى العاملة المتخصصة اللازمة؛
- إلغاء دور المعلم كملقن وتعزيز دوره كموجه ومرشد؛
- مواكبة التطور العالمي من خلال شراكة المعلومات مع الجامعات العالمية من جهة، ومن جهة أخرى مواكبة مفاهيم تبادل الثقافات والتعليم الجامعي الإلكتروني متعدد اللغات والثقافات؛
- توسيع القدرة الاستيعابية لفرص التعلم.

لتعبر الجامعة الافتراضية العالمية *VGU** واحدة من الجامعات الافتراضية المشهورة عالميا والتي تم اعتمادها بنجاح سنة 2001 من قبل الحكومة الألمانية ومن قبل مؤسسة اعتماد إدارة الأعمال الدولية "*FIBAA*"، بالإضافة إلى شركاء تعاون منتشرون في جميع أنحاء العالم، كألمانيا

---

[1]ثامر سلمان طامي، **التعليم الافتراضي الجامعي(نحو جامعة افتراضية)**، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، العدد71، كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة ديالى، العراق، 2016، ص54-55.

[2]مهند أحمد رشيد شباط، **مقترح لجامعة افتراضية أردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الخبراء**، رسالة ماجستير في التربية الخاصة وتكنولوجيا التعليم، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص24.

** VGU:PRIVATE VIRTUAL GLOBAL UNIVERSITY GmbH*

وسلوفينيا وروسيا والهند وباكستان، ماليزيا وتايوان، فهي منظمة حقيقية وفقا للقانون المدني الألماني.[1]

تتشكل الجامعة الافتراضية العالمية من رئيس الجامعة إلى جانب شبكة من هيئة تدريسية متكونة من 17 عضوا مختصا في معلوماتية الأعمال هم خبراء معترف بهم في مجال عملهم من عدة جامعات حوالي14جامعة في ألمانيا وسويسرا والنمسا، تنظم عدة دورات في معلوماتية الأعمال، وتجمع بين المنهجيات من علوم الكمبيوتر وأنظمة المعلومات وإدارة الأعمال، فإن تنفيذ الدورات عن طريق التدريبات عبر الإنترنت كوسيلة لتقديم تعليم المواد والتواصل والتعاون، تستهدف *VGU* الطلاب الحاصلين بالفعل على درجة البكالوريوس، والذين هم بالفعل في العمل هم مسجلين "جسديا" في الجامعة في فرانكفورت/أودر، ألمانيا، أو متحصلين على درجة الماجستير "الحقيقية" في الأعمال المعلوماتية.[2]

الجامعة الافتراضية العالمية هي حل أكاديمي للتعليم الإلكتروني يجمع بين خبرات ومعرفة الجامعات الألمانية والسويسرية والنمساوية الشهيرة، مما يؤدي إلى الحصول على درجة دراسات عليا تسمى "ماجستير في معلوماتية الأعمال (*MBI*)"، على عكس الدراسات داخل الحرم الجامعي التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن *VGU* هي جامعة افتراضية بالكامل توفر جميع الوسائل الإدارية والتعليمية والتواصلية عبر بوابة إلكترونية.[3]

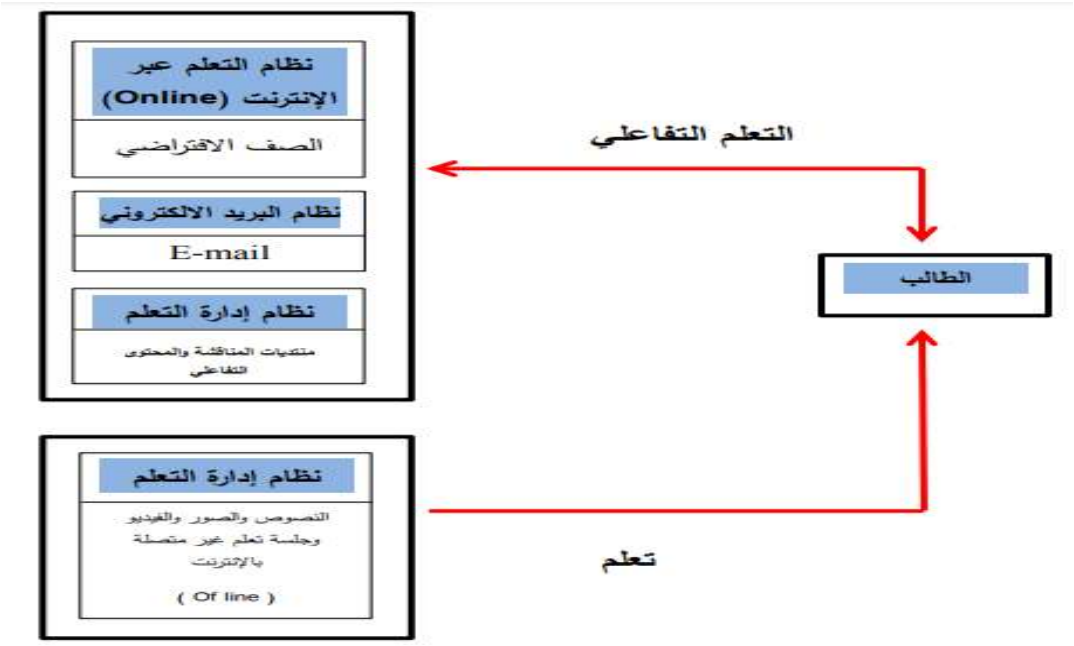
---

[1] *Pankratius, Victor, and Wolffried Stucky,* ***Information systems development at the virtual global university: an experience report,*** *In Proceedings of the 27th international conference on Software engineering,2005, p639.*

[2] نقل عن الرابط : https://forms.vgu.ac.in/، تاريخ الإطلاع:2022/07/29، الساعة:03:17.

[3] *Hannes Lischka, Judit Bajnai, Dimitris Karagiannis, Giannis Chalaris;* ***The Virtual Global University The Realization of a fully Virtual University – Concept and Experiences;*** *European Journal of Open, vol05, No02, Distance and E-learning,2002,p01.*

تعتمد هذه الجامعة آلية التعلم الافتراضية المبنية على نظم إدارة التعلم والتي تعمل على خلق بيئة جامعية حيث يكون التعلم متمركز حول المتعلم المتواجد في أماكن جغرافية بعيدة، والذي ينظم لصفوف افتراضية لفتح مجالات الحوار والنقاش، ولتوضيح آلية التعلم الافتراضية نعرض الشكل التالي:



الشكل رقم(23):آلية التعلم الافتراضية في الجامعة الافتراضية

المصدر: مهند أحمد رشيد شباط، **مقترح لجامعة افتراضية أردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الخبراء**، رسالة ماجستير في التربية الخاصة وتكنولوجيا التعليم، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص30.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن آلية التعلم الافتراضية تتيح جملة أدوات تعلم تفاعلية من خلال اعتماد الصفوف الافتراضية والبريد الالكتروني والمنتديات والمحتوى التفاعلي، لتعطي فرصة للتواصل بين الأعضاء المشرفين والطلبة، بحيث صممت نظم إدارة التعلم"برنامج *Softwarh* "بإدارة ومتابعة وتقييم المتعلم من خلال إدارة الفصول الافتراضية بما يسمح استغلال للوقت إما بشكل متزامن أو منفصل لتعتبر حل استراتيجي للتخطيط والتدريب وإدارة جميع أوجه العملية التعليمية،

كما تعبر خدمة البريد الإلكتروني وسيلة اتصال سريعة بين المتعلم وإدارة الجامعة الافتراضية من خلال توفير الميزات التالية:[1]

- إرسال المعلومات بدون تكلفة المستخدم سوى ثمن مكالمة محلية من مكانه حتى مزود خدمة الانترنت المشبوك معه بغض النظر عن المكان الذي ستذهب إليه تلك المعلومات المرسلة الكترونيا؛
- إرسال المعلومات لا يكون قاصرا على مستقبل واحد بل يمكن إرسالها إلى العديد من المستفيدين في اللحظة نفسها، وبالتالي يعتمد عليها عضو هيئة التدريس في إرسال معلومة لكل طلابه في أن واحد؛
- إمكانية إرسال الصور بجميع أنواعه سواء كانت ثابتة أو متحركة وبالألوان؛
- يوفر السرية حيث لا يمكن لأي أحد آخر غير المستقبل أن يطلع على المعلومات المرسلة وذلك عن طريق وضع كلمة سرية لا يعرفها غير المستقبل؛
- المعلومات المرسلة عبر البريد الالكتروني لا يمكن التجسس عليها لأنه يمكن تشفيرها بوسائل تشفير خاصة ويتم فكها لدى المستقبل؛
- البريد الالكتروني يمكنه نقل ملفات ضخمة جدا من المعلومات وتبادلها ولا تستغرق عملية إرسالها واستقبالها غير ثوان محدودة.

وعلى هذا الأساس نجد الجامعة الافتراضية العالمية تعطي لطلابها مساحة من الحرية في الدراسة في الوقت المفضل لديهم مع إمكانية تسريع أو الإبطاء لإنهاء المقررات المعتمدة، فإلى جانب اعتماد تقنيات سالفة الذكر التي تعد استثمارا للوقت، إلا أنها تقوم بتطبيق نفس نظم إدارة

---

[1] بشير شعبان الزرزاح، **نحو تصور مقترح لجامعة افتراضية في ليبيا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة**، مجلة القلعة، العدد09، كلية الأداء والعلوم بمسلاته بجامعة المرقب، ليبيا، 2018، ص778-779.

الوقت المطبقة في الجامعات التقليدية من خلال تقسيم البرامج إلى مجموعة من الفصول الدراسية ويتم تدريس المقررات من خلال جدول أسبوعي منظم للواجبات والمهمات والتي طبق من خلال برنامج الحصول على الماجستير في تقنية معلومات العمل *MBI*" فهو واحد من البرامج الدولية في تقنيات المعلومات والإدارة حيث يشمل أربع فصول دراسية يلزم استكمالها للطلاب الذين يدرسون بنظام الوقت الكامل، ولكل مقرر محاضرة ومقابلة افتراضية أسبوعيا، إلى جانب المهمات والواجبات لمناقشة الحالات الدراسية كما يقوم الطلاب بإعطاء تعليقات فورية مفيدة لتتكرر العملية التعليمية أسبوعيا، و في نهاية البرنامج يتم تقييم الممتحنين بتنظيم جدول اختبارات محدد زمنيا ويطلب التزام الطلاب بموعد ووقت الامتحان ليتقدم لإجرائه، وتحسبا لأي خلل يقف أمام نجاح الجدول الزمني المقرر عند التعلم، فإنه تطبق عملية التسجيل المقررات وتسليم مختلف الملفات الخاصة بالدورة من أجل تفادي تأخر أي طالب عن موعد الالتحاق بالامتحان إذا كان البرنامج يتطلب ذلك.

ثانيا:نموذج إدارة الوقت:جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج الاندونيسية

ترجع فكرة إنشاء جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج إلى أوائل العقد السادس من القرن العشرين عندما أحست وزارة الشؤون الدينية الإندونيسية بأهمية إعداد معلمي العلوم الإسلامية واللغة العربية على أسس علمية حديثة للمواطنين الإندونيسيين، بداية من كلية التربية بمالانق التابعة لجامعة سونن أمبيل الإسلامية بسورابايا التي أسست عام 1961م، ثم تحولت إلى ما يسمى بالمعهد العالي الحكومي للعلوم الإسلامية عام 1997، ثم تحول –ولفترة قصيرة– إلى ما يسمى بالجامعة الإندونيسية السودانية بمالانج عام 2002 وذلك نتيجة التعاون ورمز الصداقة بين البلدين الشقيقين –إندونيسيا والسودان–، وأخيرا، تحولت إلى الجامعة الإسلامية الحكومية عام 2004 تحت القرار الرئاسي ذي الرقم : 50 في 21 يونيو 2004، وفي أول عام

2009 سماها رئيس جمهورية إندونيسيا باسمها الحالي –جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانق– منذ بداية تحولها إلى المعهد العالي حرصت الجامعة على تمكين وجودها من بين الجامعات الموجودة، تلبية لمتطلبات الألفية الثانية وسميت بالإسلامية لأنها بدأت بتدريس العلوم الإسلامية فقط، ثم توسعت فيما بعد لمختلف العلوم النظرية والعلمية[1].

تتكون الجامعة من فرعين من المؤسسات التعليمية فرع بالدراسات العليا وفرع خاص بالدراسات الجامعية المتكونة من سبع كليات وهي:

- كلية علوم التربية والتعليم؛ كلية الشريعة؛
- كلية العلوم الإنسانية والثقافة؛ كلية الاقتصاد؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛ كلية علم النفس؛ كلية الطب.

ظهر مفهوم تطبيق إدارة الوقت في الجامعة من خلال أداء المهام اليومية للجامعة عن طريق متابعة عنصر الوقت انطلاقا من تخطيط وتنظيم ومراقبة الوقت من خلال اعتماد آليات مكيفة حسب مجال العمل كالتالي:[2]

1. **آليات إدارة الوقت من الزاوية الوظيفية:** يظهر ذلك من خلال احترام وقت العمل والالتزام به وتم استخدام التكنولوجيا من خلال استخدام جهاز البصمة الالكترونية لمراقبة دخول وخروج الموظفين الذي يكون منظم من خلال اعتماد اللوائح التنظيمية الجامعية التي تعتبر من مهام إدارة الجودة من أجل ضمان سير العملية الإدارية في الجامعة، كما يتم تفعيل

---

[1] نقل عن الرابط : https://uin-malang.ac.id/s/uin/profil، تاريخ الإطلاع:2022/09/01، الساعة:01:17.

[2] فؤاد نصر الدين عريبي، **إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة(دراسة تطبيقية على جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج)**، رسالة ماجستير في العلوم الإسلامية، تخصص الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، أندونيسيا، 2017، ص99–100.

المتابعة المباشرة لكل مسؤول على قسمه من خلال ضمان توزيع المهام والإشراف على سير العمل بهدف تنظيم الوقت.

2. **آليات إدارة الوقت من الزاوية الأكاديمية:** يتم تنظيم الوقت للهيئة التدريسية من خلال تنظيم الجدول الدراسي وانجاز المهمة التعليمة حسب الخطة الموضوعة في الفصل الدراسي، أي تنظيم الفصول الدراسية وأوقات المحاضرات وتحديد مواعيد الندوات والمؤتمرات العلمية حسب نظام الجامعة.

حاولت الجامعة أن تعطي أولية إدراك فن استخدام الوقت وبفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة، فاعترضها عدة معوقات إذ تعاني من نقص في نوعية الموظفين وضعف هيكلة الرواتب والحوافز مما نشأ عنها ضغوط عمل خاصة بسبب البيئة العمل غير مهيئة نتيجة ضعف اعتماد التقييم الالكتروني لتنظيم الوقت، مما استدعت الضرورة لرسم معالم استغلال الوقت من خلال تقسيم جداول العمل وتحديد الأولويات وتجنب المقاطعات وتخصيص الوقت لإنجاز المهام المتأخرة لعدم عرقلة تداخل الأعمال، لتعتمد الجامعة إستراتيجيات متبعة لإدارة الوقت وهي:[1]

1. **إستراتيجية تحديد الأهداف سنويا:**معتمدة على تكوين رؤية متكاملة محددة بإطار زمني من خلال ترجمة البرامج والخطط السنوية طويلة المدى، ليتم تقييم ما أنجز ومعالجة مواطن القصور في إدارة الوقت، فحسب مدراء الجامعة يتم تطبيق للإستراتيجية بأساليب علمية بداية بتحديد البدائل ودراسة البديل الاستراتيجي المناسب وتنفيذ البديل وتقييمه انطلاقا من تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف من خلال تحديد الأهداف السنوية في بداية كل سنة لتطوير الخدمات الإدارية بالجامعة.

---

[1] المرجع نفسه، ص105-109.

2. **إستراتيجية تجنب ضغوط العمل:** تحتل هذه الإستراتيجية مكانة في تنظيم الوقت من خلال التغلب على ضغوط العمل نتيجة كثرة الأعمال والمهام، لتعد وسيلة إستراتيجية لإدارة الوقت من خلال تشجيع جوانب الإبداع وتفعيل الرقابة الذاتية والتي تؤدي لعدم تضييع الوقت في العمل والاستفادة المثلى منه.

3. **إستراتيجية التقييم والتحسين المستمر:**من خلال إتاحة استفادة مثلى من إمكانيات الجامعة المتاحة بهدف الحفاظ على الوقت، ويتم ذلك من خلال التقييم الدوري والمستمر لطرق قضاء الوقت اعتمادا على التقارير الشهرية والربع سنوية وحتى التقارير اليومية التي تتابع ما هو مخطط له وما تم تطبيقه .

ثالثا:إعادة هندسة العمليات:تجربة جامعة شيفيلد" *University* Of *Sheffield* "

يعود تاريخ جامعة شيفيلد إلى تأسيس مدرسة شيفيلد الطبية عام 1828، وكلية فيرث عام 1879 ومدرسة شيفيلد الفنية عام 1884، ثم تم تشكيل كلية شيفيلد الجامعية لاحقًا من خلال دمج المؤسسات الثلاث في عام1897 ومنح الملك إدوارد السابع ميثاقا ملكيا باسم جامعة شيفيلد في عام 1905 لصنع سمعة عالمية في التميز.[1]

لتعد جامعة شيفيلد معهدًا بحثيًا رائدًا، وتتمتع بسمعة عالمية في النجاح والمبادرة والتميز، فهي موطن لمرافق بحثية متميزة مثل *The Diamond* ، موفرة بيئة تعليمية حديثة مصممة لتوفير تعليم ومهارات مبتكرة لا تقدر بثمن لجميع الطلاب، تم تصنيفها بين أفضل 100 جامعة في العالم *QS*) *World University Rankings 2023*)، إذ تم تصنيف الجامعة في المرتبة 96 على مستوى العالم، والمرتبة 16 في المملكة المتحدة والثانية في يوركشاير وهامبر في تصنيفات جامعة كيو إس

[1]نقل عن الرابط : https://www.sheffield.ac.uk/about/facts ، تاريخ الإطلاع:2022/09/02، الساعة:14:17.

العالمية 2023، تقدم جامعة شيفيلد 350 دورة تدريبية مختلفة، عبر 75 مجالًا مختلفًا، تقدم الجامعة أيضًا برامج إعداد للطلاب الدوليين ومجموعة من المنح الدراسية لدعم الطلاب الدوليين المتفوقين.[1]

تتكون من 50 قسما أكاديميا تم تنظيمها في خمس كليات وهي:

- كليات دراسات الفن والإنسانيات؛ كليات دراسات الطب والصحة؛
- كليات دراسات الهندسية؛ كليات دراسات العلوم الاجتماعية؛ كليات دراسات العلوم الأساسية.

تمثلت تجربة جامعة شيلفد في إعادة هندسة أحد أقسام الإدارة المركزية في أكتوبر 1996من خلال إعادة بناء ودعم إداري عال الجودة يعمل وفق معايير متكاملة لتقديم خدمات في المستوى المطلوب لأعضاء هيئة التدريس وحتى الطلبة الجامعيين بحيث اتخذت عدة الإجراءات كالتالي:[2]

- تجميع خطوط العمل مما أدى إلى اعتماد تقديم الخدمات الإدارية المركزية بعدما كان في عدة مكاتب ؛
- تقليص نسبة العمالة من خلال تقاعد كبار الموظفين لإحداث التوازن؛
- التوجه نحو العميل كإستراتيجية أساسية في تقديم الخدمة؛
- تطبيق منهج تدريبي ذو مبدأ تطويري للعاملين قائم على النوعية؛
- تقديم الوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة مما وضحت المهام والهدف من كل وظيفة؛

---

[1] نقل عن الرابط: https://www.topuniversities.com/universities/university-sheffield ، تاريخ الإطلاع:2022/09/02، الساعة:14:45.

[2] *West, Andrew, **Re-engineering'student administration-a practical case-study**, Perspectives: Policy & Practice in Higher Education ,vol03,No04 , 1999, p114.*

- اعتماد خط تقارير معلوماتي لتجنب تكرار العمليات من خلال الاستفادة من النظام المركزي؛
- تكوين فرق ذاتية العمل؛
- توفير التمويل المناسب للقيام بعملية إعادة الهندسة.

وبعد ستة أشهر فقط من التطبيق لمست الجامعة نتائج إيجابية من عملية إعادة الهندسة إذ تم تسجيل تحسن في قيمة العملية من خلال تحقيق رضا العملاء نتيجة تمكين العاملين ورفع من معنوياتهم ودافعيتيهم بشكل جعلهم ممن يوصون بتطبيق الإجراءات الجديدة لما حققته من تحسن من الخدمات وتبسيط للعملية لارتباط السرعة والجودة وخفض التكلفة والوقت المستغرق لتحقيق الهدف من العملية[1].

رابعا: إعادة هندسة العمليات:تجربة جامعة إلينوي"*University Of Illinois Chicago*"

يعود أصل جامعة إلينوي في شيكاغو إلى العديد من الكليات الصحية الخاصة التي تأسست خلال أواخر القرن التاسع عشر، بما في ذلك كلية شيكاغو للصيدلة التي افتتحت في عام 1859، وكلية الأطباء والجراحين 1882، والكلية الكولومبية لطب الأسنان سنة 1893، ثم تم دمج الكليات الصحية الموجودة في شيكاغو بشكل كامل في عام 1913باسم كليات الطب وطب الأسنان والصيدلة، كانت كلية الصيدلة أول مدرسة للصيدلة غرب الأليغني وشددت على التعليمات والأبحاث المخبرية، أصبح طب الأسنان أول مدرسة أسنان أمريكية مجهزة، طورت كلية الطب أول برنامج للعلاج المهني في البلاد ونمت بسرعة لتصبح أكبر كلية طب في الولايات المتحدة، في

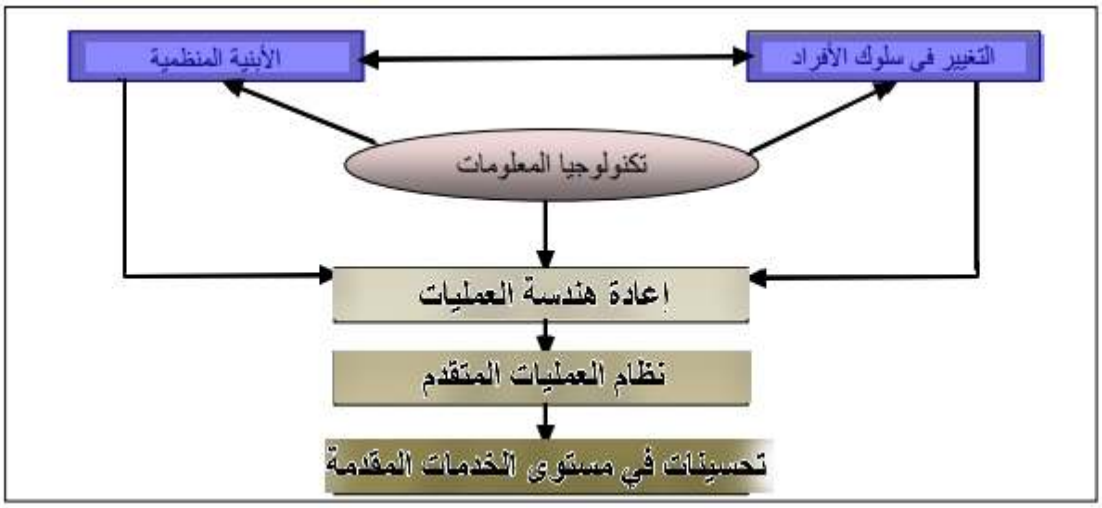
---

[1] نادية مراد يوسف حنون، **درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010، ص27.

العقود التي تلت التأسيس، ليتم إنشاء العديد من كليات العلوم الصحية الأخرى، وبالتعاون مع كليات الطب وطب الأسنان والصيدلة، شكلوا كليات شيكاغو المهنية بجامعة إلينوي في عام 1961، وأصبحت الكليات المهنية جامعة إلينوي في المركز الطبي، لتوفر الجامعة فرص لأخذ دورات متعددة التخصصات، وهناك برامج جديدة مشتركة وثنائية الدرجات قيد التطوير في تخصصات عديدة مثل العلوم الصحية والهندسة والتكنولوجيا والتخطيط الحضري والإدارة العامة والعلوم الاجتماعية والأعمال،[1] وفي القرن العشرين، تم بناء حرم جامعي جديد في شيكاغو وانضم لاحقا لتشكيل مجتمع تعليمي شامل في العقود الثلاثة الماضية، حولت *UIC* نفسها إلى واحدة من أفضل 65 جامعة بحثية في الولايات المتحدة.

كانت الخدمات الفنية في جامعة إلينوي تمر عبر إعادة الهيكلة، والتي كان لها تأثير كبير على الخدمات العامة المقدمة على مستوى الجامعة، ونظرا لاعتبار المكتبات جزء من الكيان الجامعي ونظرا لمحورية مكانتها، تم إدخال الهندسة بالمكتبات الجامعية من خلال إعادة هيكلة جميع العمليات التي تتم بها وفق احتياجات ورغبات المستفيدين، بحيث تم تطبيق مشروعين في هذا المجال متمثل في الوصول إلى الاحتياطيات الإلكترونية، والوصول إلى المجلات الإلكترونية ذات النص الكامل في مكتبة العلوم الصحية (*LHS*) بجامعة إلينوي لتمر هذه العملية باعتماد نموذج" ***Kobu et Gunasekaran*** " لإعادة الهندسة بحيث وفر عناء كبير متمثل في الشكل التالي:

[1] لمزيد من المعلومات انظر: نقل عن الرابط : https://www.uic.edu/about/history ، تاريخ الإطلاع:2022/09/02، الساعة:22:16.



الشكل رقم(24):منهجية الهندرة وفق نموذج"*Kobu et Gunasekaran*"

المصدر:رقية عدنان فرحان المعايطة، **الأرجونوميكا هندسة البشر"أفاق جديدة في عالم الإدارة التربوية"**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص105.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن جوناسكاران وكوبا منهجيته قائمة على التقنية للهندرة تمر بآلية إعادة البناء المنظمي عن طريق المعايرة والتقييس والتبسيط والإيضاح من خلال تحديد العوائق وسد فجواتها، من خلال توفير المعلومات اللازمة عن طريق: تسهيلات الموقع، السعة، نوع المنتج، والتكنولوجيا والأفراد، التي من شأنها تؤدي للتغيير في سلوك الموظفين باعتماد التدريب والتعليم والتفويض بهدف تسهيل التغييرات الجذرية القائمة على التكنولوجيا محققة الارتقاء بالخدمات الموافقة لتوقعات المستفيدين،[1]وعلى هذا الأساس تبنت جامعة إلينوي إعادة الهندسة على مستوى المكتبة والتي مرت بالمراحل التالية:[2]

---

[1]رقية عدنان فرحان المعايطة، **الأرجونوميكا هندسة البشر"أفاق جديدة في عالم الإدارة التربوية"**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص104.

[2]لمزيد من المعلومات انظر:

*-Graves, Karen J., and Elaine R. Martin**, Re-engineering the library for improved access to electronic health information**, One research library's experience, vol 32, NO 3, INSPEL,1998, p182-188.*

*- Bulu Maharana,Krushna Chandra Panda**, PLANNING BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR) IN ACADEMIC LIBRARIES,** Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol.6, No.1, July 2001, p109.*

1. **مرحلة الإعداد:** من خلال إحضار مستشار خارجي لتقديم مفاهيم إعادة الهندسة للموظفين ولتوجيه عملية إعادة الهندسة لتكوين اللجنة التوجيهية القائمة على تنفيذ مشروع إعادة الهندسة.
2. **مرحلة التصور**: والتي ركزت اللجنة من خلال هذه المرحلة على تحليل توقعات المستخدم وسلوكه في تحديد العمليات التي يجب إجرائها قبل توفير الموارد، ليتم فحص سلوكيات المستخدم من خلال تحليل سجلات استخدام المحطات العامة، والتداول، والمكتبات الداخلية نهج الإعارة والإحصاءات، ليستكشف توقعات المستخدم في التركيز على المجموعات، وتمت مقارنة أداء المكتبات مع المكتبات النظيرة الأخرى والمنظمات الخارجية، واتبعت اللجنة تصميم العمليات الجديدة الذي يتجاهل العملية القديمة، ثم يعيد تصميم العملية بالكامل بناء على احتياجات العملاء وتفضيلا تهم باعتماد نهج الإصلاح السريع من خلال إلغاء مراجعات البيليوغرافية الخاصة بالطلب السريع والتغيير الطفيف في برمجية الطلب لتحسين آلية الطلب والتحضير للإجراءات الحديثة.
3. **مرحلة المواجهة والتحول:**بعد القيام بالإجراءات الأولية مرت اللجنة لعقد عدة اجتماعات لتنظيم الموارد البشرية من خلال التعريف بمختلف المشاكل التي تواجه المكتبات بعد الاستعراض المسحي للواقع العملي للمكتبة على أمناء المكتبات، وكان ذلك سنة 2000 أين استنتج الموظفين ضرورة ربط العمليات والإجراءات المكتبية بالتقنيات التكنولوجية الحديثة، ليتم شق التصميم التقني للعملية وإنشاء اتفاقية تعاونية إقليمية لضمان اعتماد برامج خاصة من أجل ربط المكتبة مع المكتبة الوطنية للطب وكذلك توفير إمكانية جميع الحرم الجامعي الأعضاء بالوصول لقواعد البيانات الموفرة لكتالوج المكتبة من جهة، ومن جهة أخرى توفير المعلومات الخاصة بأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب عن

مقتنياتهم، كما تم تنفيذ مشروع *LHS* لتضمين جميع أنواع المساقات العلمية والملاحظات الفصلية والامتحانات ومختلف المقالات والمجلات والتي لاقت دعما كبيرا من طرف الهيئة التدريسية لكلية الطلب من خلال توفير خادم خاص لكل عضو محمية ببيان حقوق التأليف والنشر.

4. **مرحلة التقييم:**على الرغم من أن المشروعين اعترضهما عقبات مادية وفنية إلا أنه يعتبر من المشاريع الأكثر نجاحا نتيجة توفير آلية الإعارة عن طريق تنفيذ الخدمات الإلكترونية والتخلي عن الخدمات التقليدية الورقية من خلال اعتماد المستندات على شكل *pdf* عن طريق التنزيل وبالتالي خفف كميات كبيرة من هدر بكل أنواعه، ولتفادي التأخر في تقديم الخدمة من خلال الاستعانة إما بعملية إرسال عن طريق البريد الإلكتروني إلا أنها عانت نوع من التأخر لكنه عولج عن طريق صياغة اتفاقيات للتقليل من وقت التأخير نتيجة تأخر الوقت في توفر المقالات .

ما نلاحظه من خلال تجربة الجامعتين في مجال إعادة الهندسة انتهجا نفس الآلية لإنجاح العملية من خلال توفير المتطلبات الرئيسية المتمثلة في المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية، مما دعمت وسهلت التطبيق الفعلي لإعادة الهندسة، كما أن التدريب كجوهر أساسي لنجاحها مع تصميم وتوفير بيئة العمل المناسبة، فالتقييم المستمر يظهر من خلال الإدارة المبنية على الحقائق، والعمل الجماعي وتشارك المسؤوليات يسهل عملية انسيابية المعلومات مما يعزز من ثقافة إعادة الهندسة ويزرع الالتزام في كافة المستويات لتحقيق الفعالية المطلوبة لتحسين الإجراءات وأساليب العمل في العملية، وللتخطيط لعملية إعادة الهندسة من خلال تطبيق واعتماد الآليات التقنية الحديثة

وما يجب أخذه بعين الاعتبارات في أي مجال سواء الجانب المكتبي أو جانب العمليات الإدارية في الجامعة لابد من النظر للعناصر التالية:[1]

- توفير الرغبة والاقتناع والالتزام من الإدارة العليا بأهمية الهندرة في العمل الجامعي؛
- توعية العاملين في الجامعة بأهمية الهندرة من خلال وضع رؤية وأهداف واضحة للمشروع؛
- توفير دورات تدريبية وندوات توعوية لفهم فلسفة الهندرة والفائدة من تطبيقها لتفادي مختلف قوى التغيير غير داعمة؛
- إنشاء فرق عمل مشرفة وقائمة على عملية التنفيذ إما باعتماد مستشارين خارجيين أو داخليين أو معا؛
- تحليل واقع الإجراءات والعمليات الحالية بتحديد نقاط القوة والضعف التي تحتاج تطبيق لعملية الهندرة؛
- وضع خطة تطبيق واضحة المعالم ومتابعة تنفيذها؛
- توفير نظام حوافز داعم لعملية الهندسة للرفع من همم العاملين لتطبيق واعتماد الإجراءات الحديثة؛
- توفير الاعتماد المالي والتقنيات الحديثة اللازمة لعملية الهندسة.

[1]ممدوح علي محمود، **واقع الهندرة في مكتبات الكليات بجامعة سوهاج:دراسة استكشافية تخطيطية**، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المحلد03، العدد02، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مصر، 2016، ص148.

المبحث الثالث: نماذج وتجارب جامعات عالمية في تحقيق الأداء المتميز

لقد أفرزت حوالي ثمانين دولة تجربتها في الوصول لتحقيق التميز عن نماذج عالمية ووطنية، مما نالت جوائز نتيجة التنافس في اعتمادها وتطبيق معايير، لكن مغزى النماذج ليس الحصول على جوائز التميز بالدرجة الأولى وإنما رفع من كفاءة أدائها وقدرتها التنافسية على المستوى العالمي، فرحلة التميز لا تتطلب البحث عن أرض جديدة ولكنها تتطلب الاهتمام بالواقع الحالي وزرع الرغبة في تحقيق التميز بعيون جديدة، فتقديم تحليل نظري لمفاهيم الأداء المتميز غير كافية يستدعي التعمق لبعض التجارب لجامعات دولية وعالمية، ومن هنا تأتي أهمية هذا المبحث التي تحاول من خلاله الباحثة إلقاء الضوء على أهم النماذج العالمية الحديثة في التعليم مع عرض لمختلف التجارب الدولية بالتحليل والتفصيل، وذلك على النحو التالي:

- نماذج عالمية رائدة في ضمان الأداء المتميز؛
- تجارب وخبرات جامعات عالمية في الأداء المتميز؛
- علاقة إدارة الوقت بنماذج الأداء المتميز.

المطلب الأول:نماذج عالمية رائدة في ضمان الأداء المتميز

إن تحقيق التميز في الأداء يتطلب وجود تصور شامل لمستقبل المنظمة، وفهم حقيقي للفجوات التي تعاني منها بدمج جميع جوانب الأداء وتقييمها، لتجد منطلقا بنائي برؤية وموقف محدد للسلوك المؤثر واقعيا في سياق محدد لتحقيق الهدف المرجو، فالعديد من السنوات عرف استخدام مفهوم النموذج نطاق واسع في عالم البحث فهو مصطلح من أصل إيطالي، ولم يتفق الباحثين على وضع مفهوم موحد للنموذج، بل وضعوا تعريفات مختلفة يتفق واحدها مع وظائف النموذج واستخداماته وتطبيقاته.

نجد **هوس ومكلويد*House and Mclead*** اعتبره أنه عبارة عن مجموعة من الافتراضات المبسطة المتعلقة بنظام معقد..وأن روح عمل النماذج هي التبسيط، أما **هاجت*Haggett*** قال في اللغة على وجه العموم هناك ثلاثة استعمالات لمفهوم النموذج على الأقل كاسم يتضمن تصويرا، كصفة تتضمن مثاليا'تصورا مثاليا'، كفعل يعني يصف أو يشرح...في بناء النماذج نحن نتصور الواقع تصورا مثاليا من أجل إظهار بعض جوانبه بوضوح،[1]وقام **تشاور*Y.R.Choa*** بتجميع عدة تعاريف أهمها أنه ضرورة منطقية ووسيلة تفسيرية تساعد على استخلاص النتائج الصحيحة، تصغير للحقيقة، في صورة بسيطة ومتلاحمة تستمد أصولها من الحقيقة، تمثيل مبسط للظاهرة، وشامل لها في أن واحد[2]، أما **كولن لي*Colin Lee*** عرف النموذج بقوله:النموذج أساسا هو تعبير عن الحقيقة والواقع..إنه عبارات عامة وبسيطة حول ما يبدو أنه أهم الخصائص في موقف واقعي إنه تجريد للواقع، استخدم للحصول على وضوح مفاهيمي للإقلاع من تنوع وتعقيد العالم الواقعي إلى مستوى نستطيع أن نفهمه ونعينه بوضوح، وأورد **قاموس ويستر** عدة تعريفات للنموذج بأنه تصميم تجريبي لشيء ما، وتشبيه يستخدم لوضع تصور يساعد عادة على تبسيط طريقة عمل شيء لا يمكن ملاحظته مباشرة، أو توقع وتنبؤ نظري بشكل مفصل لنظام معين من العلاقات البشرية في المجالات الاقتصادية والسياسية والنفسية[3]، بالمختصر فإن المتمعن في جل المفاهيم

---

[1]مصطفى أحمد عبد الله، **إستراتيجية نهضة التعليم:من التخطيط إلى التقييم**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2020، ص128.

[2]رجاء وحيد دويدري، **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية**، دار الفكر المعاصر، لبنان، 2000، ص288.

[3]مصطفى أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص128.

الواردة سابقا نجدها تؤكد على جانب من الجوانب التي تعتبر مهمة في بناء النماذج وتطبيقها في المنظمات باختلاف مستوياتها، ويمكن إيجازها في النقاط التالية:[1]

- بناء الأنموذج هو رسم صورة مستقبلية للواقع المراد دراسته لغرض رسم رحلة الانتقال لواقع أفضل من الواقع الحالي؛
- يمثل النموذج محاكاة واقعية مستقبلية في إطار مفهوم منهجي يوضح العلاقات والتفاعلات بين المتغيرات في سياق الحاجات؛
- على المستوى الأكاديمي والتدريبي يعد طريقة مثلى لتحسين أدائهم عن طريق ربط عناصره المباشرة بالواقع العملي؛
- تسهل النماذج التجريبية تحقيق جوانب تطويرية مهمة للعملية الإدارية بصفة مجملة؛
- النماذج لها الفاعلية في تحقيق الأمن والسلام في مستقبل حياة العاملين في مؤسسات التعليم العالي وغرس الرضا عن النفس والمجتمع؛
- عكس التمثيل الواقعي المساعد على فهم وإدراك العلاقات الأساسية القائمة وتسهيل التحكم فيها ومحاولة التنبؤ بمستقبلها.

قد يكون النموذج وصفا للوضع الراهن أو تنبؤيا يتنبأ بالمستقبل، أو إرشادي أو تخطيطي، فمنطق نماذج التميز تركز على الأبعاد من مدى واسع في سياق تحرك المنظمة لعمليات التميز بما يتضمن لمفاهيمها ومضامينها وقياس لعملياتها لتبرز الركيزة الفعلية لفقرات التنظيم ليحقق الأداء المتميز بجوانبه المختلفة، ومؤسسات التعليم العالي المتميزة واحدة من المنظمات المكافحة من أجل إرضاء جميع الجهات المستفيدة منها بما تحققه وتنجزه من نتائج لتتصف بالشفافية في

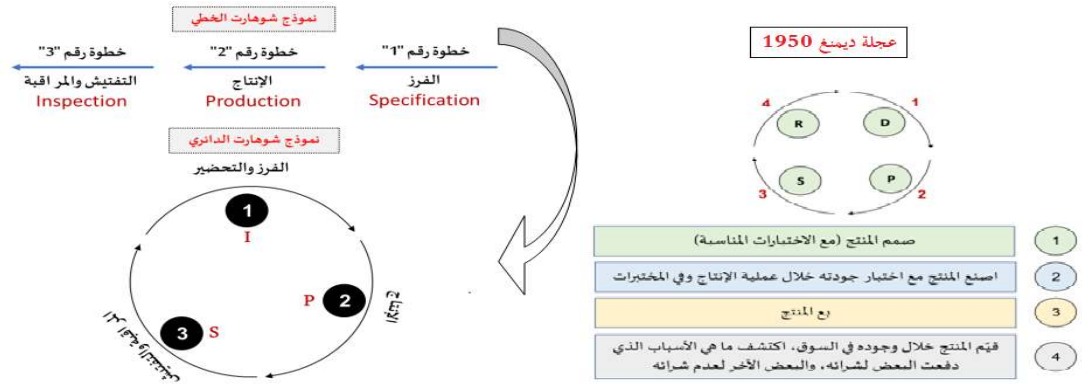
---

[1] علاء حاكم محسن الناصر، **إدارة الجودة الشاملة:أنموذج في الإدارة الجامعية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد80، كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص44-45.

عملياتها وإجراءاتها، ليتم إلقاء الضوء على الأساليب والنماذج الحديثة والمتطورة المتاحة لتحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة، لنستعرض النماذج المختارة التالية:

أولا:النموذج الياباني للتميز

يعد النموذج الياباني من أقدم نماذج إدارة التميز، بحيث اختلف الباحثون في تحديد نسب النموذج الياباني فمنهم من نسبه **لشيوارت***، إلا أنه في الواقع خضع النموذج إلى تطور مستمر منذ نشأته، إذ قام **شيوارت** بتقديم النموذج في صيغته الأولية في شكل خطي ثم طور إلى شكله الدائري التي تبرز الخطوات الثلاث الرئيسية في الإنتاج كخطوات للمنهج التجريبي، ثم انطلق **ديمينغ***في بناء نموذجه المستوحى من أفكار **شيوارت**، والشكل التالي يوضح النموذجين:



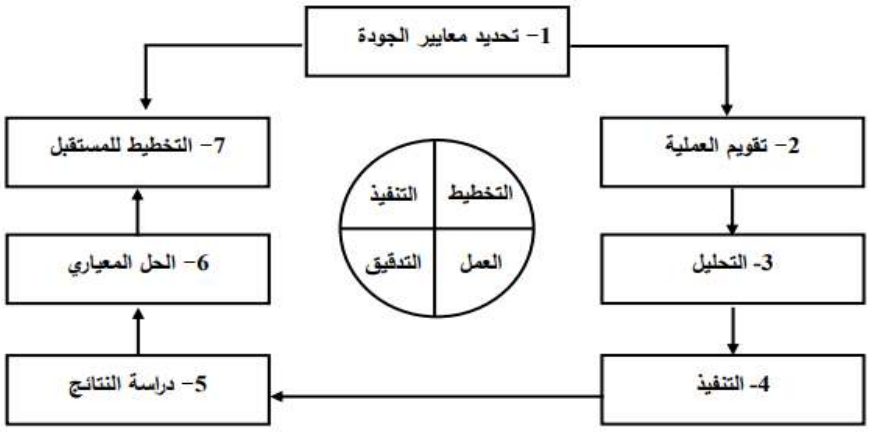
الشكل رقم(25):عجلة شيوارت وديمنغ 1939-1950

المصدر:نظال عبد الرحمن إبراهيم أبو سويرح، **أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2019، ص37-38.

***والتر شويهارت(1891-1967;*Walter A. Shewhart*)فيزيائي ومهندس وإحصائي أمريكي، يلقب بأب المراقبة الإحصائية، عمل كخبير إحصائي في العشرينيات والثلاثينيات، ركزت أبحاثه عن إيجاد أداة لقياس الأداء والإنتاجية على مدى انحراف الأداء والمنتج عن معايير الجودة المطلوبة، فابتكر دائرة شيوارت التي تركز على مبدأ المراقبة المستمرة لمرجعة وتعديل المواصفات .

***ويليام إدواردز ديمنغ(1900-1993;*W. Edwards Deming*)هو مستشار أمريكي، لقب بأب ثورة إدارة الجودة، صاحب نظرية الرقابة الإحصائية على الجودة فهو سبب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، حاصل على وسام وخصصوا جائزة باسمه تمنح للمنظمات التي تحقق نجاحا في مجال الجودة.

ركز شيوارت على ثلاث خطوات متمثلة في الفرز، والإنتاج، المراقبة والتفتيش، لكن سرعان ما طوره ديمنج بإضافة خطوة رابعة للنموذج والذي قدمه بصورته الجديدة في مؤتمر عقد في اليابان عام1950 برعاية رابطة العلماء والمهندسين اليابانيين، فأصبح النموذج يتكون من أربع خطوات متمثلة في التصميم والإنتاج والبيع والرقابة ممثلة بشكل دائري مركزة على جودة المنتجات والخدمات أساس العملية، إلا أنه قامت اللجنة التنفيذية اليابانية للمؤتمر بإعادة النموذج المقدم إلى النموذج الياباني المعروف لـ*PDCA*، لكن ديمينج سنة1998 ذكر في كتابه الاقتصاد الجديد بأن الفضل يعود لشيوارت في طرح النموذج الياباني وكان بالتعاون معه، وأطلق عليه بدائرة شيوارت،[1] وبالتالي يوضح نموذج شيوارت بالعناصر التالية:



الشكل رقم(26):عناصر نموذج شيوارت للتعليم

المصدر:السامرائي مهدي صالح، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جديد للنشر والتوزيع، الأردن،2007، ص82.

[1]نظال عبد الرحمن إبراهيم أبو سويرح، **أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2019، ص38.

يركز نموذج شيوارت على التطوير المستمر بوضعه مدخل للتحسين المستمر والذي اعتمد من طرف مؤسسات التعليم العالي مركزا على حلقات دائرية متتابعة تشمل المراحل التالية:[1]

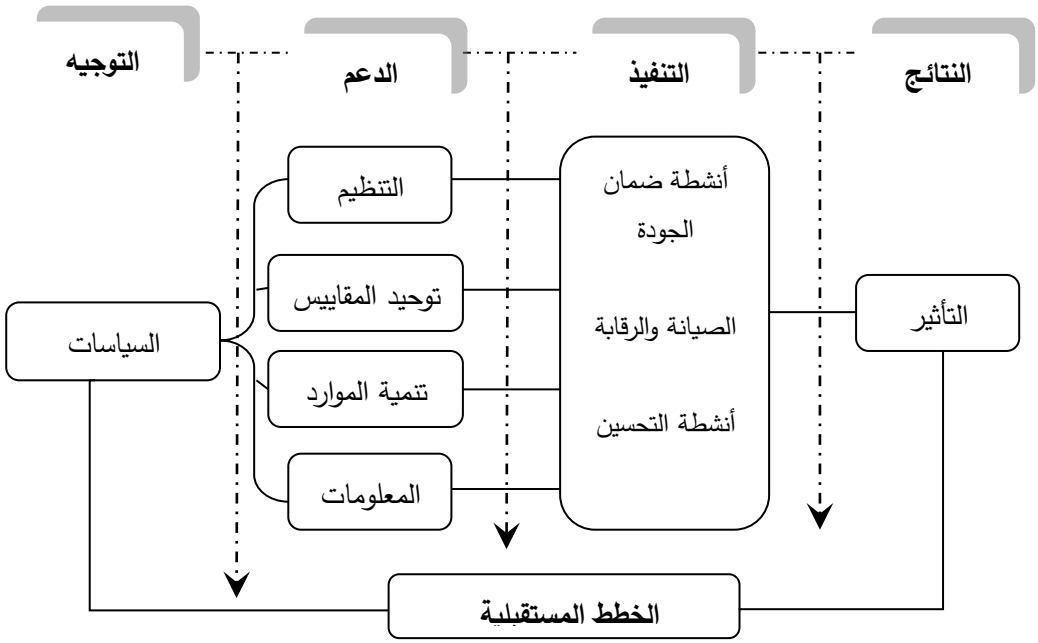
1. **التخطيط:** يتم تحديد واختيار العملية التي سيتم تطويرها، ثم استعراض الوضع القائم وتحديد معالم المشكلة ووضع الأهداف القابلة للتحقيق والقياس، ثم يتم بعد ذلك تحليل العملية بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ليتم اقتراح وتطوير ووضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.
2. **العمل:**يتم في هذه المرحلة وضع خطة تحسين موضع التنفيذ بتجريب المقترح في مجالات محدودة في بداية التنفيذ مع المتابعة المستمرة للتغيرات التي تحدث ليتم تقييم خطة التحسين بشكل عملي.
3. **الدقيق:**من خلال قياس وتقييم نتائج الخطة التحسينية أين يتم جمع البيانات والتحقق من مدى نجاح الخطة التحسينية في تحقيق الأهداف الموضوعة.
4. **التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اعتماد وربط التغيرات الفعالة الخاصة بالعملية بالنظام الجاري، لتصبح أسلوب معتمد في التنظيم وتعميمها على العمليات المشابهة، أما في حالة عدم تسجيل النتائج المرغوبة تستمر عجلة شيوارت من خلال البدء من جديد بتعديل الخطة واستمرارية العملية حتى يتم إيجاد الأسلوب الأمثل والمناسب للعملية المحقق للتحسينات المطلوبة بالرجوع لمرحلة التخطيط من جديد.

أما نموذج ديمينج الياباني أسهم بشكل كبير في تقدم الأفراد والهيئات في تحقيق انجازات مهمة بوضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة التي تعد فلسفة متكاملة للإدارة، فلم يعد

---

[1] عليمات صالح ناصر، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية(التطبيق ومقترحات التطوير)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص28.

يقتصر تطبيقه في المنظمات الصناعية والتجارية فقط بل امتد إلى مؤسسات التعليم العالي بما في التعليم العالي بطرح فكرة التعاون رافضا أشكال المنافسة فهي عدوة لمؤسسات التعليم العالي، من خلال تقديم العون للأطراف الفاعلة في المنظمات كأن يتم منح جوائز على الأداء الإيجابي لأعضاء الهيئة التدريسية لتقدير ما يقدمونه من خبرة وطاقات لتطوير منظماتهم، إذ يقوم النموذج على المفاهيم التالية: دعم الإدارة العليا، التحكم في العمليات، التحسين المستمر *Kaizen*، التخطيط المستقبلي ويوضح النموذج في الشكل التالي:



الشكل رقم(27):عناصر نموذج جائزة ديمنغ

***La source**: Porter L.J. & Tanner S.J, **Assessing Business Excellence,** Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition Oxford, 2004 ,P 201.*

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن النموذج قائم على أربع مجموعات رئيسية وهي:[1]

1. **التوجيه:** يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.
2. **الدعم:** يتم دعم التوجيه بمعايير التنظيم، والمعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.

[1] بسمة عدنان السيوفي، **تدريب من أجل الازدهار**، مكتب الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019، ص91.

3. **التنفيذ:** يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة، والمراقبة وصيانة الأنشطة، وأنشطة التحسين.

4. **النتائج:** والتي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناء عليه وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.

كما أنه يستند على 10 مقاييس تقيس بشكل تفصيلي مدى تغطية المنظمة للأنشطة الإدارية ككل، مستندة على الجانب الإحصائي، وتتوزع 1000نقطة على تلك المعايير بواقع100 نقطة لكل معيار على ألا تقل نتيجة كل معيار 50نقطة وألا تقل النتيجة الإجمالية لمجموع المعايير عن 70% من المجموع الكلي للنموذج.

ليتم عرض هذه المعايير الرئيسية والفرعية وفق أوزانها المحددة كالتالي:[1]

- معيار **السياسات**100نقطة:ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، وإجراءاتها المستخدمة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، لتتمثل في سياسة ومراقبة الجودة، ووضع السياسات ومراجعتها بشكل مستمر لعلاقتها مع التخطيط.
- معيار **التنظيم**100نقطة:ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات.
- معيار **المعلومات** 100نقطة: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وتنظيم المعلومات.

[1]*Porter L.J. & Tanner S.J, **Assessing Business Excellence,** Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition Oxford, 2004 ,P202-213.*

- معيار **توحيد المقاييس**100نقطة:ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بإجراءات تأسيس وإلغاء المعايير، ومحتوى المعايير، ومستوى الالتزام بالمعايير، ومدى تطويرها بشكل منظم.
- معيار **تنمية الموارد البشرية**100نقطة:ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بالخطط التعليمية والتدريبية للعاملين، ومستوى حالة الوعي بالجودة، ودعم وتحفيز التنمية الذاتية.
- معيار **أنشطة ضمان الجودة**100نقطة:ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بإدارة نظم ضمان الجودة، وتحليل وتحسين العمليات، ومستوى حالة إرضاء العملاء، وحماية البيئة.
- معيار **أنشطة التحسين**100نقطة:يركز هذا المعيار عن مدى استخدام الأساليب الإحصائية وربط التحليل بالتكنولوجيا كأسلوب لتحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأولوية التعامل معها، وخطط علاجها.
- معيار **الصيانة ومراقبة الأنشطة** 100نقطة: من خلال توحيد المعايير وطرق وضع المعايير ومراجعتها وكذا محتويات المعايير واستخدامها.
- معيار **التأثير**100نقطة:ويعرض هذا المعيار قياس النتائج الملموسة وغير الملموسة، وإرضاء العميل والموظف، والتأثير على الشركات وعلى المجتمعات المحلية والدولية، سواء من ناحية الجودة والخدمات ووقت التسليم، التكلفة، الأرباح، السلامة والبيئة.
- معيار **الخطط المستقبلية**100نقطة:يعكس هذا المعيار مدى دقة الخطط الموضوعة لتحسين الجودة ومعالجة المشاكل في المستقبل على أساس عدد من المتغيرات منها تحديد مستوى الحالة الراهنة.

من خلال التحليل السابق لمختلف عناصر المكونة لنموذج شيوارت ونموذج ديمنغ نلاحظ من خلال الخطوط العريضة مواطن اتفاق بين النموذجين، ليتم تحديد العلاقة بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم(18):العلاقة بين نموذج ديمنغ ونموذج شيوارت

التصميم (D)= التخطيط(P)	تصميم المنتج توافق مع مرحلة التخطيط
المنتج (P) =العمل(D)	البدء بالعمل لكي توافق الإنتاج مع المعايير المخطط لها.
البيع(S)=الفحص(C)	تدل حجم المبيعات على مدى رضا العميل.
البحث(R)= التنفيذ(A)	في حال ظهور مشكلات، أو ورد شكاوى يجب أخذها بعين الاعتبار في مرحلة التخطيط التالية

La source: *Moen. R and Norman C,* ***Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving****, Pasic Quality, 2010, p25.*

ثانيا:نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكولم بالدريج سنة 1987، هو نموذج مميز وشائع تعتمده دول الشرق الأوسط وأوروبا لتحقيق التطور والتميز المؤسسي، بحيث نلمس نوع من التشابه بينه وبين نموذج ديمنج الياباني من حيث سياسة تنفيذه والمنطق العام لفلسفته، فالهدف الأساسي من النموذج هو تدعيم مفاهيم التميز في الأداء للمنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ليقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية:[1]

1. **القيادة ذات الرؤية:** فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية والاتجاهات والتوقعات العالية وخلق القيم.
2. **التميز المستمد من رغبة المتعاملين:** يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فرأيهم يعد عنصر مؤثر على تميز المنظمة.
3. **التعلم التنظيمي والشخصي:** يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي يتطلب توافر التعلم التنظيمي والشخصي، والذي يتضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.

[1]*Baldrige National Quality Program,* ***Criteria for Performance Excellence*** *, the National Institute of Standards and Technology, 2009-2010 , p 48*

4. **قيمة العاملين والشركاء:** نجاح المنظمة يعتمد كثيرا على توفر المعرفة، والمهارات، والإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.

5. **المرونة التنظيمية:** لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.

6. **التركيز على المستقبل:** لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة.

7. **الإدارة لتحقيق الإبداع:** وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة.

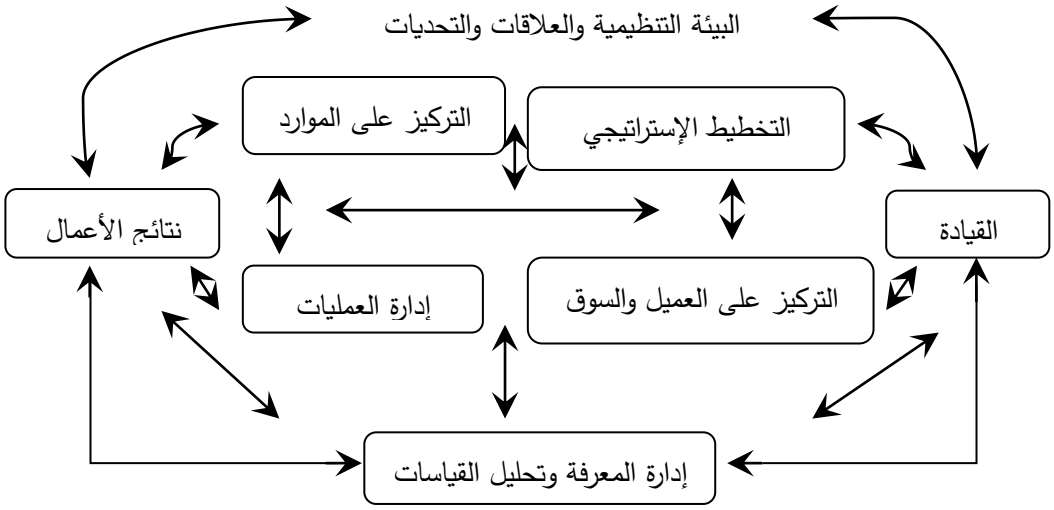
8. **الإدارة بالواقع:**وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من خلال تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسة.

9. **المسؤولية العامة والمواطنة:** تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة.

10. **التركيز على النتائج وخلق القيمة:** تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.

11. **انتهاج منهج النظم:** تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من أجل تحقيق تفوق الأداء.

ويمكن توضيح العناصر الأساسية المكونة للنموذج في الشكل التالي:



الشكل رقم(28):نموذج مالكولم بالدريج

المصدر:منال لافي خلف الحربي، **نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد43(جاري النشر)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سبتمبر2023، ص46.

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن النموذج الأمريكي يركز على القيم والمفاهيم ذات التوجهات التي تصنع بصمة في أداء المؤسسة، بحيث آلية النموذج تعمل وفق وجود علاقات مترابطة بين هذه المعايير من خلال تقسيمها إلى ثلاث مجموعات وهي:[1]

- **المجموعة الأولى:** القيادة، والإستراتيجية، والتوجه للعملاء، وتركز على إيجاد بيئة تعليمية للمنظمة والسعي إلى الفرص المستقبلية للمنظمة.
- **المجموعة الثانية:** الموارد البشرية، وإدارة العمليات ونتائج الأعمال والتي تركز على انجاز أعمال المنظمة وإعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة.

[1]الحاج نعاس خديجة ونوري منير، **درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في المؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد21، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2019، ص36.

- **المجموعة الثالثة:** إدارة المعرفة وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية والعلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين ويشير السهم الأفقي بمركز النموذج إلى العلاقة المركزية بين القيادة ونتائج الأداء التنظيمي.

وتستند جائزة بالدريج الأمريكية على معايير التميز السبعة والتي تقاس من خلال توزيع 1000نقطة على معايير النموذج الرئيسية والفرعية التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(19):آلية التقييم للحصول على جائزة بالدريج الأمريكية

الملف التنظيمي		
P1-الوصف التنظيمي		
P2-التحديات التنظيمية		
المعايير الرئيسية والفرعية		**علامة التنقيط**
01 القيادة		120
-القيادة التنفيذية	70	
-المسؤولية الاجتماعية والرسمية	50	
02 التخطيط الاستراتيجي		85
-تطوير الإستراتيجية	40	
-تنفيذ الإستراتيجية	45	
03 التركيز على الزبون والسوق		85
-المعرفة بالزبون والسوق	40	
-العلاقات مع الزبون ورضاه	45	
04 التقييس والتحليل وإدارة المعرفة		90
-التقييس والتحليل ومراجعة أداء المنظمة	45	
-إدارة المعلومات والمعرفة	40	
05 التركيز على الموارد البشرية		85
-تعليم الأفراد والتحفيز	45	
-رضا العاملين	40	
06 إدارة العملية		85
-عمليات توليد القيمة	45	
-العمليات المساندة وتخطيط العمليات	40	
07 النتائج		450

-النتاج السلعي والخدمي	70
-النتاج المركزة على الزبون	100
-النتاج الخاص بالمالية والتسويقية	70
-نتائج الموارد البشرية	70
-نتائج فاعلية المؤسسة	70
-نتائج القيادة والمسؤولية الاجتماعية	70
مجموع النقاط	**1000**

la source:*Baldrige National Quality Program,* ***Criteria for Performance Excellence****, the National Institute of Standards and Technology, 2009-2010 , p 09.*

القائمين على إدارة هذا النموذج هو المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا(*NIST*)* التابع لوزارة التجارة بالتعاون مع القطاع الخاص، حيث تمنح الجائزة بعد عدة إجراءات تتخذ من خلال القيام بالتحديث السنوي للمعايير والتعليمات والإرشادات الكلية لنيل الجائزة، من ثم يتم تعبئة نموذج التأهيل من قبل المنظمات المتقدمة للحصول على الجائزة وتعزيزها بالوثائق المطلوبة التي تعامل بسرية تامة، ليتم نشر إستراتيجية الجودة التي اعتمدتها المنظمات الفائزة للاستفادة من منهجية تجربتها التي طبقتها للفوز بالجائزة، لتمنح الجائزة لثلاث منظمات على الأقل إذ لم تعد حكرا فقط على مؤسسات الأعمال وإنما تم تخصيص جائزة لمؤسسات التعليم العالي نظرا لاهتمام الممولين لهذه الأخيرة والانعكاسات الإيجابية التي سجلت نظير مساهمتها على المستوى العام في النظام التعليم الأمريكي.[1]

* ***NIST****: National Institute Standards and Technology.*

[1] سعاد ميدون، **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال(دراسة حالة مجمع صيدال-فرع أنتيبيوتيكال)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014، ص95.

ثالثا:النموذج الأوروبي للتميز

تأسست المنظمة الأوربية للسيطرة على الجودة *(*EOQC*) عام 1988بعضوية سبع دول أوربية ثم زاد عدد المنتسبين ليبلغ 250 عضوا عام 1992، وكان من بين مبررات التأسيس رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوربية، وفي عام 1990 فإن الهيئة الأوربية لإدارة الجودة بدأت بتطوير جائزة الجودة الأوربية بالاشتراك مع المنظمة الأوربية للجودة والمفوضية الأوربية، وتم الإعلان عنها عام 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس، والعديد من الجوائز الوطنية في أوربا اعتمدت على الجائزة في تصميمها وإعدادها، ومنذ عام 2000 فإن دول المجموعة الأوربية جميعا بدأت في إدارة جوائز وطنية خاصة بها .

جرى الاعتقاد أن عمليات الجائزة الأوربية تنطبق فقط على الشركات الكبيرة، لذلك فإن العام 1994 شهد تنسيقا بين المفوضية والجمعية والمنظمة لتطوير نوعا مضافا للجائزة يلاءم القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وصدر الإعلان عن قسم الجائزة الخاص بالقطاع العام في برلين عام 1995، أما بالنسبة القسم الآخر فصدر في عام 1996، وبذلك توسع الاعتراف ليشمل المفاهيم أو المعايير الأساس في كل مجموعة والمعايير تكونت من القيادة وديمومة الرسالة، التركيز على الزبون، المسؤولية الاجتماعية التشاركية، تطوير المجتمع ومشاركته، توجيه النتائج، الإدارة عن طريق العمليات والحقائق، التعلم المستمر والابتكارية والتحسين، تطوير الشراكة، ليتوسع مجال الجائزة ومكافئة المنظمات التجارية الكبيرة، الوحدات العملياتية المساعدة في المنظمات الكبيرة، الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام (غير الهادفة إلى الربح)[1].

---

* ***EOQC****: European Organization For Quality Control.*

[1] غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص

ظهر النموذج في نسخته الأولى عام 1991 وأقيمت له أول دورة لجائزة الاتحاد الأوروبي للجودة الإدارية عام 1991 وكان نموذج التميز هو المعيار الأساسي في التقييم لهذه الجائزة، وفي عام 1999ظهر النموذج في نسخته الثانية بشكل جديد تحت إشعار المفاهيم الأساسية للتميز وإنتاج آلية الرادار، واستمرت الأبحاث ليطور النموذج في نسخته الثالثة عام2003، بالحفاظ على مبدأ استدامة النجاحات، واستمر النموذج في التحسن والتطور بظهور النسخة الرابعة الأكثر انتشارا في العالم عام 2010، والتي استعانت بها الكثير من الدول والمنظمات العربية في بناء وتطوير نماذج نظم التميز الخاصة بها، وأخيرا مع بداية عام 2013 ظهرت النسخة الخامسة وهي المعمول بها نظرا لحاجة المنظمات لتكون أكثر مرونة ولتكتسب إمكانية التنافس والنجاح في البيئة الاقتصادية العالمية،[1] بعد تنظيم مؤتمر المنظمة الأوروبية للجودة في هلسكني تم إطلاق نموذج المنظمة الجديد *EFQM Model2020* من قبل الرئيس التنفيذي للمنظمة رسل لونجموير، وفي اليوم الثاني تم تنظيم ثلاث ورش عمل تتعلق بالنموذج الجديد.

والجدير بالذكر أن النموذج الأوروبي في نسخته الخامسة ركز على عرض المبادئ مبنية على مفاهيم التميز لإدارة التميز التنظيمي في مختلف المنظمات وهي:[2]

1. **إضافة قيمة للعملاء:** من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها لتقوم المنظمات المتميزة بـــ:

---

[1] إكرام عبد الستار محمد دياب، **دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وإمكانية الاستفادة منها في مصر،مجلة التربية المقارنة والدولية**، المجلد09، العدد10، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2018، ص203-204.

[2] أفكار سعيد خميس، **تصور مقترح لإدارة التميز بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز(EFQM)**، مجلة الإدارة التربوية، المجلد14، العدد14، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2017، ص427-433.

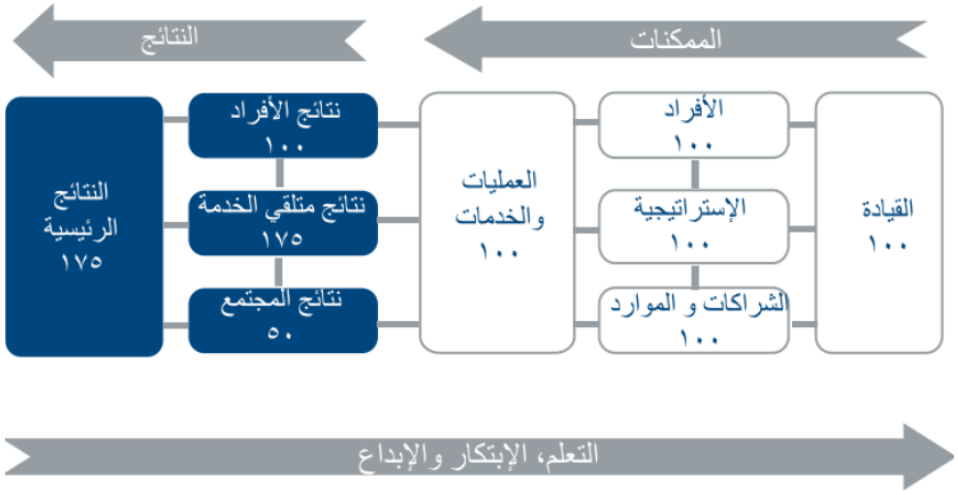
- التعرف على طبيعة العملاء والتنبؤ باحتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية وترجمتها في شكل عروض ذات قيمة مستدامة وجذابة؛
- فتح قنوات اتصال مع العملاء تكون مبنية على الثقة والشفافية من خلال تطوير الخدمات واستمداد خبرات جديدة ومبدعة بابتكار قيمة للعميل؛
- مراقبة التجارب السابقة للعملاء من خلال الدراسات السوقية والاستجابة المرنة لمختلف ملاحظاتهم ؛
- مقارنة أداء المنظمة مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة والاستفادة من نقاط القوة وفرص التحسين لتعظيم القيمة المضافة لصالح عملاء المؤسسة والمتعاملين.

2. **بناء مستقبل مستدام:** بحيث تقوم على القيم والمعايير المحددة للسلوك في بيئة العمل والالتزام بأخلاقيات العمل لتحقق المنظمات الاستدامة البيئية والمجتمعية والاقتصادية.
3. **تنمية قدرة المؤسسة:** من خلال اعتماد إدارة فعالة لعمليات التغيير داخل حدود المنظمات وخارجها.
4. **تحسين الإبداع والابتكار**:تقوم المنظمات المتميزة بتعزيز قيمتها المضافة وتحسين أدائها من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم فضلا عن تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمنظمة.
5. **القيادة من خلال الرؤية والإلهام والنزاهة:** من خلال قدرة القيادة على التنبؤ بالمستقبل وصياغته وتحويل إلى واقع من خلال:

- السعي بخلق ثقافة المشاركة والتمكين والتحسين والمساءلة لجميع العاملين بالمنظمة، من خلال أعمالهم وتصرفاتهم وتجاربهم المختلفة؛

- تجسيد القيم من خلال إعطاء القدوة الحسنة والنزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل وخارج المنظمة، سعيا لتطوير سمعة ومكانة المنظمة وتعزيزها؛
- صياغة مسار مستقبلي واضح بتحديد مرتكزات الإستراتيجية وتعميمها والسعي بتوحيد جهود جميع العاملين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها؛
- التحلي بالمرونة والقدرة على صنع القرارات الصائبة اعتمادا على المعلومات المتوافرة والخبرات والمعرفة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيراتها المحتملة؛
- إدراك المنظمة أن الوصول إلى موقع الصدارة واستدامتها مرهون بسرعة التعلم والاستجابة عند الحاجة؛
- تبني ثقافة تدعيم إنتاج الأفكار ومنهجيات التفكير الحديثة ؛
- الاتسام بالشفافية وتحمل المسؤولية اتجاه جميع المعنيين بالمنظمة والمجتمع ككل مع ضمان تحلي العاملين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة في كل تصرفاتهم وتعاملاتهم.

6. **الإدارة بمرونة وانسيابية:** من خلال قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة التحديات والسرعة في التعامل معها بكفاءة وفعالية.
7. **النجاح من خلال قدرات الأفراد ومواهبهم:**من خلال تفعيل منظمة إدارة المواهب التي ترسخ مفاهيم التميز في الأداء وتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الشخصية والأهداف المؤسسية.
8. **المحافظة على النتائج والنجاح المحقق،** ليظهر النموذج الأوربي 2013 في التمثيل التخطيطي للمفاهيم الأساسية التالية:



الشكل رقم(29):النموذج الأوروبي للتميز2013

***LA SOURCE**: Porter L.J. & Tanner S.J, **Assessing Business Excellence**, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition Oxford, 2004 ,P163.*

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن النموذج يعد إطارا وهيكلا للتميز مكون من تسع محاور متمثلة في المعايير الرئيسية موزعة تحت مجموعتين أساسيتين وهما:[1]

1. **معايير الممكنات:**تعبر عن الأساليب التي تقوم بها المؤسسة للوصول للتميز، ليتم توصيفها بالمعايير الخمسة التالية:

أ. **المعيار الأول: القيادة:** له 100 نقطة بما يعادل 10%من المجموع الكلي ويحتوي على 5معايير فرعية و39نشاط فرعي للمعايير الفرعية، فالقيادة تعتبر من أهم محددات الأداء التنظيمي وحسب فعاليتها يتحدد السلوك الذي يحقق التميز في أداء أعضاء منظومتها، بحيث تسهر على تفعيل النقاط التالية:

- تطوير الرسالة والرؤية والقِيَم وتجسيد ثقافة التميُّز؛
- تأكيد تطوير أنظمة العمل وتطبيقها وتحسينها باستمرار؛
- التواصل مع المتعاملين والشركاء وممثلي المجتمع؛

[1] *Porter L.J. & Tanner S.J, Op Cit ,P164-175.*

- تحفيز العاملين ودعمهم وتقديرهم؛
- تحديد ودعم التغيير.

ب. **المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات:** له 100 نقطة بما بعادل 10%من المجموع الكلي، ويحتوي على 4معايير فرعية بالإضافة لـ23 نشاط فرعي، والتي تقوم على:

- تحديد الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية؛
- تحديد المعلومات المستنبطة من قياس الأداء والتعلم والإبداع؛
- تطوير السياسات والاستراتيجيات ومراجعتها وتحديثها؛
- تعميم السياسات والاستراتيجيات وتطبيقها.

ت. **المعيار الثالث: الموارد البشرية:** له 100 نقطة بما بعادل 10%من المجموع الكلي، ويحتوي على 5معايير فرعية بالإضافة لـ30 نشاط فرعي، ومن خلال التركيز على تطوير وإشراك الأفراد بخبراتهم وقدراتهم لتحقيق أفضل النتائج بحيث يمثلون أصل من أصول المنظمة الحقيقية، ولتحقيق إدارة تميز يجب خلق بيئة خاصة بالعاملين متمثلة في:

- تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها؛
- تحديد معارف العاملين وقدراتهم، وتطويرها وتنميتها؛
- إشراك العاملين وتمكينهم؛
- التواصل والحوار بين العاملين والمنشأة؛
- مكافأة العاملين وتقديرهم ورعايتهم.

ث. **المعيار الرابع: الشركات والموارد:** له 100 نقطة بما بعادل 10%من المجموع الكلي، ويحتوي على 5معايير فرعية بالإضافة لـ34 نشاط فرعي تتوفر للمنظمة فرص أفضل

للعمل بكفاءة في حالة علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، فهذه العلاقات البناءة تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وتتضح من معايير:

- إدارة الشركات الخارجية؛
- إدارة الموارد المالية؛
- إدارة المواد والمباني والممتلكات؛
- إدارة التقنية؛
- إدارة المعلومات والمعرفة.

ج. **المعيار الخامس: العمليات والخدمات:** له 100 نقطة بما بعادل 10%من المجموع الكلي، ويحتوي على 4معايير فرعية بالإضافة لـ27 نشاط فرعي، يركز على تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لكي ترضي عملائها وأصحاب المصلحة، لتركز على النقاط التالية:

- تصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنتظمة؛
- تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الأفكار المبتكرة لتحقيق رضا العملاء وغيرهم من الجهات المستفيدة؛
- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقا لاحتياجات وتوقعات العملاء؛
- إعداد وتقديم المنتجات والخدمات؛
- إدارة خدمة العملاء وتطويرها.

2. **معايير النتائج:**يركز هذا المعيار على المخرجات التي تحققها المنظمة من تطبيق مختلف الممكنات وهي موضحة في المعايير التالية:

أ. **المعيار السادس: نتائج العملاء:** له 150 نقطة بما بعادل 15%من المجموع الكلي، ويحتوي على 2معايير فرعية بالإضافة لـ05 نشاط فرعي، من خلال البحث في الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء وذلك من خلال المعيارين التاليين:

- مقاييس انطباعات العملاء وآرائهم؛
- مؤشرات الأداء.

ب. **المعيار السابع: نتائج المجتمع:** له 100 نقطة بما بعادل 10%من المجموع الكلي، ويحتوي على 2معايير فرعية بالإضافة لـ09 نشاط فرعي، يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي من خلال:

- مقاييس رضا المجتمع؛
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

ت. **المعيار الثامن: نتائج الأداء الرئيسية:** له 150 نقطة بما بعادل 15%من المجموع الكلي، ويحتوي على 2معايير فرعية بالإضافة لـ06 نشاط فرعي، يبحث في قياس نتائج الأداء التي حددتها المنظمات والمتفق عليها في سياساتها واستراتيجياتها لإنجاز ما يتعلق بأداء مخطط له ليتم ذلك من خلال معيارين هما:

- مخرجات الأداء الرئيسية؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية.

ث. **المعيار التاسع:نتائج الأفراد:** له 100 نقطة بما بعادل 10%من المجموع الكلي، ويحتوي على 2معايير فرعية بالإضافة لـ09 نشاط فرعي، من خلال التحقيق في النتائج المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال:

- مقياس أداء الأفراد؛

- مؤشرات أداء الأفراد.

أما النموذج الأوروبي الجديد 2020 طور نتيجة التغيرات والديناميكية التي تعيشها المنظمات ليقوم على مجموعة من الإرشادات المحدثة وهي كالتالي:

- التركيز على المعنيين وتقييم الأداء وتوضيح آلية عمل رادار بشكل أحسن؛
- اعتماد الحالات الدراسية والتقييمات خلال 2020-2021 لتحديد أفضل الممارسات في المنظمة؛
- التركيز على توفير خارطة طريق لنجاح أي إستراتيجية وكيفية التعامل مع أي تغيير، مع توضيح منهجية تلبية احتياجات العملاء الداخلين والخارجيين وكيفية التعامل مع المعنيين؛
- مراعاة التكيف مع التوجهات والتحولات العالمية التي حدثت بعد إصدار 2020؛
- تأهيل المؤسسات بالآليات والنماذج وكيفية فهم النضج التنظيمي من خلال مراجعة الأداء والقدرة على تنفيذ الإستراتيجية بشكل أفضل ليؤدي لخلق قيمة مستدامة؛
- التعرف على آلية الخضوع للتقييم الخارجي وتحقيق الاعتراف بالتميز؛
- التعرف على آلية قيادة برامج التحول لتحقيق الإنجاز والاستعداد للمستقبل ببناء القدرة التنظيمية للتحسين؛
- كيفية الخضوع لآلية بناء مشروع جديد بإيجاد البرامج والمبادرات للتحسين من مستواها والتركيز على المعنيين واحتياجاتهم وبناء القيمة؛
- استشعار اضطراب السوق والاستجابة له عن طريق تبني آليات التحليل البيئي؛
- اعتماد أنظمة المقارنة المرجعية لبناء أفضل الممارسات وتحديد مواطن التحسين والتطوير؛

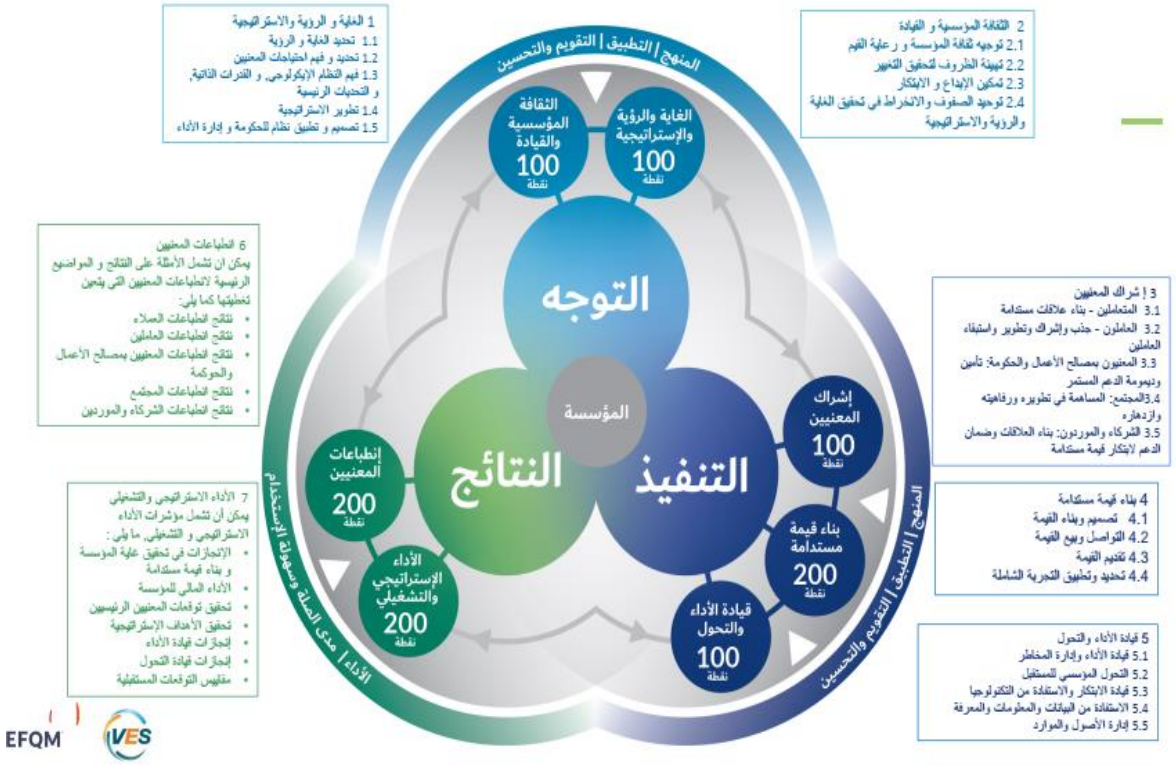
- توضيح كيفية إدارة الشراكات في المنظمات؛
- بناء آلية لإدارة المخاطر وبناء المرونة المؤسسية؛
- بناء نظام خاص بالتعاملات مع الموردين؛

يظهر النموذج الحديث 2020 بشكل مختلف من حيث المحتوى والشكل العام إلا أن المبادئ الأساسية التي يستند عليها بقيت ثابتة، ولا تختلف مبادئ النسخة الحديثة عن النسخ السابقة بتركيزها على أولوية المتعامل بالدرجة الأولى وضرورة التركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل، مع فهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المنظمة بأعمالها والنتائج المحققة[1]، ويمكن توضيح مبادئه الأساسية كالتالي:

- **أولية التعامل مع العميل:**بناء آلية لقياس المعاملات مع العملاء الداخليين والخارجيين ومدى رضاهم ومستوى الولاء المحقق والعمل على معالجة المشاكل الخاصة بهم.
- **الخدمات التنافسية:**بدراسة أفضل الممارسات لتكون المنظمة في تطور مستمر.
- **ضرورة التركيز على المعنيين:**أهم الإرشادات الحديثة بناء استطلاعات الرأي العام للمعنيين لتقييم البرامج والمشاريع المؤسسية.
- **فهم العلاقة بين السبب والأثر:**من خلال تحليل جذور المشاكل ومسبباتها التي تساعد على التحسين والتطوير الذي له أثر واضح على المنظمة.
- **الموارد بأكثر استدامة:**من خلال الاهتمام بالموارد بأنواعها وترشيد استخداماتها.

[1]*Russell Longmuir, **The EFQM Model:An Overview**, Organisational Change Management , Revised 2nd edition, 2021, P07.*

- **البيئة الآمنة والرقمية:** من خلال توفير بيئة تتسم بمعايير السلامة المهنية العالمية، مع استنادها لبنية تحتية رقمية تساعد على الحد من الهدر والجهد وتقليل التكلفة، ليظهر هيكل النموذج في الشكل التالي:



الشكل رقم(30):النموذج الأوروبي للتميز2020

LA SOURCE: Russell Longmuir***, The EFQM Model:An Overview****, Organisational Change Management , Revised 2nd edition, 2021, P08.*

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن الإصدار2020 لنموذج التميز الأوروبي يستند على هيكل ذو منطق بسيط وواضح، وعند بناء النموذج تم تحديد المحاور الأساسية ليكمن جوهر الأساس للنموذج في العلاقة بين التوجه والإستراتيجية وكيفية استخدامه للمساعدة في إيجاد قيمة مستدامة لأهم المعنيين وتحقيق نتائج متفوقة، بحيث يركز على جزئيات المؤسسة بقدرتها على إدارة المستقبل وضمان موقع ريادي، ليعكس قدرة المنظمة في التحكم في عملية استشراف المستقبل بالتركيز على رسم سيناريوهات التميز الممكنة للمنظمة، ليكون هناك هيكلية للمعايير بحيث كل

محور له معايير فرعية ولكل معيار فرعي يوجد معايير إرشادية لتكون بشكل شجري، بحيث تم تحديد المحاور الرئيسية بطرح ثلاث أسئلة أساسية متمثلة في الشكل التالي:



الشكل رقم(31):آلية تكوين محاور النموذج الأوروبي2020

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على: نقل عن الرابط : https://efqm.org/ar/the-efqm-model/ ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/09، الساعة:03:46.

وعليه قام النموذج الحديث ببناء نظام متكامل للمعايير والتوجهات حيث يركز **المحور الأول التوجيه** نحو الغاية والرؤية والثقافة وقيادة المنظمة وتوضيح كيفية تفعيل برامج قيم المنظمة وآلية نشر الثقافة والقدرة على التحول لأي تغييرات داخل المنظمة، أما **المحور الثاني التنفيذ** يركز على إشراك المعنيين وتنفيذ المجموعات بالتركيز على المتعاملين والقيام بحملات التسويق الملائمة للخدمات والمنتجات وبناء قيمة مستدامة بناء على أراء المعنيين استنادا لاستطلاعات الرأي لتطوير الأداء لتقديم دعم أفضل للخدمات وتجاوز المتطلبات وتوقعات المعنيين واحتياجاتهم إلى جانب قيادة الأداء والتحول وآلية واضحة لإدارة المخاطر، وأخيرا **المحور الخاص بالنتائج** الذي يمثل الصلة بين غاية ورؤية ورسالة المنظمة واستراتيجياتها وكيفية استخدامها لمساعدة المنظمة وتطبيقها بشكل أفضل ببناء قيمة مستدامة للمعنيين والتحقيق للأهداف والمؤشرات انطلاقا بتحديد مواطن التحسين لتحقيق نتائج باهرة في إطار الاعتماد على الاستبيانات واستطلاعات الرأي التقييمية لأراء المتعاملين.

وبشكل عام نلاحظ الاختلاف بين النموذج في نسخته 2013 ونسخة2020 بالشكل وحتى في آلية الطرح فبعد أن كان هناك ثلاث نماذج تضم: المبادئ والمعايير وأداة رادار بشكل منفصل، أصبح هناك شكل نموذجي واحد يضم المعايير التي كانت في تسع معايير مصنفة تحت الممكنات والنتائج، أصحبت ثلاث محاور متمثلة في التوجيه والتنفيذ والتي تمثل الممكنات والنتائج بحيث تحت كل محور مجموعة من المعايير، إلا أن المعيار الجديد الذي يعتبر ذو قيمة مضافة في النموذج 2020يتمثل في **بناء القيمة المستدامة** وهو القلب النابض للنموذج الجديد، كما يمكن تلخيص أهم الفروق بين النموذجين في الجدول التالي:

الجدول رقم(20):أبرز المقارنات بين النموذجين الأوربيين2013و2020

معايير التفرقة	النموذج الأوروبي 2013	النموذج الأوروبي2020
محاور النموذج	محورين(الممكنات والنتائج)	ثلاث محاور(التوجه، التنفيذ، النتائج)
المعايير الرئيسية	09معايير رئيسية	07معايير رئيسية
المعايير الفرعية	32معيار فرعي	23معيار فرعي+02معيار نتائج
النقاط الاسترشادية	119نقاط إرشادية	112نقاط إرشادية
المفاهيم الأساسية	08مبادئ ومفاهيم أساسية	لا يوجد
توزيع الأوزان	تساوي بين أوزان معايير الممكنات والمعايير النتائج	وزن معايير التوجيه والتنفيذ600ووزن النتائج400
أداة رادار	02مسطرة للرادار(ممكنات ونتائج)	03مساطر للرادار(التوجه–التنفيذ–النتائج)

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويفرز النموذج الأوروبي للتميز بنسخته الحديثة 2020 عدة فوائد تحققها المنظمات من تطبيقه متمثلة في النقاط التالية:

- تحديد النظام الايكولوجي للمنظمات والحصول على شهادة ملتزمون بالتميز؛
- تقييم النظام الإداري لمعرفة نقاط القوة وفرص التحسين؛
- التطوير والتحسين باستخدام نتائج التقييم؛
- تطوير ثقافة الأداء القائمة على الابتكار والإبداع؛

- ابتكار ثقافة خاصة لمواجهة التحديات والمخاطر؛
- مشاركة الجميع في تحقيق التميز؛
- التمكن من عمل خريطة طريق لتحقيق التميز؛
- اكتساب مهارات استخدام أدوات وأساليب تحسين الأداء.

المطلب الثاني:تجارب وخبرات جامعات عالمية في الأداء المتميز

حسب مقولة كلايتون م كريستنسن:"الباحث المتميز من يكتشف أولا الآلية السببية الأساسية وراء ظاهرة النجاح، وما يسمح لأولئك الذين يبحثون عن إجابة لتجاوز عقلية الأجنحة والريش لنسخ سمات الشركات الناجحة"، فالمعرفة وحدها لا تكفي، لا بد أن يصاحبها التطبيق، فالأهم ليس ما حققته المنظمات الناجحة وإنما ما المقاييس الأساسية لصنع التميز والنجاح؟، ومن منطق التحليل المنطقي سنتناول أبرز التجارب للجامعات العالمية التي سعت لتطبيق وتكييف نماذج التميز وفق بيئتها الخاصة، التي لاقى تطبيقها نجاحا كبير في تحقيق التميز في الجامعات وتعديل مسارها الأكاديمي ومن بين هذه العينات البارزة نجد:

أولا:تجارب الجامعات الأمريكية

تتصف تجارب الجامعات الأمريكية في مجال الجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي بالتميز، حيث تسعى معظمها في الحصول على الاعتماد الأكاديمي والجودة النوعية، بحيث نوع من التعاون فيما بينها وتقترن ببعضها البعض، ونظرا لخفض ميزانية مؤسسات التعليم العالي منذ عام1999 اعتبر ذلك تحدي في تبني أنظمة أداء تقييميه فعالة للبحث عن موارد ذاتية لتطوير الأداء والتركيز على الجودة النوعية ومواجهة تغيرات العصر بالتركيز على جودة المخرجات، بحيث اعتمدت مؤسسات التعليم العالي على نموذج مالكوم بالدريديج في فلسفة تسيريها لتحصل على جوائز نظير تحقيقها الأهداف المرجوة للجامعات، بحيث حرصت على إنشاء آليات تتابع

جودة أدائها لتعتمد على ما يستحق منها للاعتماد،[1]وعلى هذا الأساس عملت الجامعات الأمريكية على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة سعيا منها للوصول للتميز المطلوب وتعزيز تفوقها في الوسط الجامعي ومن بين هذه الجامعات ما يلي:

1. جامعة أوريجون الأمريكية:

تعد جامعة أوريجون (*UO*) واحدة من 62 مؤسسة بحثية فقط في الولايات المتحدة وكندا أعضاء في رابطة الجامعات الأمريكية المرموقة (*AAU*)، جامعة أوريجون هي موطن لما يقرب من 90 برنامجًا للدراسات العليا، ونظرا لإنجازات أعضاء هيئة التدريس والبحوث المتميزة حصلت على تقدير محلي ودولي وفقًا لتقرير *Graham–Diamond* ، ليحتل أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم بجامعة *UO* المرتبة 15 في الولايات المتحدة بين جامعات الأبحاث العامة، في حين تصنف *US News and World Report* باستمرار برنامج الدراسات العليا في كلية التربية على أنه من بين الأفضل في الولايات المتحدة في إصدار 2009، احتل البرنامج المرتبة الخامسة على مستوى الدولة بشكل عام والثاني بين المنظمات العامة،كما احتل برنامج التربية خاصة المرتبة الثالثة بين جميع المدارس والثاني بين المنظمات العامة للعام التاسع على التوالي.

بالإضافة إلى ذلك، كانت كلية التربية هي المدرسة الأولى، عامة أو خاصة، من حيث حجم البحوث الممولة لكل عضو هيئة تدريس، إذ صنفت *U.S. News & World Report* برامج الدراسات العليا في كلية *Charles H. Lundquist* للأعمال من بين أفضل 10 مدارس على

---

[1]جيلالي سليمة، **تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة(دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات التعليم العالي)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018/2017، ص182.

الساحل الغربي وبرنامج *Oregon M.B.A*. ضمن أفضل 6٪ من إجمالي ماجستير إدارة الأعمال.

وعلى الصعيد الوطني *DesignIntelligence* وهو منشور يصنف أفضل مدارس الهندسة المعمارية والتصميم في الولايات المتحدة، قد اعترف بكلية *UO* للهندسة المعمارية والفنون المتحالفة لالتزامها بتدريس التصميم المستدام، واحتلت هندسة المناظر الطبيعية المرتبة الأولى وحل كل من برامج الهندسة المعمارية والتصميم الداخلي في المرتبة الثانية في مجال التميز الشامل، في حين احتلت البرامج الثلاثة أيضًا مرتبة جيدة على الصعيدين الإقليمي والوطني، وتوفر في جميع تخصصاتها الفرص لإشراك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء في بيئة تتسم بالاحترام المتبادل والاحتراف والنزاهة والدعم.[1]

لتعتبر هذه الجامعة من الجامعات الأوائل التي سخرت جميع إمكانياتها من أجل تطبيق معايير الجودة باعتمادها نظام قياس الأداء والجودة والنوعية حسب سياسة ولاية أورجيون، والخطوات والإجراءات التي اعتمدتها الجامعة تمثلت في:[2]

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة استكشاف مفهوم وعناصر نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف إعداد وتكوين الأفراد من الإدارة العليا لهم دراية بالمقصود بإدارة الجودة الشاملة وكيف تكون مفيدة للجامعة؛
- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تشكيل فريق التطبيق والتجريب للنظام؛

---

[1] نقل عن الرابط: https://www.uoregon.edu/academics ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/09، الساعة:05:20.

[2] باديس بوخلوة وسامي بن خيرة، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد05، العدد01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص96-97.

- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الأخذ بالمفهوم الواسع للزبون، والذي يتضمن الزبائن الداخليين للجامعة الممثلين في هيئة التدريس والعاملون بالجامعة؛ والزبائن الخارجيين: وهم طلبة الجامعة، والطلبة الذين لم يقبلوا بالجامعة، وطلبة الثانوي القريبين الذين يحتمل أن يتقدموا للدراسة في الجامعة، وخريجي الجامعة، والمجتمع والجهات الداخلية والخارجية التي تتعامل مع الجامعة.
- **المرحلة الرابعة:** وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي لأنشطة الجامعة، وذلك برسم معالم رسالة محددة لأهداف الجامعة، ورؤية واضحة لشكل الجامعة مستقبلا؛
- **المرحلة الخامسة:** وهي مرحلة تشكيل فرق عمل عمال الإدارة اليومية؛
- **المرحلة السادسة:** وتتضمن القيام بمشروعات تطوير عبر العديد من الإدارات؛
- **المرحلة السابعة:** وتتضمن إعداد تقارير الأداء، ونظم الحوافز، وجوائز الجودة التي تمنح للأعمال المتميزة، ليقوم النموذج على النظام التالي:



الشكل رقم(32):نموذج أوريجون لتطبيق الجودة والتميز

المصدر: شرف إبراهيم الهادي، **إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نجو جودة وتميز الأداء**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06، العدد11، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالاشتراك مع الأمانة العامة اتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2013، ص273.

بحيث أدى تطبيق هذا النظام المعتمد على نموذج بالدريج إلى نتائج إيجابية مركزا على الجانب الإداري ويتناول كلا من لويس ودوجلاس أن تجربة الجامعة تقوم على المعايير التالية:[1]

- التزام الإدارة العليا بتنفيذ الإستراتيجية المسطرة وفق عمل جماعي؛
- إعطاء أولية للطلبة من حيث تطبيق دراسة خاصة باستقصاء أرائهم والاستفادة منها؛
- تحسين العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وتركيز جهودهم وقناعاتهم نحو التطوير القائم على الأخذ بعين الاعتبار لأراء الطلبة؛
- التطوير المستمر بتحسين العمليات الأكاديمية وتطويرها ومراجعة الجهود وتقويمها ومعرفة مدى رضا الجهات المستفيدة من أساليب التطوير؛
- بناء فرق العمل التي تقلل من الأخطاء الفردية والتي تعمل على ترسيخ وتعزيز الثقافة الجامعية ورؤيتها المستقبلية ويشجع على الإبداع والابتكار؛

من النتائج المحققة من تطبيق هذا النظام: اعتماد وتعميم طرائق جديدة في العمل، تنمية وتطوير أعضاء الجامعة، تحسن الوضع المالي للبرامج المنفذة، التحسين في نوعية المخرجات الجامعية، الزيادة في أعداد الملتحقين بالجامعة، بحيث صنفت المرتبة 351 – 400 حسب تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي سنة 2022، لتعد جامعة أوريجون واحدة من أفضل الجامعات العامة في يوجين بالولايات المتحدة، ليتم تصنيفها في المرتبة 701–750 في تصنيفات جامعة كيو إس العالمية 2023، والمرتبة 301–400 وفق تصنيف شنغهاي 2022.[2]

---

[1] عليمات صالح ناصر، مرجع سبق ذكره، ص160.

[2] نقل عن الروابط التالية: https://www.shanghairanking.com/ ، https://www.topuniversities.com/ ، https://www.timeshighereducation.com/ ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/10، الساعة:01:15.

2.تجربة جامعة جونز هوبكنز:

تأسست جامعة جونز هوبكنز (*JHU*) عام 1876، وهي جامعة بحثية خاصة مقرها بالتيمور بولاية ماريلاند، أخذت اسمها من المتبرع الأول، الداعي الأمريكي لإلغاء الرق ورجل الأعمال الخيرية ورجل الأعمال المدعو جونز هوبكنز، شعار الجامعة هو "المعرفة للعالم".:

للجامعة أربعة فروع في بالتيمور مع فروع إقليمية في جميع أنحاء ولاية ماريلاند، ومركز للتكنولوجيا الحيوية شمال واشنطن العاصمة، تخدم *JHU* أكثر من 21000 طالب موزعة على تسعة أقسام أكاديمية: مدرسة *Zanvyl Krieger* للفنون والعلوم، مدرسة *Whiting* للهندسة، كلية *Carey* للأعمال، كلية التربية، كلية الطب، كلية التمريض، معهد *Peabody* (للموسيقى)، مدرسة الصحة العامة، وكلية *Paul H. Nitze* للدراسات الدولية المتقدمة، ولها حضور في أكثر من 150 دولة بما في ذلك الأرجنتين وفرنسا والصين وإيطاليا وسنغافورة، وبرنامج دراسة مكثف بالخارج، يمكن لطلاب الطب والتمريض أخذ مواد اختيارية طبية في 19 دولة، ويتم تشجيع جميع الطلاب الذين يسعون للحصول على درجة البكالوريوس في الهندسة العامة على قضاء فصل دراسي واحد على الأقل للدراسة في الخارج.

تضم الجامعة 36 من الحائزين على جائزة نوبل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب السابقين والحاليين، بحيث استفاد الباحثون من النماذج الأوروبية وعملوا على فهم كيفية تنظيم الجامعات الألمانية والإنجليزية وفرنسا وبخبرتهم وكفاءتهم نقلوها للجامعات الأمريكية، بحيث اهتمت جامعة جونز هوبكنز بالبحث بدلا من التعليم الجامعي إلى تعظيم دور البحث المتقدم بالاهتمام بالتطبيقات الهادفة للمنفعة، والتي تشكل الحياة الحقيقية في الجامعة من خلال تركيزها بمسائل الفكر والاكتشاف الجديد للنخبة، لتعد جامعة جونز هوبكنز واحدة من أفضل الجامعات الخاصة في

بالتيمور بالولايات المتحدة،[1] تم تصنيفها في المرتبة رقم 24 في تصنيفات جامعة كيو إس العالمية 2023، كما تحتل المرتبة 13 حسب تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي سنة 2022 والمرتبة الـ20 في تصنيفات السمعة العالمية لسنة2021، والمرتبة 14في تصنيف شنغهاي 2022.[2]

3. تجربة جامعة نيومكسيكو الحكومية–كارلسباد:

تقع جامعة نيو مكسيكو (*UNM*) في البوكيرك التي تعتبر أكبر مدينة في نيو مكسيكو، تأسست جامعة *UNM* عام 1889، وهي مؤسسة تخدم ذوي الأصول الأسبانية – وهي المؤسسة الوحيدة في الولايات المتحدة التي تم تصنيفها أيضًا على أنها جامعة أبحاث كارنيجي ذات نشاط عالٍ جدًا، إنه تمثل مزيجا متنوعا من الثقافات والخلفيات.

يلتحق بها حوالي 35000 طالب والتي تضم أيضًا أكثر من 159000 خريج نشط بينما تضم هيئة التدريس بالجامعة واحدا من الحائزين على جائزة نوبل واثنين من زملاء ماك آرثر و35 باحثا في برنامج فولبرايت، بحيث صنفت مؤخرا كلية الحقوق، وكلية الطب، وكلية الهندسة، وكلية أندرسون للإدارة من قبل مجلة *Hispanic Business Magazine* على أنها من بين افصل 10 كليات في الجامعات الأمريكية من ناحية جودة الإنتاجية، وصنفت في المرتبة 251 – 300 حسبت تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي 2022.[3]

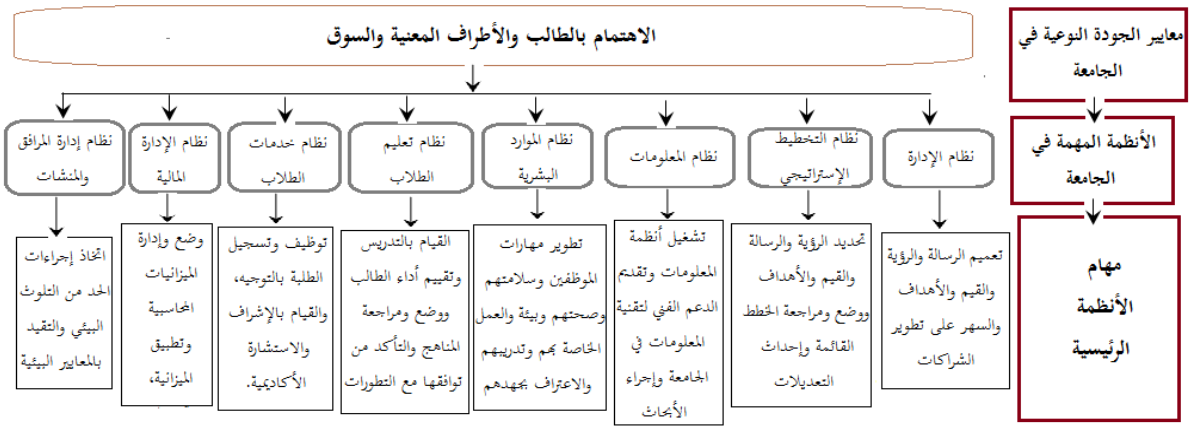
---

[1] جوناثان كول، **جامعات عظيمة قصة تفوق الجامعات الأمريكية**، ترجمة ناصر الحجيلان، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2016، ص74–75.

[2] نقل عن الروابط التالية: https://www.shanghairanking.com/ ، https://www.topuniversities.com / ، https://www.timeshighereducation.com / ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/10، الساعة:02:25.

[3] نقل عن الروابط التالية: https://www.shanghairanking.com/ ، https://www.topuniversities.com / ، https://www.timeshighereducation.com / ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/10، الساعة:04:17.

ركزت الجامعة في بناء أنظمتها وأجهزتها الإدارية وتطويرها حسب معايير جائزة مالكوم بالدريج، حيث حرصت على بناء نظام قيادي متكيف مع الأنظمة الحساسة للارتقاء بالنوعية، بحيث حرصت على ترشيد مواردها المالية بما يضمن أداء مهام الوحدات الجامعية حسب ما هو مخطط له، والشكل التالي يوضح نظام الأداء المؤسسي في الجامعة وفق معايير الجودة والنوعية كالتالي:



الشكل رقم(33):نظام الأداء المؤسسي في جامعة نيومكسيكو

المصدر: شرف إبراهيم الهادي، مرجع سبق ذكره، ص276.

من خلال الشكل نلاحظ أن الجامعة تعتمد هيكلية لنظام الأداء وفق مالكوم بالدريج للجودة والنوعية ويظهر بها آلية الأنظمة الجامعية وكيفية تنفيذها في الجوانب الإدارية والأكاديمية والمالية والبشرية، ليكون مركز اهتمامها الطالب والأطراف المعنية والسوق، فالمدير التنفيذي للجامعة يعمل على تطبيق رسالة الجامعة والقيم الأساسية والتوقعات المستقبلية للأداء من خلال النظام الإداري القيادي ونظام التخطيط الاستراتيجي ونظام الموارد البشرية ويقوم المدير الأكاديمي للجامعة بتطبيق هذه العمليات من خلال أربعة منسقين على مستوى الأقسام ليمثلوا100عضوا من الهيئة التدريسية،

ويراقب مدير الخدمات الطلابية في الجامعة أداء وحدات الخدمات الطلابية ويتولى المدير المالي للجامعة مسؤولية تطبيق نظام الإدارة المالية ونظام إدارة المرافق ونظام المعلومات[1].

ومن ناحية أخرى نظام الإدارة يسهر على تطبيق رسالة الجامعة وقيمها الرئيسية وتوقعاتها بالنسبة للأداء بما يتوافق مع صلة الجامعة بقيمتها الأساسية المتعلقة بالقيادة وتوقعاتها على المدى البعيد، كما أن بقية الأنظمة تسهر على احترام الموظفين والتطوير المتواصل والتعليم المنظم والاستجابة السريعة والتوقعات إلى الأطراف المعنية بالجامعة عن طريق وسائل الاتصال الحديثة وتوجيه الموظفين الجدد وتوجيه الأكاديميين للتسجيل من خلال تقديم جل الاقتراحات والاستشارة اللازمة لضمان نتائج إيجابية في التخصصات المعتمدة وأداء أكاديمي متميز من طرف الطلاب الملتحقين.

4. تجربة جامعة ويسكنسون ستاوت:

جامعة ويسكونسن ماديسون هي جامعة أبحاث أمريكية تتمتع بسمعة أكاديمية جيدة جدا ومستوى عال جدا من البحث، وقد تم تصنيفها ضمن أفضل 100 جامعة في العالم من حيث القابلية للتوظيف في تصنيفات توظيف الخريجين لعام 2017، ويرجع ذلك جزئيا إلى نتائج خريجيها الرائعة بحيث تتسم برامجها بالتركيز على العلوم الصناعية والعلوم الاقتصاد، وتصنف الجامعة من بين أفضل 20 جامعة في العالم في تصنيفات جامعة كيو إس العالمية لتحتل المرتبة 83 في عام2023.[2]

---

[1]شرف إبراهيم الهادي، **إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة وتميز الأداء**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06، العدد11، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالاشتراك مع الأمانة العامة اتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2013، ص274.

[2]نقل عن الرابط التالية: https://www.topuniversities.com/ ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/11، الساعة:03:03.

لتعتبر جامعة بحثية رائدة لتحقيقها عدد من الإنجازات والنتائج الرائدة من خلال اكتشاف الفيتامينات في أوائل القرن العشرين، وزراعة الخلايا الجذعية الجنينية في أواخر القرن العشرين، وفي عام 2010 تم اكتشاف نوع بشري جديد، وتم منح أكثر من اثنتي عشرة جائزة نوبل لأعضاء هيئة التدريس والخريجين، ومن بين الخريجين الآخرين 33 فائزا بجائزة بوليتزر، ومؤسسو شركة الإعلام الإخباري *The Onion*، ومؤسس *Earth Day*، لتصنف في المرتبة 58 حسب تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي 2022، والمرتبة 33 في تصنيف شنغهاي لعام2022[1].

تعتبر أول مؤسسة تعليمية جامعية تنال جائزة مالكوم بالدريج التقديرية للجودة والتميز بحيث سهرت على رسم معالم خطة التي تركز على مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة لتعتبر مدخلا شاملا في الإدارة باستخدامها الطرق العلمية وضمان إسهام الجميع لاعتماد مبدأ التطوير المستمر في كل الجوانب، بهدف مواجهة توقعات الزبون،[2] حيث اهتمت الجامعة بتطوير الجوانب التالية:

أ. **النظام القيادي:**لضمان سير العمليات الإدارية والأكاديمية والتواصل مع المجتمع تم هيكلة إدارة الجامعة بمجلس استشاري بتمثيل الجانب الأكاديمي والإداري والطلابي مشكلة في ثلاث هيئات لصنع القرارات تحت سلطة رئيس الجامعة، بحيث يسهر على تحديد الاتجاهات المستقبلية للجامعة ومراجعة رسالتها ورؤيتها وقيمها، كما يتم تقييم أفضل الممارسات التعليمية، وعلى أساسها يتم تحديد مواطن التطوير وأولويات الموازنة، إذ تم تحديد رؤية الجامعة القائمة على تحقيق التطور والحصول على اعترافات بنظام الجامعة على أنه أرقى

---

[1] نقل عن الروابط التالية: https://www.shanghairanking.com/ ، https://www.timeshighereducation.com/ ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/11، الساعة:03:15.

[2] علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص58.

الأنظمة في العالم، مع تحديد الرسالة القائمة على العمل الجماعي، وصياغة الأهداف الرئيسية المتمثلة في المحاور العريضة التالية:

- إقامة علاقات تعاونية في ظل ضمان التطور المهني؛
- منتدى قضايا الساعة لتشجيع الأعضاء على الاطلاع على المستجدات المتعلقة بالتعليم الجامعي؛
- إجراء التقييم الدوري لأداء الهيئة التدريسية والإدارية وتعميم نتائجها، لتعتبر مخرجات لإبداع طرق جديدة لتحسين أداء العاملين والإدارة العليا بما فيهم رئيس الجامعة.

ب. **التخطيط الإستراتيجي:**تعمل لجنة التخطيط الإستراتيجي على التدقيق والرقابة في مسار الجامعة من خلال وضع الخطط ومراقبة تطبيقها وموافقتها للموارد المالية بدراسة مؤشرات الأداء الإستراتيجي وتحليل التطور السنوي للميزانية ورأسمالها، بحيث تهتم اللجنة بثلاث عمليات: تحديد الأولويات في الميزانية السنوية، وضع تصور مستقبلي للعمل، تحديد مؤشرات الأداء ومراجعتها سنويا.

ت. **دعم المجتمعات الرئيسية:**تحرص الجامعة على إنشاء علاقات قوية مرسمه بشراكات مع المجموعات المحلية والإقليمية والمهنية، بإدخال الشراكات مع المجتمع ومبادرات التطوير الاقتصادي ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وخطة الميزانية الخاصة لتكون جزء من أهدافها الإستراتيجية، من خلال تطوير التعليم بإشراك مؤسسات فرعية بالإضافة للمؤسسات الاجتماعية، كما أنه تم تسجيل مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في المجالس المدنية

والمدرسية والخيرية بإلقاء العديد من المحاضرات التي تدعم وتطور من نوعية المجتمع، ويترأسون برامج أخرى تطرحها الولاية لتطوير الجودة والنوعية.[1]

ث. **التركيز على الطلاب والمعنيين:**ركزت الجامعة على بناء علاقة مع الطلبة منذ انتسابهم للجامعة لتشكيل انطباع إيجابي لدى الطلبة اتجاه الجامعة، بحيث اعتمدت أنظمة راقية لقبول الطلبة وتقييم احتياجاتهم وتوقعاتهم اتجاه الجامعة بشكل دوري، بحيث يتم تقسيم الطلبة حسب اختصاصاتهم الجامعية ويتابع مدراء البرامج باختيار الطلبة لصنع القرار المتعلقة باختصاصاتهم وبرامجهم الدراسية مع تقييم مدرسيهم، إلى جانب ذلك قامت الجامعة ببناء علاقة مع أصحاب العمل من خلال مكاتب التشغيل التعاوني في الجامعة، الذي يعقد سنويا محافل لأرباب العمل مع تنصيب برامج على شبكة الانترنت يربط الطلاب بأصحاب العمل، وضمان تقديم الخدمات المستمرة على الشبكة.

ج. **التركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين:**من خلال تصميم نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية المهتمة بجوانب أعضاء هيئة التدريس والموظفين من حوافز وتدريب وتطوير وتقييم، من خلال تنظيم اجتماعات دورية تجمع بين الإدارة والنقابة لتحديد المشاكل والحد من وقوعها، وضمان تنوع طرق التدريب وورش ودورات التعليم عبر الإنترنت، كما تحرص الجامعة على إجراء تقييمات الأداء بشكل دوري لمنح التقديرات والتعويضات لمكافأة الأداء العالي ومنح جوائز استحقاق.

---

[1] إياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي(دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)**، أطروحة دكتوراه في التربية، تخصص مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011/2010، ص112.

ح. **إدارة المعلومات:**تركز الجامعة على تأمين المعلومات على حسب كل شريحة بتوفير قواعد بيانات للمستفيدين من الجامعة، ليتم نشر كتاب الحقائق عن الجامعة باستمرار المتضمن الحقائق والمعلومات عن الطلبة والأساتذة والبرامج والاختصاصات الأكاديمية، إذ تستخدم الجامعة نظام معالجة واسعة للمعلومات لتضمن نظم معلومات وبيانات ذات نوعية عالية الجودة.

خ. **إدارة العمليات:**من خلال التركيز على العمليات ذات المخرجات التأثيرية على الجامعة باهتمامها بتصميم وتقديم العمليات التعليمية وتخطيط البرامج التعليمية وتحديد دراسة الاحتياج المتوقع في ضوء حاجة السوق ورغبات الطلبة واتجاهاتهم، كما تهتم الجامعة بعمليات الدعم التعليمي بهدف رفد البرامج الأكاديمية وتسهيل عمليات التعلم الفعال ونجاح الطلاب ورضاهم عن أداء الخدمات والبرامج المقدمة.

5.جامعة نورث ويست ميسوري الحكومية:

تأسست جامعة ميسوري للعلوم والتكنولوجيا في عام 1870 كواحدة من أولى المدارس التكنولوجية غرب ميسيسيبي، وهي واحدة من أفضل جامعات البحث التكنولوجي في البلاد، تركز حاليا على توفير أعلى عائد على الاستثمار للطلاب وشركاء البحث وأصحاب العمل والجهات المانحة، كما هو موضح في خطتنا الإستراتيجية بسعيها إلى توفير أكثر من 97 طريقة للتخطيط لحياتك المهنية بطريقة راقية، وستقوم بكل ذلك في واحدة من أفضل جامعات البحث التكنولوجي في البلاد، إلى جانب ذلك تشتهر ببرامجها الهندسية، وتقدم مجموعة متنوعة من برامج الدرجات العلمية – كثير منها ثقيل في العلوم والرياضيات – وغيرها التي تركز على الفنون الحرة والعلوم الإنسانية، ولكنها مشبعة بتركيز تكنولوجي فريد، إذ تم تحديد أربعة مجالات بحثية متطورة في إستراتيجية ميسوري للعلوم والتكنولوجيا بالتركيز على الاستكشافات في مجال تقنيات التصنيع

المتقدم مثل تطبيق تقنية النانو والأنظمة الذكية التي يتم تمكينها بواسطة أجهزة الاستشعار، بينما تقدم المواد المتقدمة حلول للتحديات الوطنية الأساسية مثل استبدال مئات الجسور المعيبة وضمان إمدادات طاقة ومياه موثوقة، يبحث باحثون آخرون عن طرق لتطوير البيئات "الذكية" و"المدن الذكية"، وتوفير البنية التحتية في المناطق التي تعاني نقائص، كما هناك تركيز قوي على تعددية التخصصات في جميع مراكز البحث، مما يؤدي غالبا العديد من أنواع العلماء (وأحيانا علماء الاجتماع) الذين يعملون جنبا إلى جنب لتحقيق أهداف مشتركة، كما قام طلاب الجامعة ببعض المشاريع التي تعد من أفضل المشاريع في البلاد بتوفير معدات البحث في مجال الهندسة الكيميائية والكيميائية الحيوية، والتي تم افتتاحها في عام 2014، ومن بين الخريجين مؤسس تويتر جاك دورسي؛ وكلايد كوان، التي نجحت تجاربهم المشتركة في اكتشاف النيوترينوات للمرة الأولى في فوز زميله العالم فريدريك رينز عام1955 بجائزة نوبل في الفيزياء، وتحتل المرتبة 401-500 حسبت تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي 2022، والمرتبة 901-1000 في تصنيف شنغهاي لعام2022، أما تصنيفات جامعة كيو إس العالمية تتربع المرتبة 501-510 في عام2023[1]

بدأت الجامعة بتطبيق برنامج الجودة عام 1986 وتطويرها ثقافتها الخاصة وفق برنامج مالكوم بالدريج الوطنية للجودة عام1991 وفازت بجائزة الجودة عام1997، وقد نفذ البرنامج في إطار بناء أفكار تميزية مما نتج عنها أزيد من200 فكرة لأعضاء الهيئة الإدارية والموظفين التي تبنت المبادرات التغيرية،[2] بحيث اهتمت بالجوانب التالية:

---

[1] نقل عن الروابط التالية: https://www.shanghairanking.com/ ، https://www.topuniversities.com/ ، https://www.timeshighereducation.com/ ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/13، الساعة:01:12.

[2] شرف إبراهيم الهادي، مرجع سبق ذكره، ص277.

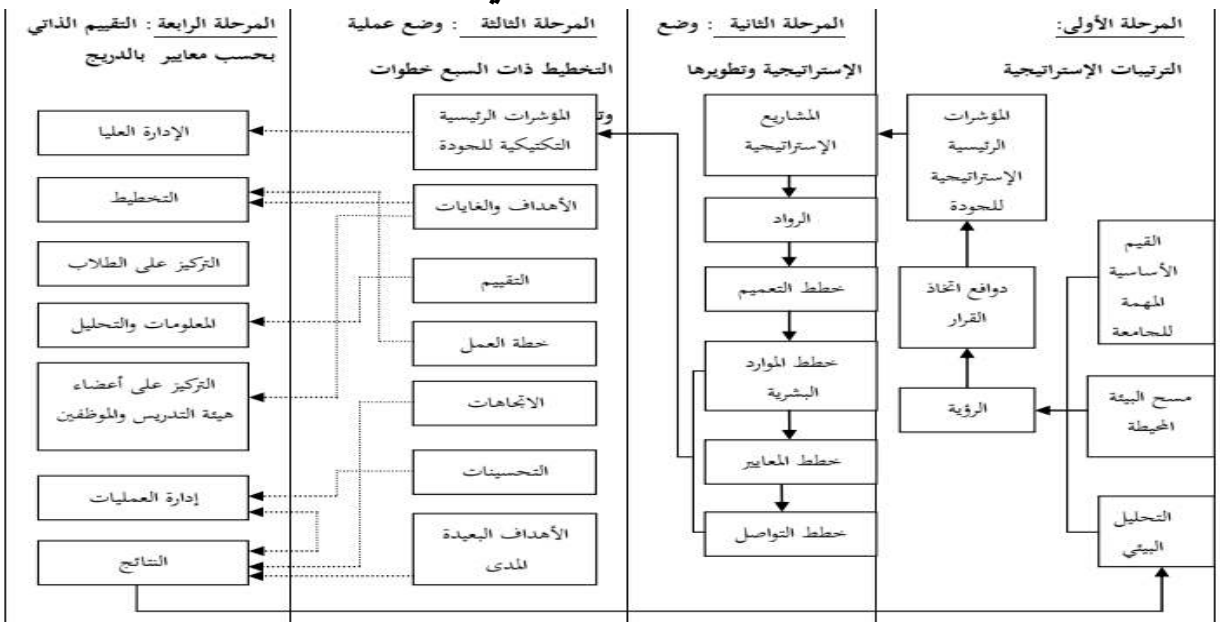
أ. **الإدارة العليا وأنظمتها:**صممت الهيكلة التنظيمية للعمل في جو تعاوني يسوده مناخ داعم للإبداع والحيوية وفق أطر السلوك القانوني والأخلاقي داخل الجامعة مركزة على جوانب التطويرية للتعليم وتحديد مسؤوليات كل إدارة وإعادة تصميم عملياتها، والتي تتكون من مجلس الرئيس ومجلس العمادة وهيئة التخطيط الاستراتيجي، كما منحت الجامعة الهيئة التدريسية والموظفين صلاحيات أوسع لإجراء تعديلات على العمليات ضمن عملية تخطيطية فعالة، مع وضع نظاما منهجيا لمراجعة الأداء التنظيمي والإداري من خلال تفعيل لوحة الإعدادات القياسية التي حددت مسبقا من طرف رئيس الجامعة، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-5):المقاييس الرئيسية ونتائج المراجعة بجامعة ميسوري

مولدات صناعة القرار	معايير القياس الرئيسية	نتائج المراجعة الرئيسية
الالتحاق	التوظيف ؛ الاحتفاظ بالطلاب.	
نجاح الطالب	التعليم العام؛ إعداد المدرسين؛ معدل التخرج؛ اختبار مادة التخصص؛ نجاح طلاب السنة الأولى.	
الرضا	الطالب؛ الموظف؛ عضو هيئة التدريس.	
الأداء المالي	التخصصات؛ رأسمال؛ العمليات؛ المساعدة؛ التبرعات؛ موازنة التمويل.	

المصدر: إياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي(دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)**، أطروحة دكتوراه في التربية، تخصص مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011/2010، ص121.

ب. **التخطيط الاستراتيجي:** تعتمد الجامعة على نموذج يحتوي على أنظمة نوعية لتحديد إستراتيجيتها مكون من أربع مراحل موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم(40):نظام الأداء المؤسسي بجامعة ميسوري

المصدر:جيلالي سليمة، **تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة(دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات التعليم العالي)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018/2017، ص186.

ليشير النموذج لأربع مراحل متتابعة ومتكاملة للوصول للجودة في التخطيط والتطبيق، لتركز المرحلة الأولى على مرحلة المسح البيئي لجمع البيانات والمعلومات وتبويبها ومعالجتها من قبل هيئة التخطيط الإستراتيجي وعلى ضوئها يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالاتجاهات ومؤشرات الأداء الإستراتيجية للجودة التعليمة والخدماتية، ليتم في المرحلة الموالية بتحديد قائمة المشاريع الإستراتيجية وتصنيفها ومراجعتها لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، وتعمم المشاريع على مستوى الأقسام والوحدات في المرحلة الثانية أين يتم تخصيص الموارد والتمويل الذي يتسم باللامركزية، وأخيرا في المرحلة الرابعة تجرى العمليات التقييمية وفق معايير بالدريج للخروج بخطط العمل الهادفة وتحديد مواطن التحسين المستمر.

ت. دعم المجتمعات الرئيسية:تقوم الجامعة بتقييمات دورية حول تأثيرها على المنطقة بدراسات حول موضوعات مثل الأثر الاقتصادي وحاجات المنطقة إلى مدرسين، ومنح فرص تدريبية

للخريجين، ورضا المجتمع عن خريجي الجامعة، إلى جانب المشاركة في فعاليات عديدة في المجتمع من خلال أعضاء هيئة التدريس، وقد أسست مركز ماكيمي للتعليم المستمر الذي يحتضن برامج تخدم المجموعات المهنية في المجتمع والمنطقة، كما تقدم خدمات استشارية لتطوير المشاريع الناشئة، ضف على أنها عضو في العديد من الاتحادات الوطنية التي تسهم في تحسين نوعية التعليم العالي.[1]

ث. **التركيز على السوق والطلاب والأطراف المعنية:**تركز الجامعة على تحديد الاتجاهات التي تؤثر على الجامعة وموقعها في سوق المؤسسات التعليمية، من خلال القيام باستقصاء لرأي الطلبة حول الجامعة المتعلقة بالكتاب الجامعي والخدمات وأساليب التدريس والمختبرات، كما تعقد حلقات البحث المتخصصة، ويجري مركز تطوير المشاريع الصغيرة استطلاعات للأعمال والصناعات لتحديد احتياجات التعليم في المنطقة، ومراعاة أصحاب العلم والجامعات التي تقدم دراسات عليا.

ج. **التركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين:**تبرز أولويات الجامعة من خلال إشراك العاملين في إدارة وتطوير الجامعة في ظل بيئات العمل الجماعي، مع ضمان تنظيم الدورات التدريبية التي تقيم باستطلاعات الرأي للارتقاء بالنوعية بعد نهاية كل فعالية، بهدف دفع التطور المهني بالتركيز على الأداء العالي، وإدخال مفاهيم الجودة والنوعية في كافة العمليات بالنسبة للموظفين، أما أعضاء هيئة التدريس تخضع لعملية تقييم الأداء وفق دليل توجيهي وتدابير خاصة من خلال تقديم الآراء وانتقادات البناء لتطويره.

---

[1] إياد علي الدجني، مرجع سبق ذكره، ص121.

كما تعتمد الجامعة نظام رواتب وتعويضات يعتمد على السوق لجذب أفضل أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ليسهر قسم المواصفات والاختصاصات بتحديد نوعية وكم المتقدمين للوظيفية، ففي عام 2002 اتخذ الإداريون البارزون في الجامعة طريقة ديزني كنقاط مرجعية لدمج الموظفين الجدد في مجتمع المؤسسة وتعزيز انتمائهم وبناء على هذه التجربة أجرت الجامعة تعديلات على نظام التوظيف واختيار الموظفين، وتوجيه العاملين الجدد، وطرق التواصل، حيث خضع المرشحين للتوظيف لدورات تدريبية ومراقبة أدائهم لمدة عام كامل، ويتم اختبار المناسبين لشغل مناصب إدارية بحسب قدراتهم.[1]

ح. **إدارة العمليات**:تركز العلميات في الجامعة على التعليم والخدمات والطلاب والتخطيط لتحسين العمليات وذلك بالاعتماد على قائمة من المؤشرات الخاصة بالأداء والنواتج المتوقعة لعملياتها لتتبع النموذج التالي:

[1]المرجع نفسه، ص126.

الجدول رقم(22):مؤشرات ومقاييس الأداء الرئيسية بجامعة ميسوري

العمليات	المتطلبات والمؤشرات الرئيسية للنوعية	التقييس	خدمات الطلبة	المتطلبات والمؤشرات الرئيسية للنوعية	المقاييس
التعليم	المؤشرات الرئيسية لنوعية التعليمية	مقاييس إنجازات لطلاب	الالتحاق المالية؛ خدمات لعمل	أداء المهام المطلوبة بكفاءة؛ ومهارة عالية؛ تقديم الخدمات بلطف ووضوح؛ الإنصات بالاهتمام إلى الطلبات والملاحظات والمشكلات؛ لتمتع بالانفتاح وتقبل الأفكار الجديدة؛ تقييم ما تم الاتفاق عليه بدقة في المواعيد وسرعة في التنفيذ؛ احفاظ على سلامة الحرم الجامعي وتنظيمه وتزيينه وصحته وجاذبيته ونعالية وظائفه.	رضا الطلاب؛ معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية.
بيئة التعلم	العمل الجماعي/كفاءة إدارة الفريق؛ انتماءات الكفاءات؛ الإنماء الحضاري والتقاني؛ التطور الشخصي/الاجتماعي	الاستطلاع الوطني لمشاركة الطلاب ونتائج الخريجين	المكتبة مراجع؛ تعليم؛ دعم تعليمي		رضا الطلاب؛ معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية
التعليم والتعلم	مهارات التواصل فكر النقدي/إبداعي وقدرات التوصل إلى حلول للمشكلات كفاءات تعليمية ذات إدارة ذاتية	تقييم مادة الإنشاء في اللغة الإنجليزية؛ منحة أكاديمية عن المعدلات الثانوية؛ استطلاع نتائج طلاب التخرج منحة أكاديمية عن المعدلات الثانوية؛ استطلاع نتائج طلاب التخرج. التقييم الوطني لمشاركة الطلاب؛ استطلاع أراء الطلاب لسنة الثانية؛ استطلاع نتائج طلاب التخرج.	شؤون الطبة الخاصة بالإقامة، والفعاليات وأنشطة المركز الصحي، مركز الإرشاد والتوجيه الاجتماعي المساعدة الأكاديمية الدروس الإضافية؛ الإنجازات الرياضية للطالب؛ مركز تطوير المواهب؛ خدمات الدعم؛ العلاقات مع الإدارة		رضا الطلاب؛ معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية رضا الطلاب؛ معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية
التعليم	كفاءة تعمل على الكمبيوتر	استخدام مؤشرات الكومبيوتر؛ استطلاع نتائج طلاب التخرج؛ استطلاع كفاءات العمل على الكمبيوتر.	إدارة المعلومات مكتب للمساعدة؛ خدمات الكمبيوتر؛ قاعات السكن الجامعي؛ المرافق والمنشآت		رضا الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية؛ معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية
	الكفاءة في التخصص	اختبارات المواد الرئيسية في الاختصاص؛ مؤشرات الخاصة بالمواد الرئيسية للاختصاص؛ تقييم أصحاب العمل للخريجين الذين يعملون لديهم؛ استطلاع أراء طلاب السنة الثانية ونتائج طلاب التخرج.	المساعدة الأكاديمية الدروس الإضافية؛ الإنجازات الرياضية للطالب؛ مركز تطوير المواهب؛ خدمات الدعم؛ العلاقات مع الإدارة.		رضا الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية؛ معايير محددة متفرعة عن العملية الرئيسية

المصدر: إياد علي الدجني، مرجع سبق ذكره، ص126-128.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجامعة تقوم بتقييم مستمر لعمليات التعليم والخدمات المقدمة بغرض التحسين، ففي عام 2004 تم تشكيل مجموعة مؤقتة لاختبار نجاح الطلاب في برامج إعداد المدرسين بحيث أظهرت النتائج أن العديد من الطلبة الذين هدفهم تقلد مناصب في الجامعة لا يتمتعون بالمواصفات اللازمة، لذا تم وضع برامج داعمة لسد جوانب الضعف فيهم.

ثانيا:تجربة الجامعة البريطانية: جامعة كامنريدج نموذجا

تعتبر الجامعات البريطانية من الجامعات العريقة والمتجددة والمتميزة لتعتبر من أهم التجارب التي يمكن الاستفادة منها في مجال ضمان الجودة والتميز، فالنموذج البريطاني تأسس حول مفهوم

الكلية التي تضم الجامعيين ضمن الجامعة الكبرى[1]، بحيث تتمتع مختلف جامعاتها بالامتياز الأكاديمي والجودة العالية لنظام التعليم الذي له شهرة عالمية، بالإضافة إلى ذلك فإن الكليات والجامعات البريطانية توفر بيئة تعليمية خلاقة، لتخضع لمعايير الجودة للمؤسسات التعليمية البريطانية فهي تخضع للتقييم بشكل دوري ومستمر من قبل منظمات تعمل مع الحكومة ووزارة التعليم البريطانية للتأكد من أن البرامج والمناهج الدراسية تفي بمقاييس الجودة، والعمل على تشجيع التحسين المستمر وتوفير معلومات فاعلة للجمهور حول نوعية التعليم الجامعي استنادا لأهداف المؤسسة وغاياتها، مع ضمان مردود عالي القيمة للمال العام المستثمر في التعليم الجامعي[2]، إذ تركز على إخضاع الجامعات البريطانية لعمليات التقويم الخارجي من قبل لجنة فنية مشكلة من طرف وكالة توكيد الجودة في التعليم العالي بالقيام بزيارة ميدانية للجامعة المستهدفة للتحقق من أجل إعداد تقارير ووضع علامات معتمدة وعلى أساسه يتم تصور المقترح للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، ليشمل التقييم الجوانب التالية:[3]

- تصميم الخطة الدراسية وتنظيم محتوى المناهج؛
- تقييم طرق وأساليب التدريس والتعلم والتقييم؛
- قياس مستويات أداء وتقدم الطلبة وأساليب دعم وإرشاد الطلبة؛
- تقييم مصادر التعلم والتعليم المتوفرة لتدريس الموضوع؛
- إدارة الجودة والتحسين وأساليب تطوير الأداء النوعي للبرنامج.

---

[1] جوناثان كول، مرجع سبق ذكره، ص74.

[2] جيلالي سليمة، مرجع سبق ذكره، ص189.

[3] شرف إبراهيم الهادي، مرجع سبق ذكره، ص279.

وعلى هذا الأساس نلاحظ أن الجامعات البريطانية ركزت على تقييم الممارسات الجيدة في الجامعات بالتركيز على المعايير القياسية للبرامج، مما أسفرت عن بناء مدونة الممارسات وتوصيف المهارات العلمية العليا،[1] والجدير بالذكر أن الكثير من الدول تحاول الآن الاستفادة من التجربة البريطانية وتسعى إلى تبني الأسس والمبادئ التي يبنى عليها نظام التحكم في جودة التعليم والتدريب في بريطانيا.

لتعد تجربة **جامعة كامبريدج البريطانية** في مجال الجودة والتميز من أفضل التجارب نظرا لالتزامها بأولويات تحقيق رسالتها المبنية وفق أسس المساهمة في المجتمع من خلال متابعة التعليم والتعلم والبحث عن أعلى المستويات الدولية للتميز، تأسست جامعة كامبريدج عام 1209، وهي من أقدم المؤسسات البحثية الرائدة يرجع تاريخها البالغ 800 عام لتعتبر رابع أقدم جامعة في العالم وثاني أقدم جامعة في العالم الناطق باللغة الإنجليزية، لتخدم كامبريدج أكثر من 18000 طالب من جميع الثقافات وزوايا العالم، وما يقارب من 4000 من طلابها هم دوليون وينحدرون من 120 دولة مختلفة، بالإضافة إلى ذلك، تقدم المدارس الصيفية الدولية بالجامعة 150 دورة تدريبية للطلاب من أكثر من 50 دولة.

تتمثل هيكلة الجامعة إلى 31 كلية مستقلة حيث يتلقى الطلاب جلسات تدريس جماعية صغيرة تعرف باسم إشراف الكلية متمثلة في ست مدارس منتشرة عبر كليات الجامعة، وتضم ما يقرب من 150 كلية ومؤسسات أخرى، إلى جانب الكليات الست هي: الآداب والعلوم الإنسانية، العلوم البيولوجية، الطب السريري، العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الفيزيائية والتكنولوجيا، وتضم أكثر من 100 مكتبة متمتعة بمستودع قانوني ثري لتتكون قائمة النشر الخاصة بها من 45000 عنوان

[1] باديس بوخلوة وسامي بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص97.

تشمل البحث الأكاديمي والتطوير المهني والمجلات البحثية والتعليم والنشر الكتابي، كما تم منح 92 من الشركات التابعة للجامعة جوائز نوبل، وتقدر قيمة وقف الجامعة بحوالي 6 مليارات جنيه إسترليني.

بفضل سمعتها حول التميز الأكاديمي والقيم العلمية التقليدية تصنف جامعة كامبريدج من بين أفضل الجامعات في العالم من حيث التدريس والبحث والتوقعات الدولية، إذ قامت الجامعة بتعليم علماء رياضيات وعلماء وسياسيين ومحامين وفلاسفة وكتاب وممثلين ورؤساء دول بارزين، بتحصيل خريجيها ثمانية وتسعون جائزة نوبل و 15 رئيس وزراء بريطاني لهم ارتباطات مع كامبريدج كطلاب أو أعضاء هيئة تدريس أو خريجين، بما في ذلك العالمان فرانسيس كريك وفريدريك سانجر، لتعد جامعة كامبريدج واحدة من أفضل الجامعات العامة في كامبريدج بالمملكة المتحدة بتصنيفها في المرتبة الثانية في تصنيفات جامعة كيو إس العالمية 2023 والمرتبة الخامسة حسبت تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي سنة 2022، والمرتبة الرابعة في تصنيف شنغهاي لعام2022.[1]

تعمل الجامعة على تحصيل المراتب الأولى على مستوى التصنيفات العالمية بتركيزها على العمل وفق خطة إستراتيجية محددة بتخصيص وتوجيه الموارد نحو الأعمال المساهمة في تحقيق غاياتها، بتشكيل لجان التعليم التي يشارك فيها مختلف الأطراف الفاعلة لاتخاذ القرارات بتقديم جملة الاقتراحات لتحسين السياسات المعمول بها في مجال إعداد البرامج والخطط، مع تطبيق إستراتيجية معلنة للاستثمار في الموارد البشرية من خلال انتهاج سياسة توظيف جميع الأفراد من

---

[1] نقل عن الروابط التالية: https://www.shanghairanking.com/ ، https://www.topuniversities.com/ ، https://www.timeshighereducation.com/ ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/15، الساعة:02:35.

مختلف الأوطان، من أجل تشكيل توليفة متكاملة من الموارد البشرية لضمان بناء ثقافة عالمية ترتكز على تحقيق الأداء المتميز، ولتحقيق هذا الأخير تركز الجامعة على القيم ذات المستويات التالية:[1]

1. **التركيز على الطالب:** من خلال السهر على تقديم توليفة متميزة من الخدمات التعليمية التي تضم تخصصات بالمستوى المطلوب من حيث الجودة والتعمق، ومحاولة تحديد مسارات التعليم انطلاقا من تكييفها واحتياجات المجتمع وتطلعات الملتحقين بالجامعة مع العمل على تقديم برامج القبول والمنح التي تضمن التحاق دولي وعالمي بالجامعة.
2. **التزام الإدارة العليا:** تعتبر محور نجاح الجامعة في تحقيق التميز والجودة المطلوبة من خلال توفير الدعم من طرف الإدارة العليا للباحثين والمجموعات البحثية لتحقيق جودة البحوث، والالتزام بدائرة تسيير المسارات بدعم واسع لجميع الطلبة والتعهد بنشر قيم الجامعة وسياسة الجودة.
3. **المسؤولية الاجتماعية:** من خلال التزام جميع الكليات بتقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، وتلتزم الإدارات المختلفة على مستوى الجامعة ككل بيقين الجودة والتحسين المستمر.
4. **التحسين المستمر:** من خلال تكثيف وتجميع الجهود نحو مسار الالتزام بمعايير التميز المحققة بالتركيز على ابتكار العمليات والخدمات العلمية والمنتجات البحثية سنويا.
5. **اتخاذ القرار على أساس الحقائق:** تنتهج الجامعة القالب المركزي لإدارة المعايير الأكاديمية التي تقدمها اللجنة العاملة لمجلس التدريس والتعليم ومكتب السياسات الطلابية، والاعتماد

[1] جيلالي سليمة، مرجع سبق ذكره، ص190-191.

على تكنولوجيا ونظم المعلومات لتوفير المعلومات الدقيقة لجميع الكليات والأقسام والوحدات...وغيرها.

6. **المدخل ألعملياتي:** من خلال تأسيس العلاقات التشاركية بين الجامعة والكليات ودعم العلاقة التبادلية بين التدريس والمنح الدراسية والأبحاث.
7. **فرق العمل:** من خلال ضمان تشكيل فرق بحثية وتدريبية وطلابية حسب مجال الاهتمام مع تشكيل فرق متخصصة لإدارة المشكلات الإدارية المختلفة.
8. **المشاركة والتفويض:** تعمل الجامعة تحت إطار ما يعرف بالحكم الديمقراطي باعتماد النقاط سالفة الذكر لتعزيز وتطوير الشراكة بين جميع الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات المستقبلية، مع إشراك جميع الهيئات الإدارية والأكاديمية في عملية تحقيق الجودة المطلوبة في إطار ضمان أدائها المتميز محليا وعالميا.

ثالثا:تجربة الجامعة العربية: جامعة الملك سعود نموذجا

تسعى الجامعات العربية على إيجاد ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية والتي تعد حاليا أحد المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة الجامعة والتي تعكس مدى تطورها، لنجد الجامعات العربية تأخذ منعطفا كبيرا للتحسين من مخرجاتها لنجدها في استعداد دائم ومستمر لبذل الجهد والوقت للحصول على المكانة التي تخطط للوصول إليها، ليزداد الجهد في هذا العصر في هذا المجال نظرا لشدة المنافسة التي تشهدها كل الجامعات العالمية، لنجد مؤسسات التعليم الجامعي العربية تعيش العديد من التحديات، من بينها الجامعات السعودية التي حققت جامعاتها مراكز متقدمة بارتفاع عدد الجامعات السعودية في تصنيف شنغهاي للتخصصات عام 2022 إلى 7 جامعات مقارنة بـ4 جامعات في عام 2019بحيث لم يفصلها عن الدخول ضمن أفضل 100 جامعة في العالم سوى 21 مركزا، إضافة إلى كيو أس والتايمز الذي رغم تباين معاييره إلا أن

الجامعات السعودية حققت فيهما ارتفاعا ملحوظا بـ16 جامعة في تصنيف *QS* العالمي للجامعات 2023م مقارنة بـ 9 جامعات في العام 2019م، و22 جامعة في تصنيف التايمز البريطاني للجامعات ذات التأثير في أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة للعام 2022، مقارنة بـ 3 جامعات سعودية في العام 2019م،[1] هذا ما يعكس الجهود التي تم بذلها من قبل هذه المؤسسات والتميز الذي تحققه منظومة التعليم والجامعات في المملكة خلال السنوات الماضية، مما ساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية رؤية المملكة العربية السعودية2030، بحيث سجلت المملكة زيادة غير مسبوقة في أعداد الطلبة الملتحقين ببرامج التعليم العالي، فانطلقت الوزارة في التعامل مع قضية الجودة بدعم الجهود برفع المخصصات الخاصة بالتعليم العالي من خلال التركز على بعدين مهمين متمثلة في ضمان جودة مدخلات التعليم العالي وضبط المخرجات، وهو ما تم تحقيقه بإنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي سنة 2001 وإنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي عام2004،[2] كما شهدت زيادة في النشر العلمي المتميز ليفسر بالأسباب التالية:

- الزيادة الكبيرة التي أولتها الحكومة لدعم ميزانية البحث العلمي بدءا من العام2008، وجعلها على قمة أولوياتها؛
- إقرار مجلس الوزراء حوافز أعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات للنشر في مجلات أي إس أي (فقط دون غيرها) وبراءات الاختراع والاكتشافات العلمية؛

---

[1] نقل عن الروابط التالية: https://www.shanghairanking.com/ ، https://www.topuniversities.com / ، https://www.timeshighereducation.com / ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/17، الساعة:01:25.

[2] نعيمة يحياوي ويوسف مريم، **تجارب عالمية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:استخلاص الدروس للجامعة الجزائرية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد41، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015، ص352-353.

- إقرار الجامعات مكافآت في التميز البحثي وجودة النشر لأعضاء هيئة التدريس من السعوديين وغير السعوديين؛
- توجه الجامعات نحو ربط جميع مجلات الجامعة ومجلات الجمعيات العلمية التابعة للجامعة مع ناشر دولي (مثل السيفير وسبرنجر)، وبذلك تحولت تلك المجلات من المحلية إلى العالمية، ومنها من أدرج في قوائم مجلات أي إس أي، فتوافرت أوعية نشر أي إس أي أكثر لمنسوبي الجامعات؛
- اتفاق الجامعات مع محررين متخصصين للتدقيق اللغوي والمراجعة العلمية لأبحاث أعضاء هيئة التدريس زادت من فرص نشرها في مجلات أي إس أي ذات معامل التأثير المرتفع؛
- التحالفات الدولية والبرامج التطويرية التي انتهجتها الجامعات زادت من دعم القطاع الخاص والتعاون الدولي الذي ينتج نشراً علمياً مميزا؛
- إلغاء التعقيدات الإدارية السابقة فيما يخص المشاركة في المؤتمرات وعدم تقنينها، وتسهيل مهمات الاتصال العلمي والتبادل المعرفي؛
- التعاقد مع العديد من الكوادر التدريسية والفنية المتخصصة من خلال برامج الاستقطاب؛ الأمر الذي قلل الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز فرص العمل البحثي بالجامعة؛
- تفعيل أكبر لبرامج الشراكة والتوأمة العلمية مع مؤسسات تعليمية وبحثية عالمية وإقليمية ومحلية.

ومن بين الجامعات التي أدركت أهمية تبني المبادرات التطويرية للارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق التحسين المستمر حتى تحافظ دائما على مكانتها وموقعها المتميز بين الجامعات السعودية والعالمية هي جامعة الملك السعود التي تم افتتاحها يوم 06 نوفمبر 1957 لتعتبر ثاني جامعة

تأسست في المملكة بعد جامعة أم القرى، وثاني أكبر جامعة بالعالم من حيث المساحة، بدأت الجامعة نشاطها بافتتاح كلية الآداب كأول كلية بالجامعة في عام 1958، وكان عدد الطلاب المسجلين فيها في ذلك العام 21 طالبا في مرحلة البكالوريوس و 6 طلاب في مرحلة الدراسات العليا، بينهم طالبة واحدة، ثم تلتها بعد عام واحد كلية العلوم، ثم توالى إنشاء الكليات في الجامعة حتى أصبحت تضم الآن 24 كلية ومنشآت طبية، تعتبر الجامعة هي الأولى عربيا في تسجيل براءات الاختراع في أمريكا وأوربا، والأولى في الحصول على أوسمة الملك عبد العزيز من الدرجتين الممتازة والأولى على المستوى الوطني، كما حصل عدد من أساتذة هذه الجامعة على جوائز علمية مرموقة إقليميا وعالميا كجائزة الملك فيصل العالمية، وسجل لبعض الأساتذة العديد من براءات الاختراع مثل هذه الأخيرة من أهم عناصر تقييم تقويم الجامعات، لتضم جامعة الملك سعود ضمن أعضاء هيئة التدريس عدد من العلماء الحاصلين على براءات اختراع مسجلة محليا وعالميا،[1] وتصدرت جامعة الملك سعود الجامعات العربية في أبرز التصنيفات العالمية للجامعات وجاءت مرتبة الجامعة في تصنيف شنغهاي لعام 2022 المرتبة 101-150 عالميا والمرتبة الأولى على مستوى المملكة العربية السعودية والوطن العربي، واحتلت المرتبة السادسة عربياً، والمرتبة 287 عالميا وفق تصنيف جامعة كيو إس العالمية 2023، و المرتبة 351-400 عالميا وفق تصنيف جامعة التايمز للتعليم العالي لسنة2022.[2]

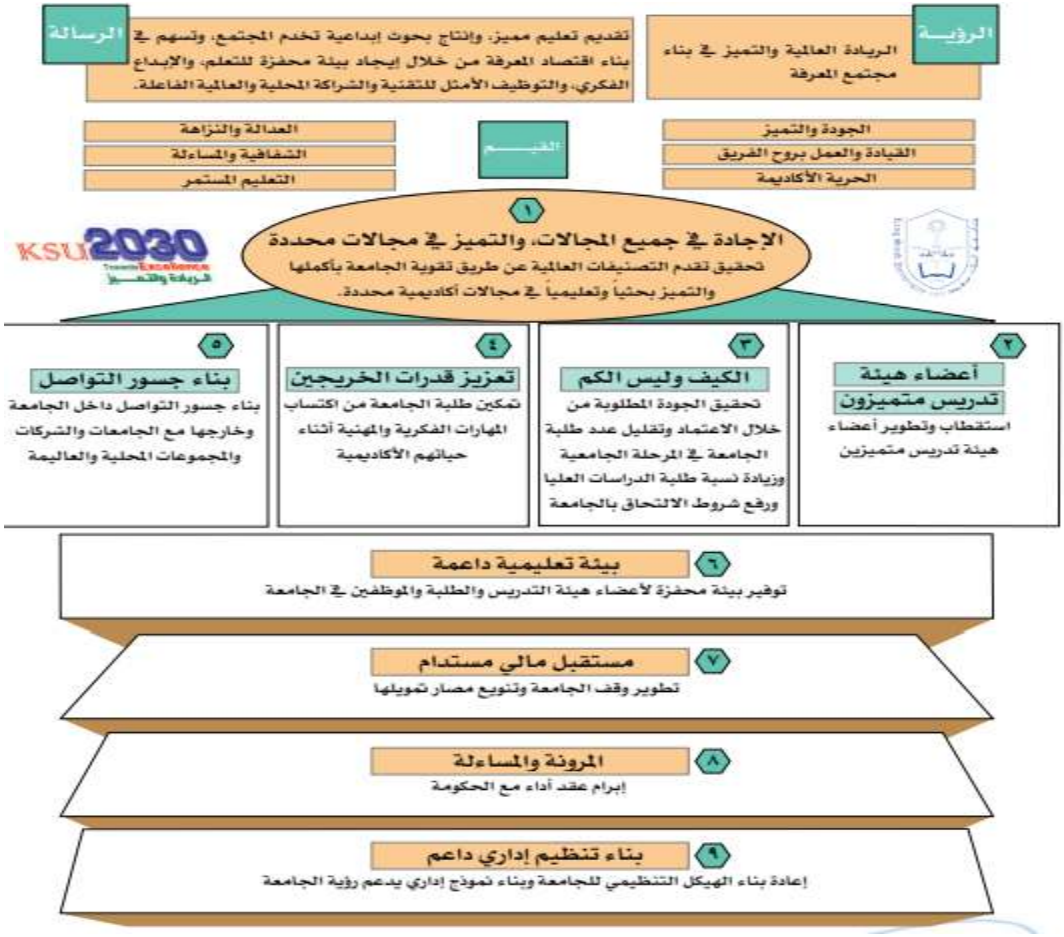
---

[1]لمزيد من المعلومات أنظر: نقل عن الرابط التالي: https://ksu.edu.sa/ar/about-ksu ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/17، الساعة:02:18.

[2]نقل عن الروابط التالية: https://www.shanghairanking.com/ ، https://www.topuniversities.com، https://www.timeshighereducation.com/ ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/17، الساعة:02:45.

قامت الجامعة بتطوير خياراتها الإستراتيجية أخذة بعين الاعتبار في تبني مبادئ واعتبارات رؤية المملكة2030 فضلا عن مواكبة النظام الجديد للجامعات بالمملكة وترسيخ مضامينه ومقرراته، لتعد الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك سعود *KSU2030* من أفضل الخطط الإستراتيجية على المستوى الإقليمي والعالمي حيث استعانت بعدد كبير من المقارنات المرجعية والممارسات المثلى لعدد من الجامعات العالمية منها جامعة كمبردج وجامعة هارفرد وجامعة أكسفورد...مع الاستعانة بالمقارنة المرجعية لعدد من الخطط لبعض الجامعات السعودية، لتشمل سبع برامج إستراتيجية مركزة على برنامج التميز، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، البيئة، الهيكلة، عقد الأداء، العلاقات، الاتصال، ليشمل كل برنامج جملة المبادرات المحقق للأهداف التي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة نحو الريادة العالمية[1]، ولتسعى الجامعة من خلال إستراتيجيتها الحالية 2020 إلى تعزيز مسيرتها التنموية وإطلاق قدراتها الاقتصادية من خلال العديد من المشاريع الإستراتيجية المنبثقة عن مجموعة من أولويات التركيز لاسيما فيما يتصل بجودة الأداء، وثراء المخرجات وتمايز الهوية والعطاء المعزز بالنماء والاستدامة، وتوضح الخطة الإستراتيجية التي رسمتها الجامعة لتحقيق رؤيتها المتمثلة في الريادة والتميز في بناء مجتمع المعرفة في الشكل التالي:

[1]لمزيد من المعلومات أنظر: عمادة التطوير والجودة، ، **نظام المقارنات المرجعية بالجامعة**، سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير بجامعة الملك سعود.

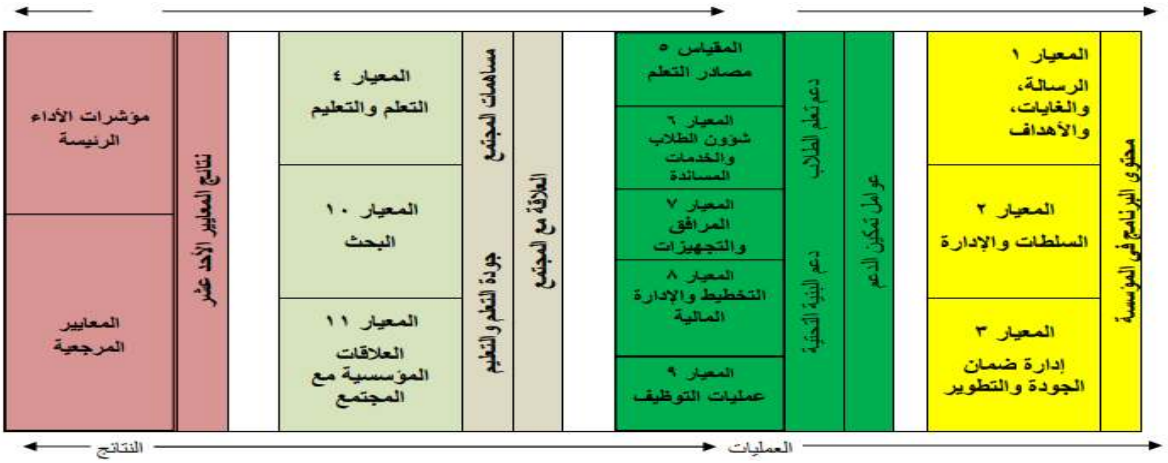


الشكل رقم(50):الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك سعود2030

المصدر: عمادة التطوير والجودة ، ***KSU2030*الدليل التعريفي لبرنامج الخطة الإستراتيجية**، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير، جامعة الملك سعود، 2020، ص08.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الخطة الإستراتيجية التي قامت ببنائها كان منطلقها بتحقيق مفاهيم التميز في جل الممارسات الإدارية والأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع، إذ تبنت الجامعة عام2009 المواصفات القياسية الدولية*ISO9001* لتحقيق خطتها الإستراتيجية بداية من إعادة هيكلتها الإدارية الداعمة للمبادرات التي ستحتضنها وفق مشاريع وبرامج ذو مؤشرات محددة لتحقيق الأداء المتميز المطلوب، وهذا لضمان الارتقاء بمستوى الجودة في صفوف طاقم الإداري مع تطبيق مفهوم ديمينج للقيام بالتحسينات في مختلف الوحدات الإدارية وتبني فكر إدارة المخاطر

لضمان استمرارية لإدارة الجودة للوصول للتميز[1]، فإلى جانب تجربة المقارنات المرجعية التي أعطت الركائز الأساسية التي تحافظ على العالمية الجامعية واجهت صعوبات في عملية بناء مؤشرات الأداء مما جعل عمادة الجودة تتوصل لرسم نظام لإدارة الأداء الإستراتيجي في إطار تحسين تنظيم الجودة لتحقيق التميز في الأداء بتبني نموذج الجودة في نظام إدارة الجودة للجامعة والموضح في الشكل التالي:



الشكل رقم(51):نموذج الجودة في جامعة الملك سعود

المصدر:عمادة الجودة، **دليل نظام إدارة الجودة1–للممارسين في جامعة الملك سعود**، جامعة الملك سعود، الطبعة 03، 2012، ص26.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن جامعة الملك سعود اعتمدت على نوعين من النماذج الرئيسية المستخدمة لإدارة الأداء المتميز المتمثل في دمج نموذج مالكولم بالدريدج الوطني للجودة مع النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الذي سبق التطرق لفلسفتهما في الأداء المتميز، حيث عملت على

[1]لمزيد من المعلومات أنظر: عمادة التطوير والجودة، **دليل الجودة والإجراءات العامة لجامعة الملك سعود وفق المواصفة القياسية الدولية(ISO9001:2015)** ، سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير بجامعة الملك سعود، 2018/2017.

تكييفهما وفق بيئة الجامعة العربية السعودية لسعيها نحو تكاثف الجهود لتحقيق الأداء المتميز، ليجدر الإشارة أن النموذجين يتفقان في المواطن التالية:[1]

- يركز كل منهما على المواضيع المماثلة في: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، ودعم القوى العاملة والعملاء من قبل إدارة العمليات والموارد، مما يؤدي إلى التركيز على النتائج؛
- هناك نوعان من المكونات الرئيسة للعمليات وهما عوامل تمكين الدعم والنتائج؛
- يتم ضبط التقييم من خلال مقاييس: النهج، والتطبيق، والتعلم، والتكامل(*ADLI*)للمعايير المستندة إلى العمليات، والمستويات، والاتجاهات، والمقارنة، والتكامل(*LeTCI*) من خلال معايير العمليات في نموذج مالكولم بالدريدج الوطني للجودة، والنموذج الأوروبي لإدارة الجودة؛ حيث أن كلا منهما يقدم نموذجا يستند إلى منهجية متدرجة في الرصد المستمر، ومعتمدة على مجموعة من المعايير الخاصة لرصد كل مجال حيث تصل إلى 1000نقطة في كلا النظامين.

ومن أجل تطوير نموذج لإدارة جودة الأداء المتميز في جامعة الملك سعود تم تحديد المعايير الرئيسية والمقاييس الفرعية لتشكل أساس للمتطلبات المراجعة وتقييم التميز في الأداء، لتعتمد على طريقة الدرجات المعدلة باستخدام منهجية نموذج مالكولم بالدريدج الوطني للجودة، بحيث تم وضع المعايير 1،2،3 الموضحة في الشكل كمكون رئيسي لضبط التوجهات الإستراتيجية، نظرا لضرورة توفير التزام القيادة بتحسينات الجودة والتطوير التي تؤثر على التميز في الأداء بالمؤسسة، مع التركيز على **عوامل التمكين** التي تتكون من البنية التحتية للمرافق والتجهيزات التي تدعم بيئة التعلم والتعليم، والإدارة المالية التي تركز على تخصيص الموارد اللازمة وتدعم بإدارة الموارد

---

[1] عمادة الجودة، **دليل نظام إدارة الجودة1–للممارسين في جامعة الملك سعود**، جامعة الملك سعود، الطبعة 03، 2012، ص25.

البشرية التي تعمل على توحيد الجهود وتحفيز الموارد البشرية نحو دفع مجالات الأداء المتميز: كما تدعم الطلاب بتوفير الموارد التعليمية وخدمات الطلاب التي تعتبر حيوية وأساسية لنجاح خبرات الطالب التعليمية، لتمثل **المعرفة والعلاقات مع المجتمع** محور النموذج لأنها تركز على هويتها من خلال تطوير المعرفة وإنشاء وتقاسم المنافع التنمية المجتمعية، ليستند **محور النتائج** على مبدأ الإدارة من خلال القياس الذي يقوم على قياس أداء العمليات التعليمية الرئيسية للمعايير 1-11 من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية والمعايير المرجعية لمقارنة الأداء والتي تحدد مجال السياق المؤسسي باعتماد لجنة استشارية خاصة بجمع البيانات والإحصاءات المؤسسية واعتماد الخطوات الأساسية في التحليل والقياس[1]، بحيث ركزت الجامعة في ارتقاء أدائها الجامعي باهتمامها بالجوانب الأساسية المفسرة للأداء والممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم(23):مقاييس الأداء الرئيسية للمراجعة بجامعة الملك سعود

	الأداء الداخلي للجامعة		الأداء الخارجي للجامعة
الأداء الأكاديمي	أداء التدريس؛ أداء التعلم؛ أداء البحث العلمي؛ أداء الطلاب والطالبات؛ أداء أعضاء هيئة التدريس.	المسؤولية العامة للمؤسسة	المبادئ الاجتماعية الملزمة والمعايير الممائلة؛ الاستجابة للبيئة؛ الالتزام بسلامة العاملين والمجتمع؛ الاتفاقيات والمعاهدات الدولية والمحلية الملزمة.
الأداء المالي	بيان الميزانية؛ بيان الإيرادات؛ امتيازات الاقتراض واعتمادات التمويل؛ تمويل الأوقاف وإدارة الأملاك؛ مخرجات كل وحدة.	تكييف المستفيدين/ الإدراك	إحساس المشاركة؛ الاستعداد للمشاركة؛ وعي وولاء المستفيدين؛ الاستجابة لاحتياجات وطلبات المستفيدين.
أداء القوى البشرية	إنتاجية العاملين؛ مهارات الاتصال وفريق العمل؛ معنوية العاملين؛ ولاء العاملين؛ أخلاقيات العمل ومهنية العاملين؛ التدريب وتطوير العاملين.	النظرة من الخارج(العلاقات/و سائل الإعلام)	صورة الجامعة؛ الرغبة/عدم الرغبة في التغطية الإعلامية؛ التغطية الإعلامية للأحداث الهامة.

[1]لمزيد من المعلومات أنظر: عمادة الجودة، **دليل نظام إدارة الجودة2-جامعة الملك سعود:نظام الوثائق والمعلومات والإحصاءات**، جامعة الملك سعود، الطبعة 03، 2012.

أداء إدارة المؤسسة	وضوح الرؤية وفهم رسالة وقيم المؤسسة؛ مهارات العمل؛ كفاءة وفعالية العمليات الإدارية؛ حالات المراجعة القانونية ومتابعة إدارة الجامعة؛ نظام التقويم والحوافز ؛ جدارة الإدارة.	مستوى الجامعة والاعتماد الدولي	مشاركة أداء السوق؛ مستوى توثيق مخرجات الجامعة؛ اعتماد مخرجات الجامعة؛ الاعتراف بمخرجات الجامعة.

المصدر: عمادة الجودة، **دليل عمادة الجودة**، وكالة الجامعة للتطوير والجودة، جامعة الملك سعود، 2008، ص24-26.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن تطبيق مفهوم الجودة الشامل يشمل جميع نواحي الأداء في جامعة الملك سعود من خلال الاهتمام باحتياجات المجتمع وتحسين الأداء في جميع مجالات عمل الجامعة، وإنشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة وجودة، وتقويم الأداء وفق معايير محددة وتمكين الجامعة من القدرة على المنافسة، وتحسين مستوى الاتصالات الخارجية، وهذا من خلال اعتماد الجامعة على جملة من البرامج والمبادرات التي تحقق كل جانب من الجوانب السابقة لتحقيق النتائج الإيجابية للتقييم الداخلي و/أو الخارجي محققة بذلك الأهداف العامة.[1]

ومن خلال ما تمعرضه لمختلف التجارب الدولية أجنبيا وعربيا تكون قد تناولنا لأهم التجارب التي تخدم مجال البحث الخاص بالأداء المتميز للجامعات من خلال عرض إستراتيجية كل مؤسسة جامعية، مع الأخذ بعين الاعتبار لإمكانياتها الواقعية وثقافة بيئتها الجامعية والتي تختلف من جامعة لأخرى سواء من الناحية المادية أو البشرية، لتعرض هذه التجارب محطات الأداء المتميز بالاستفادة من آليات التي استندت بها الجامعات المتميزة المتعلقة بالعملية التعليمية والإدارية والتعاملات الأكاديمية والأداء المالي وخدمة المجتمع.

[1] انظر الملحق رقم(09)

المطلب الثالث:علاقة إدارة الوقت بنماذج الأداء المتميز

تعتبر الإدارة النخاع الشوكي الذي يحدد نجاح منظمة من فشل منظمة أخرى، وهي القاعدة التي تقوم عليها كافة أنشطة المنظمات مهما كان حجمها، ومهما كان مجالها، فإذا صلحت الإدارة، صلحت المؤسسة كلها وإذا فسدت، بدأت رحلة الهبوط والفشل.

المشكلة أن الكثير جدا من المبتدئين في المجال الأعمال يعتبرون أن الإدارة تعني الإشراف والمراقبة فقط، ويتجاهلون عشرات الفروع والمجالات الأخرى التي تقع تحت مصطلح الإدارة، بدء من التخطيط والتنظيم والتدريب ووضع الرؤى وقيادة الفريق، وليس الانتهاء بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الأوقات السليمة بالمنهجية السليمة، الإدارة ليست مجرد إشراف على عمل الآخرين بقدر ما هي منظومة متكاملة من الإجراءات التي تحدد مسار عمل المنظمة ومدى نجاحها وقدرتها على الإبداع والابتكار والمنافسة، لتعد إدارة الوقت بتكامل مفاهيمها واستراتيجياتها وفلسفتها على بناء جزء كبير من النماذج التي تقود إلى التميز باعتبارها جزء من عوامل التمكين أو الحوافز التي تؤدي لبناء لبنة التميز الأدائي ليمثل تجويد أبعاد المنظمات بصفة عامة، وبصفة خاصة مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي لتعد أحد المهام والشروط والطموحات لدخول مساحة المنافسة العالمية من خلال تحديد وتطوير المتطلبات التي تركز على إدارة المنزمات وفق معايير الجودة والاعتماد للوصول للتميز في الأداء والجودة النوعية لتشمل الشق البشري والتقني والمنهجي والإداري لتتلخص المتطلبات التي تبنى عليها نماذج التميز العالمية على مفاهيم وأساليب وأدوات واليات التي توفرها إدارة الوقت وفق المفهوم البنائي الذي تم اعتماده من قبل الباحثة لتوفر لقيادات الوحدات التنظيمية آليات لتذليل فجوات البنية التنظيمية موضحة مسار تطبيق معايير

نماذج التميز بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية والقيادية لتوفر إدارة الوقت الخصائص والصفات المشتركة للمنظمات المتميزة وعالية الأداء لاعتماد النماذج العالمية للتميز المتمثلة في ما يلي:[1]

- تدعيم أرضية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة بوضع اتجاه محدد يعبر عن توجهاتها المستقبلية؛
- بناء هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء والمتغيرات؛
- حرص الإدارة العليا على اعتماد السلوكيات والآليات التي تدعم الدعم البيئي والمركزة على الزبون؛
- توفير نظام معلوماتي متطور وتغليب الإجراءات والأساليب التقنية الداعمة للتميز؛
- تهتم بتحسين ودمج التمكين على كافة المستويات في إطار العمل ألفريقي لتفعيل المشاركة الفعالة لتطوير نجاح المشاريع المستقبلية؛
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وسد فجوات العمل التنظيمي؛
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية لتشجيع الإبداع والابتكار؛
- تنظيم وتحديد أدوار ومهام الموارد البشرية لفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل لتعظيم القدرة على مواكبة التغييرات؛

---

[1] لمزيد من المعلومات أنظر:

-حنان حسن سليمان، **التمكين الإداري كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري:سيناريوهات بديلة،** مجلة العلوم التربوية، المجلد01، العدد03، كلية التربية بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017.

-لاسكل دايفد وبيكوك روي، **كيف تجعل 1%من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء**، ترجمة أحمد عثمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 1998.

-إيهاب عبد ربه سهمود، **واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز *EFQM***، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة، جامعة الأقصى-غزة، مصر، 2013.

- إرساء منظومة الحوافز بإدراك كامل لعوامل النجاح الحيوية واستحداث الوعي لدى المعنيين بأهداف المؤسسة وإطلاق الطاقات الإبداعية؛
- تعميم عمليات مرنة سريعة الاستجابة؛
- السعي الدائم والمستمر للتحسين والتطوير بامتلاك المواهب والجدارات الأساسية في التنظيم؛
- إرساء وترسيخ مفاهيم وأسس الحد من الهدر والجهد وتقليل التكلفة؛
- التركيز على الاستثمار الأمثل لإمكانيات المنظمة بما يدعم انجاز الأهداف؛
- اعتماد آلية ومنهجيات التحسين بالتطبيقات الناجحة؛
- تدعيم القاعدة التنافسية للمنظمة وبناء تقييم موضوعي للأداء سواء ذاتي أو مباشر/سنوي أو مستقبلي.

مما سبق تناوله من عناصر توفرها إدارة الوقت ممثلة في مضامين وعناصر نماذج التميز الأدائي سواء الأمريكي أو الأوروبي أو الياباني، فإنها تؤكد على أن بناء عناصرها على أسس ومبادئ تتفاوت من نموذج لأخر، إلا أنها تتفق وتتجه نحو العمل بمبدأ التركيز على العميل من خلال توجيه جل الخطط والممارسات لإدامة النتائج الإيجابية للأداء التي تتمحور أساسا في مداخل التحسين المستمر التي توضح تصميمات وعمليات المنتجات والخدمات القائمة على الحد من مستويات الهدر وإعادة هندسة الإجراءات بما يتوافق ومتطلبات العميل، عملا بمبدأ التعاون الجماعي الذي يعد روح التقبل للأفكار الإبداعية والموجه للروح الفردية نحو الأهداف العامة لتحقيقها، لتضمينها ببرامج التدريب التطويرية للموارد البشرية الذي يعد محورا أساسيا لضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ورفع من تحفيزهم وتوجيههم نحو الأداء العالي.

خلاصة الفصل الثالث:

ما نلاحظه من خلال الوقوف على واقع تطبيق إدارة الوقت والأداء المتميز في المنظمات باستعراض البيئة الداعمة لتطبيق متغيري الدراسة في المنظمات ودواعي إيلاء اهتمام لهمها ومختلف المعوقات والتحديات التي تعترض هذه الأخيرين لتفعيلهما، مع التركيز على تحليل مجموعة المؤسسات الجامعية التي طبقت مفاهيم إدارة الوقت، وفي نهاية البحث تم وضع مجموعة من المتطلبات المقترحة لتطبيق نماذج التميز في الأداء في مؤسسات التعليم العالي على ضوء مستحدثات العصر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، مع تعزيز مفاهيم ومبادئ التميز للنماذج العالمية بعلاقتها مع إدارة الوقت.

نستنتج أن بيئة العمل المتميز تطرح العديد من النماذج التي تتناول الأداء المتميز على المستوى العالمي والعربي، لتركز على آلية توضيح الأسس والقيم الحاكمة لهذه النماذج الأمر الذي يعد في غاية الأهمية لتجعل إدارة المنظمات باختلاف أشكالها ومستوياتها في الاستفادة منها في تطبيق مفاهيم التميز، لتقدم الهيئات المتخصصة في تنمية الإدارة توليفة مشبعة بالمفاهيم والمعايير التي تقود رحلة التميز الذي تخوضها المنظمات، وتوضيح كيفية تحقيق التميز وتحديد معايير قياس مستوى الأداء المتميز المحقق.

وبعد استعراض هذه النماذج والتوجهات حول طرح مفاهيم ومرتكزات تحقيق التميز في الأداء في مختلف المنظمات، نلمس نوع من الاتفاق بين هذه النماذج حول أهمية إدارة الجودة والتميز في تحسين الأداء، فاتضحت من النماذج المعروضة معايير معترف بها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء بالمنظمات، فاستند شيوارت على استخدام كل من التفكير الاستقرائي والاستدلالي والإحصائي في عملية التحليل والضبط مركزا على الطريقة العلمية في التطوير القائمة على الخطة والعمل والمراجعة، ليعد هذا الأخير امتداد لنموذج ديمنج مركزا على دورة التحسين المستمر للجودة

لتوفر آلية ضمان وزيادة الجودة المتاحة للنظام، في الجانب الأخر يمثل نموذج مالكوم بالدريج أداة مهمة استفادت منه المنظمات الأمريكية في إجراء عمليات التقويم الذاتي استنادا لمعايير وأدوات ونظم القياس الذي يوفرها النموذج، أما النموذج الأوربي عرف بطرح نسخ مطورة مفرزا بذلك الممارسات الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج للوصول لمرتبة التميز نتيجة الالتزام بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على فلسفة التميز في الأداء، ليوفر قاعدة ذات منطق عام لفلسفات وسياسات التميز لجميع أنواع المنظمات.

ومن جانب أخر حاولنا أن نقدم صورة متكاملة عن مختلف التجارب للجامعات العالمية والعربية في تطبيق إدارة الوقت بعرض مختلف الآليات والتوجهات التي ركزت عليها من أجل هيكلة أساسيات إدارة الوقت وفق حاجاتها المحققة لأهدافها، مع التركيز على أبرز الجامعات العالمية التي تتصدر التصنيفات العالمية محققة الأداء المتميز في جوانب مختلفة معتمدة بذلك على فلسفة النماذج التي وفرت لها مختلف الآليات لتقودها نحو الاهتمام بالأداء وتحسينه لتحقيق تميزها بإستراتيجية واضحة، وعلى هذا الأساس ننطلق من التجارب والنماذج سابقة العرض محاولة تكييفها مع بيئة الجامعة الجزائرية بالتركيز على عرض دراسة تحليلية تقييمية لواقع إدارة الوقت والأداء المتميز في الفصل الأخير من بحثنا.

الفصل الرابع:

دراسة تحليلية تقييمية لواقع إدارة الوقت والأداء المتميز بقطاع التعليم العالي في الجزائر

الفصل الرابع

دراسة تحليلة تقييمية لواقع إدارة الوقت والأداء المتميز بقطاع التعليم العالي في الجزائر

في الوقت الراهن لكل مفردة على مستوى الهيكلة الخاصة بقطاع التعليم العالي نظرته الخاصة في تطوير وبناء الواقع الإصلاحي لهذه الأخيرة، ليقع القطاع بين هوة المعرفة والديمقراطية الذاتية راجع لمنطق العقلنة والحرية، والتي تحكمها الفجوة الذهنية بين ما يمتلك سلطة الأمر والنهي وبين ما يأمر وينهى ليقع على عاتق مفردة في حجرة كبيرة فاخرة ليقول موافق أو غير موافق تحت طائلة ضرورة عصرنة القطاع بما يخدم المنظومة في إطار الصالح العام، لنجد أنفسنا بين جدل كبير بين تحليل واقع الإدارة العامة للقوات والإدارة الإنسانية الاجتماعية لتحقيق الالتزام والاستمرارية في الأجل الطويل بما يحقق التوازن بين ملائمة احتياجات العصر والفكر الحديث الذي غزى المجتمع من جهة ومن جهة أخرى رهان دفع التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي يتوقف على محك الفكر الإداري والتخطيطي ونجاحه.

سيتم إسقاط النقاط الأساسية للموضوع على واقع مؤسسات التعليم العالي، لنطبق الدراسة الميدانية على عينة مختارة من مؤسسات التعليم العالي، ليتم عرض ذلك عن طريق التركيز على:

- ملامح تطور التعليم العالي؛
- تشخيص واقع إصلاحات التعليم العالي؛
- تحليل وتقييم إدارة الوقت والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول:ملامح تطور التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي طليعة الدول من خلال تحقيق مخرجات تواكب التقدم وتضمن التمايز والتميز من خلال الانفجار المعرفي الراهن، ليبنى مفهوم التعليم العالي على أساس العلاقة العضوية التي تحلله وتأكده سياسات وزارة التعليم العالي التي تدعو لتقديم نفسها بطريقة لا تترك مجالا لتشكيك في مراميه بمجمل مؤسساته وأهميته ومكوناته ووظائفه، بما يضمن استنتاجات يروجها ثوب العلم والمواقف الحرجة للوقوف وقفة علمية متأنية لتطوير وتحديث التعليم العالي في ضوئه، حيث سنتطرق في هذا القسم على:

- تعريف عام بوزارة التعليم العالي؛
- تحليل السياسة التعليمة والبحثية للقطاع؛
- أهمية وأهداف سياسة وزارة التعليم العالي.

المطلب الأول:تعريف عام بوزارة التعليم العالي

الوزارات أحد أهم الأقسام الإدارية المتميزة بتركيز السلطة وتحديدها بطريقة أكثر وضوحا، لتختص كل وزارة بنوع معين من الأنشطة وتوزيعها في ظل حسن التنظيم والاختصاص والتنسيق لتحقيق الأهداف المرادة، ليحتل قطاع التعليم العالي مكانة هامة على مستوى الدولة من خلال مساهمته الحساسة في مخططات التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تتوقف على الموازنة القائمة على الكفاءة المستجيبة لاحتياجات السوق العمل وإنتاجيات العلمية باعتبارها أهل الاختصاص التي تمد التصورات ورسم استراتيجيات مستقبل الكيان الجامعي من جهة، ومن جهة أخرى الانجازات المنشودة المؤثرة في المحيط الخارجي، فوضعية القطاع في الجزائر قائم على العلاقات الترابطية والتنسيقية بين وزارة التعليم العالي كمحرك قاعدي للدولة بدوره فعال مع المؤسسات والفروع

المفتوحة التابعة لهذه الأخيرة، لتمثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصفتها هيئة عمومية ذات طابع إداري غير ربحي تابعة للدولة هدفها تقديم خدمات للفئات المعنية مؤطرة نظام التعليم العالي على مستوى مؤسسات التعليم العالي وكيفية تسييرها من خلال المراسيم والقوانين الرامية بتحقيق الهدف المرجو،[1] ويقوم الوزير بنفسه وعن طريق مرؤوسيه بمباشرة أعمال وزارته والتي تحدد صلاحياته بموجب المرسوم التنفيذي رقم13-77[2]بحيث أثبتت التجارب الدولية أن الوزير الناجح يتطلب أن يكون فنيا في عمل وزارته بالإضافة لكونه سياسي وإداري ناجح متزود بحقيبة معرفية جوهرية وثقافة مشبعة متعلقة بتسيير شؤون وزارته، وبحكم اتساع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي توزع مالها من اختصاصات على أجهزتها وفروعها المختلفة فتقسم الوزارة إلى أقسام رئيسية وهكذا حتى أقسام أدنى، ببناء هيكل تنظيمي محدد وثابت محقق أهداف الوزارة ومحدد لخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنظيمه، فبموجب المرسوم التنفيذي رقم 21-134يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت سلطة الوزير على ما يأتي:

1. **الأمانة العامة:** والتي تتشكل في الأمين العام وأربع مدراء دراسات، الذي يعين بمرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء وهذا حسب المادة04 من المرسوم الرئاسي رقم97-01 وبموجبه تتمثل وظائفه في تنشيط أعمال جميع هياكل الوزارة وتنسيقها مع ممارسة السلطة السلمية على

---

[1]فلاق رضوان، **ممارسات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية(دراسة حالة الإدارة المركزية)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2022/2021، ص33.

[2]للإطلاع أكثر أنظر:الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم13-77 المؤرخ في 18ربيع الأول عام1434 الموافق 30يناير سنة2013، يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي**، (الجريدة الرسمية)، العدد08، 25ربيع الأول عام1434هـ/6فيفري سنة2013م، ص05-08.

جميع الموظفين التابعين، وفي حدود صلاحياته يخول له الإمضاء على جميع الوثائق والمقررات ومن بينها القرارات[1].

2. **الديوان:**حسب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 21-134 يتشكل ديوان الوزير من رئيس ديوان ويساعده ثمانية مكلفين بالدراسات والتلخيص يكلفون بما يأتي:[2]

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية والنشاطات المرتبطة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها؛
- برمجة زيارات عمل وتفقد الوزير وتحضيرها ومتابعة القرارات المتخذة؛
- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات العمومية والتشريفات وتنظيمها؛
- اقتراح سياسة الاتصال المؤسساتي للقطاع وتنظيم علاقات الوزير مع وسائل الإعلام وتحضيرها ومتابعة النشاطات المرتبطة بالقطاع في شبكات التواصل الاجتماعي؛
- تنظيم العلاقات مابين القطاعات ومتابعة الأعمال المقررة؛
- تنظيم العلاقات ما بين القطاعات ومتابعة الأعمال المقررة؛
- تنظيم علاقات الوزير مع مختلف الجمعيات والتنظيمات المهنية-الاجتماعية وتحضيرها؛
- متابعة الإصلاحات وبرامج تطوير القطاع؛
- متابعة الشكاوى والعرائض.

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم رئاسي رقم97-01 مؤرخ في 24شعبان عام1417الموافق 4يناير سنة1997، يتعلق بوظيفة الأمين العام في الوزارة**، (الجريدة الرسمية)، العدد01، 25 شعبان عام1417هـ ، ص05.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم 21-134 مؤرخ في 24شعبان عام1442 الموافق 7أبريل سنة2021، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، (الجريدة الرسمية)، العدد27، 28شعبان عام1442هـ/11أبريل سنة2021م، ص03.

3. **المفتشية العامة:** حسب المادة 08 من يشرف على المفتشية العامة مفتش عام ويساعده اثنا عشر مفتشا وحسب المادة 2تكلف المفتشية العامة في إطار مهمتها العامة بمراقبة تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما والمتعلقين بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي وضبط سير الهياكل المركزية والمؤسسات والهيئات الموضوعة تحت وصاية وزارة التعليم والعالي والبحث العلمي[1].

4. **الهياكل المركزية:** المتمثلة في مديريات الوزارة بالإضافة للمديريات الفرعية لها، وهي على التوالي:[2]

- المديرية العامة للتعليم والتكوين؛
- المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- مديرية الموارد البشرية؛
- مديرية المالية؛
- مديرية الوسائل والممتلكات والعقود؛

---

[1] للإطلاع أكثر أنظر :الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم21-135 مؤرخ في 24شعبان عام1442 الموافق 7أبريل سنة 2021، يحدد تنظيم المفتشية العامة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وسيرها، (**الجريدة الرسمية)، العدد27، 28شعبان عام1442هـ/11أبريل سنة2021م، ص06-18.

[2] للإطلاع أكثر أنظر:

-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم 21-134 مؤرخ في 24شعبان عام1442 الموافق 7أبريل سنة2021، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (**الجريدة الرسمية)، العدد27، 28شعبان عام1442هـ/11أبريل سنة2021م، ص04-16.

-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم 13-81 مؤرخ في 18ربيع الأول عام1434 الموافق 30يناير سنة 2013، يحدد مهام المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتنظيمها، (**الجريدة الرسمية)، العدد08، 25ربيع الأول عام 1434هـ/6فبراير سنة2013م، ص28-33.

- مديرية الحياة الطلابية؛
- مديرية التعاون والتبادل الجامعي؛
- مديرية الشبكات وتطوير الرقمنة؛
- مديرية التخطيط والاستشراف؛
- مديرية الشؤون القانونية.

لترتبط منظومة التعليم العالي في هيكلتها بشبكة من المرافق العمومية ممثلة في شبكة جامعية خاضعة لتقسيم جهوي يتماشى والنسيج الاقتصادي والاجتماعي وتعداد الطلبة على المستوى الوطني والتي تم تشييدها انطلاقا لمراسيم تنفيذية خاصة بالإنشاء إلى جانب شبكة بحثية والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(24):التطور التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي

		الجامعات	المدارس العليا		المراكز الجامعية	المؤسسات الخاصة	المؤسسات التابعة لدوائر وزارية أخرى	المجموع
			الوطنية	الأساتذة				
	وسط	17	22	04	03			43
	شرق	22	09	05	02	17	54	38
	غرب	15	09	03	04			31
	المجموع	54	40	12	09	17	54	186
			52					
شبكة البحث	وكالات بحثية	06						
	مركز بحث	19						
	وحدة بحث	12						
	مخبر بحث	1472						

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على: نقل عن الرابط: https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar/، تاريخ الإطلاع:2023/06/05، الساعة:01:29.

نلاحظ من خلال الجدول تطور التعداد التنظيمي الخاص بإنشاء مؤسسات التعليم العالي وبعد الاطلاع على المراسيم والقوانين الخاصة بالإنشاء وتطورها الزمني من حيث الإصدار والإنشاء نجد أن الوزارة تتماشى وسياسة الدولة التي تحرص على ديمقراطية التعليم العالي وترقية المناطق المتخلفة لتستدعي ضرورة التوسيع من الشبكات الجامعية لسد العجز الذي تعاني منه هذه الأخيرة والحد من الضغط الذي تعيشه مناطق الوسط من حيث التعداد الطلابي، لنسجل تطور في عدد الجامعات لتصل لـ54 جامعة و09 مراكز جامعية و52مدرسة عليا، وتشجيعا لتثمين نقل المعرفة والمهارات ونتائج البحث نحو القطاع الاجتماعي والاقتصادي على مستوى الجامعات تطور عدد الوكالات البحثية لتشمل 06 وكالات بحثية مع مراكز ووحدات ومخابر بحثية موطنة حسب صبغة البحث المحددة والميدان الرامي لترقيته.

المطلب الثاني:تحليل السياسة التعليمية والبحثية للقطاع

تعتبر لفظة السياسة من مصطلحات العلوم الإنسانية التي يصعب وضع مفهوم جامع لها نظرا لتعدد مجالات البحث والدراسة، لتعرف ضمن المعجم الوسيط بأنها ذات أصل يوناني من مصدر الفعل ساس يسوس معناها الرياسة والقيادة أي تولى رياستهم وقيادتهم، وساس الأمور دبرها وقام بإصلاحها[1]، ليركز هذا المفهوم على بعدي فن القيادة والحكم مهتمة بعلم السلطة أو الدولة من جهة ومن جهة أخرى التركيز على القيام بالأشياء بما يصلحه من خلال التفكير والإرادة والاستعداد للعمل بممارسة الفعل، ومن ناحية الهدف أنها مشروع أو برنامج مخطط له لتشمل أهداف متوسطة وطويلة المدى ومبادئ تستند لتوجيه الفعل محتوية معايير الحكم تكون على عدة مستويات في

[1]سعاد محمد عيد، **تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة**، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص29.

إطار وزاري وصولا للمستويات الفرعية[1]، وبهذا تعتبر السياسة البحثية والتعليمية من حيث المبادئ أنها مجموعة المبادئ وأساليب العمل التي سيلتزم بها ممارسين وهي الإطار الذي يرسم الأفعال ويحددها لتمثل مرشد عام ودليل لجل التصرفات والقرارات والعمليات لتتسم بالاستقرار بمؤسسات التعليم العالي[2]، أما من ناحية الأهداف التي تعرف على أنها مجموعة الأهداف والمبادئ الشاملة التي ينبغي أن تكون محورا لحركة الفعل في المجال التعليمي والبحثي بوصفها سياسة وزارة التعليم العالي على المدى الزمني المتيح تحقيق الأهداف في حدود المبادئ التي تتضمنه،[3] وعلى هذا الأساس تعتبر السياسة البحثية والتعليمية ما هي إلا فلسفة ومخططات وأساليب سياسة الدولة والسياسة الموضوعية لوزارة التعليم العالي على مستوى مؤسسات التعليم العالي في اتجاه الهدف النهائي المطابق للنظام العام.

تقوم السياسة التعليمية والبحثية لقطاع التعليم العالي بين العلاقة الفلسفية القائمة على الخطوط العريضة للاتجاهات والأولويات التي ترسمها الدولة الجزائرية، والتي تنبثق عنها الخطط والبرامج والمناهج التي تحقق الأهداف العامة لقطاع التعليم العالي في ضوء المحكات والمعايير التي تفرض نفسها من جهة، ومن جهة أخرى الإطار التشريعي والقانوني للتعليم العالي الذي يحكم ويبلور ويجسد هذه الأخيرة وينقلها لحيز الممارسة والتطبيق وفق أولويات النظام السياسي، وعلى هذا المستوى الأخير والأكثر تفصيلا نجد أن منظومة التعليم العالي والبحث العلمي ممثلة في شبكة مؤسسات التعليم العالي بحقيبة مكوناتها مجسدة للسياسة العامة لوزارة التعليم العالي، لتعتبر ذات

---

[1]سعود هلال الحربي، محمود مصطفى قمبر، **السياسة التعليمية مفاهيم وخبرات**، مكتبة العبيكان، السعودية، 2008، ص15.

[2]المرجع نفسه، ص37.

[3]سعاد محمد العيد، مرجع سبق ذكره، ص16.

طابع عمومي علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي مقترح من الوزير وتوضع تحت الوصاية حسب المادة 02 و03 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 [1]، لتكون مؤسسات التعليم العالي انعكاسا لسياسة البحث والتعليم العالي ليعود تطورها انطلاقا لمبادرات وطنية وقانونية راجعة لظروف الاحتلال، وما ترتب عنه من إعاقات ومحاولات لإثبات ركيزة الهوية التعريفية الحقيقية للدولة لتمكين البحث العلمي والتعليم العالي من النهوض بوضعه بإلغاء التبعية، لتعرف السياسة بعد الاستقلال منطلق أساسي لبداية الإصلاحات المبنية على منطق تخطيطي مركزي بيروقراطي متمثلة في المبادئ التالية:[2]

- **الديمقراطية والوعي:**أكدت حقبة ما بعد الاستقلال على ديمقراطية الالتحاق بالمنظومة التعليمية المسندة لأكثر من خيار سياسي من خلال العمل على إتاحة الفرص المتكافئة بإنشاء الهياكل التوسعية على المستوى الوطني، هذا ما انعكس إيجابا في نسبة الملتحقين بمنظومة التعليم العالي، إلى جانب الرفع وزيادة وعي وثقافة المجتمع لترتفع نسبة المواهب التي ترفع من قيمة الفرد واعتزازه،
- **الجزأرة:**استلزم استرجاع هوية وثقافة المجتمع الجزائري بعد الاستقلال خصوصا باستبعاد الإطارات الأجنبية وإحلالها بإطارات جزائرية متشبعة بالهوية الجزائرية في مختلف الأسلاك

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام1424 الموافق 23غشت سنة2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،** (الجريدة الرسمية)، العدد51، 25جمادى الثانية عام 1424هـ/24غشت سنة2003م، ص05.

[2] جيلالي سليمة، **تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة(دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات التعليم الجامعي)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2017، ص206-208-بتصرف.

والمستويات مما يجعل من القطاع محقق للوحدة الوطنية في محتواه وأساليبه وأهدافه وتماشيه مع سيادة الدولة الجزائرية؛

- **التعريب:**التطور والتحديث المستمر وفق المستجدات الجديدة لا يجعل من السياسة التعليمية تنسلخ من هوية العروبة، والتي تعتبر رفعته تشكيلة سياسية وثقافية وسمت بها الدولة الجزائرية وهذا في إطار اعتمادية اللغة العربية في التعليم الجزائري في مختلف ميادينه ومجالاته إلا ما صعبت مواكبتها لخصوصيتها؛
- **التقانة العلمية والتكنولوجية:**نظرا للتوجه الذي تعرفه الدولة من خلال الاهتمام بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية جاء خيار تثمين التوجه العلمي والتكنولوجي بتلقين الكفاءات بالثقافة التقنية والاهتمام بالدراسة النظرية العلمية والتطبيقية للرفع من مجالات التطبيق ذات أفق تصنيعي استصلاحي اقتصاديا وتنمويا.

لقد استمر التسيير التلقائي للجامعات بعد الاستقلال بنفس النظام البيداغوجي نظام موروث عن الاستعمار الفرنسي بحيث انطلقت بجامعة واحدة ثم افتتحت 05جامعات على التوالي مقسمة إلى كلية آداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب وكلية العلوم الدقيقة، تميزت بفرض سنة إعدادية باجتيازها ليتوج الناجح الالتحاق بالجامعة[1] ليخضع لنظام الشهادات المتدرج كالتالي:[2]

---

[1]تيلولت سامية ، **الأثر المتبادل بين التعليم العالي والتنمية ومدى فعالية الخدمات الجامعية في مردود التعليم،** أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص65.

[2]نوال نمور، **هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)،** رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص113.

- شهادة الليسانس لمدة ثلاث سنوات، بنظام سنوي للمواد الأساسية؛
- شهادة الدراسات المعمقة لمدة سنة واحدة بالتركيز على المنهجية لتقديم مذكرة مبسطة كتطبيق للدراسة النظرية؛
- شهادة الدكتوراه الدرجة الثالثة المتوجة بإعداد أطروحة علمية لمدة سنتين على الأقل؛
- شهادة دكتوراه دولة تدوم خمس سنوات على الأقل حسب التخصص.

تميزت هذه المرحلة بدمج بين التعليم العالي والتربية الوطنية التي كانت تحت وصايتها آنذاك ورغم نقص الهياكل القاعدية إلا أنها اهتمت بتكوين الإطارات القادرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية في الجزائر، اعتمادا على هياكل وزارة التربية من ابتدائية وثانوية، في حين ظلت السياسة البحثية غير منظمة لقلة المراكز والمحطات البحثية وقلة الباحثين لغاية سنة 1963 أين أنشأت هيئة البحث العلمي*CRS* تحت وصاية التسيير الفرنسية كأول اتفاقية تعاون علمي بين فرنسا والجزائر وفي سنة 1968 أنشأت هيئة التعاون العلمي والتقني*OCS* عوضا للهيئة السابقة مهمتها تثمين التعاون والتبادل البحثي بين البلدين[1].

لتعتبر سنة 1971 مرحلة ميلاد الجامعة الجزائرية وفتح أفق لإصلاحات سياسة التعليم وأمل للصعيد البحث العلمي والتطور التكنولوجي من خلال إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970 أين جاء أول إصلاح جذري عرفه النظام الكلاسيكي إلى غاية سنة 2002، لتكون صورة تنظيم المنهاج الدراسي ممثل في تنظيم للمقاييس وموضوعاتها بحجم ساعي موزع على حصص نظرية وحصص الأعمال الموجهة وأخرى أعمال تطبيقية خاصة بالتخصصات

[1] دليلة خنيش، **سياسة البحث العلمي في الجزائر:الأهداف والنتائج**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان، ص74.

التقنية، وحسب المادة 06من القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 05-99 جاء التكوين العالي لضمان التكوين للتدرج هدفه تمكين الطالب من اكتساب المعارف العلمية في صورة مواد تعليمية وكذا اكتساب العناصر المساعدة على اختيار مهني، ليشمل حسب المادة 04 من نفس القرار نوعين من التكوين قصير المدى وتكوين طويل المدى وشمل حسب المادة 14 تكوينا في الماجستير والدكتوراه[1].

وعليه النظام الكلاسيكي قائم على المنهاج الدراسي والبرنامج البيداغوجي المقابل للمادة والمحتوى على المراحل الدراسية التي تم تعديلها لتصبح:

04سنوات ليسانس، مرحلة الماجستير سنتين، مرحلة الدكتوراه 05 سنوات حسب الاختصاص

وحسب المادة 11 من القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 05-99 أن نظام التقييم في النظام الكلاسيكي يكون من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي، ليصدر القرار رقم 128 المؤرخ في 174 سبتمبر 1998 كيفية تنظيم التقييم والانتقال في الدراسات الجامعية في التدرج على الشكل التالي:

- امتحانات جزئية؛
- امتحان نهائي واحد يشمل مجمل برنامج السنة أو السداسي؛
- أعمال موجهة و/أو أعمال تطبيقية؛
- دورة إختبارية ثانية للامتحان النهائي يعوض الامتحانيين الجزئيين لتأخذ العلامة الأحسن للطالب.

---

[1]للاطلاع أكثر أنظر:الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قانون 99-05 مؤرخ في 18ذي الحجة عام 1419 الموافق 4أبريل سنة 1999 يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي**، (الجريدة الرسمية)، العدد24، 21 ذو الحجة عام 1419هـ ، ص06-07.

وحسب المادة06و08 من نفس القرار تحدد اللجنة البيداغوجية عدد الامتحانات لكل مقياس ويحسب معدل المقياس على أساس العلامات المحصل عليها في الامتحانات الجزئية والأعمال الموجهة و/أو الأعمال التطبيقية مع تطبيق المعاملات المحددة لها ليعتبر الطالب ناجحا في السنة حسب المادة 10 من نفس القرار كل طالب متحصل على معدل عام سنوي بعلامة كاملة 10 من 20، إلى جانب تحصيل معدل يساوي على الأقل 20/5 في كل مقياس[1].

وبعد إصلاح التعليم العالي بدأ التفكير في تنظيم البحث العلمي أين أنشأت في سنة 1973 مؤسستان متمثلة في المجلس الوطني للبحث "*C.N.R*" متبلورة مهمته في تحديد توجهات البحث والمخطط الوطني للبحث والديوان الوطني للبحث العلمي"*O.N.R.S*" وهو هيئة مكلفة بتنفيذ البحث لتتميز هذه المرحلة بـ:

- إنشاء إدارة البحث ومراكز البحث وكذا تنصيب هياكل المجلس الوطني للبحث؛
- انطلقت خلال هذه الفترة مناقشات المجلس الوطني للبحث حول تخطيط وإعداد برامج البحث العلمي ذات الأولوية الوطنية مثل التكنولوجيا، المواد الأولية، الطاقة، التربية والتكوين؛
- أشغال الدورة الخامسة للمجلس الوطني للبحث المنعقدة في جويلية 1979 التي أسفرت عن إنشاء "اللجنة الدائمة لتخطيط البحث "*C.P.P.R*" مع اعتماد مبدأ تخصيص ميزانية للبحث في المقابل تقرر وضع اللجنة الوطنية لتخطيط البحث تحت الوصاية المشتركة للوزارة المكلفة بالتخطيط، والوزارة المكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

---

[1] للاطلاع أكثر أنظر:الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزير التعليم العالي والبحث العلمي، **قرار رقم 128 مؤرخ في 17 سبتمبر 1998يتضمن كيفيات تنظيم التقييم والانتقال في الدراسات الجامعية على مستوى التدرج**، 17سبتمبر1998.

بحيث تميزت سياسة البحث العلمي خلال هذه المرحلة بتحفيز الجامعات والمعاهد ومراكز البحث بتوجيه هذه الأخيرة نحو البحث والتنمية، مع تنشيط الفرق البحثية نحو البحث الأساسي والبحث والتكوين، كما أن تطبيق المخططات التنموية الممثلة في المخطط الرباعي الأول والثاني (1970-1973) و(1974-1977) على التوالي بالتركيز على الخيارات الاقتصادية للنهوض بالقطاع الصناعي ونمو مكانة الاستثمار، الأمر الذي استدعى لتكوين إطارات وطنية من الجامعة في هذا المجال من خلال التعاقد مع الدول العربية وفرنسا، عاكسا لنا واقع الباحثين في هذه الحقبة بالندرة وقلة الكفاءة أين اتضحت ملامح غياب إستراتيجية السياسة الوطنية للبحث العلمي، ونتيجة لذلك توقفت البرامج الوطنية للبحث التي كانت تشرف عليها"محافظة البحث العلمي والتقني"، فبعد حل الديوان الوطني للبحث العلمي سنة 1983 نتيجة مشاكل سوء التسيير وتميز توصيات اللجان البحث والمخططات الوطنية بالعموم وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع وباعتبارها الأداة لتنفيذ هذه البرامج، كان من المفروض دعم هذه الهيئة وليس حلها، إلا أنه حقق بعض الانجازات من خلال تسجيل موافقة على 109 مشروع بحث ومساهمة في تأطير 200أطروحة كما تم نشر 1340مقالا علميا[1].

لتتغير فلسفة البحث العلمي بتحويل المحافظة السامية للبحث إلى وزارة منتدبة للبحث والتكنولوجيا والبيئة أين أسندت مهام هذه الوزارة سنة 1992 لوزارة التعليم العالي ليتخذ قرار إنشاء لجان مشتركة بين القطاعات لترقية البحث العلمي والتقني وفق المرسوم التنفيذي رقم93-22 المؤرخ في 13يناير 1992وإنشاء المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني وفق المرسوم التنفيذي

---

[1]عز الدين نزعي، **تقييم سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر لتحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية**، مجاميع المعرفة، المجلد 03، العدد01، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2017، ص276.

رقم 92-23 المؤرخ في 13 يناير 1992 كجهاز استشاري يكلف بوضع التوجهات الوطنية للبحث العلمي والتنمية والتكنولوجيا ليتم التركيز على إنشاء وكالات البحث منذ سنة 1994 لتهتم بعملية تنفيذ البرامج الوطنية للبحث ليعكس لنا الوضعية التصحيحية لتنظيم البرامج البحثية الوطنية.

لتعتبر الفترة الممتدة من 1998-2001 الانطلاقة الفعلية لربط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على نطاق أوسع من خلال دعم التنمية الوطنية الشاملة، حيث طلب من المؤسسات الاقتصادية العمومية الاختيار على أساس المردود الاقتصادي والمالي على حساب نشاطات البحث والتجديد لتتخلى هذه الأخيرة عن برامج البحث وحلت وحدات البحث المعتمدة لديها، ولمعالجة قصور البحث العلمي التي وصل إليها والارتقاء به تم إصدار قانون التوجيهي للبحث العلمي رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 ورافق هذا القانون البرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002 مما توسعت نشاطات البحث والتطوير الموجهة كأولوية نحو مسائل التطوير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للدولة والتي من بينها التكوين عن طريق البحث، أي وحدات البحث التي تتكون من ثلاثة إلى ستة أعضاء على الأكثر، لتعد مؤسسات التعليم العالي الجزائرية عددا كبيرا في هذا الإطار بالإضافة إلى مخابر البحث بدعم فرق البحث، وحسب المادة01و02 من القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002 على أساس لترقية السياسة البحثية لتتجه نحو النقاط الأساسية التالية:[1]

- تثمين البحث العلمي والتطوير التكنولوجي باعتباره من الأولويات الوطنية؛

[1] للاطلاع أكثر أنظر:الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قانون98-11 مؤرخ في 29 ربيع الثاني عام1419 الموافق 22غشت سنة 1998، يتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي1998-2002**، (الجريدة الرسمية)، العدد62، 2جمادى الأولى عام 1419هـ

- بناء الإطار المؤسساتي والتنظيمي اللازم الموضح لسياق سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- تحديد أهداف العامة الاقتصادية والاجتماعية للبرامج البحثية ؛
- ضمان دعم تمويل الدولة للأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لتبلغ نسبة 01% من الناتج الداخلي الخام؛
- الاهتمام بالبحث العلمي داخل مؤسسات التعليم العالي بما يضمن تأهيل الأساتذة الباحثين في جميع الأسلاك للمشاركة في نشاطات البحث وتثمينه؛
- تثمين القواعد الداعمة للبحث العلمي والتكنولوجي من خلال تجسير روابط العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحثية وبين القطاع العام والخاص.

ولتثمين هذه المبادئ ووضعها محل التنفيذ تم تسخير وتوفير القواعد والأسس التالية :[1]

1. **البرمجة:**تم برمجة 30 برنامج بحث وطني مترجم للأهداف الاقتصادية والاجتماعية إلا أنه تم تنفيذ 27 برنامج وطني للبحث من خلال اعتماد 5244مشروع بحث لدى اللجنة الوطنية لتقييم برامج البحث الجامعي و15 هيئة بحث تابعة لمختلف الدوائر الوزارية ليتعدى بذلك المحيط الجامعي.

2. **إطار الدعم والتنظيم:**تم تنصيب 08 لجان قطاعية مشتركة مكلفة بترقية نشاطات البحث وتقييمها وتوفير وسائل تحقيقها، مع تنصيب 21 لجنة قطاعية في مختلف الدوائر الوزارية واستحداث 939 مخبر بحث لدى مؤسسات التعليم والتكوين العاليين، إلى جانب استحداث ثلاث هيئات وسيطية في شكل وكالات بحث:

---

[1]عز الدين نزعي، مرجع سبق ذكره، ص277-278.

- الوكالة الوطنية لتطوير البحث والصحة؛
- الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي؛
- الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

إلى جانب تخصيص غلاف مالي ما يقارب 34.2 مليار دج مع إبرام اتفاقيات دولية في مجال البحث العلمي التي بفضلها أنجزت حوالي 217 مشروع بحث، مع تخصيص مرافق وتجهيزات كبرى عن طريق برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي أين تم انجاز 04 مراكز بحث كبرى وبرنامج ألسات2 وشبكة الانترنت وإنشاء أرضيات التعليم عن بعد، أما عن طريق الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي أنجزت من خلاله حوالي 4550 مقر لمخبر بحث ومقرين مخصص لوحدات البحث وبرنامج ألسات1، ليسخر حوالي 135000أستاذ جامعي يمارسون نشاطات البحث ضمن مخابر البحث و2000باحث دائم موجهون للبحث التطبيقي.

بالرغم من الإحصائيات المسجلة بالأرقام نتيجة اعتماد البرنامج الخماسي إلا أنه هناك عدم تناسب بين الواقع وبين ما هو مسجل، إلى جانب أن مشاريع البحث وعدد الباحثين دون مستوى التوقعات الأمر الذي يضع الأهداف الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي أمام فجوة التحقيق، وخاصة أن نسبة معتبرة من باحثي مؤسسات التعليم العالي والتكوين العاليين لم يتم انتمائهم ودمجهم ضمن مشاريع البرامج الوطنية للبحث،[1] وفي الجانب المقابل تم تسجيل حصيلة إيجابية ناتجة عن تطبيق القانون رقم 99-05، إلا أن القطاع من ناحية سياسته التعليمية كان يتخبط بين مد وجزر في النظام الكلاسيكي المعتمد نتيجة تميز المناهج والبرامج بالتصلب وعدم

[1] دليلة خنيش، مرجع سبق ذكره، ص83.

المرونة مما خلقت صعوبة في تعديلها بما يتكيف مع متطلبات سوق العمل لتظهر نقاط الضعف في سياسة التعليم العالي في الجوانب التالية:[1]

- **من زاوية الطلبة:**اعتماد التوجيه المركزي ونظام التدرج صعب ولا يشجع التعلم الذاتي ولا يأخذ بعين الاعتبار للفروق الفردية للمهارات الذي أظهر نسبة عالية من الرسوب للطلبة والتوجيه المبكر للطلبة نحو تخصصات خلق نوع من عدم النضج نحو الفروع، كما أن نظام التقييم مثقل والتكوين للسنوات الأولى لا يتلاءم والشعب المختلفة خاصة وأن الحجم الساعي يلغي إمكانية الطالب على تنمية مهارته؛
- **من زاوية التأطير والتأهيل المهني:**نقص في عدد المأطرين نتيجة هجرة الأساتذة الباحثين ليقابلها ضعف في مردودية التكوين فيما بعد التدرج نتيجة غياب الانسجام بين البحث والتكوين، مع نقص للإمكانيات وعدم الاهتمام بهم، نظرا لاعتماد تكوينات أحادية غير مشبعة بحقيقة علمية وثقافة تكوينية عالية المستوى؛
- **من زاوية البحث العلمي:** تم تسجيل ضعف في مساهمة الجامعة في إثراء البحث العلمي نتيجة عدم اعتماد برامج بحثية واضحة وقلة المراكز البحوث في ظل غياب رؤية تسيير متميزة وعدم الاهتمام الكافي بالهيئة التدريسية وتراكم العبء البيداغوجي والمهام الأكاديمية؛
- **من زاوية التمويل:**نشأ في هذا الشق سوء التسيير واللاعقلانية من جهة ومن جهة أخرى المخصصات التمويلية تتسم بقلتها، وعدم انفتاح مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على المحيط المحلي والعالي بغية توفير مصادر تمويلية جديدة؛

---

[1]حياة فرد، أحمد شاطرباش، **التعليم العالي في الجزائر بعد تطبيقLMD** ،دفاتر السياسة والقانون، المجلد15، العدد01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023، ص234-235.

- **من زاوية تدهور نوعية التكوين:** نتيجة انعدام التكوين البيداغوجي للأستاذ الباحث وتدهور المستوى العلني لأساتذة الأعمال الموجهة والتطبيقية وضعف أنظمة ومناهج التعليم التي تتسم بالطابع التقليدي وليس لها علاقة بالمجتمع وواقعية متطلباته.

لتدارك الوضع وإصلاح الاختلال الناجم من زوايا القصور المشار إليها سابقا ولمواكبة مؤسسات التعليم الجزائرية النظام الدولي شرعت سنة 2003 بإصلاح نظامها التعليمي والتي جاء في توصيات اللجنة الوطنية للإصلاح وبمصادقة مجلس الوزراء في جلسته 20أفريل 2002التحول لتنظيم التعليم العالي في ثلاث أطوار تكوينية تسمى اختصار بـ*LMD* ، ليطبق كمرحلة تجريبية على مستوى 10 مؤسسات جامعية أين وقفت على المشاكل والعراقيل التي تقف أمام تحقيق تطبيقه، لنمر لمرحلة التعميم التدريجي منذ سنة 2004 أخذة التحول التدريجي للجامعات نحو العمل بالنظام الجديد، ليتم الإحلال الكلي للنظام بداية من 2007 أين تم التخلص من النظام الكلاسيكي بشكل كلي بداية من 2011،[1] وفي هذا الإصلاح التعليمي النوعي الذي عرفته السياسة التعليمة بإحلال نظام اللسانس الماستر والدكتوراه أين ينظم التكوين لنيل شهادة الليسانس أو شهادة الماستر حسب ميادين التكوين وحسب الشعب والتخصصات، و يقدم هذا التكوين على شكل مسالك نموذجية ليسمح للطالب باختيار المسلك النموذجي أو بناء مسلك تكوين فردي يوافق مؤهلاته ومشروعه المهني المستقبلي بغاية أكاديمية أو مهنية، ليتلقى تعليما نظريا ومنهجيا وتطبيقيا لينتهي بتحرير مذكرة أو تقرير تربص نهاية السنة، ليضمن النظام التقييمي وفق نظام الـ*LMD* حسب القرار الوزاري 3-712 للطالب بالانتقال من السداسي الأول للثاني بشرط التسجيل

---

[1] لراري ليلى، **برامج الجامعة الجزائرية: منطق نظامي الكلاسيك وlmd مع الإشارة إلى المطابقة والمواءمة**، حوليات جامعة الجزائر، المجلد33، العدد01، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص714-715.

المنتظم والذي يعتبر حقا للطالب الجامعي بتطبيق أنظمة الأرصدة في المسارات التكوينية، ليكون هذا النظام كمساهمة في تحقيق ما يلي:[1]

- استقلالية مؤسسات التعليم العالي؛
- ضمان تكوين للجميع مدى الحياة؛
- ضمان تكوين نوعي لتلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي وإدماج مهني لإطارات الجامعية؛
- تحقيق التأثير المتبادل والفعلي بين مؤسسات التعليم العالي والمحيط الاجتماعي والاقتصادي؛
- انفتاح مؤسسات التعليم العالي على العالم؛
- ترسيخ أسس تسيير قائمة على مبادئ التشاور والمشاركة.

وعليه يعتبر نظام ليسانس ماستر دكتوراه نقلة نوعية باعتباره يخلق نوع من المميزات المتمثلة في النقاط التالي:[2]

- **التكوين النوعي:**يتميز نظام*LMD* توفير مرونة في مسار تكوين الطالب من خلال سهولة التوجيه ومسارات التكوين تتميز بالثراء نظرا لتحقيق التكامل بين المواد وتقوية للكفاءات العرضية مع تشجيع لحركية واستقلالية الطالب بتكييف وقته ومردود الإنتاج؛

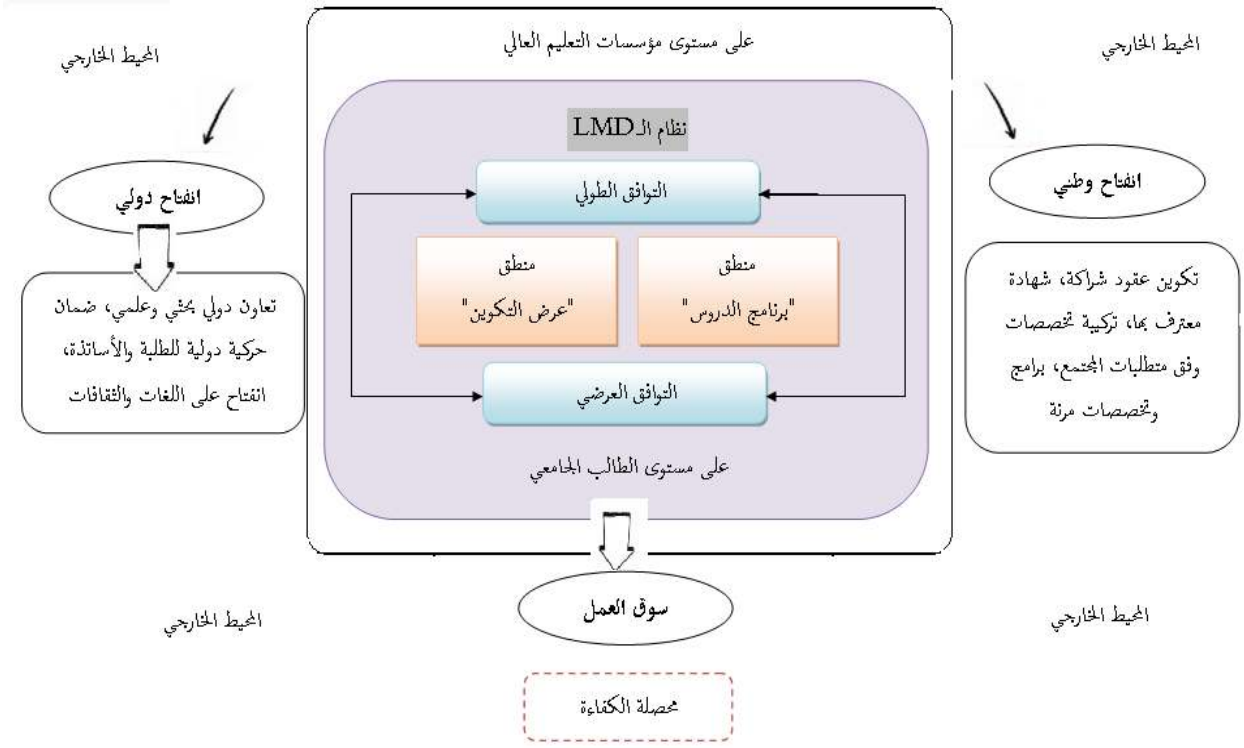
---

[1]مشنان بركة، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص158.

[2]ياسية سليمة، **تطبيق نظام ل م د كأساس لتحقيق الجودة في التعليم العالي بالجزائر**، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 04، العدد01، جامعة بن خلدون تيارت، الجزائر، 2018، ص554.

- **المسعى النوعي:**يركز على تقويم نوعي لمسار نموذجي منقسم لوحدات تعليمية إجبارية واختيارية مع مسار فردي لذوي المشاريع الخاصة؛
- **تنمية أبعاد متعددة القيم:**يركز النظام على خلق ثقافة لدى المتكون مشبعة بروح التجديد والابتكار وخلق روح المسؤولية والالتزام في الحياة الاجتماعية.

وعلى هذا الأساس انعكست أهمية النظام على مستوى الطالب الجامعي بشكل خاص وعلى الجامعة بشكل عام ليتم تلخيص هذه النقلة في المخطط التالي:



الشكل رقم(52):أهمية نظام الـــLMD

المصدر:من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن إشاعة نظام الـ*LMD* فتح لمؤسسات التعليم العالي والطالب كحد سواء أفق واسعة نظرا لانفتاحها على المحيط الخارجي بتوليفة تثمين الشهادة وموازاة سوق العمل، راجع لخلق التوافق المزدوج الطولي والعرضي في عروض التكوين الذي رسم معالم تميز

الطالب داخل الوحدات بتحكمه في المادة باكتساب المعرفة من جهة، ومن جهة أخرى بناء الكفاءة التي يكون منطلقها الارتقاء بمستوى التمكين، من خلال التركيز على محصلة التكامل بين الكفاءة والمهارة لرسم معالم الموائمة بين عروض التكوين وتحصيل الكفاءات واستخدامها في التوظيف لضمان تناغم بين مؤسسات التعليم العالي والمحيط الاجتماعي والاقتصادي، أما على مستوى مؤسسات التعليم العالي بتركيبة هيئتها التدريسية والإدارية خلق نوع من الانفتاح لإشاعته من جديد بتوليفة علمية وثقافية على الصعيد المحلي والدولي مما شجع التبادل والتعاون الدولي والتنويع العلمي.

لتتزامن عملية تحسين البحث العلمي ومعالجة نقائص البرنامج الخماسي 1998-2002 من خلال إصدار القانون المعدل والمتمم للقانون 98-11 المتضمن القانون النوني الخماسي للفترة 2008-2012والتي ركزت مراكز التعديلات في سبع نقاط أساسية متمثلة في ما يلي:[1]

- تحديد إطار زمني لأهداف البحث الأساسية يمتد على مدى 10 سنوات، ذلك يعني أن برمجة البحث العلمي تكون خماسية ولكن بما أن الأهداف مرتبطة بالأوضاع الاقتصادية للبلاد تكون في أفق 10 سنوات، فمثلا فيما يخص الطاقات المتجددة، فإن أبعاد وزارة الطاقة والمناجم والدولة الجزائرية ككل هو الوصول بعد 10 سنوات إلى نسبة 5 %من الطاقة تكون مصدرها الطاقات المتجددة، وعليه يترجم هذا الهدف الاقتصادي والسياسي على مستوى البحث العلمي ببرامج بحث توافق هذه الإرادة السياسية والاقتصادية، وعليه فإن البعد والهدف يكون على 10 سنوات والبرمجة تكون خماسية (05 سنوات) والتقييم يكون سنوي والتمويل يكون كل ثلاث 9سنوات (03 سنوات)؛

[1] عز الدين نزعي، مرجع سبق ذكره، ص278-279.

- تفعيل المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني وتجديد تشكيلته، بحيث تتكون من جميع الوزارات المعنية تحت إشراف رئيس الحكومة، استحداث المجلس الوطني للتقويم كأداة لتقويم أنشطة البحث ودعم المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني؛
- إرساء الأسس القانونية التي تسمح بتنصيب الهيئة الوطنية "المديرية العامة للبحث والتطوير التكنولوجي"، وتفعيل دورها وتنظيم سيرها ومنحها استقلالية التسيير ؛
- استحداث وكالات موضوعاتية للبحث في جميع الميادين على شكل الوكالة الوطنية لتطوير البحث في الصحة التي أنشأت من قبل، حيث بينت التجربة أن هذه الوكالات سهلت الأمور المتعلقة بالتسيير ومتابعة وبرمجة وتقييم وتمويل أنشطة البحث؛
- استحداث فرق بحث للتكفل بالمشاريع التي يتطلب إنجازها تعاون هيئات عديدة، فمثلا استحداث فرق عمل تضم باحثين من صيدال وباحثين من مؤسسات التعليم العالي يعملون على نفس المشروع؛
- استحداث مصالح مشتركة هدفها الاستعمال الأمثل للكفاءات والأجهزة وذلك عن طريق تجميع جميع الجهود البشرية والمادية والتي من شأنها خدمة مشروع بحث معين دون نسيان أو إقصاء أي طرف من شأنه الاستفادة و/أو الإفادة، وبالتالي الوصول إلى نتائج عملية ومرضية.

لتنتهج في هذه الفترة مديرية البحث العلمي إستراتيجية توسيع الشبكة المؤسساتية البحثية مع ضخ عدد معتبر من الأساتذة الباحثين على مستواها من خلال فتح مسابقات التوظيف بمعايير محددة، مما تم تسجيل 168براءة اختراع بزيادة 20% تقريبا، وتخصيص غلاف مالي يقدر بـ100 مليار دج وهذا لا يبرر بقلة التمويل لقطاع البحث العلمي، وإنما راجع لسوء عقلنة التسيير المالي

الذي يكون موجه أكثر من 60% من ميزانية البحث العلمي للتسيير البيروقراطي للإدارة والباقي يوجه للبحوث التكوينية وليس الاستكشافية مما نسجل ضعف في مخرجات البحث العلمي.

وفي إطار سياسة التعليم العالي رافق مؤسسات التعليم العالي شبكة من مراكز الخدمات الجامعية والتي تم حلها سنة 1996 بعدما تم استحداث الديوان الوطني للخدمات الجامعية من طرف وزارة التعليم العالي بموجب المرسوم رقم 84-95 المؤرخ في مارس 1995 والذي أصبح حسب المادة 03 يتكون الديوان من هياكل مركزية وهياكل محلية تسمى مديريات الخدمات الجامعية وإقامات جامعية ليتم صدور القرار الوزاري المشترك مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1424 الموافق 11 يناير سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية، فحسب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 28 شوال عام 1431 الموافق 7أكتوبر سنة 2010 يعدل ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425 الموافق 22 ديسمبر سنة 2004 والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات الجامعية التابعة لها ومشتملاتها تم استحداث 57 مديرية خدمات جامعية تضم شبكة من الإقامات المقدر عددها بـ 368إقامة جامعية و477 وحدة إطعام، إلى جانب خدمة الإيواء يستفيد الطالب الجامعي الجزائري من منحة كدعم وكتكملة تأمين الحاجات العادية حسب المرسوم رقم 78-71 المؤرخ في 03 ديسمبر 1971.

المطلب الثالث:أهمية وأهداف سياسة وزارة التعليم العالي

تستمد سياسة وزارة التعليم العالي توجهاتها ورؤيتها من السياسة العامة للدولة متأثرة بأديويولوجية الدولة والتغيرات القيادية وأنماطها الاقتصادية، لتتكامل مع سياسات المجتمع باعتباره النظام الفرعي لتوجهات الكلية والفرعية مرشدا وموجها للأهداف والوسائل والإجراءات، ومصدر رئيسي في بناء

المخرجات البشرية المؤهلة في المجال العلمي والبحثي والمهني، لتمثل الدعامة القاعدية لتحريك النمو والتطور في مختلف المستويات المجتمعية محققا صور الرخاء والازدهار، فوجود سياسة تعليمية وبحثية واضحة المعالم والمعايير يحدد مجالات الاتساق والانسجام في الجوانب البحثية والتعليمية وإدارتها بمبدأ المعايير القابلة للمتابعة والرقابة بشكل نظامي بعيدة كل البعد على الشخصنة وعدم التأكد، لتتبع أهمية السياسة التعليمية والبحثية من ما يلي:

- تمثل إطارا لتحقيق الرؤية المجتمعية من خلال مؤسسات التعليم العالي والتي تسعى لتحقيق نظام تعليمي بحثي محقق لأهداف التنمية الشاملة؛
- الترابط بين سياسة التعليم العالي وسياسة التربية بعلاقة السبب والنتيجة والمحدد لإطار سياسة الوزارة، فالعلاقة الحتمية لمخرجات النظام التعليمي تعد معيار القوة والنفوذ والمنافسة، لتحقيق التخطيط التنموي المتوقف على خلق كفاءات ومبتكرين لمواجهة تحديات المنافسة العالمية؛
- اعتبار السياسة البحثية المحرك الأساسي لإعداد جيل متشبع بالقيم والمثل العليا التي تشكل قوة سياسية واقتصادية، وبناءة للإطارات المستقبلية في كافة المجالات والتي تحتم على السياسة الوزارية التركيز على نوعية الخدمة لمؤسسات المجتمع والدولة ؛
- التخطيط المستقبلي لوجهة الربط بين متطلبات سوق العمل المحلية والعالمية بما يتواءم مع السياسة التكاملية بين وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والتربية والتعليم؛
- رفع طموحات الوزارة نحو النمو بالنظام التعليمي والبحثي على مستوى القطاع العام والخاص وخلق التوأمة الزمنية والقطاعية لتحقيق الأهداف.

- مواجهة المشكلات المجتمعية باستجابة لتحديد وقائعها وأبعادها بوضع مواقف صانعة لقرارات توضع محل التنفيذ موفرة إجابات وحلول منطقية لكل المشاكل المجتمعية؛
- العمل على بناء الإصلاحات التعليمية بكشف مواطن المشاكل التعليمية والبحثية في إطار تحقيق الرشد العقلاني للقرارات والاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة بما يحقق الأهداف التعليمية والبحثية المتناسقة والمنسجمة مع الهدف العام.

أما من الناحية الإدارية فإن السياسة التعليمة والبحثية تعد الإطار المحدد لنجاعة أو فشل وزارة التعليم العالي في تحقيق المنتظر منها سواء تعلق الأمر بالمنظور المجتمعي أو التنموي، لتعتبر الحقيبة القانونية درعا واقيا لخلق التوافق في وضع الأعمال والقرارات موضع التنفيذ ضمانا لاستمرارية تأطير العمل وأدائه لتحدد بذلك:

- تحديد الأسس والمراجع والمعايير الأساسية لتحقيق الأهداف الموضوعة والمسطرة على مستوى الوزارة والدولة؛
- توضيح إطار سلطة ومسؤولية اتخاذ القرار داخل المنظومة بما يحقق الانسجام التنظيمي والهدفي ؛
- محاولة مواجهة حدة المركزية على مستوى المنظومة من خلال إصدار المراسيم المحددة لواقع التفويض؛
- تحديد كيفية ومعايير تحديد تشكيلية المسؤولين والممثلين على كافة المستويات مما يرسم معالم استمرارية العمل والتنفيذ.

إلى جانب ذلك يمكن صب أهمية السياسة وزارة التعليم العالي في الاتجاهات التالية:[1]

- **أهداف عامة:** مركزة على الطبيعة الفلسفية والثقافية في بناء روح للأفكار التي تعكس المطالب المتناسبة مع ضمان غرس روح السيادة الوطنية بزرع روح الالتزام الوطني في المساهمة في بناء الوطن.
- **أهداف سياسية:**مستنبطة من بناء الروح الوطنية القائدة لمختلف الجهات والمستويات السياسية برفع مشعل السياسة نحو الازدهار معبرة عن الاتجاهات القومية من خلال تعزيز مبادئ الديمقراطية وممارسة حقوق وواجبات المواطنة لتحقيق التنمية السياسية الوطنية.
- **أهداف اقتصادية:** من خلال تنشيط وتحفيز القطاع البحثي والتعليمي والنهوض بالتنمية الشاملة .
- **أهداف تعليمية:** وضع المعايير والأسس التي تتناسب والتوجهات العامة لبناء نظام تعليمي قوي محقق للأهداف النوعية لا الكمية.

ومن الأهداف التي تصبو الدولة لتحقيقها من خلال تسطير معالم السياسة القطاعية بمكونات منظومته في الجزائر لتحقيق النقاط الأساسية التي تعد سياسة وطنية ممثلة في:[2]

- ضمان عملية التكوين الجامعي لمختلف شرائح المجتمع؛
- تثمين مشاركة تطوير وتنمية البحث العلمي والتكنولوجي من خلال النهوض بعملية التحصيل العلمي وتحويل المعارف؛
- ضمان الحرية الفكرية في سياق التطور العلمي والإبداع والبحث بما يخدم الصالح العام؛

---

[1]هادية محمد أبو كليلة، **قوى الضغط وصنع السياسة التعليمية: التحدي والاستجابة**، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر ، 2000، ص ص 78-79.

[2]جيلالي سليمة، مرجع سبق ذكره، ص208.

- السهر على تحقيق مبدأ تكافئ الفرص بين الذكر والأنثى في المشاركة الفكرية والثقافية والبحثية؛
- إرساء مبدأ حرية التعبير وتعدد الآراء بما لا يتنافى والأصول والمبادئ والقوانين المعمول بها وطنيا؛
- المساهمة في مناقشة الأفكار المحلية والدولية والعمل على تقارب الثقافات وتطور الشعوب بما يضمن التعاون والتبادل الدولي؛
- المساهمة في الدراسة والحفاظ على إثراء التراث الجهوي والوطني والدولي.

المبحث الثاني:تشخيص واقع إصلاحات التعليم العالي

تبلورت جل مجهودات الدولة الجزائرية للرقي بالمجال البحثي والتعليمي والإداري الخاص بقطاع التعليم العالي من خلال بناء سيناريوهات مستقبلية بطرح لبدائل تقارب بين رؤى المتغيرات الثابتة وأخرى متغيرة فارضة نفسها في الساحة الجامعية والعالمية، لترسم معالم مستقبلية وتحدد معالم الأولوية بغض النظر عن المكونات الاجتماعية التي في مجملها تؤثر على النسق العام لبناء الإصلاحات الجوهرية التي تمس توجهات المستقبلية للقطاع، فعمليات الاستشراف المستقبلية تزيد من رهانات التحول الديمقراطي في التعليم العالي بين التقبل وعدم الاستيعاب لفلسفة مبدأ تكافئ الفرص في بناء وتسيير شؤون القطاع وسياسات مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، لنحاول من خلال هذا المبحث بنوع من الواجب الصغير والكبير في القطاع لتحديد المعالم التحليلية لجوهر السياق والإصلاح والرهان بالتركيز على العناصر الرئيسية التالية:

- السياق التنظيمي لعصرنة مرفق التعليم العالي؛
- واقع إصلاحات قطاع التعليم العالي: بين ما هو حالي ومستقبلي؛

- سيناريو التحديات ومتطلبات الواقع الإصلاحي لقطاع التعليم العالي.

المطلب الأول:السياق التنظيمي لعصرنة مرفق التعليم العالي

لقد توالت ورافقت مصطلح عصرنة مرفق التعليم العالي في جل الخطابات الإصلاحية الإدارية والورشات الكبرى المنعقدة للتحسين من خدمة مرفق التعليم العالي، وما رافقه من العوائق البيروقراطية من خلال تقليص الفجوة الموجودة على مستوى قطاع التعليم العالي المرسومة بالحدود القانونية، وانعكاسها على مستوى تطبيقها على الكيانات تحت الوصاية سواء الوزارية أو الدولة، وكمحاولة لتعزيز الثقة بين أوساط فواعل القطاع ومساهمة كل فاعل بمقترحاته نحو بناء إستراتيجية إصلاحية بمنطق العصرنة مركزين على ثلاث محاور رئيسية لنجاحها متمثلة في :

- تثمين الكفاءات من خلال إرساء آلية جديدة منطلقها تطوير مهارات الرأسمال البشري على المستوى الوظيفي من خلال إطلاق الدورات التدريبية وتنظيم الورشات المفاهيمية لتقريب أواصل الفهم والتطبيق على مستوى مرفق التعليم العالي؛
- بناء وتفعيل ترسانة قانونية إدارية لتبسيط الإجراءات وتعميم وتطوير مراكز الاتصال لتحقيق التقارب المفاهيمي بين مختلف المستويات الهيكلية ؛
- دعم أساليب اللامركزية الإدارية بهدف تحقيق المقاربة التشاركية لأخذ بالمقترحات وتتبع الاستفسارات ورفعها للجهات الوصية.

بالرغم من التغيرات التي مست الناحية التنظيمية التسييرية إلا أنه ما يعايشه القطاع هو الارتباط الوثيق بينها وبين الدولة ورجال القانون عملا بالمعيار الموضوعي في تسيير المرفق العام والذي يعتبر التعليم العالي واحد منها، لذا ينبغي منذ بداية الأمر فهم طبيعة العلاقة التي تدور بين الدولة وإدارة التعليم العالي بما يضمنه التسيير الفعال من خلال فهم مواطن السيطرة والهيمنة،

وعليه يتم تحليل السياق التنظيمي والقانوني لإعداد سياسة التعليم العالي والبحث العلمي بشكل من التفصيل، لتحديد مواطن القوة والضعف التي تأثر على السياسة العامة للتعليم والبحث العلمي وسير مهام مرفق التعليم العالي وتحقيق منظومته الأهداف التي وجدت من أجلها كالتالي:

أولا:سياق السياسة التعليمية:

حسب الفقرة الأولى من المادة 141 من الدستور فإن السلطة التنظيمية التي يمارسها رئيس الجمهورية في المسائل غير مخصصة للقانون أي الخارجة عن مجال السلطة التشريعية نظرا لكون مجال التنظيم يضيف بنفس وسع مجال السلطة التشريعية، وعليه تطرح إشكالية عدم تحديد المشرع المجال التنظيمي لرئيس الجمهورية، فإشكالية عدم الوضوح تطرح فجوة استثنائية حول صيغة النصين المحددين لمجال كل من السلطتين، لتظهر الرغبة في ضرورة تقليص مجال النصوص ذات القيمة التشريعية وتوسيع مجال النصوص ذات القيمة التنظيمية والتي تسمى بالتنظيمات القائمة بذاتها، فحسب الواقع العملي فإن البرلمان هو صاحب السلطة التشريعية لكن لا تعكس ذلك،[1] وعملا بالمبدأ العام فإن القواعد العامة المتعلقة بالتعليم العالي والبحث العلمي لتخضع لقاعدة كل ما هو محدد النطاق، أما التنظيمات غير محددة فهي تفتح أفاق مستقبلية واسعة المجال باعتبار أن الدستور وقت وضعه لم يتوقع أهمية عرض التطور العام للمجتمع في المستقبل، وعلى هذا نجد أن وزير التعليم العالي له سلطة تقديم الاقتراحات التي تتعلق بالسياسة التعليمية ولكن قانونيا تكون عملية وضع القوانين من صلاحية رئيس الجمهورية ووزيره الأول بإعطاء القوة التنفيذية للمراسيم التنفيذية بعد المصادقة عليها، ليقع على عاتق وزير التعليم العالي السهر على

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **دستور 1966 المعدل2020**، (الجريدة الرسمية)، العدد82، 15جمادى الأولى عام1442هـ/30ديسمبرسنة2020م، ص32.

متابعة وتنفيذ هذه السياسات وهذا حسب المادة 02-03 من المرسم التنفيذي رقم 13-77 المحدد لصلاحيات وزير التعليم العالي[1]، فحسب المادة 143 من الدستور فإن أحقية المبادرة بالقوانين من حق رئيس الجمهورية ونواب المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة إلا أن هذا الأخير أحقيته ضعيفة في اقتراح المشاريع، راجع لكون أن الحكومة وعملا بمبدأ أولية رسم برامجها وأولوياتها المتوافقة مع إمكانياتها لها قوة الاقتراح، ليبقى البرلمان رغم اعتباره هو السلطة التشريعية مقيد فقط بالتصويت والموافقة، مما يجعلنا نستنتج أن صناعة السياسة العامة هي مركزية أكثر مما هي تشاركية باعتبار أن البرلمان يمثل الإرادة الوطنية، يمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب أهمها اعتبار أن تركيبة أعضاء البرلمان تفتقد للخبرة والكفاءة الكافية في مجال اقتراح المشاريع، وعدم تكييف مهاراتها مع المتطلبات العصر من خلال رفع كفاءتها بالخارج وحجرها في مجال التصويت فقط، إلى جانب الإشكاليات والاعتبارات السياسة.

من جهة أخرى نجد حسب مشروع القانون الأساسي النموذجي الجديد للجامعة الذي سيضفي صبغة الصفة التشاركية عملا بمبدأ المقاربة التشاركية، والتي من خلالها يتم تجسيد الإصلاحات في مجال التعليم العالي تماشيا لإصلاحات مجال التعليم العالي بمسعى استشرافي يضاف لمهام مؤسسات التعليم العالي الاستباق والتخطيط والتنسيق والتقييم، وهذا ما تم العمل به من خلال عقد جلسات وطنية حول التعليم العالي قصد ضمان مشاركة فعالة لأعضاء الأسرة الجامعية من خلال تنظيم ورشات مقيدة للاقتراحات لمختلف الإصلاحات والتي ترفع للندوات الجهوية للجامعات، وهذه

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم13-77 المؤرخ في 18ربيع الأول عام1434 الموافق 30يناير سنة2013، يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي**، (الجريدة الرسمية)، العدد08، 25ربيع الأول عام1434هـ/6فيفري سنة2013م، ص05.

الأخيرة تضمن أفضل تنسيق للوظيفة الاستشارية والتشاورية في قطاع التعليم العالي، وبهدف الاستناد على المعطيات الميدانية التي تأثر لا محالة في مدى نجاعة وفعالية القرارات المتخذة على المستوى المركزي أو اللامركزية، جاء التنظيم من خلال المرسوم التنفيذي رقم 01-208 ليتكفل بهذه المسألة الحساسة، حيث تم استحداث ندوات جهوية لمؤسسات التعليم العالي كهيئات قاعدية للندوة الوطنية، لتتولى إبداء الرأي والتوصية في مجالات خريطة وشبكة البحث العلمي في مؤسسات التكوين العالي، الإعلام العلمي والتقني، التعاون ما بين الجامعات الجهوية ونظام التقييم الانتقال البيداغوجي[1].

وما يمكن ملاحظته أن مؤسسات التعليم العالي تتميز بتطبيق مبدأ الاستقلالية على المستوى القانوني من خلال تعيين هيئات المجالس المحركة والواضعة لسياسة التعليم العالي موضع التنفيذ باعتبار هذه الأخير جهاز منفذ للسياسة التعليمية، بحيث يمكن توضيح هيكلتها فيما يلي:

1. **هيئات مؤسسات التعليم العالي:** متمثلة في هيئات الجامعة في **مجلس الإدارة** والذي حدد تشكيلته بموجب المادة13 من المرسوم التنفيذي رقم03-279 والتي تتجسد مهامه في تنفيذ السياسة التعليمية بحيث يدرس ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين سير مؤسسات التعليم العالي وتسهيل تحقيق أهدافها في ما يلي:[2]
   - مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل؛
   - اقتراحات ترجمة أعمال التكوين والبحث؛

---

[1] بن علي امحمد، **التنظيم الإداري لمرفق التعليم العالي في الجزائر**، مجلة صوت القانون، المجلد 07، العدد02، جامعة خميس مليانة ، الجزائر، 2020، ص953.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم03-279 المؤرخ في 24جمادى الثانية عام 1424الموافق23غشت سنة2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها**، (الجريدة الرسمية)، العدد51، 25جمادى الثانية عام 1424هـ/24غشت سنة2003م، ص07.

- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي؛
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة ؛
- النظام الداخلي للجامعة.

كما يمثل **المجلس العلمي للجامعة** بموجب المرسوم التنفيذي رقم03-279 أهم مهامه الإدارية أنه يبدي أرائه وتوصياته في كل المسائل التي لها الطابع البيداغوجي والعلمي وحسب المادة 21 على وجه الخصوص:[1]

- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث؛
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام وعند الاقتضاء الملحقات ووحدات البحث والمخابر؛
- برامج التبادل الدولي والتعاون العلمي الوطني والدولي؛
- حصائل التكوين والبحث للجامعة ؛
- برامج شراكة الجامعة وبرامج التظاهرات العلمية وأعمال تثمين نتائج البحث وحصائل ومشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.

2. **الكلية:**تمثل الكلية وحدة التعليم والبحث على مستوى مؤسسات التعليم العالي في ميدان العلم والمعرفة لتتشكل من عدة هيئات ممثلة في **مجلس الكلية،** والتي تهتم بطرح آفاق تطوير الكلية وبرمجة أعمال التكوين والبحث على مستواها، ومع دراسة أفاق التعاون العلمي الوطني والدولي، ومشروع ميزانية الكلية، ومشروع مخطط تسيير الموارد البشرية، وتسيير الكلية، والتقرير السنوي لنشاطات الكلية، لتحدد المواد من 39-42كيفية عقد

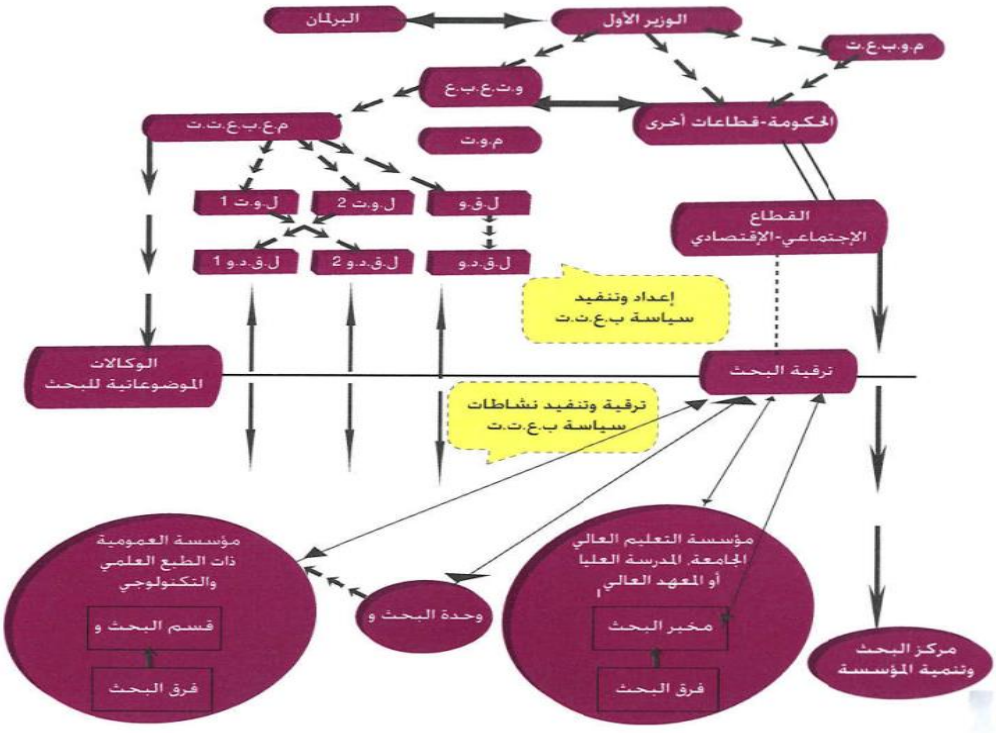
[1]المرجع نفسه، ص08.

اجتماعه وتجديد عضويته؛ وإلى جانبه نجد **المجلس العلمي للكلية** التي من مهامه إبداء رأيه في تنظيم التعليم ومحتواه، وأشغال البحث، واقتراحات حول: برامج البحث، وإنشاء الأقسام، والوحدات والمخابر العلمية، كما يبدي رأيه في مواصفات الأساتذة والحاجة إليهم وكل ما له علاقة بضبط التعليم والبحث فيما بعد التدرج؛ أما **اللجنة العلمية للقسم** فهي مكلفة باقتراح تنظيم التعليم ومحتواه، وإبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية وكذا برامج البحث، وفتح أو غلق أو تمديد شعب ما بعد التدرج، وكذا إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج[1]

ثانيا: السياسة البحثية:

من الجهة الموازية نجد أن القطاع يرسم التوجهات الكبرى للسياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال عكس إرادة الدولة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي الذي أدى إلى ضرورة إنشاء وتنظيم العديد من الهياكل والمؤسسات العلمية والتكنولوجية المتدخلة في رسم معالم السياسة البحثية ويمكن تلخيصها وتوضيحها من خلال المخطط التالي:

[1] للاطلاع أكثر أنظر: المرجع نفسه.



الشكل رقم(53):النظام الوطني الخاص بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بالجزائر

المصدر:صالح حسين، **البحث العلمي مجرد تقليد لما هو موجود أم تخطيط لما هو مفقود؟**، مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد18، العدد30، جامعة نواكشوط، موريتانيا، 2018، ص115.

من خلال الشكل أعلاه يمكن توضيح أهم الهيئات التي تعمل بصفة تشاورية من أجل رسم سياسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، فحسب المادة 216 والمادة217 من الدستور يعتبر المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني باعتباره هيئة استشارية يترأسه الوزير الأول الهيئة المكلفة بتحديد التوجهات الكبرى للسياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي مع تقييم فعالية الأجهزة الوطنية المختصة في تثمين نتائج البحث لفائدة الاقتصاد الوطني في إطار التنمية المستدامة[1]، وبموجب المرسوم التنفيذي 10-35 المؤرخ في 21 جانفي 2010 يتكلف المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بصفته هيئة استشارية برئاسة الوزير المكلف بالبحث العلمي بتقييم الاستراتيجيات الوسائل الموضوعة حيز التنفيذ في إطار السياسة الوطنية

[1]الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **دستور 1966 المعدل2020**، مرجع سبق ذكره، ص45.

للبحث العلمي والتطوير طبقا للمادة 02 والمادة 03الفقرة الأولى،[1] والهيئة المديرة المنصوص عليها في قانون البرنامج تكلف بتجسيد السياسة الوطنية المتعلقة بالبحث والتي يحددها المجلس الوطني للبحث وبضمان تسيير أمانة هذا الأخير ممثلة في هيئة المديرية العامة للبحث العلمي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والتي فعل عملها سنة 2000 ، أين تتواجد اللجان المتعددة القطاعات لها دور المساعد للمديرية في تطبيق السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي فهي مكلفة بترقية وتنسيق وتقييم نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي والمكلفة بدراسة وتقييم وتحسين البرامج الوطنية للبحث، بجانب اللجان القطاعية الدائمة التي تتواجد على كل مستوى مديرية وزارية، فضلا عن الوكالات الموضوعاتية للبحث،[2] لتأخذ الهياكل المتبقية طابع ترقية وتنفيذ البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ممثلة في كل من:

- المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي موجهة للبحث العلمي على مستوى القطاع أو على مستوى قطاعات متعددة؛
- وحدات البحث؛
- مخابر البحث في الجامعة أو المشتركة مع هياكل أخرى.

المطلب الثاني: واقع إصلاحات قطاع التعليم العالي: بين ما هو حالي ومستقبلي

إن نجاح سياسات القطاع من خلال تنفيذها تطلب الأمر لإيجاد أجهزة للتخطيط والتقويم مما يدعم مقوماتها، وعلى اعتبار وجود العلاقة التأثيرية بين المنظومة ومحيطها الخارجي تطلب إحداث

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم 10-35 المؤرخ في 5صفر عام1431 الموافق 21يناير سنة2010، يحدد مهام المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتشكيلته وكيفيات سيره**، (الجريدة الرسمية)، العدد06، 8صفر عام1431هـ/24يناير سنة 2010م، ص16.

[2] صالح حسين، **البحث العلمي مجرد تقليد لما هو موجود أم تخطيط لما هو مفقود؟**، مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد18، العدد30، جامعة نواكشوط، موريتانيا، 2018، ص112-113.

التكامل في سياساتها ورسم الأطراف المسؤولة والقائمة على إنجاحها، الأمر الذي استدعى الاهتمام بالإصلاحات والتجديد للنظام وبما يتوافق مع المجتمع واحتياجاته وفلسفته.

المتتبع لسلسلة الإصلاحات الهيكلية التي خاضها التعليم العالي في الجزائر الذي كان استجابة للديناميكية العالمية فعلى الرغم من النتائج المحققة من نظام ل.م.د الذي جاء كمعالجة لتفكك البرامج الكلاسيكية بحيث تميزت بطاقة تنظيم السداسيات في هذا النظام في الجدول التالي:

الجدول رقم(25):بطاقة تنظيم السداسيات في نظام ل.م.د

وحدة التعليم	الحجم الساعي السداسي	الحجم الساعي الأسبوعي				المعامل	الأرصدة	نوع التقييم	
	16-14 أسبوع	محاضرة	أعمال موجهة	أعمال تطبيقية	أعمال أخرى			مستمرة	امتحان
وحدات التعليم الأساسية	360 سا	4,5 سا	4,5 سا	/	15 سا	6	18		
- اسم المادة	120 سا	1.30 سا	1.30 سا	/	5 سا	2	6	X	X
- اسم المادة	120 سا	1.30 سا	1.30 سا	/	5 سا	2	6	X	X
- اسم المادة	120 سا	1.30 سا	1.30 سا	/	5 سا	2	6	X	X
وحدات التعليم المنهجية	180سا	3 سا	3 سا	/	5 سا و45د	4	9		
- اسم المادة	100 سا	1.30 سا	1.30 سا	/	سا و30 د	2	5	X	X
- اسم المادة	80 سا	1.30 سا	1.30 سا	/	سا و15 د	2	4	X	X
وحدة التعليم الاستكشافية	40 سا	1.30 سا	/	/	1 سا و15د	1	2		
- اسم المادة	40 سا	1.30 سا	/	/	سا و15 د	1	2	X	X
وحدة التعليم الأفقية	20 سا	/	1.30 سا	/	/	1	1		
م المادة	20 سا	/	1.30 سا	/	/	1	1	X	X
مجموع السداسي 1	600 سا	9 سا	9 سا	/	22 سا	12	30		

المصدر: لراري ليلى، **برامج الجامعة الجزائرية: منطق نظامي الكلاسيك وlmd مع الإشارة إلى المطابقة والمواءمة**، حوليات جامعة الجزائر، المجلد33، العدد01، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص719.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن عروض التكوين تخضع لهيكلة محددة للوحدات التعليمية التي تسمح ببلوغ الأهداف المعرفية آخذة شكل الوحدة التعليمة الأساسية واستكشافية ومنهجية

وعرضية منضمة في المادة التعليمة وأعمال تطبيقية، والتي يتم تحديد السداسي لحجم ساعي محدد يقدر بـ14-16 أسبوعا بحجم ساعي كلي مقدر بـ600سا موزعة كالتالي 360 سا للوحدات التعليم الأساسية و180 سا لوحدات التعليم المنهجية ووحدات التعليم الاستكشافية قدرت بـ40سا و20سا على التوالي لكل من الوحدات الاستكشافية والأفقية، هذا التنظيم الساعي ينعكس بشكل تنظيمي لتحديد الرزنامة الاعتمادية على مستوى مؤسسات التعليم العالي في إنهاء السنة الدراسية آخذة بعين الاعتبار لمختلف المشاكل والمعيقات التي يحول دون تحديد ذلك، ولا يخف أن أي نظام تعليمي يخضع لعملية التقييم والذي يركز نظام ل.م.د على التقييم على أساس الأرصدة التي تحدد نجاح الطالب من عدمه كعملية تقييمة ضمن المسار التكويني والتي توضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(26):آليات الانتقال والتقويم في نظام ل.م.د

اكتساب المادة(المادة 24 من القرار رقم 712 المؤرخ في 03 نوفمبر 2011)	
المراقبة المستمرة	الأعمال الموجهة: معدل التقييمات (العروض+ أسئلة كتابية + فروض منزلية وعمل فردي....) وفق الموازنة لهذه العناصر من طرف الفرقة البيداغوجية.
	الأعمال التطبيقية: معدل علامات الاختبارات وعلامات التقارير وفق الموازنة لهذه العناصر من طرف الفرقة البيداغوجية.
امتحان المادة	علامة الامتحان وفق الموازنة لهذه العناصر من طرف الفرقة البيداغوجية.
اكتساب المادة	الحصول على العلامة تساوي أو تفوق 10 /20
اكتساب الوحدة التعليمية(المادة 24 من القرار رقم 712 المؤرخ في 03 نوفمبر 2011	
الاكتساب العادي	الحصول على كل المواد المكونة لهذه الوحدة.
اكتساب الوحدة بالتعويض:الحالة 1	معدل مجموع العلامات المحصل عليها في المواد المكونة لهذه الوحدة وموزونة بالمعاملات الخاصة يساوي أو يفوق 20/10
اكتساب الوحدة بالتعويض:الحالة 2	معدل مجموع العلامات المحصل عليها في المواد المكونة لها ، موزعة بمعاملاتها يساوي أو يفوق 20/10
اكتساب السداسي(المادة 25 من القرار رقم 712 المؤرخ في 03 نوفمبر 2011)	
الدورة العادية	الاكتساب العادي: الحصول على مجموع الوحدات التعليمية المكونة له وفق شروط اكتساب الوحدة التعليمية والمقدمة أعلاه(المادة 24).
	اكتساب السداسي بالتعويض: التعويض ما بين مختلف الوحدات التعليمية وذلك على النحو الآتي: المعدل العام للسداسي على أساس معدلات الوحدات التعليمية المكونة للسداسي، موزونة بالمعاملات الخاصة بها. ويعتبر السداسي مكتسبا إذا كان هذا المعدل يساوي أو يفوق 20/10.
الدورة الاستدراكية	اكتساب الوحدة التعليمية: المادة 24 من القرار رقم 712 المؤرخ في 03 نوفمبر
	اكتساب السداسي: المادة 25 من القرار رقم 712 المؤرخ في 03 نوفمبر 2011

المصدر: لراري ليلى، مرجع سبق ذكره، ص721.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن عملية التقييم التي يخضع لها الطالب تخضع لقرار رقم 712المؤرخ في 03نوفمبر 2011 والذي تحدد عملية تقييم الطالب في مساره التكويني في كل سداسي عن طريق تطبيق المراقبة المستمرة أو عن طريق امتحان نهائي أو كلاهما بموجب المادة 18 من نفس القرار، وحسب المادة 30 فإن الطالب ينتقل بصفة منتظمة من سداسي لسداسي، وتكون كيفيات الانتقال بعد تنظيم رزنامة محددة من الامتحانات التي تضمن جدولة خاصة بالدورة العادية وأخرى استدراكية أين يتم تحديد على أساس نتائجهما نجاح الطالب في المادة بتحصيل الطالب على المادة بحصوله على20/10 فما فوق (ينجم عن اكتساب المادة اكتساب الأرصدة المسندة لها) والنجاح في الوحدة التعليمية بتحصيل الطالب على الوحدة التعليمية بطريقتين إما بالحصول على (20/10) فما فوق في كل المواد المكونة للوحدة التعليمية، أو الحصول على معدل(20/10) فما فوق في الوحدة عن طريق التعويض بين المواد المشكلة لهذه الوحدة وعلى هذا الأساس يحسب المعدل العام للوحدة على أساس علامات المواد المكونة لهذه الوحدة موزونة بمعاملاتها، (ينجم عن اكتساب الوحدة اكتساب الأرصدة المسندة لها).

ليعتبر الطالب ناجحا في السداسي الأول إما باكتساب كل الوحدات في السداسي كل وحدة على حدة (الحصول على 20/10 فما فوق في كل وحدة) أو بالحصول على معدل 20/10 فما فوق في السداسي عن طريق التعويض مابين الوحدات المكونة للسداسي، ليحسب المعدل العام للسداسي على أساس معدلات الوحدات موزونة بالمعاملات الخاصة بها،(وينجم عن اكتساب السداسي اكتساب 30رصيدا)

ليمثل انتقال الطالب من السنة الأولى إلى السنة الثانية ليسانس حقا له في حالة ما إذا تحصل على السداسيين الأولين لمسار التكوين إما بتحصيل 30 رصيدا في السداسي الأول و30 رصيدا

في السداسي الثاني أو من خلال حساب معدل سنوي للعلامات في جميع الوحدات المدرسة في السنة الأولى موزونة بمعاملاتها، شرط أن يتحصل الطالب على 30 رصيدا على الأقل، منها 3/1 (أي 10 أرصدة فما فوق) في سداسي و 3/2 (أي 20 رصيدا فما فوق) في السداسي الآخر.

أما الانتقال من السنة الثانية إلى السنة الثالثة من خلال تحصيل تسعين (90) رصيدا على الأقل واكتساب الوحدات التعليمية الأساسية المطلوبة مسبقا لمواصلة الدراسات في التخصص.

إلا أن هذا النظام لم يحقق كل الأهداف الذي جاء بها، فمن المشاكل والمعوقات التي حالت دون نجاح الإصلاح الجديد:[1]

- عدم الدراسة الجدية والموضوعية لهذه الإصلاحات؛
- ضعف الموائمة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل؛
- تعليم يطغى عليه أسلوب التلقين دون العمل بمقاربة بالكفاءات؛
- التزايد الكمي في أعداد الطلبة وعدم تناسب مع نوعية الهيئة البيداغوجية؛
- تدهور الوضعية الاجتماعية للأستاذ؛
- ضعف استقطاب أنظمة التعليم الجامعي للكفاءات وسيادة سيطرة التسيير المركزي؛
- غياب إستراتيجية واضحة إنفاقية في مجال البحث العلمي.

كما خلق نظام ل.م.د عدة مشاكل متعلقة بعملية تقويم الطلبة بحيث واجهت إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظله المعوقات التالية:[2]

- نظام الديون المعتمد في عملية التقييم الذي يعرقل التحصيل الجيد للمادة العلمية ؛

---

[1] جيلالي سليمة، مرجع سبق ذكره، ص223-224.

[2] بركة مشان، مرجع سبق ذكره، ص164

- نظام التكامل بين السداسيين للحصول على معدل قبول للنجاح في الطور الأول يطرح إشكالية تدهور مستوى الطالب؛
- عدم موضوعية وشفافية التقييم من طرف الأساتذة الذي يؤثر سلبا في عكس نوعية التكوين للطلبة وترتيبهم بالإضافة إلى عدم توحيد معايير التقييم خصوصا ما تعلق بنقاط التطبيق؛
- عدم تفعيل الوصاية في أغلب مؤسسات التعليم العالي نتيجة التعداد الطلابي ونقص الفضاء المخصص لاستقبلاهم؛
- عدم تلاءم النظام الجديد مع التدفق الطلابي الكبير وتناسبه مع العدد المحدود خاصة فيما تعلق الأمر بمستويات التأطير والتحصيل النوعي للطلبة؛
- نقص الاتصال والمبادلات بين الأطراف الفاعلة الممثلة في القطاع الاجتماعي والاقتصادي وفواعل الجامعية؛
- تأثر أرصدة بعض المقاييس المعتمدة على التربصات نتيجة عدم ضمان توفيرها لكل طالب.

نتيجة الاختلال والعراقيل التي خيمت على نظام ل.م.د دفع الجهات الوصية بخوض إصلاحات تصحيحية تكميلية، تمثلت في تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي ضمن مسار إصلاحات التعليم العالي بهدف الارتقاء بالتعليم العالي، ليتم استحداث المجلس الوطني للتقييم سنة 2008 تصب مهمته في تقييم جميع الوظائف مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالأهداف المسطرة من قبلها لتحسين الجودة تركيزا على إقناع المستفيدين بأهمية هذا النظام وإرساء

ثقافته[1] الأمر الذي استدعى بترسيم الفرق الممثلة في اللجنة الوطني لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي بموجب المرسوم 167 المؤرخ في 31ماي 2010 تحت الوصاية، من خلال تكوين خلايا ضمان الجودة في كل مؤسسات التعليم العالي التي تكون تحت وصاية مدير الجامعة بحيث تساهم في عملية تطبيق إجراءات نظام الجودة بتنفيذ ومتابعة وتقييم وتكوين وإعلام والاتصال بمجمل الإجراءات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي.

وبتاريخ 26 جانفي 2014 أعلنت اللجنة الوطنية عن الانتهاء من إعداد ميثاق الجودة المكيف حسب مؤسسات التعليم العالي والسياق الوطني والذي يتمثل في الشكل التالي:

الجدول رقم(27):هيكلة الدليل المرجعي الوطني لضمان جودة التعليم العالي

المجالات	حقول مجالات دليل الجودة	
التكوين (7حقول، 23مرجع، 49معيار، 108 أداة)	1- وضع عروض التكوين وقيادتها. 3- تقييم ومراجعة المواد العلمية. 5- التوجيه والإدماج المهني. 7- التكوين المتواصل.	2- مرافقة الطالب في تكوينه. 4- مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة. 6- التكوين في الدكتوراه.
البحث العلمي (3حقول، 17 مرجع، 32معيار، 55 أداة)	1- تنظيم، وتطوير البحث العلمي. 3-تثمين البحث العلمي.	2- العلاقات والشركات العلمية.
الحكامة (5حقول، 27 مرجع، 53معيار، 181 أداة)	1- نظام المعلومات 3- تنظيم وقيادة المكونات والمصالح. 5- مقاربات الجودة.	2- شروط وإعداد السياسات 4- إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام.
الحياة في الجامعة (4حقول، 14 مرجع، 25معيار، 71 أداة)	1- الاستقبال والتكفل بالطلبة. 3- ظروف الحياة والعمل والدراسة.	2- الأنشطة الثقافية والرياضية. 4- المسؤولية المجتمعية.
الهياكل القاعدية (5حقول، 17 مرجع، 19معيار، 38 أداة)	1- الهياكل الإدارية. 3- الهياكل العلمية والخاصة بالبحث. 5- الهياكل الرياضية والثقافية.	2- الهياكل البيداغوجية. 4- الهياكل الخاصة بالاستضافة.
التعاون(3حقول، 11 مرجع، 19معيار، 40 أداة)	1- سياسة الانفتاح على العالم. 3- تبادل المعلومات والاستفادة المشتركة من الموارد.	2- الشراكة والحركية .
العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي (4حقول، 14 مرجع، 22معيار، 70 أداة)	1- المشاركة في تنمية الجماعات المحلية. 3- البحث والتطوير.	2- العلاقة مع الشركات. 4- التكوين والمتابعة

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على: وزارة التعليم العالي، **المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي**، اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، الجزائر، 2016.

[1]باديس نبيلة، **ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال استشراف التجارب الرائدة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد10، العدد20، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2016، ص220.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ المرجعية الوطنية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي مهيكلة في سبعة ميادين رئيسية للجودة الخاضعة للتقييم ليضم حقولا ومراجع ومعايير وأدلة، لنجد أن الجهة الوصية قد ركزت بشكل كبير على العناصر التالية:[1]

- مجال الحوكمة لضمان مشاركة مختلف الأطراف في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار تلبية مختلف حاجات؛
- مجال التكوين لضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي وإدماج مهني أحسن للإطارات الجامعية؛
- مجال البحث لضمان إعداد بحوث تتجاوب مع الواقع وتساهم في إحداث الرقي والازدهار؛
- مجال الحياة في مؤسسات التعليم العالي لضمان ظروف حياة أفضل للأطراف الداخلية في المؤسسة الجامعية وفي مختلف الجوانب؛
- مجال الهياكل لضمان توفر جميع المستلزمات المساعدة على تقديم خدمات ذات جودة؛
- مجال العلاقات الدولية لضمان انفتاح مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على مختلف مؤسسات التعليم العالي الأجنبية؛
- مجال العلاقات السوسيو اقتصادية لضمان تحقيق تأثير متبادل وفعلي بين مؤسسات التعليم العالي والمحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تتواجد فيه.

نلاحظ أن مجالات التقييم التي مستها المرجعية من خلال الميادين التي ركز عليها ما هو إلا انعكاس لتأثير أبعاد تطبيق نظام ل.م.د وكانت نتائج التقييم الكشف عن مواطن الضعف التي تزامنت معالجتها من خلال توسيع شبكة الهياكل القاعدية والتي تتوافق مع التعداد الطلابي الكبير

[1] بركة مشان، مرجع سبق ذكره، ص194

وهذا على حساب نوعية عروض التكوين خاصة من ناحية التقييم، إلى جانب تركيز أسلوب التقييم الداخلي دون الأخذ بعين الاعتبار للتقييم الخارجي الذي يعد انعكاسا للأداء وخاصة في ظل عدم اعتماد معيارية التقييم.

رغم عمليات التقييم التي اتخذتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمراجعة اختلالات نظام ل.م.د للخروج بنظام متزن يوافق البيئة الجزائرية، لكن الناظر إلى حال الجامعات الجزائرية اليوم يتأكد من وجود فوضى كبيرة جعلت الوصاية تبقى عاجزة بعد أزيد من 12 سنة من تبنيها هذا النظام وعجزها عن تكييفه وخصوصية الدولة الجزائرية أو تعديله بيداغوجيا أو التخلي عنه نهائيا، ففي سنة 2017 أثبت نظام ل.م.د فشله بنسبة 80 %، راجع ذلك إلى تطبيق نظام جديد بعقلية النظام الكلاسيكي أو بمكانيزمات النظام الكلاسيكي، بحيث تم تطبيقه بدون تكييف القوانين التي تضبطه مع البيئة الجامعية الجزائرية أو غموضها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تركيز النظام على التوأمة بين الجامعة والاقتصاد والذي يعتبر تحضيرا للطالب نحو الوسط الاقتصادي والجانب المهني، وبالتالي كانت أول فجوة قبل استيراده بالنظر إلى خصائص البيئة الاقتصادية في الجزائر.

إلى جانب ذلك نجد اللجان البيداغوجية تتسرع في فتح العديد من التخصصات التي يفترض أنها تتماشى ومتطلبات سوق العمل، حيث توجهت الوزارة الوصية لمنح المجالس البيداغوجية حرية فتح التخصصات الجديدة على مستوى مؤسسات التعليم العالي على حساب النوعية والجودة وامتدت السلبية للمديرية العامة للوظيفة العمومية بإشكالية معادلة الشهادات الموجودة، مما استدعت الضرورة لتوحيدها على المستوى الوطني بإلباس النظام الجديد حلة النظام الكلاسيكي.

ونتيجة أنقاض النظام المطبق خاضت وزارة التعليم العالي بداية من سنة 2023 العمل على بناء فرق عمل لعصرنة مؤسسات التعليم العالي من خلال أعمال اللجنة الوطنية الجامعية التي اعتمدت المنهج التشخيصي القائم على تحليل *SWOT* والذي خلص بما يلي:

- إمكانية وضع الجسور بين الشعب وكذلك تأهيل الاختصاصات المشتركة يكاد يكون منعدم؛
- عدم الاستجابة لمتطلبات الطلبة في مجال اختبار التخصص؛
- التكوينات أنبوبية؛
- عدم التنسيق في بناء وتوزيع الشعب ؛
- عدم وجود لحركية داخلية لطلبة .

لتخرج الندوات الوطنية لمؤسسات التعليم العالي بجملة التوصيات المتمثلة في ما يلي:

- إنشاء ميادين كبيرة وجمع الشعب الابتعاد عن ممارسة التربية الوطنية والممارسة الدولية؛
- ضمان توجيه تدريجي ومرن للطالب نحو الشعب والتخصصات يجب أن تتوافق هذه العملية بقدر من الإمكان مع اختيارات الطلبة مع مراعاة كفاءاتهم وقدراتهم الاستيعابية في نفس الوقت؛
- تنويع عروض التكوين وتحسين مرئيتها ومقروئيتها؛
- ضمان توضيح وتناسق في التكوين؛
- زيادة تجميع استغلال الموارد البشرية والمادية؛
- إنشاء مرصد وطني للأرصدة لتمكين الحركية الداخلية للطلبة.

كما دعم ذلك بتنظيم ورشات وفق دليل خاص بالتحضير للجلسات الوطنية حول إصلاح نظام التعليم العالي، والذي مثل الإطار الواضح لمشاركة مختلف فواعل مؤسسات التعليم العالي في إطار مشروع الإصلاح الذي يدخل ضمن إستراتيجية عصرنة الجامعة التي شرعت فيها الوزارة من خلال عدة مشاريع إصلاحية، فقد تم تحديد 6 أهداف لإصلاح قطاع التعليم العالي وعصرنته، ممثلة أساسا في جوهر أبعاد الورشات وهي في النقاط التالية:[1]

- تدعيم **جودة التكوين الجامعي وتشغيلية الخريجين** والذي ينقسم إلى ورشتين، الأولى تخص التعليم والتكوين، والثانية موضوعها تشغيلية الخريجين والابتكار وتنمية الثقافة المقاولاتية، وهي المواضيع التي توليها الوزارة أهمية بالغة وبدأت في تجسيدها منذ بداية السنة الجامعية من خلال عدة قرارات تهدف إلى الرفع من جودة التعليم العالي وانفتاح الجامعة على المحيط الاجتماعي والاقتصادي، مع تكييف البحوث مع متطلبات سوق الشغل؛
- **ترقية البحث والابتكار** من خلال ترقية التكوين في الدكتوراه والبحث الجامعي بتوفير ميكانيزمات لرد الاعتبار لمشاريع البحث وربطها بالواقع العملي للاستفادة منها في مشاريع التنمية المحلية والاقتصادية؛
- **ترقية الحوكمة الجيدة وتسيير الموارد** من خلال إعادة النظر في الإطار المعيشي للطلبة للوصول إلى إصلاحات جذرية وحقيقية والتي تنعكس سلبا على التحصيل البيداغوجي، مع التركيز على الحوكمة الجامعية وتقديم اقتراحات جديدة للتنظيم البيداغوجي؛

---

[1] للاطلاع أكثر أنظر :وزارة التعليم العالي، **دليل تحضير الجلسات الوطنية حول إصلاح قطاع التعليم العالي وعصرنته**، الجزائر، 2023.

- **تحسين مرئية وجاذبية الجامعة؛**
- **مراجعة الخارطة الجامعية** وهذا من خلال المرافقة القانونية والتنظيمية؛
- إعادة النظر في **المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للجامعة.**

ليصب جوهر ومساعي تحقيق الجودة والتحسين من مرئية وأداء مؤسسات التعليم العالي في إطار الجهة الوصية المحددة لإستراتيجية بلوغها سواء على المستوى الكلي أو الجزئي من خلال تطبيق الجلسات التشاورية والخروج بالخطوط العريضة، رغم أن جهودها نحو تحقيق الجودة وتحسين الأداء متأخرة، وفي ظل توفير الإمكانيات اللازمة تعتبر الإصلاحات القائمة في هذا المجال على الخطوط العريضة التالية:

1. **تدعيم جودة التكوين الجامعي وتشغيلية الخريجين:** من خلال التركيز على الرفع من **جودة التعليم والتكوين** بما يرفع من مرئية مؤسسات التعليم العالي والذي جاء في هذا الإطار العديد من الاقتراحات من طرف الوصاية بالتركيز على إصلاح التنظيم البيداغوجي من خلال مناقشة مقترح الشهادة المزدوجة وسبل تجسيدها، وكيف يمكن التوفيق بين تحضير شهادتين في نفس الوقت والموارد المتاحة لذلك بشرية ومادية، كما تم مناقشة مقترح الرفع من سنوات التكوين في الليسانس إلى أربع سنوات بدلا من ثلاث، وهذا من خلال تقييم الأثر على نوعية التكوين بالنظر إلى الموارد الإضافية اللازمة من هياكل بيداغوجية وتأطير، ومناقشة الآثار المترتبة على هذا التحول من حيث وجود مسارين، واحد بـ3 سنوات والثاني بـ4، ومصير الماستر في هذه الحالة، لتقدم الوصاية عدة سيناريوهات محتملة للنقاش والإثراء، منها جعل الماستر في سنة واحدة فقط وتعزيز السنة الرابعة للتكوين في الليسانس، أو ماستر سنة واحدة وسنة إضافية حسب التخصص، مثل إحداث ماستر طب لفائدة البيولوجيين والوقاية وترقية الصحة وإدارة المستشفيات، أو الإبقاء

على ماستر بسنتين ما يجعل عدد سنوات التكوين الإجمالية 6، ما سيحتم مراجعة النصوص وإعادة النظر في النقطة الاستدلالية أو ماستر مدمج، لتخرج الجهة الوصية بضرورة إعادة تنظيم الميادين وتمديد تكوين الليسانس لأربع سنوات في إطار العمل بمنشور رقم 07 مؤرخ في 04 يونيو 2005 يحدد كيفيات تقديم عروض التكوين وتقييمها وتأهيلها في نظام ل.م.د من خلال اعتماد عملية الإصلاح على مستوى المؤسسات الجامعية التي عليها أن تشرع في وضع مخططها وسياستها في التكوين والبحث وتطويرها عبر إطار التشاور الجامعي الجهوي ثم الوطني، وبذلك تندمج في الرؤية الشاملة لأهداف التعليم العالي، من خلال تكييف مخططات التكليف وفق توجهات الخريطة الجامعية من خلال إعداد عروض التكوين في روح جماعية وتشاورية حول مشاريع التكوين الجامعي للمؤسسة ضمن مراحل التقديم والتقييم والتأهيل بناء على تدخل الهيئات الداخلية(لجان علمية ومجالس علمية) واللجان الجهوية واللجان الوطنية للتأهيل للحصول على طلب جماعي للتكوين، إلى جانب إيلاء أهمية لتطبيق التعليم المدمج مما ضمن تنفيذ عدة دورات تكوينية لصالح الهيئة التدريسية من أجل الرفع والتحسين من عملية التعليم عن بعد خاصة في الوحدات الأفقية مع تطبيق نظام الامتحانات الالكترونية تشجيعا لإستراتيجية الوزارة الوصية إلى جانب ذلك تم التركيز على تعليمات خارج المسار من خلال تشجيع وترقية التطور الشخصي للطالب وضمان انخراطه في مختلف الفعاليات التي من شأنها ترفع من روح المشاركة والمبادرة للطالب من أجل الرفع من وعيه وثقافته خاصة من خلال إستراتيجية الحصول على شهادة تحفيزية موسومة بـطالب خمس نجوم والتي تضمن للطالب الانخراط في الحياة الجامعية والتي تمنح لكل طالب يثبت بشهادة ترتيبه في الدفعة وقيامه بالتربصات وخضوعه للدورات التدريبية لتطوير المهارات أو القيام بنشاطات

رياضية وثقافية أو ندوات والتكوين عن بعد أو التبادل الطلابي بين داخل وخارج الجامعات مع إثباته في النشاطات الثقافية والخيرية.

أما في ما يخص عملية **ترقية تشغيلية الخريجين والابتكار وتنمية الثقافة المقاولاتية** فتم تدعيم النظام البيئي المقاولاتي من خلال تنظيم العديد من الندوات والدورات التكوينية سواء المدربين أو الطلبة المنتسبين لفكرة إنشاء مشروع مؤسسة ناشئة، مع تدعيم شراكات الجامعة– مؤسسة مع مختلف الفواعل المحيط الاقتصادي والاجتماعي مما ركزت اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية مع تنشيط واستحداث مختلف الهياكل الداعمة لترقية وتتويج نجاح هذه المبادرة من دار مقاولاتية ومختلف مراكز البحثية ومسؤولي الحاضنات على مستوى مؤسسات التعليم العالي وهذا تنفيذا لقرار 1275.

2. **ترقية البحث والابتكار**:ركزت الوزارة الوصية من خلال إصلاحاتها على الرفع من **قيمة التكوين في الدكتوراه** من خلال استحداث القرار الخاص بالمقاييس الأفقية الجديدة لتدعيم التكوين في الطور الثالث"الدكتوراه" في مؤسسات التعليم العالي، ليوضح هذا القرار الصادر في 24ديسمبر 2022 المقاييس التي سيتلقاها طالب الدكتوراه في السنة الأولى بعد النجاح في المسابقة، حيث يسمح التكوين التكميلي المستهدف إلى تمكين طالب الدكتوراه من اكتساب المعارف الأفقية اللازمة لتحضير الأطروحة، ووفقا لذات القرار فالتكوين التكميلي حسب المادة 04 يهدف إلى التعمق في المعارف في مجالات التعليمية في البحث العلمي والبيداغوجيا والفلسفة وتحسين مستوى اللغة الانجليزية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في البحث العلمي والبيداغوجي مستهدفا بذلك المهارات المطلوبة تطويرها والتي حددت في الملحق رقم 01 المرفق في القرار، ويشير الملحق رقم 01

الخاص بالقرار رقم 1410 إلى شبكة المهارات المراد تطويرها وعددها 16 مهارة والحجم الساعي ونمط التقييم حسب موضوع كل ورشة منظمة سواء حضوريا و/أو عن بعد[1].

أما في مجال **البحث العلمي** فقد تم التركيز بشكل أساسي على اعتماد السياسة البحثية والعلمية والابتكار في تثمين وتحفيز البحث في أوساط الباحثين وطلبة الدكتوراه خاصة من خلال الاستفادة من الكفاءة المقيمة بالخارج في مجال النشر العلمي، وتحديث الرؤية نحو انجاز أطروحات موجهة نحو الوسط المهني، في المقابل تم دراسة الجوانب الحالية والحديثة لضمان تمويل البحث على مستوى المخابر بمؤسسات التعليم العالي، وتثمين نتائج هذه الأخيرة لنتائج البحث من خلال تشجيع وتثمين الملكية الفكرية مؤسسات التعليم العالي من خلال تحصيل العديد من براءات الاختراع في الوسط الجامعي.

3. **ترقية الحوكمة الجيدة واستثمار تسيير الموارد:** يعتبر الرهان الأساسي التي تعيشه مؤسسات التعليم العالي هو تحقيق الحوكمة وتسيير الموارد بشكل أمثل من خلال توجيه إدارة المؤسسات بوضع قواعد ترمي إلى استخدام السلطة بمسؤولية وشفافية، وكذا تحديد حقوق ومسؤوليات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة مع تحديد الموارد وضمان استخدامها بشكل حكيم وفعال خاصة قطاع الخدمات الجامعية الذي يعرف توجيه مخصصات مالية ضخمة من شأنها السهر على **التحسين من الإطار المعيشي للطلبة** من خلال تحسين واقع الخدمات المقدمة لطلبة بناء على الاستعانة بمخطط الوزاري للرقمنة كآلية للرفع والتحسين من آلية النقل والإطعام والأمن على مستوى هياكلها، كما أن عملية **الحوكمة البيداغوجية** نستجوب إعادة النظر في القواعد

[1] للاطلاع أكثر أنظر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قرار وزاري رقم 1419 المؤرخ في 24 ديسمبر2022يحدد المقاييس الأفقية من أجل تدعيم التكوين في الطور الثالث في مؤسسات التعليم العالي**،وزارة التعليم العالي، الجزائر، 2022.

والنصوص القانونية التنظيمية لضمان تكييف مع البيئة الثقافية مع إعادة النظر كليا في نظام ل.م.د نظرا لثبات فشله ونجاعته، وكما سبق الإطلاع لتجربة الجزائر في عملية بناء **نظام لضمان الجودة** من خلال القيام بعدة تقييمات داخلية في مجال الجودة والتي لم ترقى نتائجها في المجال البيداغوجي لإعطاء صورة واضحة راجع لفشل عمليات التقييم الناتجة عن الثقافة السلبية لدى الهيئة التدريسية اتجاه مثل هذه التقييمات ونقص الوعي اتجاه أهمية هذا التقييم ونتائجه على الأجل البعيد، إلى جانب نقص المعلومات المؤطرة لعملية التقييم الأمر الذي يجعل من الوزارة الوصية تعيد النظر في طرح التقييم مستقبلا وكيفية زرع ثقافة التقييم في الأوساط الجامعية مما يخلق تجاوبا وتعاونا في تحقيق الأهداف المرجوة؛ أما في **مجال الآداب والأخلاقيات** فرغم مكافحة الغش في الامتحانات في مؤسسات التعليم العالي من خلال وضع قوانين عقابية إلا أن الظاهرة تبقى في توسع خاصة نتيجة تساهل بعض أعضاء الهيئة التدريسية مع هذه الفئة وهذا ما يؤثر سلبا على جودة التكوين والتعليم في مجال التقييم، كما أنه لا تخلو أي مؤسسة جامعية من البحوث التي تتوج بالشهادة النهائية خاصة الأطروحات والتي في إطار تفعيل قرار رقم 1082 مؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها مع تفعيل تحديد نسبة الاقتباس في الرسائل العلمية المنشورة في الرسائل والأعمال البحثية من أجل ترقية البحث وحماية الملكية الفكرية للباحثين، ومن خلال **التنظيم البيداغوجي الجديد** تم اقتراح فكرة الشهادة المزدوجة.

4. تحسين مرئية وجاذبية الجامعة: تسعى الوزارة الوصية من خلال هذا المحور التركيز على التحسين من مرئية الجامعات لضمان دخولها في التصنيفات العالمية واحتلال مراتب معتبرة وطنيا وعربيا ودوليا، حيث تم استحداث اللجنة الوطنية لترقية مرئية وتصنيف مؤسسات التعليم العالي

والبحث العلمي بموجب القرار الوزاري رقم 1400 مؤرخ في23 أكتوبر2022 والتي حسب المادة02 تحدد مهام هذه الأخيرة فيما يلي:[1]

- المساهمة في وضع سياسة قطاعية لترقية مرئية وتصنيف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي؛
- اقتراح آليات تنظيمية وتقنية خاصة بمرئية المؤسسات الجامعية والبحثية؛
- وضع تدابير واليات لتحسين تصنيف المؤسسات الجامعية والبحثية في مختلف التصنيفات الجهوية والعالمية في الآجال القريبة؛
- مرافقة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لتحسين مرئية أعمالها البحثية والبيداغوجية.

وعملا بإستراتيجية الوزارة الوصية تم إنشاء لجان على مستوى كل مؤسسة تعليم عالي من شأنها تحسين من أدائها من خلال دراسة عدة محاور أساسية تعد ركائز أساسية لاحتلال المراتب الأولى وطنيا ودوليا والتي يمكن التركيز عليها من خلال ما يلي:

- **ترقية المواقع الإلكترونية للجامعات:**ليركز في هذا المحور على التصميم الشكلي والمضمون وكيفية تنظيم المواقع الجامعية التي تعبر نافذة اتصال بين الجامعات ومختلف الفواعل أخرى، من خلال إضفاء التحسينات اللازمة بما يكسبها المرونة وسهولة الاستعمال مع تدعيمه بمختلف اللغات والأخذ بعين الاعتبار لاستخدامات ذوي الهم.
- **ضمان جودة العملية التعليمية:** من خلال التركيز على تحقيق الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي في عمليتها التعليمة التي تعكس لنا مدى جودة أعضاء الهيئة

[1]الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قرار رقم 1400 مؤرخ في 23 أكتوبر 2022 يتضمن إنشاء اللجنة وطنية لترقية مرئية وتصنيف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، الثلاثي الرابع 2022.**

التدريسية ومهاراتها المؤثرة على جودة هيكلة البرامج التعليمية لضمان مخرج أكاديمي على مستوى من التميز المطلوب[1].

- **جودة البحث العلمي والملتقيات والندوات:** باعتبار أن عملية إنتاج المعرفة هي جوهر وركيزة التصنيف وجب توفر الجودة والنوعية المتبلور أساسا في عكس مهارات وقدرات الهيئة التدريسية والباحثين، من خلال استمرار البحث بأهداف وأثار نوعية رافعا تميز مؤسسات التعليم العالي[2]، والتي سطرت من خلاله مؤسسات التعليم سياسات موازية من أجل الرفع من جودة البحث العلمي من خلال العمل على المحاور التنفيذية الرئيسية التالية:

- العمل على رقمنة مصادر البحث على مستوى الجامعة ونشرها لكل النشاطات على المواقع الالكترونية؛
- حث الباحثين على النشر في المجلات المحكمة والمشاركة في الملتقيات والندوات العالمية؛
- مرافقة الطلبة والأساتذة في مجالات الاختراعات والمؤسسات الخاصة والمؤسسات الناشئة وربطها بقاعدة رقمية ؛

[1] يدو محمد،رملي إيمان، **منظومة إدارة المعرفة كمقاربة لتحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي،الأسس والتحسيس**، ورقة بحثية مقدمة ضمن:الملتقى الوطني الموسوم بإدارة المعرفة كألية لتدعيم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في قطاع التعليم العالي–دراسة حالة المؤسسات الجامعية بالجزائر بين الواقع والأفق، يومي 04ماي2023، جامعة لونيسي علي، الجزائر.

[2] *For more information see :Xiaocheng Wang,* ***Performance measurement in universities—Managerial Perspective--****, Doctoral Thesis, University of Twente, The Netherlands, January 2010.*

- تشجيع استعمال اللغة الأجنبية وعلى وجه الخصوص في مجال البحث العلمي من أجل ضمان النشر الدولي والاستفادة من تجارب الباحثين في هذا المجال؛
- ترقية المجلات البحثية من خلال اتفاقيات دولية بموجبها يتم تحصيل المعرف الرقمي *Doi* للمجلات العلمية؛
- استحداث مستودعات رقمية للرفع من مقروئية المنتجات الفكرية للجامعة من خلال دعم النفاذ المفتوح خاصة التصنيفات التي تعتمد على التصنيف الكمي؛
- إلى جانب ذلك ضمان تنظيم فعال للملتقيات والتظاهرات العلمية والتي تخضع إجراءاتها بإيداع ملفات التظاهرات العلمية الدولية قبل 06 أشهر من إجراء التظاهرة لضمان تحصيل الموافقة من الوزارة الوصية من خلال جدول مرسل على مستوى نائب عميد الجامعة المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية لتجنب الرفض مع ضرورة إدراج 30% من مجموع المشاركين ممثلة في أعضاء اللجنة العلمية أجانب لإعطاء الصيغة العلمية الدولية للملتقى وفي حالة التحفظ يتم إعادة إرسال الملف في أجل 48 ساعة لاستكمال إجراءات الموافقة، أما بالنسبة للملتقيات الوطنية يتم إرسال ملفات طلب الإقامة ثلاث أشهر قبل الإجراء أما بالنسبة للندوات والأيام الدراسية شهر واحد[1]، إلى جانب ذلك يتم الرفع من مرئية التظاهرات الدولية طبعا لتعليمة مديرية التعاون والتبادل الجامعي إعطاء هذه الأخيرة المصداقية ومرئية دولية مع السماح للمشاركين بتحضير المشاركين لأعمالهم البحثية المنتظر تقديمها، وبخصوص المرافقة الخاصة بالمشاركين

[1] نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، **التظاهرات العلمية(إجراءات إيداع ملفات التظاهرات العلمية)**، جامعة البليدة 2 لونيسي علي ، 2023.

الأجانب يتم التكفل بضمان تحصيل التأشيرات في الوقت المناسب مع السماح للجان العلمية بتأدية مهامها حسب المعايير المعمول بها[1].

- **جودة خدمة المجتمع:** يعتبر اللبنة الأساسية المتمثل في مدى مساهماتها على المستوى الداخلي والخارجي ليعكس غاية المعارف المنتجة وتأثيرها في حصيلة التنمية المجتمعية بحل مشاكل المجتمع والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي والوطني وإنتاج طاقات ومخرجات أكاديمية تسهم في خدمة المجتمع ودعم مسيرة التنمية.[2]
- **الإشعاع الدولي:**يتركز أساسا على التعاون والتبادلات والحركيات الدولية والتي سجلت المنظومة على استقطاب 7851 طالب أجنبي في الجزائر بحيث نسبة 48% من مجموع الطلبة الأجانب من جنسيات فلسطينية والجمهورية العربية والصحراوية الديمقراطية ومالي وموريتانيا، كما تم في مجال التعاون الدولي اعتماد برامج التكوين في الخارج من خلال البرنامج الوطني الاستثنائي والبرنامج الجزائري–الفرنسي والبرنامج الوطني الاستثنائي للغة الأجنبية وغيرها من الاتفاقيات مع الدول الأجنبية لضمان عروض المنح الدراسية، وفي مجال تشجيع مشاركة الكفاءات المقيمة في الخارج وضمان انخراطهم في النظام التعليمي الجزائري تم العمل على توحيد الجهود مع ديوان الخدمات الجامعية من خلال تحسين الخدمات المقدمة لاستقبال الطلبة الأجانب مع ضمان مدى جاهزية المؤسسات التعليم العالي من حيث الحوكمة وشبكات التكوين العالي معززا بذلك مرئية الجامعة ويعكس الدبلوماسية العلمية المفعلة من شأنها العلاقات السياسية والاقتصادية مع العديد من الدول،

---

[1]وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **تعليمة تنظيمية: توضيح بخصوص تنظيم التظاهرات العلمية رقم 1773المؤرخ في 24أكتوبر 2022**، مديرية التعاون والتبادل الجامعي، الجزائر، 2022.

[2]يدو محمد،رملي إيمان، مرجع سبق ذكره

وبموجب المقرر رقم 0149 مؤرخ في 26 أفريل 2023 يتضمن تعيين أعضاء اللجنة القيادية الوطنية واللجان الجهوية لتقييم"وسم أدرس بالجزائر"كصيغة رقابية في مدى تحقيق الجهات الجامعية للإشعاع الدولي من خلال استقطاب الطلبة الأجانب وبتسخير مختلف الآليات الرقابية على أساسها يتم تقييم مستوى المرافقة للطلبة الجامعيين الدوليين وظروف استقبالهم وفق برمجيات ومضمون دليل مرجعي.

لتعمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تعزيز الحوار مع القطاع الاجتماعي – الاقتصادي من خلال إقامة مشاورات وطنية و/أو إقليمية بين الجامعات الجزائرية والسلطات الإشرافية والقطاع الاجتماعي والاقتصادي بتشجيع تطوير التكوينات المهنية، ومشاركة الفاعلين الاقتصاديين في التصميم المشترك للتكوين المهني، وتطوير ثقافة المقاولاتية داخل الجامعات الجزائرية ليتم إطلاق 5 مشاريع رائدة من قبل إدارة التعاون والتبادل بين الجامعات:[1]

إنشاء "معاهد العلوم والتقنيات التطبيقية" بالتعاون مع فرنسا، مشروعا" توظيف I " و"التوظيفII "وبرنامج دعم التكوين والتشغيل والتأهيل"أفاق"، إنشاء "شبكة مشتركة للمدارس" بالتعاون مع شبكة المدارس الفرنسية منذ ديسمبر 2017، يرتكز التعاون الجزائري الألماني من خلال الوكالة الألمانية للتعاون الدولي على السياسات البيئية عبر مشاريع.

[1] وزارة التعليم العالي، **نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية**، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، أيام 28/27/26 ديسمبر 2021، الجزائر، ص47-48.

كما تسعى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال برامج التعاون الجامعي والبحثي المشاركة في عدة برامج التعاون الدولي والمنظمات الدولية والإقليمية من أجل تحديث التكوين وحل الإشكاليات الوطنية والإقليمية في البحث والتطوير، ومن بين هذه البرامج:[1]

- برنامج التعاون "إيراسموس +؛
- برنامج البحث "أفق2020 ،أفق أوروبا"؛
- برنامج ما بين الدول الإفريقية؛
- برنامج التوأمة؛
- برنامج التعاون مع الاتحاد الأفريقي؛
- برنامج التعاون مع الوكالة الجامعية للفرنكوفونية؛
- بريما: تشمل بلدان المتوسط (الزراعة، الماء والصناعة الغذائية)؛
- فوسك: أوروبا وأفريقيا (الأنظمة الغذائية والمناخ)؛
- سوس فود: أورو با وأفريقيا (الأنظمة الغذائية والتنمية المستدامة)؛
- ليبري: أفريقيا وأوروبا (الطاقات المتجددة)؛
- كور أورغانيك: أوروبا وأفريقيا (الأغذية العضوية وأنظمة الزراعة).

5. **مراجعة الخارطة الجامعية:** وتحت هذا الإطار تسعى الوزارة الوصية على التوجه نحو سياسة استحداث المؤسسات من خلال سياسة الاندماج بين مؤسسات التعليم العالي وبناء أقطاب الامتياز الجامعي كمدخل لتحسين من جودة مخرجات التعليم العالي وهذا للرفع من الجامعات الجزائرية في التصنيفات العالمية سواء من ناحية التكوين والبحث العلمي وخدمة

[1] المرجع نفسه، ص49-50.

المجتمع، لتركز الوزارة الوصية على تفعيل أقطاب الامتياز في مجال المهن المستقبلية كالذكاء الاصطناعي، وحسب المخطط الوطني لتهيئة الإقليم لرسم الأقطاب هناك نمو نحو رسم أقطاب تنافسية ستة:قطب سيدي عبد الله، قطب وهران–مستغانم–سيدي بلعباس–تلمسان، قطب قسنطينة–عنابة–سكيكدة، قطب سطيف– بجاية–برج بوعريريج– مسيلة، قطب المدية–بوزغلول–الأغواط، قطب ورقلة–حاسي مسعود–غرداية[1]

وبموجب قرار رقم 1046المؤرخ في 04 أكتوبر 2022 المتضمن إنشاء أقطاب الامتياز تتجه مؤسسات التعليم العالي نحو بناء مشاريع تمهيدية من خلال خلق تجمع محلي و/أو إقليمي لهذه المؤسسات مع إنشاء هياكل ضخمة في إطار رؤية تكاملية للتكوين والبحث من خلالها يتم تجميع الموارد والهيئات والفضاءات مع ترك استقلالية ذاتية لكل مؤسسة مشاركة في إطار رؤية تشاركية تنسيقية، وعلى هذا الأساس يهدف التجميع إلى:[2]

- تبادل الموارد المالية والبشرية والمادية؛
- ترسيخ ثقافة التكوين والبحث حسب البيئة المحيطة؛
- توحيد المهارات العلمية حول نفس إشكالية البحث التي تتناول الموضوعات التي تهم منطقة التجمع؛

---

[1]أميرة بوسنة، **التوجه نحو أقطاب الامتياز الجامعي كمدخل لتحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ضوء التجارب الحديثة–نموذج مقترح–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2021/2020، ص245–246.

[2]الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قرار رقم 1046 المؤرخ في 04أكتوبر 2022 المتضمن إنشاء أقطاب الامتياز، النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2022.**

- زيادة فرص وحظوظ الطلبة الحاصلين على شهادة الباكالوريا في التوجيه وتفعيل الجسور ما بين مختلف الفروع والتخصصات؛
- تفعيل مساهمة الشركاء الاجتماعيين بشكل أكبر؛
- التخفيف من إجراءات القبول والالتحاق بمختلف الأطوار والمستويات؛
- عقلنة تسيير نفقات الاستثمار؛
- تشجيع حركية المورد البشري بين المؤسسات وتقريب المنطقة من الجنوب.

ويمكن توضيح الهدف من هذه الأقطاب على من منطلق عدة زوايا في الجدول التالي:

الجدول رقم(28):هيكلة الأبعاد التأثيرية لإنشاء أقطاب الامتياز

في مجال البحث	في مجال التكوين	في مجال الحياة الطلابية
تعزيز الروابط مع مؤسسات التعليم العالي والبحث؛ تعزيز الشراكة الوطنية والدولية؛ تعزيز جاذبية الجامعة الجزائرية؛ تطوير الهياكل الأساسية للبحث.	دعم البحث العلمي لدراسات الماستر؛ تقييم الخبرات المكتسبة وتثمينها؛ تطوير التكوين عن بعد والهجين دعم نجاح الطالب؛ تطوير التكوين المستمر.	تجديد أماكن التدريس؛ برمجة شاملة لجميع الأنشطة الثقافية والرياضية وغيرها من الأنشطة؛ تلبية احتياجات المجتمع الطلابي.

المصدر:خلية ضمان الجودة، **التحضير لإنشاء أقطاب الامتياز لجامعات الوسط المحور البيداغوجي**، جامعة البليدة 2 لونيسي علي ، 2022.

6. **المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للجامعة والطلب الاجتماعي:** تسعى الوزارة الوصية في إستراتيجيتها إلى تعزيز نظام التكوين المتواصل والتناوبي خاصة من ناحية الاهتمام بهيكلة وتثمين النهوض بالقواعد التنظيمية لمؤسسات التكوين المتواصل لتمثل وجهة التوجه نحو الجامعة المفتوحة.

إن الإستراتيجية المعمول بها من طرف الجهة الوصية من أجل النهوض بمؤسسات التعليم العالي المركزة على الأبعاد الإصلاحية المحللة من طرفنا ساهمت بشكل جلي بتحديد المحاور التنفيذية العريضة لتضافر الجهود على مستوى منظومة التعليم العالي من أجل الضفر بالمراتب

الأولى وطنيا ودوليا في إطار رسم إستراتيجية واضحة ومهيكلة، وكما سبق والإشارة إلى أهم التصنيفات العالمية التي تعرف صدى في الأوساط الأكاديمية، بمحاولة من الباحثة إعطاء قراءة تحليلية عن واقع هذه التصنيفات عاكسة تموضع مؤسسات التعليم العالي على خريطة الترتيب العالمي كالتالي:

1.قراءة تحليلية لتصنيف مجلة التايمز للتعليم العالي: يمكن إظهار ترتيب الجامعات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(29):موقع الجامعات الجزائرية في تصنيف التايمز(2011-2023)

	الجامعات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	جامعة تلمسان	-	-	800	801-1000	1000	1001	1001	1201
2	جامعة بجاية	-	-	-	-	801-1000	801-1000	1001	1201
3	جامعة فرحات عباس	-	-	-	-	801-1000	601-800	501-600	501-600
4	جامعة باجي مختار عنابة	-	-	-	-		/	1001	1001
5	جامعة قسنطينة01	-	-	-	-	100	1000	1001	1201
6	جامعة هواري بومدين	-	-	-	-	1001	1001	1001	1201
7	جامعة بسكرة	-	-	-	-	1001	1001	+1001	1201
8	جامعة وهران	-	-	-	-	-	1001	1001	601-800
9	جامعة بومرداس	-	-	-	-	-	1001	1001	1201

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على: نقل عن الرابط التالي: https://www.timeshighereducation.com/ ، تاريخ الإطلاع: 2023/06/13، الساعة:13:15.

نلاحظ من خلال تحليل الجدول أعلاه، أن الجامعات الجزائرية لم تدخل في مجال الترتيب العالمي على مستوى مجلة التايمز للتعليم العالي إلا بعد عام 2017 وهذا باحتلال جامعة تلمسان المرتبة الأولى على التوالي سنة2017 و2018 لتلتحق بها سنة2019 كل من جامعة بجاية، فرحات عباس، عنابة، قسنطينة وهواري بومدين للعلوم التكنولوجيا وهذا ما يفسر بالجهود الوزارة الوصية خلال هذا العام من الرفع من مرئية الجامعات من خلال النشر والرفع من التأثير الخاص

للبحوث المنشورة في المجلات الدولية مع تقييم النظراء ونسبة هيئة التدريس بالنسبة للطلاب، لنلاحظ بداية من سنة 2020 تحسن في تموقع جامعة فرحات عباس وبجاية على المستوى العالمي، في حين خلال الموسم 2022/2021 سجلنا تحسن في الترتيب العالمي لجامعة فرحات عباس باحتلالها المرتبة501–600 مع دخول جامعات أخرى في الترتيب، مع تحسن في ترتيب جامعة وهران سنة 2022 باحتلال المرتبة 601–800، لكن بالنظر لتموقع الجزائر مقارنة بقرينتها الدول العربية تبقى متأخرة في الترتيب خاصة بجانب السعودية ومصر، مما يطرح رهانات جديدة للوزارة الوصية للتحسين من مستويات الأداء الجامعي والبحثي والتطوير من مكانيزماتها للرفع من جودة ومرئية الجامعات الجزائرية.

2. **قراءة تحليلية لتصنيف سيماجو للمؤسسات:**يعرف بأنه تصنيف للمؤسسات البحثية من خلال مؤشر مركب يجمع بين ثلاث مجموعات مختلفة من المؤشرات بناء على أداء البحث50% ومخرجات الابتكار30% والتأثير المجتمعي20% المقاس من خلال ظهورها على شبكة الانترنت[1].

وفي ظل التوجه العام لسياسة البحث على مستوى المراكز البحثية ومؤسسات التعليم العالي المشجعة لجوانب المؤشر الخاص بهذا التصنيف يمكن توفير رؤية موقعية للمؤسسات ومراكز البحثية للجزائر كالتالي:

[1]مني شعبان عثمان، **تطوير مراكز التميز البحثي بالجامعات المصرية على ضوء مركز التميز البحثي بجامعة ستانفورد مؤشرات تصنيف سيماجو**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد17، العدد01، جامعة الفيوم للعوم التربوية والنفسية ، مصر، 2023، ص678

الجدول رقم(30):موقع الجامعات الجزائرية في تصنيف سيماجو(2021-2023)

2021		2022		2023		
ترتيب وطني	ترتيب عالمي	ترتيب وطني	ترتيب عالمي	ترتيب وطني	ترتيب عالمي	
1	5168	1	5494	1	6324	جامعة فرحات عباس
19	6907	14	7446	2	6579	جامعة سكيكدة
9	6501	5	6880	3	7031	جامعة وهران1
2	5378	3	6490	4	7093	جامعة جيجل
3	5397	2	6272	5	7142	جامعة بجاية
20	6913	4	6871	6	7164	جامعة شلف
---	--	--	--	7	7342	مركز البحث العلمي والتقني في التحليل الفيزيائي الكيميائي
32	7226	15	7511	8	7345	مركز تنمية الطاقة المتجددة
30	7163	16	7535	9	7364	جامعة مولود معمر تيزي وزو
6	6188	8	7054	10	7380	جامعة بومرداس
18	6888	9	7203	11	7402	جامعة فرحات عباس سطيف
7	6371	6	6894	12	7435	جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين
13	6680	10	7270	13	7563	جامعة قسنطينة 1

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على: نقل عن الرابط التالي:https://www.scimagoir.com/ ، تاريخ الإطلاع: 2023/06/13، الساعة:13:59.

من خلال القراءة التحليلية لواقع تصنيف الجامعات الجزائرية والجزائر ضمن التصنيف سيماجو نلاحظ أن الجزائر احتلت المرتبة 64 من أصل 235 دولة بمؤشر اقتباس من حيث الإنتاجية والتأثير بلغ 235 طبقا لإحصائية 2022، وهذا ما يفسر لجهود الوزارة التي تنتهج إستراتيجية المؤسسات الناشئة وعمل على الرفع من براءات الاختراع والذي انعكست على سياسة البحث العالي والتطور التكنولوجي بتصدر المراكز البحثية بعد غياب على مدى سنتين ليحتل المرتبة 07 و08 على التوالي كل من مركز البحث العلمي والتقني في التحليل الفيزيائي والكيميائي ومركز تنمية الطاقات المتجددة وهذا يفسر بتحسن الواقع الانفاقي وتفعيل أجهزة المديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال الرفع من نشاطاتها الابتكارية، كما نسجل تصدر فرحات عباس المرتبة

الأولى على مدار الموسم مع تحسن موقع جامعة سكيكدة ووهران وتراجع جامعة بجاية عن المراتب الأولى لتحتل سنة 2023 المرتبة الخامسة.

3. **قراءة تحليلية لتصنيف الحضور العلمي الافتراضي للمؤسسات: يمكن إظهاره من خلال الجدول التالي:**

الجدول رقم(31):موقع الجامعات الجزائرية في تصنيف الحضور العلمي الافتراضي للمؤسسات (2021-2023)

ranking	World Rank	University	Det.	Impact Rank*	Openness Rank*	Excellence Rank*
1	1932	Université Amar Telidji de Laghouat		1435	2332	3081
2	2189	Université des Frères Mentouri Constantine 1 (Ex Université Mentouri)		5168	1241	2361
3	2220	Université de M'Sila		2732	1421	3238
4	2272	Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene		7893	1385	1781
5	2426	Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen		5717	1920	2433
6	2565	Université d'Oran 1 Ahmed Ben Bella		4610	2781	2777
7	2705	Djillali Liabes university of Sidi Bel Abbes		9427	2076	1998
8	2731	University Ferhat Abbas Setif		9043	1608	2247
9	2735	Université 08 Mai 1945 Guelma		7101	1968	2596
10	2842	Université Kasdi Merbah Ouargla		5258	2236	3272
11	2869	Université Mohamed Khider Biskra		8167	1705	2669
12	2884	Université de Tébessa		6658	2674	2807
13	2924	Université de Bejaia		8824	1763	2596
14	3054	Université Badji Mokhtar de Annaba		11887	2326	2059
15	3201	Université M'Hamed Bougara de Boumerdes		10785	1879	2620
16	3470	Université des Sciences et de la Technologie d'Oran Mohamed Boudiaf		10938	2221	2950
17	3593	Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem		7437	2067	3992
18	3635	Université Saad Dahlab Blida		12074	2831	2820
19	3681	Université Hassiba Benbouali de Chlef		10624	2432	3316

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على: نقل عن الرابط التالي https://www.webometrics.info/ ، تاريخ الإطلاع: 2023/06/13، الساعة:14:05.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قياس أداء مؤسسات التعليم العالي القائم على حضورها على مستوى المواقع الإلكترونية منخفض على المستوى العالمي نتيجة تأثير وتميز وتفتح منخفض، حيث تحتل جامعة الأغواط المرتبة الأولى وطنيا والمرتبة 1932عالميا من أصل 1200 مؤسسة جامعية في العالم، وهذا ما يعكس لنا واقع التعثرات التي تعيشها مؤسسات التعليم الجزائرية في

تعاملاتها على مستوى الموقع الإلكتروني واستخداماتها في المجالات البحثية، وهذا ما يرسم معالم تحدي لمنظومة الرقمنة والعصرنة للقطاع تماشيا وتطورات العصر ومتطلباته.

المطلب الثالث:سيناريو التحديات ومتطلبات الواقع الإصلاحي لقطاع التعليم العالي

إن عملية التطرق لواقع جهود الوزارة بتطبيق ميكانيزمات تذليل الصعاب أمام الأخذ بعين الاعتبار للمقاربة التشاركية المنسقة على مستوى منظومة التعليم العالي لرسم معالم سياسة التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي سعيا منها للتحسين والرفع من منظومة أداء القطاع لتحقيق مكانة للجزائر عالميا وفي سياقات التصنيفات العالمية، مما حددت مواطن ضعف وتقهقر الترتيبات العالمية، وهذا يعود لأزمة الارتقاء بمستويات الجودة وتبنيها لاستراتيجيات واليات إصلاحية أضحت بنوع من النقائص والرهانات الحديثة، ليعود جملة التحديات والعقبات التي واجهت مسيرة النهوض بالسياسة العامة وتنفيذها بما يحقق الأهداف المرجوة للوزارة والمؤسسات التعليمية خاصة والدولة عامة فيما يلي:

- **التحديات الرقمية** التي تعتبر كعائق بدل من اعتبارها آلية للتحسين من أداء القطاع والتي تتمثل بشكل رئيسي الدخول في هوس الرقمنة القطاعية دون النظر لأهمية وأولويات القطاع التي وجدت من أجلها باعتبار هذه الأخيرة وسيلة وليس غاية، مع **نقص الثقافة الرقمية ووعي الباحثين** بأهمية بحوثهم وتثمين أبحاثهم رقميا مما يرفع من مرئية الجامعات، كما نسجل **نقص في خبرة** القائمين على **التسيير الرقمي للمجلات والبحوث** والتي تحول دون مواكبتها الترقية المطلوبة؛
- **نقص الثقافة القانونية** لدى مختلف مستويات فواعل المنظومة، والتركيز على إطاعة الأمر للجهات الوصية حتى فيما يتنافى الصالح العام إلا أنه هناك **مكانيزمات محققة لقوة التأسيس**

لعدم الخضوع لسياسات القطاعية مع ضرورة النظر في وضع **آليات رقابية للسلطة التنظيمية** رغم اعتبارها ممارسة للسلطة وأنها لا يمكن أن ترسم حدودا لها لأنه يتنافى مع سيادتها، إلى جانب تخبط القطاع بين **إيجاد توليفة جامعة بين رجال القانون ورجال الإدارة** بما يخدم الرأي العام وافتقار **إشراك المستشارين لتحقيق السياسات القطاع** للأهداف المرجوة؛

- تركيز القطاع على الترسانة القانونية لوضع السياسة القطاعية مما يشكل فجوة في وضع ورسم السياسات والاستراتيجيات المنضمة والواضحة من خلال **رسم عمليات التخطيط للبرامج القطاعية** ليزيل الغموض ويحقق نوع من الحوكمة القطاعية، وهذا ما يصب شكلا ومضمونا في **إهمال الجانب الإداري في مجمل الإصلاحات** التي تنتجها الوزارة الوصية؛
- **إشاعة الثقافة السلبية في أوساط الطلبة حول مرفق التعليم العالي** ومجانية خدماته الأمر الذي يخلق إشكالية عدم الوعي بالمسؤولية اتجاهه خاصة في المرافق الخدماتية؛
- رغم الإصلاحات والجهود في **مجال الخدمات الجامعية** إلا أن واقعه **يعكس عكس التوقعات** التحسينية خاصة غياب العمل بمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب للرقي بالخدمات خاصة في مجال خدمة الإطعام وسوء المستخدمين في التعاملات على المستوى العام مع عدم **الترشيد الحقيقي لطاقات المرفق الخدماتي الإنفاقية والاستيعابية عملا بمبدأ الخصوصية؛**
- **مديرية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي** تعكس من خلال ممارساتها لسياساتها بإيمانها بأنه **لا مكان للعلوم الاجتماعية**، بحيث يتم التركيز في الغالب على العلوم الدقيقة أو التطبيقية ويتم تجاهل العلوم الاجتماعية والإنسانية لاعتقادها الجازم بعدم مساهمتها في تطور البحث؛

- هناك فرق بين البحث التكويني والبرنامج الوطنية للبحث وتواجد أجهزة ممثلة في مخابر ومراكز ووحدات البحث كلها عبارة عن آليات وضعت من أجل الارتقاء بالبحث العلمي وتخصيص 1% من الدخل القومي كميزانية للبحث، إلا أن الانجازات لا تزال تعترضها مجموعة من العوائق أهمها **بيروقراطية التسيير** التي تأخذ أكثر من 60% من **ميزانية البحث العلمي**، والباقي ينفق على البحث التكويني وليس البحث الاستكشافي، ولهذا السبب فإن نتائج البحث العلمي ما زالت ضعيفة؛

بالإضافة أن الفكرة السائدة في وسط القطاع أن النقص في العلوم الأساسية أحد أهم أسباب تخلف العرب الراهن وبأن العلوم الأساسية المنقذ لوضعيات التخلف للمجتمع، وترتب عنه **إهمال للعلوم الاجتماعية والإنسانية** الذي **أفقد من العلوم هيبتها ومكانتها اللائقة في المجتمع**، إلى جانب ممارسة سياسة غير معلنة في الوطن العربي عامة للتضييق على البحث في واقع الإنسان والمجتمع ومصيرهما، ليجعل العلوم في المجتمع والسلطة والأيديولوجيا والحرية والتاريخ والاعتقاد ...وغيرها **مسيقة** رغم أنها تمارس الشغب الضروري لفهم العالم وتغييره.

وهذا ما **يجعل السلطة لا تكترث لأهمية العلوم الاجتماعية ونتائج أبحاثها** في تعاملها مع مشكلات المجتمع والأمة إلى جانب العائق الأيدلوجي الذي يقوم على تزييف الواقع، ففي حين تقوم العلوم الإنسانية والاجتماعية بكشف حقيقة الواقع وتقديم سبل تجاوزه تقوم الأيدلوجية السلطوية بإخفاء حقيقة الواقع والتعويل على الإعلام الرسمي الذي يجمل القبح؛

- **هشاشة الطبقة الرأسمالية الجديدة** وجهلها بأهمية البحث العلمي وعدم مساهمتها في البحث أو العمل الثقافي عموما مما يخلق العوز المادي الذي كانت تعيشه الفئات العاملة في حقل

العلوم الاجتماعية، مما جعل هذا العوز يحول دون تفرغها للبحث العلمي، خاصة من ناحية الرقي بوضع الباحثين في الأوساط الجامعية نتيجة عدم الرفع من قطاع التحفيزي لهذا الأخير ليمثل محركا لنجاح السياسة القطاعية على وجه الخصوص؛

- **محدودية الحريات الأكاديمية** ليس فقط من الناحية السياسية كما يظن البعض، بل من الناحية البيرقراطية في المحيط الجامعي والأكاديمي، فلا يمكن الحديث عن بحث علمي بدون حريات أكاديمية متطورة؛
- **انعدام الطلب الاقتصادي والاجتماعي على منتجات البحث العلمي** على مستوى القطاع الخاص أو العام، مما يجعل الغموض يخيم عن دور البحث العلمي في تطوير التنافس الاقتصادي وعلى أساسها يضع غموض حول الحوصلة النهائية لسياسة البحث والتطوير التكنولوجي وهذا ما يخلق فجوة رقابية بين ما هو موجود وما هو كائن وبين ما هو منجز وما هو مستغل؛
- **ضعف إطار الخطط والمقترحات** التي تضع صورة توثيقية لمعايير الأهداف واليات المحاسبة للأداء البحثي والتعليمي بما يعدل المسار في حالة الانحرافات وتحديد التناسق بين الأهداف الموضوعة الحالية المحققة من عدمها وتوقع لأهداف مستقبلية و/أو تصحيحية؛
- **نقص الكفاءة في وسط الهيئة التدريسية** مما يخلق عدم الوعي بكيفية **النهوض بالنظام التكويني** إلى جانب الاعتبارات السياسية التي تحول دون التحسين من قطاع التعليمي مما يتجه القطاع نحو موجة الابتكار والمؤسسات الناشئة دون التركيز على الجوانب الحساسة ليبقى النظام البيداغوجي والتقييمي في قوقعة عدم التحسين ليقع بين ملابسات النظام القديم والحديث دون التحديث الجدي والبقاء في فجوة التبعية الدائمة دون وعي للسيادة الوطنية؛

- **نقص الرؤية البحثية لدى الهيئة الباحثة والقطاعية** حول فلسفة البحث العلمي وأساسياته في عمليات التأطير ونقص وازع المسؤولية خاصة في مرحلة التدرج مما يضعف القيمة البحثية التكوينية لدى الطالب من جهة، ومن جهة أخرى **عدم تقبل البحوث النظرية بمفاهيم تطبيقية** مما يرفع من قيمة البحث ومكانته في اعتبار مخرجاته تثمن في خدمة الصالح العام؛
- إن عملية **إعادة الهيكلة التي تنتهجها وزارة التعليم العالي** ممثلة في **إنشاء أقطاب الامتياز** التي تأخذ عدة اعتبارات والتي من شأنها ستخلق موجة احتجاجية عملية وفكرية، خاصة في حالة إنشاء الأقطاب بتقسيم عشوائي سيخلق عدم رضا في الأوساط الهيئات العاملة للالتحاق بهذه الأخيرة نتيجة اعتبارها أنها أوامر فوقية وعدم إتاحة رغبة لدى العاملين لعملية الاختيار والالتحاق بالهياكل المستحدثة، كما أن خلق تعدادات طلابية ضخمة سيخلق نوع من التردي في تحسين مستوى الأداء البيداغوجي والبحثي من جهة، ومن جهة أخرى الفهم الخاطئ لمصطلح الامتياز يؤدي لعملية التخفيض من قيمة النخب في باقي مؤسسات التعليم العالي والتقليل من أهمية هذه الأخيرة مما يخلق فجوة سواء في الهيئة التدريسية أو الطلابية أو الإدارية.

المبحث الثالث:تحليل وتقييم إدارة الوقت والأداء المتميز في التعليم العالي بالجزائر

بعدما تم التطرق لواقع متغيرات الدراسة على مستوى قطاع التعليم العالي، سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد أداة الدراسة ومتغيراتها، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة الميدانية وكذلك تحديد الحجم الفعلي للعينة التي تمت عليها الدراسة فعلا مع توضيح الخصائص الشخصية والوظيفية لها، هذا بالإضافة إلى اختبار طبيعية بياناتها، حيث سنتطرق إلى:

- الإطار المنهجي للدراسة؛
- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية،
- عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول:الإطار المنهجي للدارسة

سيتم من خلال هذا المطلب توضيح كل من الأداة المستعملة في جمع بيانات الدراسة الميدانية، مع توضيح أهم متغيراتها.

أولا:أداة الدراسة الميدانية

تعتبر أداة الدراسة الوسيلة المنهجية التي يعتمد عليها في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وبناء على طبيعة الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، ويمكن تعريف الاستبانة بأنها:"وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها[1]".

1. **محاور أداة الدراسة:**تتكون أداة الدراسة في شكلها النهائي* من أربعة محاور أساسية:

أ. **المحور الأول:**خصص للمعلومات عامة لعينة الدراسة والمتضمنة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة(الجنس، الانتماء لمخبر أو فرقة بحث، الانتماء لمنصب إداري، المشاركة في الدورات التدريبية).

---

[1]محمد صبحي أبو صالح ومجد ضيف الله الناصر، **دليل التحليل الإحصائي باستخدام *SPSS***، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م، ص 184.

*للاطلاع على محتوى الاستبيان في شكله النهائي عد إلى الملحق رقم(13).

ب. **المحور الثاني:**خصص لدراسة ومعرفة مستوى إدارة الوقت، يضم 114 عبارة موزعة على بعدين أساسيين كما يلي:

- **بعد الأساليب التنظيمية:** ليتضمن 89 عبارة؛
- **بعد استراتيجيات إدارة الوقت:** يتضمن 25 عبارة؛

ت. **المحور الثالث:**خصص لقياس مستوى الالتزام التنظيمي محل الدراسة يضم 18 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد كمايلي:

- **بعد الالتزام العاطفي:** ليتضمن 07 عبارة؛
- **بعد الالتزام الأخلاقي:** يتضمن 05 عبارة؛
- **بعد الالتزام الاستمراري:** يتضمن 06 عبارة.

ث. **المحور الرابع:**خصص لقياس الأداء المتميز محل الدراسة يضم 33عبارة موزعة على أربع أبعاد كما يلي:

- **بعد الأداء الإداري:** ليتضمن 12 عبارة؛
- **بعد الأداء البحثي:** يتضمن 07 عبارات؛
- **بعد الأداء الإداري:** يتضمن 08 عبارات؛
- **بعد الأداء المجتمعي:**يتضمن 06 عبارات.

2. مقياس أداة الدراسة:تتضمن إجابات كل عبارة من عبارات الاستبيان مجموعة من الدرجات موزعة وفق سلم ليكارت الخماسي **(Likert)**المكون من 05 نقاط تندرج تنازليا لقياس درجة الإجابة على عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32):اتجاه إجابات أفراد العينة

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1-1.79

المصدر:من إعداد الباحثة

مع اعتماد الجدول المفسر لميزان التقديرات وفقا لليكارت الخماسي في عملية التحليلات الإحصائية للمتغيرات الدراسة الموضح كالتالي:

الجدول رقم (33):ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستوى
لا أوافق بشدة	**من 1-1.79**	**0.79**	**منخفض**
لا أوافق	**من1.80-2.59**	**0.79**	
محايد	**من2.60-3.39**	**0.79**	**متوسط**
أوافق	**من4.40-4.19**	**0.79**	**مرتفع**
أوافق بشدة	**من4.20-5.00**	**0.80**	

المصدر:من إعداد الباحثة

3. **أدوات المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة:**للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي وذلك بالاستعانة ببرنامج *SPSS V22* في عملية تفريغ والبيانات والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، ويعرف برنامج *spss*[1] هو اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية، ويستعمل *SPSS* لتحليل البيانات بطريقة تعتمد على الحساب والإحصاء، حيث كانت الأدوات الإحصائية المستعملة كالتالي:

[1] *Spss:Statistical Pockage For The Social Sciences*

أ. **معامل الثبات(Cronbagh Alpha):**لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (00) و(01)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداءً من (0.6).

ب. **معامل الصدق أو صدق المحك:**هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات *Cronbagh Alpha* ويشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.

ت. **التكرارات والنسب المئوية:** المستخدمة للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة .

ث. **المتوسطات الحسابية:**لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لكل من محور الإبداع التنظيمي والتمكين الإداري حسب أعلى متوسط حسابي.

ج. **الانحراف المعياري:**للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداءً من قيمة الانحراف الأقل.

ح. **معامل الاختلاف:** لمعرفة مدى تشتت اجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط ومعرفة مدى اتساقها.

خ. اختبار كولومجروف-سمرنوف(*1-Sample Kolmogorov-Smirnov*):يستخدم هذا الاختبار لمعرفة إذا كانت بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويسمى أيضا باختبار التوزيع الطبيعي، حيث تركز الفرضية الصفرية H_0 على افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك في حالة مستوى المعنوية الناتج عن الاختبار أكبر من المستوى المعنوية المعتمدة، وترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من0.05، نقبل الفرض البديل H_1 أي أن بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي.

د. معاملات الإرتباط "لسبيرمأن": ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

ذ. أسلوب الإنحدار المتدرج: باستخدام برنامج*SPSS* الانحدار اعتمادا على نموذج*Baron and Kenny* بارونوكيني، الموضوعي يتضمن ثلاث شروط التي وضعها هذا النموذج لاختبار الوساطة المتمثلة في:

- أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط؛
- أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع بوجود المتغير المستقل.

4.صدق وثبات أداة الدراسة:يقصد بصدق فقرات الاستبيان مدى صلاحية العبارات لقياس المحاور التي تم وضعها، ليقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية

معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل **ألفاكرونباخ** بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34):معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق	مجال الدقة
الأساليب التنظيمية	89-1	0.977	0.988	0.985-0.969
استراتيجيات إدارة الوقت	114-90	0.936	0.991	0.957-0.912
إدارة الوقت	**114-1**	**0.982**	**0.991**	0.988-0.975
الالتزام العاطفي	**7-1**	0.776	0.881	0.850-0.682
الالتزام الاستمراري	**12-8**	0.809	0.899	0.873-0.724
الالتزام الأخلاقي	**18-13**	0.777	0.881	0.852-0.681
الالتزام التنظيمي	**18-7**	**0.897**	**0.947**	0.930-0.857
الأداء المتميز	**33-1**	0.922	0.960	0.947-0.893
الإجمالي	**165-1**	0.985	**0.992**	0.990-0.980

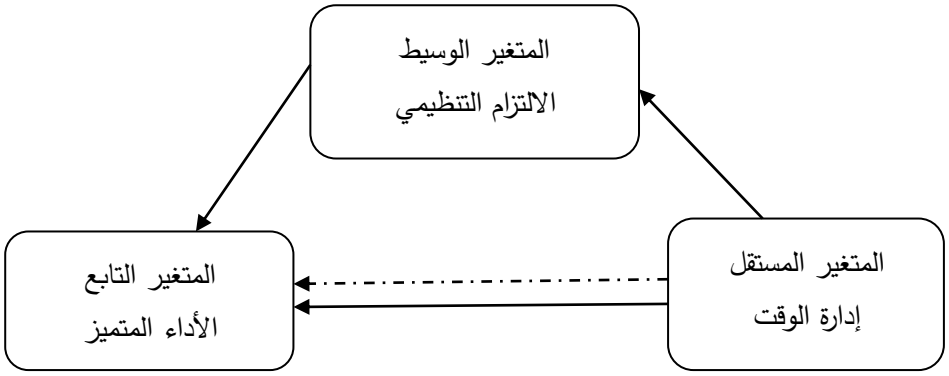
المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج JASP

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفاكرونباخ لأداة الدراسة كانت مرتفعة للإستبانة[1] ككل لتقدر بـ 0.985بمحدد بمجال دقة مقدرة بـ0.980-0.990 ، فالبنسبة للمتغير المستقل"إدارة الوقت" بلغت**0.982 بمجال ثقة** 0.975-0.988 بحيث كانت قيمة الثبات لبعدي المتغير المستقل 0.977 و0.936 مرتفع، في حين بلغت قيمة عامل ألفاكرونباخ للمتغير التابع والوسيط "**الأداء المتميز والالتزام التنظيمي** " 0,935و **0.897 على التوالي** وهي قيم مرتفعة أكبر من 0.60 وعلى هذا الأساس يمكن القول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ**0.992**، وهذا ما

[1]أنظر الملحق رقم 14

يشير إلى وجود ثبات عالي في فقرات أداة الدراسة، وعليه يمكن اعتماد أداة الدراسة وملائمتها للبحث العلمي وتجعلنا على من صلاحية التطبيق العملي وتعميم النتائج المتوصل لها.

ثانيا:متغيرات الدراسة:تم بناء النموذج المقترح للدراسة الذي يعكس أثر أبعاد إدارة الوقت على الأداء المتميز بتوسيط الالتزام التنظيمي، فارتأينا في دراستنا أن يكون نموذج الدراسة كما يلي:



الشكل رقم(54):نموذج الدراسة

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على بارون كيني لعامل الوسط

المطلب الثاني:مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يعتبر مجتمع أو عينة الدراسة أهم عنصر لاختبار أداة الدراسة، حيث سنحاول دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولا:مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة[1]، وعليه وبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والإشكالية المطروحة، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية على مستوى مؤسسة جامعة البليدة2.

[1]ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009م، ص 138.

ثانيا:عينة الدراسة:

وتعرف العينة بأنها:"جزء من مجتمع أو عدة عناصر من المجتمع، وتعود أسباب استخدام العينة بدلا من تجميع البيانات عن المجتمع كله هو كبر حجم مفردات المجتمع وهو ما يؤدي إلى صعوبة أو استحالة دراسة كل مفردة من مفردات المجتمع ويعتبر عامل الوقت والتكلفة من القيود على دراسة المجتمع كله".[1]

1. **حجم عينة الدراسة:**بما أن مجتمع الدراسة متكون من الهيئة التدريسية، ونظرا لخصوصية البحث، ركزنا على اعتماد عينة قصدية لتناسبها وأهداف الدراسة، حيث تم توزيع 400إستبانة على مستوى جامعة بليدة2، وذلك عبر زيارات ميدانية، وقد تم استرجاع منها 82إستبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 17 إستبانة غير صالحة للمعالجة، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو 65 استبانه نظرا لتحقيقها شروط الإجابة.

2.الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:في الجزء الأول من الاستبيان الذي جاء بعنوان معلومات عامة لعينة الدراسة، تم تجميع بيانات متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، ليتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية لدى أفراد مجتمع الدارسة كالتالي:

---

[1]جمال الدين مصطفى الدهراوي، **منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة**، دار الفتح للتجليد الفني، مصر، 2008، ص 184.

الجدول رقم(35): وصف عينة الدراسة

		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	61.5
	أنثى	25	38.5
المجموع		65	100
انتماء لمخبر/فرق بحث	نعم	44	67.7
	لا	21	32.3
المجموع		**65**	**100.00**
طبيعة الانتماء	عضو/مدير مخبر بحث	29	34.9
	رئيس/عضو فرقة بحث	27	32.5
	مشروع PRFU	25	30.1
	مشروع PNR	2	2.4
المجموع		**83**	**100.00**
الانتماء لمنصب إداري	لا ينتمي لمنصب اداري	**54**	**83.1**
	هيئة علمية	**5**	**7.7**
	منصب بيداغوجي نوعي	**1**	**1.5**
	منصب إداري هيكلي	**5**	**7.7**
المجموع		**65**	**100.00**
المشاركة في الدورات التدريبية	نعم	**32**	**49.2**
	لا	**33**	**50.8**
المجموع		**65**	**100.00**
طبيعة المشاركة في الدورات التدريبية	في مجال التحسين المستمر	17	31.5
	تنمية العلاقات الاتصالية والعمل الفريقي والتعاون	05	9.3
	في مجال الجودة	03	5.6
	تنمية المهارات الفنية	14	25.9
	في مجال إدارة وتنظيم الوقت	02	3.7
	تنمية المهارات البحثية	13	24.1
المجموع		**54**	**100.00**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن أعلى وأقل فئة من جميع فئات الدراسة لعينة الهيئة التدريسية[1]، فبالنسبة للجنس اتضح أن أعلى نسبة 61.5 ذكور من إجمالي العينة المستهدفة محل الدراسة وأقل نسبة إناث مقدرة بـ38.5، كما تميزت بأنها غير منتمية للهيئة التدريسية بنسبة 83.1 كما نجد نسبة 67.7 منتمين بالمخبر بمشاركة في الفرق البحثية التي كانت ذات طبيعة مشاريع *PRFU*مما يفسر بكون أن الفئة المستهدفة تنشط في مشاريع البحوث التكوينية الجامعية على عكس البرامج الوطنية للبحث.

ويؤكد الجدول أعلاه، أن أغلبية العينة المستهدفة تتشارك في الدورات التدريبية بنسبة 49.2 وعاكسة طموح الهيئة التدريسية في الرفع من مهاراتها وخصوصا في مجال التحسين المستمر والمهارات المتعلقة بالبحث العلمي نظرا لما لها أهمية في مسارهم العملي والمهني والتي كانت بنسبة 31.5 و24.1 على التوالي.

3. **اختبار طبيعية بيانات العينة المدروسة:**سنعرض اختبار (كولمجروف- سمرنوف)؛ لمعرفة: هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؟ أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

ويمكن صياغة فرضية إتباع بيانات العينة المدروسة للتوزيع الطبيعي في الفرضية الصفريةH_0، والفرضية السلبية H_1، وذلك عند مستوى معنوية 0.05 حيث:

- H_0:بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- H_1:بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

[1]انظر الملحق رقم(15)

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية H_0إذا كانت مستوى الدلالة أكبر من المستوى المعنوية، في حين يتم قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية.

ويمكن توضيح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي(*1-Sample Kolmogorov-Smirnov*)[1] كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (36):اختبار التوزيع الطبيعي(*1-Sample Kolmogorov-Smirnov*)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة (Z)	قيمة مستوى الدلالة
الأول	**إدارة الوقت**	**114**	**0.058**	0,200
بعد1	الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت	89	0.060	0.200
بعد2	استراتيجيات إدارة الوقت	25	0.078	0.200
الثاني	**الالتزام التنظيمي**	**18**	**0.080**	0.200
الثالث	**الأداء المتميز**	**33**	**0.063**	0.200
	جميع الفقرات	165	0.076	0.200

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS22

يتضح من خلال الجدول المدرج أعلاه، أن مستويات الدلالة لمحاور الدراسة في العينة المدروسة اكبر من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة والمقدرة بـ 0.05 ($sig. > 0.05$) لجميع محاور وأبعاد الدراسة، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات، والذي يعد شرطا من شروط تطبيق الانحدار المتدرج.

المطلب الثالث:عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعدما تم التطرق لطبيعة الدراسة الميدانية وتحليل خصائص وسمات العينة الوظيفية والشخصية، سيتم التطرق في هذا المبحث نتائج متغيرات الدراسة في كل من المتغير التابع الذي

[1]انظر الملحق رقم(16)

يمثل الأداء المتميز والمتغير المستقل والوسيط المتمثل في إدارة الوقت والالتزام التنظيمي على التوالي، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، لدراسة مستوى متغيرات الدراسة محل الدراسة، ليتم اختبار الفرضيات، لنركز على عرض العناصر التالية:

- الإحصاء الوصفي لمتغيري الدراسة؛
- الإحصاء الوصفي للمتغير التابع؛
- اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: الإحصاء الوصفي لمتغيري الدراسة

يعبر المتغير المستقل عن آلية إدارة الوقت، ويشتمل على بعدين: بُعد تحديد الأساليب التنظيمية، بُعد الإستراتيجيات إدارة الوقت، وفيما يلي الإحصاء الوصفي للوقوف على مدى توافر تلك الأبعاد لدى عينة.

ولتحديد الأهمية النسبية ومدى إدراك عينة الدراسة من العاملين لآلية إدارة الوقت بعباراته وأبعاده المتعددة تم إجراء الإحصاء الوصفي، ويعرض الجداول نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل، حيث جاءت النتائج كما يلي:

1. عرض نتائج الدراسة المتعلقة ببعد الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت:

تم التحليل الإحصائي الخاص بمركبات بعد الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت بناء على المخرجات[1] الموضحة في الجدول التالي:

[1]انظر الملحق رقم(17)

الجدول رقم (37):نتائج الإحصاء الوصفي لبعد الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه	ترتيب الاراء
	أولا: الإدارة بالأهداف:	**2.58**	**0.790**	**30.62**	**محايد**	---
1	يتم تحديد أهداف الجامعة والكلية بالتشاور والتنسيق بين أعضاء الهيئة التدريسية	2.50	1.22	48.90	غير موافق	5
2	تركز الجامعة على دمج أهداف الهيئة التدريسية مع الأهداف العامة	2.86	1.05	37.00	محايد	3
3	تتم مراجعة الأعمال بناء على النتائج المحققة وليس الإجراءات والأساليب المتبعة	2.61	0.99	38.05	محايد	4
4	تركز الجامعة على متابعة مدى تحقيق الهيئة التدريسية الأهداف المطلوب تحقيقها	2.90	1.08	37.34	محايد	2
5	تنتهج الجامعة أسلوب المكافئة للمساهمين من الهيئة التدريسية في تحقيق الأهداف تشجيعا لهم	2.09	0.96	46.06	غير موافق	7
6	تتبع الجامعة أسلوب المناقشة مع الهيئة التدريسية للمقترحات وحرية إبداء الرأي لمعرفة أرائهم وتوجيه دوافعهم	2.44	1.11	45.72	غير موافق	6
7	تركز الجامعة على التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات للهيئة التدريسية بما يحقق الأهداف العامة	2.96	1.07	36.20	محايد	1
	ثانيا : الإدارة بالتفويض:	**3.05**	**0.63**	**20.69**	**محايد**	---
1	تعطي الجامعة أهمية لهيكلة عملية التفويض وتقييمها	3.00	0.829	27.64	محايد	7
2	تسعى الجامعة لتوضيح وشرح النتائج للمفوضين من الهيئة التدريسية المتوقعة انجازهم ضمن المهمة الموكلة لهم	3.03	0.86	28.56	محايد	6
3	يساهم التفويض توفير الوقت الكافي لأداء مهام الهيئة التدريسية	3.30	0.90	27.21	محايد	2
4	تركز عملية التفويض على بإسناد المهام والمسؤوليات للهيئة التدريسية للأفراد ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة	3.23	0.818	25.33	محايد	4
5	توفر الهيئات العليا التعليمات الكافية للهيئة	3.26	0.83	25.58	محايد	3

	التدريسية التي فوضت لها المهام لضمان أداء اللازم للمهمة					
6	تركز الجامعة على متابعة الأعمال والمهام المفوضة بشكل روتيني لضمان الأداء المطلوب	3.20	0.85	26.61	محايد	5
7	تنتهج الجامعة الأسلوب التشجيعي النفسي الداعم للهيئة التدريسية المفوضة إليهم لضمان القيام بالمهمة	2.35	1.00	42.77	محايد	1
	ثالثا :الإدارة الذاتية :	**3.31**	**0.60**	**18.33**	**محايد**	---
	أ/ على المستوى الفردي					
1	تتسم الهيئة التدريسية بفهم مسؤولية قراراتها المهمة بعد التفكير فيها	3.58	0.93	26.04	موافق	3
2	تتجنب الهيئة التدريسية المواقف التي تحتاج للتفكير العميق لامتلاكها التفكير الايجابي	3.26	0.90	27.82	محايد	9
3	تؤمن الهيئة التدريسية بمعتقدات التعلم والتطور الدائم والمنظم	3.66	0.92	25.21	موافق	2
4	تركز الهيئة التدريسية بجمع حقائق المشكل قبل اتخاذ القرار النهائي	3.47	0.98	28.36	موافق	5
5	تسيطر الهيئة التدريسية على انفعالاتها اتجاه المواقف حتى لا يتأثر أدائها	3.40	0.98	28.85	موافق	6
6	تنتهج الهيئة التدريسية إستراتيجية واضحة لإدارة العمل في فترة ضغوط العمل	3.49	1.00	28.69	موافق	4
7	تفرق الهيئة التدريسية بين السلوك الصحيح والخطأ وتلتزم بالأداء الجيد	3.67	1.00	27.24	موافق	1
8	تظهر الهيئة التدريسية المشاركة الوجدانية في انجاز العمل بالنظر لسياق المواقف	3.32	0.79	23.85	محايد	8
9	تتمتع هيئة التدريس تجربة التفكير الناقد البناء للمواقف لاتخاذ القرارات اتجاه موقف معين	3.35	1.02	30.48	محايد	7
10	تتحدى هيئة التدريس الأفكار التقليدية في الممارسة والمهام	3.10	0.93	30.16	محايد	10
	ب/ على المستوى الجماعي					
1	تركز هيئة التدريس على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف في إطار زمني محدد	3.50	0.93	26.72	موافق	2

2	تسهر الجامعة على الاستفادة التامة من المعدات والهياكل اللازمة لتحقيق التعلم الفعال	2.89	1.25	43.27	محايد	7
3	تنتهج الجامعة أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية والبرامج	2.67	1.00	37.42	محايد	8
4	تحرص هيئة التدريس المفوضة إليها بأداء المهام باستخدام جل الوسائل لتحقيق الأهداف المسطرة	3.41	0.93	27.34	موافق	3
5	تحكم عمل هيئة التدريس ضمن المجالس والهيئات التشريعات والقوانين لضمان تحقيق الأهداف العامة	3.56	0.80	22.68	موافق	1
6	تتسم بيئة عمل هيئة التدريس بالمشاركة الفعالة لاتخاذ القرارات الهامة	3.03	0.918	30.30	محايد	5
7	تنمي الجامعة لدى هيئة التدريس طموح التعلم الذاتي لتحقيق مستوى عال من الانجاز	2.92	1.07	36.94	محايد	6
8	تعزز هيئة التدريس ذاتها نحو تقويمها لأداء الأعمال بالشكل الصحيح والوقت اللازم	3.35	1.00	30.02	محايد	4
	رابعا : الإدارة الرشيقة:	**2.9538**	**0.64103**	**21.70**	**محايد**	--
	أ/ تنظيم أماكن العمل					
1	تتبع الكلية منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل لتسهيل استثمار الوقت في الأداء	3.36	1.08	32.16	محايد	2
2	تهتم الكلية بترتيب عمل وملفات العملية الإدارية بما يسهل عملية الرجوع إليها	3.55	0.95	26.80	محايد	1
3	تركز الكلية على مدى جاهزية ونظافة أماكن العمل لتكون ملائمة للعمل	3.32	1.22	36.90	محايد	3
4	تعكف الكلية على إتباع خريطة مكانية لمواقع المباني والأبنية بما يقلل الجهد والوقت في الالتحاق بها	2.98	1.03	34.79	محايد	5
5	تعتمد الكلية على إستراتيجية واضحة للتخلي على الملفات غير هامة في أماكن العمل لضمان التنظيم الفعال	3.00	0.96	32.27	محايد	4
	ب/ كايزن					
1	تشجع أعضاء هيئة التدريس على التميز في البحث والتدريس	2.72	1.09	40.28	محايد	3

2	تعتمد الجامعة إستراتيجية تحفيز معنوية ومادية لهيئة التدريس لضمان التحسين المستمر	2.36	1.11	46.94	محايد	7
3	توفر الكلية الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لهيئة التدريس للتحسين المستمر	2.87	1.12	39.11	محايد	1
4	تدعم الكلية اعتماد خطة تدريبية واضحة المعالم لتحسين مستوى هيئة التدريس	2.70	0.97	36.19	محايد	4
5	تقدر الجامعة المبادرات والمقترحات هيئة التدريس والعمل على تنفيذها	2.60	1.02	39.53	محايد	5
6	تعتمد الجامعة مقررات تقييم كأساس لدعم التحسين المستمر لهيئة التدريس	2.53	0.93	36.90	غير موافق	6
7	تنتهج الجامعة معايير واضحة للتقييم داخليا وخارجيا	2.78	1.08	38.87	محايد	2
ج/ العمل القياسي						
1	تضمن الجامعة تسلسل لإدارة العمل من طرف هيئة التدريس بشكل انسيابي متسلسل وفق ترتيب هرمي مما يضم أداء العمل بشكل صحيح	3.21	0.89	27.76	محايد	2
2	تركز الكلية على اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء هيئة التدريس	2.76	0.94	34.24	محايد	4
3	توفر الجامعة مكتب خاص بمتابعة انجاز هيئة التدريس للعمل وفق الزمن المخصص له	2.78	1.09	36.38	محايد	5
4	تركز الجامعة على استغلال الهياكل والمباني وفقا لتنظيم المهام المحددة	3.21	0.96	29.86	محايد	3
5	تنجز هيئة التدريس المهام بشكل أولي دون الرجوع لمراجعة المهمة المسندة من طرف الجهات العليا	3.21	0.87	27.21	محايد	1
ج/ العاملين متعددي الوظائف						
1	تنتهج الجامعة إستراتيجية تدريبية تشمل جميع الوحدات الإدارية	3.10	0.95	30.70	محايد	1
2	تعتمد الجامعة آلية التدوير الوظيفي لشغل المراكز الوظيفية في وسط هيئة التدريس لضمان تبادل الخبرات واكتسابها	2.98	0.97	32.70	محايد	2
3	تشهد هيئة التدريس اكتساب مهارات من خلال التدريب المستمر مما ينعكس ايجابيا على أسلوب	2.96	0.98	33.13	محايد	3

	العمل					
4	تطورت إمكانيات وقدرات هيئة التدريب عند الانتقال من وظيفة لأخرى داخل الجامعة	2.93	1.04	35.53	محايد	4
	خامسا : الهندرة:	**2.68**	**0.73**	**27.18**	**محايد**	---
	أ/ البعد التنظيمي					
1	تغير الجامعة هيكله التنظيمي تماشيا مع متغيرات البيئة	2.63	1.12	42.80	محايد	5
2	تعمد الجامعة على تخفيض عدد المستويات التنظيمية لأهميته في الوقت الحالي	2.80	0.92	3.29	محايد	3
3	تسعى الجامعة على تجميع العمليات المتشابهة في مكان واحد لتوفير الوقت والجهد	2.93	0.96	32.88	محايد	2
4	تتوافق عملية تنظيم عمل هيئة التدريس على أساس المسؤولية الكاملة لفريق عمل متمكن مهارة وخبرة	3.03	0.96	31.93	محايد	1
5	تميل الجامعة لتوسيع نطاق تفويض السلطة نحو اللامركزية لتتسم بالمرونة في التعامل مع الأزمات	2.78	1.03	37.28	محايد	4
	ب/ البعد الإجرائي					
1	تهتم الجامعة بتغيير إجراءات العمل بما يضيف قيمة لعمل هيئة التدريس	2.73	0.972	35.52	محايد	1
2	تركز الجامعة على القضاء على كل أشكال روتين العمل لتفادي ضياع الوقت	2.60	0.99	38.34	محايد	4
3	تتحول الجامعة من التدريب إلى التعلم في مواقع العمل بما يخدم التنفيذ الفعال لمهام هيئة التدريس	2.67	0.93	34.98	محايد	2
4	تحدد الجامعة العمليات غير مهمة وتسندها لأهل الاختصاص خارج الجامعة	2.66	0.97	36.55	محايد	3
	ج/ البعد البشري					
1	تركز الحامعة على استقطاب أعضاء هيئة تدريس قادرة على تغيير أساليب العمل والتحكم الجيد في التكنولوجيا	2.73	1.20	43.91	محايد	2
2	تسعى الجامعة على تشكيل فرث عمل في أوساط هيئة التدريس والأداء المهام بمنحهم صلاحية اتخاذ القرار	2.60	1.04	40.11	محايد	3
3	تمثل الهيئات العليا في الجامعة بالنسبة لهيئة	2.78	1.21	34.75	محايد	1

	التدريس دور الموجه للسلوك والمنسق للعمليات					
	د/ البعد التكنولوجي					
1	تملك الجامعة قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات الدقيقة والحديثة لهيئة التدريس	2.83	1.20	42.6	محايد	1
2	تعتمد الجامعة إستراتيجية قائمة على توفير التقنيات والبرامج الحديثة لهيئة التدريس لأداء المهام	2.58	1.17	45.31	غير موافق	2
3	تتيح الجامعة شبكات(انترنت، أنترنات، اكسترنات) لتسهيل التواصل بين الهيئة التدريسية لإتمام المعاملات	2.10	1.03	48.99	غير موافق	4
4	تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع الأطراف الخارجية بما يخدم التطور الجامعي	2.50	1.22	48.90	غير موافق	3
	سادسا : التمكين:	**2.62**	**0.796**	**30.37**	**محايد**	---
	أ/ التفويض					
1	تمنح الجامعة الصلاحيات أوسع لهيئة التدريس بناء على ثقتها في أداء المهام	2.73	1.07	39.41	غير موافق	2
2	تسمح الجامعة بوضع خطط إبداء الرأي حول عملية اتخاذ القرار	2.46	1.09	44.31	غير موافق	4
3	تفوض الجامعة لهيئة التدريس سلطات كافية لأداء المهام	2.73	1.107	40.45	محايد	3
4	تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة لهيئة التدريس	2.81	1.11	39.66	محايد	1
	ب/ الاتصال ومشاركة المعلومات					
1	توفر الجامعة كل المعلومات اللازمة لهيئة التدريس لفهم المهام الموكلة لها	2.76	1.14	41.26	محايد	3
2	توفر الجامعة جميع وسائل التواصل لتسهيل العمل	2.73	1.13	41.47	محايد	4
3	تتميز الإجراءات والتعليمات المتوفرة لهيئة التدريس بالوضوح	2.80	1.04	37.46	محايد	2
4	تحرص الجامعة على سهولة الوصول للمعلومات الخاصة بالمهام التي تنجزها هيئة التدريس	2.90	1.12	38.80	محايد	1
5	تشجع الجامعة عملية تبادل المعلومات بين هيئة التدريس باستخدام التكنولوجيا الإعلام والاتصال	2.67	1.07	40.23	محايد	5
	ج/ فرق العمل					

1	تشجع الجامعة هيئة التدريس العمل الفريقي في بيئة تعاوني	2.69	1.08	40.43	محايد	1
2	تنجز أغلب مهام وأعمال هيئة التدريس بشكل جماعي	2.69	1.14	42.51	محايد	2
3	تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل في أوساط هيئة التدريس	2.61	1.19	45.70	محايد	3
د/ التحفيز						
1	تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية لهيئة التدريس تقديرا للجهود المبذولة في العمل	2.12	1.11	52.34	غير موافق	4
2	يتناسب الأجر المحدد للهيئة التدريسية والجهد المبذول في العمل	1.98	0.97	49.19	غير موافق	2
3	يتميز نظام الحوافز المنتهج من طرف الجامعة بالعدالة والموضوعية	1.98	1.00	50.77	غير موافق	1
4	نظام المكافأة في الجامعة لهيئة التدريس قائم على الكفاءة	2.13	1.22	57.19	غير موافق	3
ه/ التدريب						
1	تركز الكلية على عقد دورات تدريسية لهيئة التدريس قبل الالتحاق بالوظيفة	3.10	1.20	38.63	محايد	4
2	تبرمج الجامعة دورات تدريبية لتحقيق التطوير الذاتي لهيئة التدريس	2.95	1.23	41.65	محايد	1
3	تبني الجامعة إستراتيجية تدريبية لهيئة التدريس تتناسب والتطورات التكنولوجيا	2.75	1.19	43.55	محايد	2
4	تسعى الجامعة على إتاحة فرص متساوية لهيئة التدريس للالتحاق بالدورات التدريبية	2.73	1.26	46.22	محايد	3
الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت		**2.88**	**0.60**	**20.89**	**محايد**	--

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS-22

يتضح من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد الأول الموسوم:الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت، حيث جاء في المرتبة الأولى والثانية الفقرة السابعة والرابعة على التوالي والتي تركز على اعتماد الجامعة التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات للهيئة التدريسية بما يحقق الأهداف العامة مع متابعتها لتحقيق هذه الأخيرة بمتوسط حسابي

وانحراف معياري يقدر بـ2.96 و1.07/ 2.9077و1.08 على التوالي بإجمالي محايد والذي يعتبر متوسط، كما أن استجابات أراء العينة تعكس عدم موافقتهم حول أسلوب المكافأة المعتمد من طرف الجامعة لتشجيعهم لتحقيق الأهداف مع عدم موافقتهم حول فكرة انتهاج أسلوب للمناقشة، كما يوضح الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور **الإدارة بالأهداف** يقدربـ**2.58 وانحراف معياري 0.79 وهو ما يقابل الاتجاه المحايد أي أن مستوى الإدارة بالأهداف المنتهج من طرف الجامعة منخفض.**

كما اتسمت استجابات العينة محل الدراسة بالحيادية اتجاه انتهاج الجامعة للأسلوب التشجيعي الذي يعتبر دعما للهيئة التدريسية المفوضة إليهم لضمان القيام بالمهام الموكلة إليهم الذي يعكس بمستوى منخفض إلى جانب توفير الوقت اللازم لذلك في اتجاه المتوسط والذي يقدر المتوسط الحسابي2.35و3.30 على التوالي والانحراف المعياري1.00و0.900 على التوالي، مع اعتماد متوسط لكل من هيكلة واضحة لعملية التفويض والتي تخضع للتقييم وسعي الجامعة بتوضيح النتائج المراد تحقيقها للهيئة المفوض لها، كما يوضح المتوسط المرجح للأوزان للمحور الخاص بالإدارة بالتفويض الذي يقدر بـ **3.05 وانحراف معياري 0.63 وهو ما يقابل الاتجاه المحايد أي أن مستوى الإدارة بالتفويض المنتهجة من طرف الجامعة متوسطة.**

وانعكست الإيجابية على استجابات العينة بالموافقة حول أن الهيئة التدريسية تفرق بين السلوك الصحيح والخطأ وتلتزم بالأداء الجيد والتي جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى مع إيمانها بمعتقدات التعلم والتطور الدائم والمنظم وهذا ما يفسر باستجابة على المستوى الفردي حول انضمامهم والمشاركة في مختلف الدورات التدريبية، مع اعتمادها لإستراتيجية واضحة لإدارة العمل في فترة ضغوط العمل أما على المستوى الجماعي فقد جاءت العبارة الخامسة بالمرتبة الأولى حول أن

عمل هيئة التدريس ضمن المجالس والهيئات تحكمه التشريعات والقوانين لضمان تحقيق الأهداف العامة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الثالثة التي كانت في اتجاه محايد والتي تعكس انتهاج الجامعة أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية والبرامج وهذا ما يفسر غموض مؤسسات التعليم العالي في الواقع على عدم انتهاج أسلوب الشفافية في الجانب التسيير المالي، كما يوضح الجدول المتوسط المرجح للأوزان للمحور الخاص بالإدارة الذاتية والذي يقدر بـ**3.31 وانحراف معياري 0.60 وهو ما يقابل الاتجاه المحايد، أي يفسر أن مستوى الإدارة الذاتية للهيئة التدريسية متوسط.**

إلى جانب ذلك، نجد استجابات عينة الدراسة حول محور الإدارة الرشيقة محايد بمتوسط حسابي يقدر بـ**2.95** وانحراف معياري **0.64 وهو ما يفسر بأن مستوى الإدارة الرشيقة متوسط** ، هذا راجع لكون أن الكلية توفر بمستوى متوسط الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للهيئة التدريسية للتحسين المستمر، وجاءت العبارة الثانية بالمرتبة الأخيرة والتي تعكس المستوى المنخفض حلو انتهاج إستراتيجية تحفيزية مناسبة لضمان التحسين المستمر، كما أن انجاز العمل القياسي من طرف الهيئة التدريسية يعتبر متوسط نتيجة المستوى المتوسط في استغلال الجامعة للهياكل والباني وفقا لتنظيم المهام المحددة واستخدام آليات واضحة لمراجعة المهام المسندة من طرف الجهات العليا واحتلت العبارة الخاصة بتطبيق الجامعة أسلوب التدوير الوظيفي المرتبة الأخيرة وهذا ما يفسر بمستوى متوسط مما يخفض من تبادل الخبرات واكتسابها من خلال الانتقال من وظيفة لأخرى

في حين تميزت استجابات الهيئة التدريسية بالحيادية حول تتوافق عملية تنظيم عمل هيئة التدريس على أساس المسؤولية الكاملة لفريق عمل متمكن مهارة وخبرة بمتوسط حسابي قدر بـ3.03 وانحراف معياري قدر بـ 0.967 وجاءت في المراتب الأخيرة بعدم موافقة أفراد العينة أن

الجامعة تسعى لتوفير شبكات(انترنت، أنترنات، اكسترنات) لتسهيل التواصل بين الهيئة التدريسية لإتمام المعاملات واعتمادها على التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع الأطراف الخارجية بما يخدم التطور الجامعي، لنجد استجابات عينة الدراسة حول **محور الهندرة** محايد بمتوسط حسابي يقدربـ**2.68** وانحراف معياري **0.730 وهو ما يفسر بأن مستوى الهندرة متوسط بالجامعة**

لتعكس الهيئة التدريسية اتجاه استجاباتها حول عملية التشاور ووضع خطط لإبداء الرأي بعدم الموافقة مع عدم منح الجامعة صلاحيات أوسع للهيئة التدريسية بناء على الثقة لأداء المهام بمتوسط وانحراف يقدر بـ2.73و1.07 على التوالي، أما من ناحية الاتصال ومشاركة المعلومات احتلت العبارة الأولى والتي تفسر بالمستوى المتوسط حول حرص الجامعة لجعل المعلومة متاحة للهيئة التدريسية لانجاز المهام ومستوى متوسط في خلق بيئة تعاونية قائمة على العمل الفريقي، مع عدم موافقة العينة حول محور الخاص بالتحفيز والأجر الذي يمنح على أساس الكفاءة وهذا ما يفسر في عدم انتهاج القطاع إستراتيجية واضحة تحفيزية لهيئة التدريسية بما يخدم المصلحة العامة للقطاع، لنجد استجابات العينة حول المحور العام الخاص بالأساليب التنظيمية لإدارة الوقت محايدة بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدر بـ**2.88و0.60 وهو ما يفسر أن مستوى الأساليب التنظيمية المنتهجة من طرف الجامعة متوسط.**

2. عرض نتائج الدراسة المتعلقة ببعد استراتيجيات إدارة الوقت:

تم التحليل الإحصائي الخاص بمركبات بعد استراتيجيات إدارة الوقت بناء على المخرجات[1] الموضحة في الجدول التالي:

[1]انظر الملحق رقم(18)

الجدول رقم (38): نتائج الإحصاء الوصفي الخاصة ببعد استراتيجيات إدارة الوقت

		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الاختلاف	الاتجاه	ترتيب الآراء
	أولا : التخطيط الفعال للوقت:	**2.86**	**0.73**	**25.49**	**محايد**	---
1	تشارك الجامعة هيئة التدريس وضع كافة الخطط المتعلقة بوقت انجاز الأعمال	2.55	1.17	45.93	غير موافق	9
2	تقوم هيئة التدريس بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني الموضوع سابقا	3.16	0.96	30.33	محايد	1
3	تركز الجامعة على تخصيص الوقت كاف لتطوير خطط العمل مع هيئة التدريس	2.73	1.00	36.67	محايد	7
4	تنجز هيئة التدريس أعمالها ومهامها المخطط لها قبل الانتقال لمهام جديدة	3.04	0.97	32.01	محايد	3
5	تحدد هيئة التدريس الأولويات والمهام الواجب تنفيذها على مستوى مخطط أعمال الجامعة	3.1	0.98	31.73	محايد	2
6	يتسم التخطيط بالمرونة والملائمة لقدرات هيئة التدريس للانجاز	2.75	1.03	37.45	محايد	6
7	تتسم جدولة أعمال وأنشطة هيئة التدريس باختيار الوقت والمكان المناسبين	2.84	1.09	38.40	محايد	5
8	تقوم مخططات الجامعة على المهام المستعجلة على المهام عملا بمدى زمني محدد	2.87	1.00	35.03	محايد	4
9	يركز هيئة التدريس على 20%من جهدهم اليومي لتحقيق 80%من الأهداف اليومية	2.69	0.96	35.92	محايد	8
	ثانيا : تنظيم الوقت:	**2.81**	**0.70**	**25.14**	**محايد**	---
1	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في العمليات التنظيمية	2.73	0.98	36.10	غير موافق	5
2	تحرص الجامعة على تنظيم اجتماعات دورية للجان لمراجعة الأهداف المراد تحقيقها من طرف هيئة التدريس	2.96	0.95	32.04	محايد	1
3	يتم تنظيم الجدولة الخاصة بالاجتماعات وفقا لأعمال هيئة التدريس	2.75	1.07	39.06	محايد	4
4	يتم توزيع الأعمال بين هيئة التدريس حسب	2.70	1.04	38.47	محايد	6

	الاختصاص والميول					
5	يتم اعتماد سجل ينظم عملية المراجعة للاجتماعات والزيارات	2.90	0.97	33.70	محايد	2
6	تهتم هيئة التدريس باعتماد نظام جديد تقني لحفظ المعلومات والملفات لاستثمار الوقت	2.81	1.05	37.62	محايد	3
	ثالثا : التوجيه الفعال للوقت:	**3.17**	**0.74**	**23.44**	**محايد**	---
1	يتم توضيح المهام المطلوبة تنفيذها من هيئة التدريس في توجيه الوقت نحو اقصر الطرق وأفضل النتائج	2.80	1.048	37.46	محايد	4
2	توازن هيئة التدريس بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لإدارة فعالة للوقت	3.21	1.00	32.39	غير موافق	5
3	تقلل هيئة التدريس الأعمال الورقية لتحقيق الأهداف الصحيحة بشكل أفضل	3.27	1.05	32.15	غير موافق	2
4	تركز هيئة التدريس على التوجه الذاتي لنتائج أفضل للجامعة	3.24	0.91	38.31	محايد	3
5	توجه هيئة التدريس نحو تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح في الوقت المحدد	3.35	0.90	27.10	محايد	1
	رابعا : الرقابة الفعال للوقت:	**2.72**	**0.78**	**28.81**	**محايد**	---
1	يخصص الهيئات العليا وقت لزيارة أعضاء هيئة التدريس لمتابعة مهامهم ضمن الدوام الرسمي	2.83	1.03	36.72	محايد	2
2	تعتمد الجامعة الجامعة على تخصيص وقت لمراجعة خطط هيئة التدريس وأسلوب عملهم	2.69	0.99	37.10	محايد	3
3	تعتمد الجامعة على أسلوب العمل الفريقي لتنفيذ المهام في الوقت المناسب	2.64	1.00	38.04	محايد	4
4	تخصص الجامعة وقتا لاكتشاف المشكلات التي تواجه هيئة التدريس ومعالجتها	2.53	1.03	40.65	محايد	5
5	تعمل الجامعة على التحقق من تحقيق الأهداف المخططة لضمان سير المرفق الجامعي	2.93	1.043	35.53	محايد	1
	استراتيجيات ادارة الوقت	**3.35**	**0.90**	**27.09**	**محايد**	--
	المحور العام لإدارة الوقت	**2.88**	**0.594**	**20.59**	**غير موافق**	--

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS-22

جاءت استجابات عينة الدراسة من الهيئة التدريسية (إستراتيجيات إدارة الوقت)أقل من المتوسط حيث بلغ متوسط الاستجابات **3.35**بانحراف معياري قدره**0.90**،أي أن معظم الآراء تتراوح ما بين محايد إلى غير موافق وتميل إلى أن تكون محايدة في اتجاه متوسط، كما جاءت استجابات عينة الدراسة لبعد لتخطيط الفعال كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الوقت متوسطة لتحتل المرتبة الأولى العبارة الثانية حيث بلغ متوسط الاستجابات3.16 بانحراف معياري قدره0.961، أي أن معظم الآراء تميل إلى المحايد حول قيام الهيئة التدريسية بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني الموضوع سابقا، في حين جاءت استجابات عينة الدراسة لبُعد تنظيم الوقت بالحيادية في الاتجاه المتوسط حيث بلغ متوسط الاستجابات**2.81** بانحراف معياري قدره**0.70**، أي أن معظم الآراء تتراوح ما بين المحايد وغير موافق وتميل إلى أن تكون محايدة، أما التوجيه والرقابة فكانت استجابة العينة بالمحايدة في اتجاه المتوسط.

حيث جاءت بعض العبارات متوافرة بدرجة مرتفعة وكانت العبارة "تحرص الجامعة على تنظيم اجتماعات دورية للجان لمراجعة الأهداف المراد تحقيقها من طرف هيئة التدريس." حيث احتلت المرتبة الأولي بين عبارات(تنظيم الوقت) ، أي أن معظم الآراء تميل إلى أن تكون متوسط، بينما كانت العبارة " توجه هيئة التدريس نحو تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح في الوقت المحدد"و" تعمل الجامعة على التحقق من تحقيق الأهداف المخططة لضمان سير المرفق الجامعي" هي أكبر العبارات من حيث متوسط ليتعدى التوجيه والرقابة والذي يتراوح بين 2.60–3.39 أي أن معظم الآراء تتراوح ما بين محايد وتميل إلى أن تكون متوسطة.

3. عرض النتائج المتعلقة بمتغير الوسيط(الالتزام التنظيمي):

يعبر المتغير الوسيط عن الالتزام التنظيمي، ويشتمل على ثلاثة أبعاد:بعد الالتزام العاطفي، وبُعد الالتزام الاستمراري، وبُعد الالتزام الأخلاقي، وفيما يلي الإحصاء الوصفي للوقوف على مدى توافر تلك الأبعاد لدى عينة الدراسة، ولتحديد الأهمية النسبية ومدى توافر المتغير الوسيط بأبعاده وعباراته المتعددة تم إجراء الإحصاء الوصفي[1] ومعامل الاختلاف وتحديد اتجاه بعرض الجدول نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط حيث جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(39): نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الاختلاف	الاتجاه	ترتيب الآراء
	أولا : الالتزام العاطفي:	**3.29**	**0.68086**	**20.66**	**محايد**	---
1	تتمتع هيئة التدريس بالإخلاص والولاء للجامعة	3.32	0.95	28.70	محايد	4
2	يمثل انتماء هيئة التدريس للجامعة مؤثرا على كفاءتهم	3.47	0.93	26.96	موافق	2
3	تتوقع هيئة التدريس رغبة الأفراد الجدد في الانتماء للجامعة	3.47	0.92	26.47	موافق	1
4	تتعامل هيئة التدريس مع مشاكل الجامعة كأنها مشاكل شخصية للتحسين من الجامعة	3.21	0.99	30.85	محايد	5
5	تشعر هيئة التدريس بالفخر والاعتزاز كونهم من أعضاء الجامعة	3.36	1.09	32.59	محايد	3
6	تتحصل هيئة التدريس على مكاسب كثيرة لانتمائها بالجامعة لتعزيزها الجوانب التطويرية والتحفيزية	3.07	1.24	40.34	محايد	7
7	تشعر هيئة التدريس بالثقة مع أغلب أعضاء الجامعة	3.12	1.11	35.58	محايد	6
	ثانيا : الالتزام الاستمراري:	**2.833**	**0.77**	**27.49**	**محايد**	---

[1] انظر الملحق رقم(19)

1	تتطلع هيئة التدريس للحصول على مرتبة وظيفية متميزة نتيجة مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة	3.56	1.07	30.11	موافق	1
2	تحرص هيئة التدريس للانتماء في اللجان التي تخدم الصالح العام للجامعة	3.21	1.06	33.21	محايد	5
3	تشعر هيئة التدريس بالسعادة لبقائها في الجامعة نظير التقدير والتعاون في البيئة الجامعية	3.23	0.980	30.35	محايد	4
4	تحرص هيئة التدريس في استمرار العلاقة مع بعضهم البعض لتشجيع فرق العمل لتطوير الجامعة	3.40	0.93	27.41	موافق	2
5	تسعى هيئة التدريس البقاء على رأس عملها ليد استثمارا مهاريا للمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة زمنيا	3.29	1.01	30.72	محايد	3
	ثالثا : الالتزام الأخلاقي:	**2.83**	**0.77**	**27.49**	**محايد**	---
1	ترغب هيئة التدريس البقاء في عملها حتى ولو توفرت فرصا بديلة	2.67	1.07	40.23	محايد	4
2	تشعر هيئة التدريس بالتوافق بين قيمها وقيم الجامعة التي تعمل بها	3.01	1.19	39.54	محايد	3
3	توفر الجامعة المناخ اللازم لهيئة التدريس للعمل في الجامعة	2.61	1.16	44.68	محايد	5
4	تتيح الجامعة فرصا للمشاركة الفعالة لهيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2.55	1.00	39.35	غير موافق	6
5	تهتم هيئة التدريس بوضع ومستقبل الجامعة وتعمل على المساهمة في تطويرها	3.10	1.16	37.35	محايد	1
6	تشعر هيئة التدريس بالاعتزاز للتكلم على الجامعة نتيجة ما توفره من بيئة عمل جيدة	3.03	1.18	39.11	محايد	2
	محور الالتزام التنظيمي	**3.15**	**0.64**	**20.37**	**محايد**	--

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS-22

يتضح من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد الأول الموسوم:الالتزام التنظيمي، حيث جاء في المرتبة الأولى والثانية الفقرة الثالثة والثانية على التوالي والتي تركز على توقع الهيئة التدريسية رغبة الأفراد الجدد في الانتماء للجامعة وأن

انتمائهم لها يؤثر على كفاءاتهم هذه الأخيرة بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدر بـ3.47 و3.47/ 0.920و0.93على التوالي بإجمالي موافق، كما أن استجابات أراء العينة بالحيادية اتجاه ثقتها بأغلب الأعضاء الجامعة وأنها تحصل مكاسب كثيرة لما تنتمي للجامعة لتعزيز الجوانب التطويرية والتحفيزية لتكون العبارتين أخر ترتيب باتجاه محايد، كما يوضح الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور **الالتزام العاطفي** يقدربـ**3.29وانحراف معياري 0.68وهو ما يقابل الاتجاه المحايد أي أن مستوى الالتزام العاطفي لدى الهيئة التدريسية متوسط.**

كما اتسمت استجابات العينة محل الدراسة بالموافقة اتجاه تطلع هيئة التدريس للحصول على مرتبة وظيفية متميزة نتيجة مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة والذي يقدر المتوسط الحسابي3.56و1.074 على التوالي مع حرصهم في استمرار العلاقة مع بعضهم البعض لتشجيع فرق العمل لتطوير الجامعة المتوسط الحسابي3.4و0.93على التوالي بترتيب أعلى للفقرات، كما يوضح المتوسط المرجح للأوزان للمحور الخاص بالالتزام الاستمراري الذي يقدر بـ **2.83 وانحراف معياري 0.77 وهو ما يقابل الاتجاه المحايد أي أن مستوى الالتزام الاستمراري متوسطة لدى الهيئة التدريسية.**

وانعكس الحيادية على استجابات العينة لتحصل المرتبة الأولى العبارة "تهتم هيئة التدريس بوضع ومستقبل الجامعة وتعمل على المساهمة في تطويرها" وجاءت العبارة" تشعر هيئة التدريس بالاعتزاز للتكلم على الجامعة نتيجة ما توفره من بيئة عمل جيدة "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.10و3.03 وانحراف معياري1.160و 1.160 على التوالي، والترتيب الأخير للعبارة الخاصة بأن الجامعة تنتهج فرصا للمشاركة فعالة تضمن للهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات والتي كانت في الاتجاه غير موافق وهذا ما يفسر ويثبت عدم انتهاج إستراتيجية تشاركيه وإنما تنتهج الأسلوب

القانوني في العمل، كما يوضح الجدول المتوسط المرجح للأوزان للمحور الخاص بالالتزام الأخلاقي والذي يقدر بـ**2.83 وانحراف معياري 0.77 وهو ما يقابل الاتجاه المحايد، أي يفسر أن مستوى الالتزام الأخلاقي للهيئة التدريسية منخفض.**

لنجد استجابات العينة حول المحور العام الخاص بالالتزام التنظيمي غير موافقة بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدر بـ **3.15و0.64 وهو ما يفسر أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية بالمتوسط.**

4. عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع(الأداء المتميز)

لدراسة مستوى الأداء المتميز لدى عينة الدراسة محل الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من العبارات بتحديد الأهمية النسبية ومدى توافر متطلبات الأداء المتميز بأبعادها وعباراتها المتعددة تم إجراء الإحصاء الوصفي ومعامل الاختلاف،[1] حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع

		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الاختلاف	الاتجاه	ترتيب الآراء
	أولا : الأداء الأكاديمي:	**3.52**	**0.643**	**18.27**	**محايد**	--
1	تساهم هيئة التدريس على تنظيم الامتحانات التزاما بالقرارات والقوانين المنظمة لذلك	3.75	0.98	26.23	موافق	4
2	تحرص هيئة التدريس على تطوير أدائها التدريسي عن طريق التنمية المستمرة	3.86	0.88	22.83	موافق	2
3	تركز هيئة التدريس على الالتزام بالجدولة الواضحة في أداء المحاضرات	3.90	0.76	19.57	موافق	1
4	تلتزم هيئة التدريس أساليب تقييمية متفق عليها قانونا	3.78	0.92	24.49	موافق	3
5	تحرص هيئة التدريس على تحفيز الطلبة	3.55	0.95	26.80	موافق	5

[1] انظر الملحق رقم(20)

	والمشاركة في إبداء أرائهم اتجاه المساقات المقدمة لتطويرها				
6	تتسم المساقات التعليمية بالتوافق مع تطلعات المستفيد	3.32	1.04	31.52	محايد	10
7	تستثمر هيئة التدريس الوسائل والتقنيات اللازمة لتحقيق الهدف التعليمي المقرر	3.38	1.05	31.48	محايد	9
8	تتمكن هيئة التدريس من توظيف إستراتيجية التعليم عن بعد محيطة بالوسائل والبرامج الرقمية لضمان تفاعل طلابي لازم	3.26	1.079	33.10	محايد	12
9	تعتمد هيئة التدريس الدور اللازم في عملية الإرشاد الأكاديمي	3.35	0.95	28.60	محايد	7
10	تحاول هيئة التدريس بناء مساقات وفق المعايير العالمية المرتبطة بمجال التخصص	3.36	1.03	30.85	محايد	6
11	تحرص هيئة التدريس على التوفيق بين الأعمال الإدارية والأداء التدريسي	3.41	0.89	26.34	موافق	8
12	تحرص هيئة التدريس على اعتماد التدريب اللازم لاستخدام التكنولوجيا لفعاليتها في الممارسات التعليمية	3.30	1.07	32.47	محايد	11
	ثانيا : الأداء البحثي:	**3.01**	**0.78**	**25.98**	**محايد**	---
1	توفر الجامعة لهيئة التدريس الاحتياجات اللازمة لإجراء بحوثهم لتكون ذات جودة	2.78	1.09	39.39	محايد	5
2	تطبق الجامعة معايير عادلة وموضوعية لترقية أعضاء هيئة التدريس	2.86	1.11	39.02	محايد	4
3	تعمل هيئة التدريس على الانضمام للبحوث المشتركة والتعاون على إقامة مشاريع بحثية	3.18	1.10	34.62	محايد	7
4	تحرص الجامعة على التحفيز والتشجيع اللازم لهيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية للرفع من تصنيف الجامعة	2.89	1.263	43.70	محايد	3
5	تساهم الجامعة على تعزيز الدافعية اللازمة لهيئة التدريس للتأليف والبحث	2.83	1.11	39.28	محايد	6
6	تحرص هيئة التدريس على زيادة وتطوير من أبحاثهم لزيادة من مرئية الجامعة عالميا ومحليا	3.24	1.09	33.58	محايد	2

7	تتيح الجامعة لهيئة التدريس الحرية في انتقاء المواضيع البحثية الخادمة لمكانة الجامعة	3.33	1.04	31.45	محايد	1
	ثالثا : الأداء الإداري:	**2.89**	**0.62**	**21.15**	**محايد**	---
1	تسهر هيئة التدريس على متابعة السجلات وحفظها وأرشفتها تقنيا	3.10	0.88	28.51	محايد	3
2	تعتمد الجامعة خطة تنفيذية واضحة بجدولة زمنية تطبيقا لإستراتيجية الجامعة	3.16	0.87	27.65	محايد	2
3	تعمل هيئة التدريس على برمجة جدولة لتنظيم الاجتماعات البيداغوجية	3.33	0.77	23.25	محايد	1
4	تتضمن الخطط الموضوعة مؤشرات للتقييم والمتابعة	3.01	0.97	32.37	محايد	4
5	يتم اعتماد تقييم دوري يعقد اجتماعات لمتابعة جودة الخدمات الإدارية	2.76	0.91	33.03	محايد	5
6	تتبنى الجامعة نظاما للحوافز والمكافأة يتناسب وطبيعة الوظائف الجامعية	2.56	1.11	43.50	غير موافق	7
7	تعتمد الجامعة خطط لتنمية الموارد الذاتية لهيئة التدريس ومتابعتها	2.49	0.93	37.61	غير موافق	8
8	توفر الجامعة ميزانية كافية لوفير جل التقنيات والتجهيزات اللازمة	2.67	0.90	33.74	محايد	6
	رابعا : الأداء المجتمعي:	**2.74**	**0.76**	**27.93**	**محايد**	--
1	تشارك هيئة التدريس بفعالية في خطط الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة	2.80	1.00	35.26	محايد	2
2	تسعى هيئة التدريس على تصميم ودعم البرامج التدريبية للطلبة الخريجيين التي تساعدهم على الالتحاق بسوق العمل	2.64	0.99107	37.45	محايد	5
3	تربط الجامعة أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية	2.69	0.93	34.70	محايد	6
4	تكون الجامعة علاقات قوية مع مختلف مؤسسات القطاع الخدمي والإنتاجي الداعمة لأهداف الجامعة	2.72	1.00	37.01	محايد	3
5	تساهم الجامعة في عقد ندوات هادفة مجتمعيا لإيجاد حلول ومقترحات للمشاكل الاجتماعية	2.98	1.08	36.27	محايد	1
6	تساهم الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية المحلية	2.64	1.00	38.04	محايد	4

والوطنية					
المحور الثالث :أبعاد الأداء المتميز للجامعة:	**2.64**	**1.00**	**38.04**	**محايد**	---

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS-22

يتضح من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول البعد الأول الموسوم:الأداء المتميز، حيث جاء في المرتبة الأولى والثانية على التوالي أن الهيئة التدريسية تركز على الالتزام بالجدولة الواضحة في أداء المحاضرات وتحرص على تطوير أدائها التدريسي عن طريق التنمية المستمرة بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدر بـ3.90 و0.76/ 3.86و0.88 على التوالي بإجمالي موافق، كما تحرص هيئة التدريس على تطوير أدائها التدريسي عن طريق التنمية المستمرة والتزامها بأساليب تقييميه متفق عليها قانونا باتجاه موافق، كما أن استجابات أراء العينة بالحيادية اتجاه حرص هيئة التدريس على اعتماد التدريب اللازم باستخدام التكنولوجيا لفعاليتها في الممارسات التعليمية وتمكنها من توظيف إستراتيجية التعليم عن بعد محيطة بالوسائل والبرامج الرقمية لضمان تفاعل طلابي لازم لتكون العبارتين أخر ترتيب باتجاه محايد، كما يوضح الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور للأداء الأكاديمي يقدربـ3.52وانحراف معياري 0.64وهو ما يقابل الاتجاه المحايد أي أن مستوى الأداء الأكاديمي لدى الهيئة التدريسية متوسط وهذا راجع لكون الهيئة التدريسية تفتقر مساقاتها لتطلعات المستفيد وعدم انتهاجها الأساليب المتقدمة لتحقيق الهدف المقرر وضعف دورها الإرشادي.

كما اتسمت استجابات العينة محل الدراسة بالحيادية اتجاه إتاحة الجامعة لهيئة التدريس الحرية في انتقاء المواضيع البحثية الخادمة لمكانة الجامعة والذي يقدر المتوسط الحسابي 3.33و 1.04على التوالي مع الحيادية اتجاه حرصهم على زيادة وتطوير من أبحاثهم لزيادة من مرئية الجامعة عالميا ومحليا بمتوسط الحسابي3.24 و1.09على التوالي بترتيب أعلى للفقرات وهذا ما

يفسر بمستوى منخفض راجع لكون الهيئة التدريسية تسعى في تقديم أبحاث علمية من أجل رفع من وتيرة الترقية وليس هدفا في الرفع من مرئية الجامعة هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر العبء التدريسي عائقا أمام نشاط الهيئة التدريسية في المجال البحثي، كما يوضح المتوسط المرجح للأوزان للمحور الخاص بالأداء البحثي الذي يقدر بـ 3.01 وانحراف معياري 0.78 وهو ما يقابل الاتجاه المحايد أي أن مستوى الأداء البحثي متوسطة لدى الهيئة التدريسية.

وانعكس اتجاه الحيادية على استجابات العينة لتحصل المرتبة الأولى العبارة " تعمل هيئة التدريس على برمجة جدولة لتنظيم الاجتماعات البيداغوجية " وجاءت العبارة" تعتمد الجامعة خطة تنفيذية واضحة بجدولة زمنية تطبيقا لإستراتيجية الجامعة "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.33 و 0.77 وانحراف معياري 3.16 و 0.87على التوالي، والترتيب الأخير للعبارة الخاصة بأن الجامعة تنتهج الجامعة نظاما للحوافز والمكافأة يتناسب وطبيعة الوظائف الجامعية كانت في الاتجاه غير موافق مع عدم موافقتهم حول انتهاج خطط لتنمية الموارد الذاتية لهيئة التدريس ومتابعتها، كما يوضح الجدول المتوسط المرجح للأوزان الخاص بالأداء الإداري الذي يقدر بـ 2.89وانحراف معياري 0.62 وهو ما يقابل الاتجاه المحايد أي أن مستوى الأداء الإداري متوسطة لدى الهيئة التدريسية.

إلى جانب ذلك، نجد استجابات عينة الدراسة حول بعد الأداء المجتمعي محايد بمتوسط حسابي يقدربـ2.74 وانحراف معياري 0.76 وهو ما يفسر بأن مستوى الأداء المجتمعي متوسط ، هذا راجع لكون أن الجامعة تساهم بمستوى متوسط في عقد ندوات هادفة مجتمعيا لإيجاد حلول ومقترحات للمشاكل الاجتماعية ، والتي جاءت في المرتبة الأولى والتي تعكس المستوى متوسط في مشاركة هيئة التدريس بفعالية في خطط الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما احتلت العبارة

الخاصة بسعي هيئة التدريس على تصميم ودعم البرامج التدريبية للطلبة الخريجين التي تساعدهم على الالتحاق بسوق العمل وربط الجامعة أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية المراتب الأخيرة باتجاه الحيادي، كما يوضح الجدول المتوسط المرجح للأوزان الخاص بالأداء المجتمعي الذي يقدر بـ 2.74وانحراف معياري 0.76 وهو ما يقابل الاتجاه المحايد أي أن مستوى الأداء المجتمعي متوسطة لدى الهيئة التدريسية.

لنجد استجابات العينة حول **المحور العام الخاص بالأداء المتميز بالحيادية بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدر بـ2.64و1.00 وهو ما يفسر أن مستوى الأداء المتميز لدى الهيئة التدريسية بالمتوسط.**

ثانيا:اختبار فرضيات الدراسة

بعدما تم التطرق لوصف نتائج متغيرات الدراسة، سنقوم من خلال هذا المطلب باختبار الفرضيات الرئيسية ثم للدراسة الميدانية لمعرفة إذا كان هناك أثر لإدارة الوقت على مستوى الأداء المتميز بتوسيط الالتزام التنظيمي.

جاءت الاختبارات لقياس تأثير أبعاد إدارة الوقت على الأداء المتميز بتوسيط أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال تحليل نتائج اختبارات فروض الدراسة كالتالي:

أولا:معامل الارتباط لسبيرمأن:

بإجراء تحليل الارتباط لسبيرمأن بين آلية إدارة الوقت والالتزام التنظيمي والأداء المتميز،[1] وجاءت النتائج كما يلي:

[1]انظر الملحق رقم(21)

جدول رقم (41): معاملات الارتباط لسبيرمأن بين متغيرات الدراسة

		أداء أكاديمي	أداء بحثي	أداء إداري	أداء مجتمعي	الأداء المتميز
أساليب التنظيمية لإدارة الوقت	*Correlation Coefficient*	.421**	.764**	.774**	.664**	.810**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
استراتيجيات إدارة	*Correlation Coefficient*	.450**	.658**	.807**	.613**	.786**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
إدارة الوقت	*Correlation Coefficient*	.439**	.760**	.803**	.671**	.827**
	Sig	.000	.000	.000	.000	.000
الالتزام التنظيمي	*Correlation Coefficient*	.665**	.558**	.565**	.558**	.766**
	Sig	.000	.000	.000	.000	.000
الالتزام العاطفي	*Correlation Coefficient*	.652**	.456**	.504**	.448**	.683**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
الالتزام الاستمراري	*Correlation Coefficient*	.474**	.641**	.657**	.647**	.758**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
الالتزام الأخلاقي	*Correlation Coefficient*	.647**	.657**	.641**	.474**	.758**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS22

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)، وأبعاد الأداء المتميز طبقاً لآراء العينة بالقطاع محل الدراسة"، وكانت أعلي قيمة ارتباط بين إدارة الوقت، والأداء المتميز حيث بلغ معامل الارتباط .0.825**، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.01، بينما كانت أقل قيمة ارتباط

بين بُعد الالتزام العاطفي، وبُعد الأداء المجتمعي حيث بلغ معامل الارتباط. **0.448 بمستوى معنوية. 000، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.01.

وبعد التأكد من قياس معاملات الارتباط لسبيرمأن واتضح معنويتها نستطيع إجراء اختبارات الفروض من خلال تحليل الانحدار كما يلي:

ثانيا:اختبار الفرضيات :

ويمكن قبول ورفض الفرضيات بناء على نتائج للانحدار المتدرج في الفرضية الصفريةH_0، والفرضية السلبية H_1، وذلك عند مستوى معنوية 0.05 حيث:

- H_0:نموذج الانحدار غير معنوي أي أن متغيرات المستقلة لا تؤثر على المتغير التابع؛
- H_1:نموذج الانحدار معنوي أي أن المتغيرات المستقلة تؤثر على المتغيرات التابعة.

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية H_0إذا كانت مستوى الدلالة أكبر من المستوى المعنوية، في حين يتم قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية.

1. الفرضية الأولى للدراسة تتمثل في:" يوجد أثر ذو دلالة معنوية إدارة الوقت على الالتزام التنظيمي محل الدراسة

ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار بين إدارة الوقت والالتزام التنظيمي، من خلال اعتماد **تحليل الانحدار المتدرج للالتزام التنظيمي**[1] لتوضيح طبيعة العلاقة بينهما وجاءت النتائج كما يلي:

[1]انظر الملحق رقم(22)

الجدول رقم(42): معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتدرج للالتزام التنظيمي

Model	R	R Square	f	مستوى الدلالة
1	.697[a]	,485[a]	59,371	,000[c]
2	.724[b]	,524[b]	34.097	,000[b]

a. Prédicteurs : (Constante), استراتيجيات إدارة الوقت

b. Prédicteurs : (Constante), الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت؛ استراتيجيات إدارة الوقت

c. Variable dépendante : التنظيمي_ألإلزام

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *SPSS22*

جدول رقم(43) : معاملات نموذج الانحدار المتدرج للالتزام التنظيمي

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constante)		.269	4,208	,000
	الوقت_إدارة_استراتيجيات	,697	.091	7,705	,000
2	(Constante)		.280	3,231	,002
	الوقت_إدارة_استراتيجيات	,381	.167	2,296	,025
	التنظيمية_الأساليب	,372	.177	2,242	,029

a. Variable dépendante : التنظيمي_ألالتزام

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *SPSS22*

ومن جدول الارتباط نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير استراتيجيات ادارة الوقت والالتزام التنظيمي تقدر بـ0.697 ومربع الارتباط المعدل يقدر بـ0.485 والخطأ المعياري يقدر بـ 0.477، وهذا ما يفسر بوجود علاقة طردية موجبة متوسطة.

كما أن معامل الارتباط بين متغير الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت والالتزام التنظيمي تقدر بـ0.724 ومربع الارتباط المعدل يقدر بـ0.524، وهذا ما يفسر بوجود علاقة طردية موجبة وأن متغير إدارة الوقت الذي تسهم بـ52% من تباين متغير الالتزام التنظيمي ونسبة ذات دالة

وحسب جدول نتائج تحليل التباين *ANOVA* لاختبار معنوية الانحدار، نلاحظ أن قيمة F=59.371 وقيمة المعنوية أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض

البديل وهو أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر ووجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وإدارة الوقت، وأن إدارة الوقت تؤثر في الالتزام التنظيمي.

مما سبق يتضح قبول الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لآلية إدارة الوقت على الالتزام التنظيمي محل الدراسة""

2. الفرضية الثانية للدراسة تتمثل في:" يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على الأداء المتميز محل الدراسة

ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار بين إدارة الوقت والأداء المتميز، من خلال اعتماد **تحليل الانحدار المتدرج للأداء المتميز**[1] لتوضيح طبيعة العلاقة بينهما وجاءت النتائج كما يلي: **الجدول رقم(44): معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتدرج للأداء المتميز**

Model	*R*	*R Square*	*f*	مستوى الدلالة	*Corrélation partielle*
1	,810[a]	,655	119.826	,000[a]	----
2	,831[b]	,680	68.985	,000[c]	0.317

a. Prédicteurs : (Constante), الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت

b. Prédicteurs : (Constante), استراتيجيات إدارة الوقت–الأساليب التنظيمية

c. Variable dépendante : المتميز_الأداء

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *SPSS22*

جدول رقم (45): معاملات نموذج الإنحدار المتدرج للأداء المتميز

Model		*Unstandardized Coefficients*		*t*	*Sig.*
		B	*Std. Error*		
1	*(Constante)*	1.040	,194	5,354	,000
	الأساليب_التنظيمية	,721	,066	10,947	,000
2	*(Constante)*	.954	,189	5,061	,000
	الأساليب_التنظيمية	,455	,119	3,817	,000
	استراتيجيات_إدارة_الوقت	,296	,112	2,628	,011

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS22

[1]انظر الملحق رقم(23)

ومن جدول الارتباط نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير استراتيجيات إدارة الوقت والأداء المتميز تقدر بـ0.81 ومربع الارتباط المعدل يقدر بـ0.655 والخطأ المعياري يقدر بـ 0.650، وهذا ما يفسر بوجود علاقة طردية موجبة قوي وأن متغير استراتيجيات إدارة الوقت تسهم بـ65% من تباين متغير الأداء المتميز ونسبته ذات دالة.

كما أن معامل الارتباط بين متغير الأساليب التنظيمية والأداء المتميز تقدر بـ0.831 ومربع الارتباط المعدل يقدر بـ0.680، وهذا ما يفسر بوجود علاقة طردية موجبة قوي وأن متغير الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت تسهم بـ68% من تباين متغير الأداء المتميز ونسبته ذات دالة.

وحسب جدول نتائج تحليل التباين *ANOVA* لاختبار معنوية الانحدار، نلاحظ أن قيمة F=119.826 وقيمة المعنوية أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر ووجود علاقة بين الأداء المتميز وإدارة الوقت، وأن إدارة الوقت تؤثر في الأداء المتميز.

مما سبق يتضح قبول الفرضية الثاني: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على الأداء المتميز محل الدراسة""

3. الفرضية الثالثة للدراسة تتمثل في:" يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على الأداء المتميز بتوسيط الالتزام التنظيمي بأبعاده(الالتزام الأخلاقي – الالتزام الاستمراري – الالتزام العاطفي) محل الدراسة.

ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار للأداء المتميز على إدارة الوقت بتوسيط الالتزام التنظيمي للمقياس الكلي والأبعاد على مرحلتين، وهذا اعتمادا على نتائج **تحليل الانحدار المتدرج**

للأداء المتميز بتوسيط المقياس الكلي للالتزام التنظيمي[1] من خلال توضيح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، بتوسيط المقياس الكلي للالتزام التنظيمي تم إجراء تحليل الانحدار كالتالي:

الجدول رقم(46): معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار المتدرج للأداء المتميز بتوسيط المقياس الكلي للالتزام التنظيمي

Corrélation partielle	مستوى الدلالة	*f*	*R Square*	*R*	*Model*
----	,000[a]	135.820	,683	,827[a]	1
0.444	,000[c]	90.899	,746	,864[b]	2

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة الوقت

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الوقت–الالتزام التنظيمي

c. Variable dépendante : المتميز_الأداء

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *SPSS22*

جدول رقم(47) : معاملات نموذج الانحدار المتدرج للأداء المتميز

Sig.	*t*	*Unstandardized Coefficients*		*Model*	
		Std. Error	*B*		
,000	5,111	0.189	0.966	*(Constante)*	1
,000	11,654	0.064	0.747	إدارة الوقت	
,000	3,737	0.185	0.516	*(Constante)*	2
,000	6,230	0.083	0.516	إدارة_الوقت	
,000	3,905	0.077	0.299	الالتزام التنظيمي	

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *SPSS22*

يتضح من الجداول السابقة معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمةF=135.820، وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم t وقيم (.sig)،عند مستوى معنوية 5%.

[1]انظر الملحق رقم(23)

وبلغت قيمة معامل التحديد 0.683,مما يدل على أن المتغير المستقل يفسر 68.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول الأداء المتميز بتوسيط **المقياس الكلي للالتزام التنظيمي**).

ويتضح من الجدول أن إشارة معاملات الانحدار موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين إدارة الوقت والأداء المتميز بتوسيط المقياس الكلي للالتزام التنظيمي محل الدراسة، فكلما تم زيادة الاهتمام بإدارة الوقت يؤدى ذلك إلى تعزيز أبعاد الأداء المتميز بتوسيط المقياس الكلي للالتزام التنظيمي، كما اتضح أن وساطة رأس المال الفكري كلية لانخفاض معاملات الانحدار عنه في حالة توسيط أبعاد مقياس رأس المال الفكري.

وعليه قبول الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على الأداء المتميز بتوسيط الالتزام التنظيمي بأبعاده محل الدراسة"

خلاصة الفصل الرابع:

كأساس لموجة التوجهات الحديثة لمختلف الإصلاحات التي ينتجها القطاع كانت نتيجة جل التحديات البيئة التي تجعل من الجزائر تسخر بمختلف الإمكانيات البشرية والمادية في مساعيها نحو تطوير التعليم العالي للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي إلى مصف العالمية، من خلال تحقيق المنظومة القطاعية مخرجات تتسم بالجودة والنوعية التي تعد الركيزة الأساسية للتقدم والتطور.

حاولنا من خلال تحليل سياسة التعليم العالي في شقيه البحثي والتعليمي بالتركيز على المجال السياقي نظرا لارتباط لهذه الأخيرة بتوجهات السياسية للدولة بمفهومها الشمولي، بحيث الترسانة القانونية توضح أساليب المعتمد على مستوى القطاع والتي ركزت على تثمين الانجازات محاولة من خلالها تعديل القانون النموذجي للجامعة مما يجعلها مساهمة في عملية صنع مستقبلها وتحديد التوجهات البحثية والتعليمة وفق نظرة شمولية، مع اعتماد مختلف الندوات الجهوية التي تمحورت حول طرح مختلف المواضيع بمشاركة مختلف فواعل قطاع التعليم العالي بطرح المواضيع الحساسة والتي تحتاج ضبطا مستقبلي.

لذا فإن المتتبع للإصلاحات خلال الفترة الأخيرة قد مرت بعدة محطات وتركيزها على مختلف المعالم محاولة فيصلة المراحل الزمنية واقتراح مقترحات تعديليه للنظام التعليمي الحالي والرفع من السياسة البحثية للقطاع، إلا أنه وعلى الرغم من هذه الإصلاحات نجد أن تحقيق أهدافها ولاسيما تجويد مخرجات التعليمية والبحثية والتواجد ضمن التصنيفات العالمية باءت بنوع من الفشل نتيجة ظهور رهانات وتحديات بحلة متطلبات جديدة تجعل الوزارة الوصية أمام ضرورة تحقيق إرادة قوية للإصلاح وقيادة رشيدة بمنظور منهجي يخدم الصالح العام، هذا ما يجعلنا نتساءل حول مستقبل السياسة القطاعية على المدى البعيد من خلال ضرورة اعتمادها لمعطيات الحاضر نحو الاتجاه

السلبي أو التطويري الإيجابي من خلال عدم التفكير في المفقود حتى لا نفقد الموجود من منطلق اعتماد نماذج وأسس تغييريه قائمة على الاستفادة وتكييف التجارب الرائدة بمراعاة الخصوصيات والقواعد العامة باتجاه مرونة الفلسفة الإدارية.

ومن خلال الدراسة الميدانية جوهرها المركز على تحليل وتقييم إدارة الوقت وأثره على الأداء المتميز بتوسيط الالتزام التنظيمي وبعد مجموعة من المعالجات الإحصائية اعتمادا على الإستبانة، تم التوصل لوجود أثر للحقيبة الإدارية التي بني عليها مفهوم إدارة الوقت على الأداء المتميز بالتوسيط الكلي لأبعاد الالتزام التنظيمي.

خاتمة عامة

خاتمة عامــة.....

خـــاتمـــة:

يركز البحث الذي بين يدينا على مساهمة إدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسات التعليم العالي، والذي محوره الإشكالية المتمثلة في الطرح التالي : إلى أي مدى يمكن لإدارة الوقت من تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي بتوسيط الالتزام التنظيمي بشكل عام، وبشكل خاص وفق أسس وضوابط السياسة القطاعية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟

لنركز على الإدارة بالوقت التي تعتبر بمثابة العنصر الفقري للإدارة المتميزة التي تضمن الانتقال بفسيفساء إدارة مؤسسات التعليم العالي نحو التميز، من خلال بناء مكانة في الواقع بملامح ديناميكية تسمح لها بتحقيق الأهداف الرئيسية التي وجدت من أجلها وأهمها بلوغ مستوى الأداء المتميز، والذي يركز أساسا على فلسفة إدارية قائمة على منطق إستراتيجي محمل بحقيبة متغيرات إدارية محققة استمرارية المرفق العام بما يضمن تنشيطه في بيئة متقلبة سواء تعلق الأمر بالقوانين التنظيمية والإدارية التي تمنح للطابع الإداري القوة التنفيذية والذي خلق لها نوعا مختلف من الالتزام.

ليتضح من خلال الإطار النظري المتناول أن إدارة الوقت هو مفهوم يتسم بالديناميكية ليعتبر علما حقيقي مستقل حديث النشأة من خلال بناء معالم الإدارة، واعتبار مؤسسات التعليم العالي كبنيان لتحقيق الغرض المطلوب من خلال التركيز على التفويض وإدارة الهدف بما يأخذ بعين الاعتبار لاعتبارات الفاعل الأساسي في القطاع مركزا على ذاتية الفرد التي تعكس تفكير الفرد ومنطلقاته وإيمانه بقيم العمل الجماعي، مع التركيز على ميكانيزمات الإدارة الرشيقة الخادمة مركزة على مراكز العمل.... إلى جانب ذلك يتم إيلاء أهمية لعمليات تخطيط وتنظيم الوقت بما يتضمنه من توجيه فعال للمهام لتحقيق الهدف المرجو تحت تفعيل الرقابة اللازمة لمتابعة هذه المهام ومسار تنفيذها، فلم يعد هناك شك في فائدة أساليب واستراتيجيات إدارة الوقت التي تضفي جدوى تطبيق

خاتمة عامــة.....

أساسياتها إلى زيادة فعالية وكفاءة المرفق العام، والذي يصبو هذا الأخير إلى الرفع من مستويات الالتزام لدى المنظومة بما يعزز من مخرجاتها، لتعتبر هذه الأخيرة الممكنات الأساسية لبناء لبنة وقاعدة فاعلة لتحقيق الأداء المتميز لمنظومة التعليم العالي، ليتم إتباع نظام موحد من المؤشرات المتفق عليها وفق منهجيات عالمية بما تتناسب وهدفها سواء كانت نوعية أو كمية، مما يتم على أساسها رسم معالم التقييم التي توفر صورة عن طبيعة النوعية والجودة التي تتسم بها مخرجاتها.

وعلى هذا الأساس أثبتت جل التجارب والنماذج المعتمدة في مجال الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي أن فحواها مركزا على الممكنات التي من شأنها تعظيم من ميكانيزمات إدارة الوقت، فافتقار قطاع التعليم للأبحاث والدراسات في مجال الإدارة وعلى وجه الخصوص تركيبة إدارة الوقت التي ترفع من مستويات رضا الأسرة الجامعية والتي تعزز من الالتزام التنظيمي الدافع لهذه الأخيرة في سعيها نحو الأداء المتميز، فرغبة الجميع في الوصول للتميز البحثي والمؤسسي لا تكف دون مواجهة للمشاكل الإدارية التي تحدد أطر الاهتمام بمؤشرات الجودة الخاصة بالمخرجات البحثية والتعليمية، من خلال بناء بيئة مركزة على السلوك وتركيبة الفرد الذي يرفع على حد سواء في شقيها الكلي والجزئي في بناء السياسات الحكومية، وبشيء كبير من الصراحة والصدق مع النفس بعدم محاولة إخفاء العلل أو تجاهلها مما يؤدي إلى استفحالها وتزايد مخاطرها خاصة في بناء السياسات العامة للقطاع، والتي أصبحت محل اهتمام الرأي العام والحكومات مما يفتح أبواب النقاش الفكري والفلسفي حول التصنيفات العالمية وحول سلبياتها وإيجابياتها، إلا أننا نجد أن جل الإصلاحات التي عاشتها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر كان غايتها احتلال مراتب في هذه الأخيرة سواء في التايمز أو الويبومتركس...وغيرها، لنجد ضعف السياسات والاستراتيجيات المنتهجة في إصلاح منظومة التعليم العالي نتيجة اعتراضها عدو تحديات من شأنها تحسين من مرئيتها.

خاتمة عامــة.....

فليس بالضرورة وجود عصا سحرية بضربة واحدة يتم بناء مؤسسات بطراز عالمي ما لم يتم التركيز على معالم مختلفة لتحقيق الرقي في ظل التحسين المطلوب، وعلى وجه الخصوص توفير إستراتيجية واضحة المعالم بقيادة أكاديمية ملهمة، محاولة فهم التجارب العالمية وتكييفها بما يرسم معالم لبيئة وثقافة جزائرية باعتبارها العنصر المحفز والداعم في هذا المجال، من خلال دعم الطاقات المتنوعة التي تميز جميع مجالات التخصص كل وتخصصه لتوحيد الصفوف نحو التحسين من المكانة الفعلية لمؤسسات التعليم العالي وتطوير سياساتها بما يضمن التأثير الفعلي لخدمة المجتمع وقضاياه.

إن دراستنا الميدانية فحواها تحليل وتقييم إدارة الوقت والأداء المتميز في قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال معرفة اتجاهات رأي الهيئة التدريسية اتجاه استراتيجيات وأساليب إدارة الوقت، ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي والأداء المتميز، ليتبين في نهاية المطاف نقاط القوة والضعف في إطار الوصول لإدارة قائمة على تحقيق مخرجات تعليم عالي ذات جودة، وللتمكن من الوصول لنتائج الدراسة اعتمدنا الأساليب الإحصائية كآلية للتوصل لجملة من النتائج والتوصيات.

أولا:نتائج اختبار الفرضيات: سنتطرق لفرضيات الدراسة التي انطلقت منها مقدمة بحثنا هذا والمتمثلة في ما يلي:

1. <u>نتائج الفرضية الأولى</u>: <u>يوجد أثر ذو دلالة معنوية إدارة الوقت على الالتزام التنظيمي محل الدراسة</u>

تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرضية البديلة لأن معاملات الارتباط أثبتت على وجود علاقة طردية بين متغيرين، وكانت قيمة F=59.371 وقيمة المعنوية أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر ووجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وإدارة الوقت، وأن إدارة الوقت تؤثر في الالتزام التنظيمي.

2. نتائج الفرضية الثانية:" يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على الأداء المتميز محل الدراسة

تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة راجع لقيمة F=119.826 وقيمة المعنوية أقل من 0.05، وبالتالي وجود دور معنوي وعلاقة بين الأداء المتميز وإدارة الوقت، وأن إدارة الوقت تؤثر في الأداء المتميز.

3. نتائج الفرضية الثالثة:" يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على الأداء المتميز بتوسيط الالتزام التنظيمي بأبعاده(الالتزام الأخلاقي – الالتزام الاستمراري – الالتزام العاطفي) محل الدراسة.

تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة راجع لقيمةF=135.820، وقيمة (sig=0.000)، وبالتالي وجود دور معنوي وتأثيري لإدارة الوقت على الأداء المتميز بتوسيط الالتزام التنظيمي.

إلى جانب النتائج السابقة وبعد تحليل ومناقشة توصلنا للنقاط التالية:

- انتهاج هيكلة تفويضية واضحة المعالم لتحديد المهام المطلوبة وتحقيق الهدف المراد؛
- التركيز على متابعة المشكلات ذات العلاقة التنظيمية في ظل التطور التكنولوجي مما يزيد مستوى الأداء الأكاديمي والبحثي؛
- ضرورة إعادة نظر الإدارة العليا في مستويات الالتزام بوضع خطة تحسينية من خلال بناء ثقافة تشاركية بتحويلها من مجرد مفهوم أو فلسفة إلى ثقافة مجسدة مبادئها، وفي شكل سلوكيات تنظيمية داعمة للأداء المرسومة وفق المفهوم المكون لإدارة الوقت؛
- زرع أواصل المسؤولية والثقة بين فواعل مؤسسات التعليم العالي نحو انتهاج أساليب الحديثة بما يخدم أدائها في إطار ضمان جاهزيتها؛

خاتمة عامــة.....

- التركيز على تقليل الإجراءات التنظيمية التي تحول دون تحقيق الهدف المطلوب واعتماد مبدأ العمل الفريقي لخلق بيئة بحثية وتدريسية داعمة؛
- ضرورة استحداث المرافق التي من شأنها تعزز من الثقافة التشاركية الداعمة لبناء الالتزام لدى مختلف مستويات مؤسسات التعليم العالي.

ثانيا:التوصيات:

- ضرورة استحداث لجان مراقبة خاصة بموضوع مؤشرات الأداء المتميز محددة الأطر والمعايير الرئيسية لمختلف الأبعاد اعتمادا على قاعدة الشفافية والموضوعية التي من شأنها تحسن وترفع من مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- استحداث جائزة وطنية خاصة بالمشاركات والنشاطات البحثية الخاضعة لمعايير الجودة على مستوى الكليات والجامعات مما يخلق جو تنافسي للتحسين من الأداء البحثي لمؤسسات التعليم العالي؛
- ضرورة التركيز على المخرج النهائي من خلال إعادة النظر في السياسات التعليمية التي من شأنها البعد عن الثوب الكلاسيكي أو نظام الـ*LMD* وهذا للنهوض بالجانب الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي ؛
- انتهاج إستراتيجية رقمية واضحة لدعم الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي مكيفة بما يخدم ترقية مرئية ومكانة مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي والعالمي؛
- ضرورة اعتماد إستراتيجية واضحة لزيادة مستوى الالتزام بتركيبة أبعاده لما له تأثير على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي وضمان النجاح؛
- ضرورة إعادة النظر في منظومة القيم الإدارية بما يضمن الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع؛

خاتمة عامــة.....

- تنصيب لجان وطنية خاصة بمتابعة الأداء الأكاديمي بما يسمح من الرفع من الجودة مع اعتماد أساليب المقارنة المرجعية في مجال ضمان الجودة ؛
- التركيز على الرفع من النشاطات البحثية المتعلقة بمواضيع الإدارية لاسترجاع مكانتها والتحسين من أهميتها على مستوى القطاع ونشر الثقافة الإدارية ذات بعد ايجابي تطويري؛
- تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي منطلقا من جودة الأساليب الإدارية لإدارة الوقت لتعتبر خطوة نحو تحقيق الأداء المتميز؛
- فتح الأفق للبحوث الوضعية التي من شأنها تعكس الجودة المطلوبة وترفع مستوى الأداء البحثي من جهة، ومن جهة أخرى الاستفادة من الدراسات لتفعيل الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي؛
- ضرورة إعادة النظر في الأطر القانونية والتنظيمية الخاصة بالقطاع فرغم اتحاد السلطة بالقانون المؤطر للقطاع، بيد أن القواعد القانونية هي في تغير مستمر فارضة متطلبات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في ظل التوافق والرضا؛
- ضرورة تفعيل المؤسسات السياسية والتشريعية التي يقع عليها مسؤولية تنفيذ الوظائف المتعلقة بالمصالح العامة ؛
- انفتاح قطاع التعليم العالي على التجارب الدولية في مجال التميز وإدارة الوقت في مسعى الرفع من الالتزام التنظيمي في قطاع التعليم العالي ؛
- تأسيس البرامج التوعوية والتدريبية التي من شأنها تحقق تحسينا في مستوى الأداء المتميز وخلق الوعي في كل ما هو جديد لزيادة مرئية مؤسسات التعليم العالي خاصة في الجانب البحثي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

🕮أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

أ. **الكتب:**

1. إبراهيم الفقي، **إدارة الوقت**، دار إبداع للنشر والتوزيع، مصر،2009 .

2. إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني، **إدارة التمكين والاندماج**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

3. أحمد زاكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1994.

4. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر،2004.

5. أحمد ماهر، **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

6. ألان هستر، **الإدارة تبدأ بك(اكتسب الثقة والنجاح كقائد ومدير)**، مكتبة جرير، السعودية،2018.

7. بدوية محمد البسيوني، **آليات وتقييم الأداء الوظيفي**، مشروع المكتبة الرقمية وميكنة مكتبات جامعة طنطا، مصر، 2021.

8. بسمة عدنان السيوفي، **تدريب من أجل الازدهار**، مكتب الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019.

9. بسيوني محمد البرادعي، **مهارات إدارة وتنظيم الوقت**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.

قائمة المراجع.....

10.بشير العلاق، **أساسيات إدارة الوقت(مدخل تطبيقي)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

11.بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

12.بلية لحبيب، **إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019.

13.بهجت عطية راضي وهشام يوسف العربي، **إدارة الجودة الشاملة(TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات**، دار الروابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.

14.بوخريسة بوبكر، **اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح**، مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

15.جمال أبو المجد محمد، **التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية**، دار ابن حزم، لبنان، 2008.

16.جوزيف كيلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004.

17.جوناثان كول، **جامعات عظيمة قصة تفوق الجامعات الأمريكية**، ترجمة ناصر الحجيلان، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2016.

18.جيمس إيفان وجيمس دين، **الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية**، ترجمة:سرور علي ابراهيم سرور، مكتبة دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009 .

19.حرفوش مدني، **تاريخ الفكر الإداري**، مكتبة زهراء الشرق، مصر، 1997.

قائمة المراجع.....

20.حسن شحاتة وزينب النجار، **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، مراجعة :حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، مصر،2003.

21.حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

22.حسين قاسم البنا ونعمة عباس الحفاجي، **إستراتيجية التمكين الإداري التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

23.خالد بني حمدان وعطا الله علي الزبون، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

24.خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2000 .

25.خير الله يونس التركاوي، **إدارة الجودة الشاملة في الجامعات**، دار الإعصار العلمي، الأردن، 2017.

26.رايموند مكليود، **نظم المعلومات الإدارية**، ترجمة:سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1990.

27.ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

28.ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت للوظيفة والحياة العامة**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

29.ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.

قائمة المراجع.....

30.رجاء وحيد دويدري، **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية،** دار الفكر المعاصر، لبنان، 2000.

31.رضا إبراهيم المليجي، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق،** عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2012.

32.رضا صاحب، **مفاهيم إدارية معاصرة،** دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2002.

33.رعد حسن الصرن، **إدارة الإبداع والابتكار:كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات،** دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2001.

34.رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة،** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

35.رقية عدنان فرحان المعايطة، **الأرجونوميكا هندسة البشر'أفاق جديدة في عالم الإدارة التربوية'**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

36.الزبيدي أحمد، **إدارة الذات:نحو تطوير الشخصية،** دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

37.زيد منير العبوي، **الإدارة بالأهداف،** دار الكنوز والمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

38.السامرائي مهدي صالح، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي،** دار جديد للنشر والتوزيع، الأردن،2007.

39.ستيفن ر كوفي، **العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة،** ترجمة ياسر العتيبي، دار الفكر، سوريا، 2006.

40.سعاد محمد عيد، **تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة،** مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.

قائمة المراجع.....

41.سعود هلال الحربي، محمود مصطفى قمبر، **السياسة التعليمية مفاهيم وخبرات**، مكتبة العبيكان، السعودية، 2008.

42.سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، الطبعة الثانية، 1998.

43.سليمان العميان محمود، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2002.

44.سماح محمد سيد أحمد، **التصنيفات العالمية للجامعات نماذج نظرية وتطبيقية**، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، مصر،2018.

45.سهيل فهد سلامة، **إدارة الوقت منهج متطور للنجاح**، المنظمة العربية للتنمية، الأردن، 1988.

46.سهيل فهد سلامة، **إدارة الوقت(منهج متطور للنجاح)**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1988.

47.السيد عليوة، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

48.سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي:منهج لتحقيق التميز التنافسي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،2016.

49.شاويش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.

50.شوقي عبد الله، **إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

قائمة المراجع.....

51.صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

52.عادل زايد، الأداء **التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2003 .

53.عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية**، مصر،2003.

54.عاطف زاهر عبد الرحيم، **هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

55.عاطف عبد الله المكاوي، **التفويض الإداري**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2014.

56.عاطف عبد الله المكاوي، **العلوم الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2012.

57.عائشة يوسف الشميلي، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،2017.

58.عبد الباقي صالح الدين، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعية، مصر، 2004.

59.عبد العزيز أحمد داوود، **إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2011.

60.عبوي زيد منير، **إدارة الوقت في الإدارة**،دار الكنوز المعرفة، الأردن، 2006.

61.عدنان بدران وآخرون، **التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة** ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات، 2000.

62.علاء الدين ناطورية، **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

قائمة المراجع.....

63.علي السلمي، **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة ودورها في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2002.

64.علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2001.

65.علي السلمي، **الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999.

66.عليمات صالح ناصر، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية(التطبيق ومقترحات التطوير)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

67.فريد النجار، **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

68.قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحميد، **إدارة الوقت(مفاهيم-عمليات-تطبيقات)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن، 2009.

69.كمال حمدي أبو الخير، **الإدارة بين النظرية والتطبيق**، مكتبة عين الشمس، مصر، 1976.

70.لاسكل دايفد وبيكوك روي، **كيف تجعل 1%من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء**، ترجمة أحمد عثمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 1998.

71.لصديقي سعد، **الجامعات العربية تحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2014.

72.مازن عبد العزيز، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي**، مجمع الشرق الأوسط للصناعات، الأردن، 2006.

قائمة المراجع.....

73.مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.

74.محمد أحمد درويش، **نظرية الالتزام التنظيمي**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

75.محمد أمين شحادة، **إدارة الوقت بين التراث والمعاصر**، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة السعودية، 2006.

76.محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2015.

77.محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2008.

78.محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

79.محمد كامل المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن،الطبعة الثالثة، 2004.

80.مدحت أبو النصر، **إدارة الوقت مفاهيم وقواعد ومهارات**، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012.

81.مدحت أبو النصر، **إدارة الوقت مفاهيم وقواعد ومهارات**، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012.

82.مدحت أبو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

قائمة المراجع.....

83.مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.

84.مدحت أبو نصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2014.

85.مدحت محمد أبو النصر، **إدارة الوقت – المفهوم والقواعد والمهارات**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2015.

86.مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات**، المجموعة العربية، مصر، 2009.

87.مدحت محمد أبو النصر، **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

88.مصطفى أحمد عبد الله، **إستراتيجية نهضة التعليم:من التخطيط إلى التقييم**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2020.

89.معتز عبد القادر عساف، **موسوعة التميز الإداري –الجزء الثالث التميز في إدارة الوقت والاجتماعات**، إتحاد المصارف العربية، الأردن، 2008.

90.مهدي صالح السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

91.موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.

92.نادرأحمد أبو شيخة، **مدخل إلى إدارة الوقت**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.

93.ناصر بن إبراهيم بن سعد المحيميد، **إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2017.

94.نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة**، عالم الكتب الحديث، الأردن،2009.

95.نعيم علي إبراهيم الطاهر، **النظم الإدارية(المفهوم،الأساليب ،المبادئ الأهمية)**، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2009.

96.هادية محمد أبو كليلة، **قوى الضغط وصنع السياسة التعليمية: التحدي والاستجابة**، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر ، 2000.

97.وصفي الكساسبة، **تحسين فعالية الأداء المؤسسي**، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ،2011.

98.يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية،2009.

ب. **أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:**

- **أطروحات دكتوراه:**

1. أبو بكر بوسالم، **أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي(دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية–المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل–)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقائد تلمسان، الجزائر، 2015/2014.

قائمة المراجع.....

2. أمال مرقع، **دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2018/2017.

3. أميرة بوسنة، **التوجه نحو أقطاب الامتياز الجامعي كمدخل لتحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ضوء التجارب الحديثة–نموذج مقترح–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2021/2020.

4. إياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي(دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)**، أطروحة دكتوراه في التربية، تخصص مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011/2010.

5. بن أم السعد نور الإيمان، **دور معايير الجودة في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي– دراسةمقارنة بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة ملايا ماليزيا–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020/2019.

6. بودلال فتيحة، **فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بتقدير الذات لدى التلاميذ المقبلين على الامتحانات الرسمية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التربية، تخصص علوم التربية، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2018/2017.

7. تيلولت سامية ، **الأثر المتبادل بين التعليم العالي والتنمية ومدى فعالية الخدمات الجامعية في مردود التعليم**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.

قائمة المراجع.....

8. جيلالي سليمة، **تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة(دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات التعليم العالي)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018/2017.

9. جيلالي سليمة، **تطوير الممارسات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي من منظور إدارة الجودة الشاملة(دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات التعليم الجامعي)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2017.

10. خالف كاتبة، **إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية(دراسة تحليلية وتقويمية لمؤسسة كوندور)**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة المواهب والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة لونيسي علي–البليدة2، الجزائر، 2020/2019.

11. خليل شرقي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي–دراسة عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

12. دعاء رضا رياض محمد، **التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما(بحث في تطور الفكر الإداري)**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2015.

قائمة المراجع.....

13.ساري أحلام، **مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال(دراسة تقييمية مقارنتية بين الأردن دبي والجزائر)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، الجزائر، 2016/2015.

14.شامي صليحة، **تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال(حالة المنظمات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2020/2019.

15.عبد الحميد عقاقبة، **إستراتيجيات مواجهة الاجهاد وعلاقتها بكفاءة الذات(دراسة ميدانية على عينة من الفئات المهنية بولايتي باتنة وبسكرة)**، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، تخصص علم النفس العيادي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2019/2018.

16.علي الطاوس، **بيئة العمل وإشكالية الأداء المتميز(دراسة ميدانية بمؤسسة-Condor-ببرج بوعريريج)**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيسي البليدة2، الجزائر، 2019/2018.

17.غانم هاجرة، **دور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية(دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017.

18.فاطنة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة(دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017/2016.

19.فلاق رضوان، **ممارسات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية(دراسة حالة الإدارة المركزية)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2022/2021.

20.كنتوش منال، **واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20أوت 1955–سكيكدة وآفاق تحسينها–**، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20أوت 1955سكيكدة، الجزائر، 2020/2019.

21.لطيفة برني، **اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية(دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة)**،_أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

22.لعمور رميلة، **مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2014/2013.

قائمة المراجع.....

23.ليندة بلحسن، **دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2020/2019.

24.محمد السعيد جوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية(دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)**، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015/2014.

25.محمد أمين بلخشعي، **علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية (دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإدارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018/2017.

26.محمد عبد الله هذال الجنديل، **التوجه بالإدارة وأثرها على التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين الإداري(دراسة على عينة من المؤسسات القطاع الخدمي السوداني بولاية الخرطوم)**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2021.

27.مشنان بركة، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016/2015.

28.مؤمن نوارة، **علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية(دراسة مقارنة بين فندق شيليا ومؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضيةEMAC–بولاية باتنة–)**، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.

29.هادي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي(دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2013.

- **رسائل ماجستير:**

1. ابتهال حسن عبد الله العواودة، **إدارة الذات وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل**، رسالة ماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2017.
2. نوال نمور، **هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.
3. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.

قائمة المراجع.....

4. أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، **أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة (دراسة حالة)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

5. أدم محمد وادي خميس، **أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري(دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)**، رسالة ماجستير في العلوم، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009.

6. أسماء سالم النسور، **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي(دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

7. ألفت عبد إبراهيم أبو صفية، **أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز(دراسة تطبيقية:الجامعة الإسلامية بغزة)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.

8. أمين يوسف، **تطور التعليم العالي:الإصلاح والأفاق السياسية(دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بجامعة الجزائر)**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع السياسي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.

9. إيهاب عبد ربه سهمود، **واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، تخصص القيادة

والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا–غزة، جامعة الأقصى–غزة، مصر، 2013.

10. بثينة زياد حمد العبيديين، **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية:دراسة مقارنة**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن،2004.

11. بوزيداوي محمد، **إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز(دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة)**، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014.

12. تهاني محمد الخليفة الطيب الحسن،**دور خرائط المراقبة في ضبط جودة المنتجات في شركة أبو كليوة**، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان، 2020.

13. حسام صبحي عضوم، **أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية(دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية)**، رسالة ماجستير التأهيل، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.

14. حسن مروانة عقانة، **التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال،كلية الإدارة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014/2013.

15. حنان رزق الله، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة(دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير تسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

قائمة المراجع.....

16.حنان رزق الله، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة(دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة)**، رسالة ماجستير في علوم تسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

17.خليفي محمد، **النظام القانوني للتفويض الإداري في الجزائر**، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2008/2007.

18.دلال بدر الدين ستوت، **استخدام شبكات بيرت في تخفيض التكاليف دراسة حالة**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب سوريا، 2016.

19.دنيا فتحي أحمد الناطور، **أثر الإدارة بالتجوال على الإبداع الإداري (دراسة ميدانية:المصارف التجارية الأردنية)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.

20.راوية تيسير غزاوي، **إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

21.سعاد ميدون، **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال(دراسة حالة مجمع صيدال–فرع أنتيبيوتيكال)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014.

22.طارق زياد الأسطل، **درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**، رسالة ماجستير في التربية، تخصص

الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

23. عبد العزيز محمد الحلو، **أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية(دراسة ميدانية على جامعات الفلسطينية في قطاع غزة)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010/2009.

24. العربي عائشة، **تقييم إدارة الوقت لدى الإطارات الإدارية في الجزائر(دراسة ميدانية على مستوى المديريات الولائية لولايتي الجزائر وبومرداس)**، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2015/2004.

25. فؤاد نصر الدين عريبي، **إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة(دراسة تطبيقية على جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج)**، رسالة ماجستير في العلوم الإسلامية، تخصص الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، أندونيسيا، 2017.

26. فوزية بوقطف، **أثر تفويض السلطة على فعالية القرار(مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجا)**، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة 20أوت 1955بسكيكدة، الجزائر.

27. كوثر خميس صلاح أبو مايلة، **إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر–غزة، فلسطين، 2014.

قائمة المراجع.....

28.لعور عبد الحفيظ، **دور الأساليب الإدارية في إدارة الوقت والتحكم في مضيعاته(حالة الوكالة الوطنية لمسح الأراضي بالجزائر العاصمة)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007/2005.

29.ليندة فليسي، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012.

30.ماهر صالح بنات، **الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية:الجامعة الإسلامية بغزة–دراسة حالة**، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية–غزة، فلسطين.

31.محمد السعيد جوال، **نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت(دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010/2009.

32.محمد أمين شياب، **إدارة الوقت والأداء(المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا)**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20أوت 1955سكيدة، الجزائر، 2011/2010.

33.محمد بن إبراهيم محمد الأصقه، **التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011/2010.

34.محمد مانع علي القحطاني، **التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم

إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، 2013/2012.

35. محمد مبارك محمد الرشيدي، **أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

36. محمود محمد يحيى عدارية، **إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، تخصص علوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006.

37. مرام إسماعيل الأغا، **دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية"الهندرة" في المصارف في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

38. ممدوح سودي منوخ الظفيري، **أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت(دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

39. مهند أحمد رشيد شباط، **مقترح لجامعة افتراضية أردنية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الخبراء**، رسالة ماجستير في التربية الخاصة وتكنولوجيا التعليم، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019.

40.نادية مراد يوسف حنون، **درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2010.

41.نظال عبد الرحمن إبراهيم أبو سويرح، **أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2019.

ت. **المجلات:**

1. أحمد بن خليفة وشعباني مجيد وسعيداني محمد السعيد، **نجاعة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي دراسة حالة: كلية الاقتصاد جامعة الوادي*نموذج***، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، الهدد06، المركز الديمقراطي العربي برلين، ألمانيا.
2. أحمد محمد نبي عيسى ورياض أحمد ابازيد، **دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد41، العدد02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014.
3. أحمد مداني، **منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs)** ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد24، العدد01، جامعة الفيوم مصر، سبتمبر 2020.
4. أسماء أبو بكر صديق عبد الله، **درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد**، المجلة التربوية، العدد80، كلية التربية بجامعة الوادي الجديد، مصر، 2020.

قائمة المراجع.....

5. أفكار سعيد خميس، **تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز(EFQM)**، مجلة الإدارة التربوية، مجلد 14، العدد14، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2017.

6. إكرام عبد الستار محمد دياب، **دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وإمكانية الاستفادة منها في مصر،مجلة التربية المقارنة والدولية**، المجلد09، العدد10، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2018.

7. أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، **التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية:دراسة ميدانية تحليلية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 05، العدد02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.

8. باديس بوخلوة وسامي بن خيرة، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد05، العدد01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016.

9. باديس نبيلة، **ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال استشراف التجارب الرائدة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد10، العدد20، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2016.

10. باسم بن صالح بن ظافر العمري، **واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد16، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين الشمس، مصر، 2015.

قائمة المراجع.....

11.بشير شعبان الزرزاح، **نحو تصور مقترح لجامعة افتراضية في ليبيا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة**، مجلة القلعة، العدد09، كلية الأداء والعلوم بمسلاته بجامعة المرقب، ليبيا، 2018.

12.بلقاسم شبيلي ونورة قنيفة، **رأس المال البشري...مدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، مارس2020.

13. بن علي امحمد، **التنظيم الإداري لمرفق التعليم العالي في الجزائر**، مجلة صوت القانون، المجلد 07، العدد02، جامعة خميس مليانة ، الجزائر، 2020.

14.بوحنية قوي، **إعادة هندسة الأداء الجامعي:مقاربة معاصرة**، مجلة الباحث، المجلد05، العدد05، جامعة قاصدي مرباح ورقة، الجزائر، 2005.

15.بومدين يوسف، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، مجلد 05، العدد05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2007.

16.ثامر سلمان طامي، **التعليم الافتراضي الجامعي(نحو جامعة افتراضية)**، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، العدد71، كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة ديالى، العراق، 2016.

17.جواد محسن راضي، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين(دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد الأول، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010.

18.الحاج نعاس خديجة ونوري منير، **درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في المؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية

والإنسانية، المجلد 11، العدد21، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2019.

19.حازم إبراهيم الألفي، **متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية**، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد109، العدد05، كلية التربية بجامعة المنصورة،مصر، 2020.

20.حامدي محمد، **علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة**، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2019.

21.حبشي حسين محمد، **الخصائص السيكومترية لإستبانة إدارة الوقت لدى عينة من طلاب الجامعة في مصر والسعودية(دراسة تقويمية لنظرية القياس التقليدية ونظرية الاستجابة للمفردة)**، المجلة التربوية الكويت، مجلد 95، العدد99، جامعة الكويت، 2016.

22.حديدان صبرينة وخالد أسماء، **إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة): قراءة مفاهيمية**، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد05، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الطارف، الجزائر، 2021.

23.حنان حسن سليمان، **التمكين الإداري كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري:سيناريوهات بديلة**، مجلة العلوم التربوية، المجلد01، العدد03، كلية التربية بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017.

24. حياة فرد، أحمد شاطرباش، **التعليم العالي في الجزائر بعد تطبيقLMD** ،دفاتر السياسة والقانون، المجلد15، العدد01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023.

قائمة المراجع.....

25.خرموش منى، **إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي** ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 03، العدد04، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2015.

26.خليدة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد01، العدد14، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.

27.داليا طه محمود يوسف، **كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 35، العدد35، رابطة التربويين العرب بكليات التربية، الجامعات المصرية، مصر.

28.دليلة خنيش، **سياسة البحث العلمي في الجزائر:الأهداف والنتائج**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان.

29.رائد حسين الحجار ، **تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 08، العدد 02، جامعة الأقصى غزة، 2004 .

30.رائد مال الله محمد، **تأثير مهارات مديري المكاتب في فعالية إدارة الوقت(دراسة مسحية لعينة من مديري الأقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد101، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق،2017.

31.رحيم حسين، **التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات– مدخل النظم**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد05، العدد07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2005.

قائمة المراجع.....

32.رقية محمد محمد أحمد كرتات، **متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد**، Global Journal of Economics and Business، المجلد06، العدد01، مركز *رفاد للدراسات والأبحاث*، الأردن، 2019.

33.زينب حسن اجباره، **التخطيط الاستراتيجي:الفلسفة وآليات التطبيق مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي**، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد01، العدد01، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة مصراتة، ليبيا، سبتمبر 2014.

34.سالي إبراهيم أحمد، **اثر إدارة الوقت في أداء الأعمال الوظيفية دراسة استطلاعية في شركة السلام العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات**، *Journal of Economics and Administrative Sciences* ، المجلد 26، العدد117، الكلية التقنية الإدارية ببغداد، العراق، 2020.

35.سحر محمد علي محمد، **دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد14، العدد06، جامعة الفيوم مصر، سبتمبر 2020.

36.سعد نعيم رضوي، **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء أقسام جامعة واسط**، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد01، العدد40، جامعة واسط، العراق، 2021..

37.سعود بن عبد الله الرويلي، **إمكانية تحقيق أبعاد التمكين الإداري بالجامعات السعودية الناشئة(الإدارة الذاتية أنموذجا)**، مجلة كلية التربية، المجلد 69، العدد 01، جامعة طنطا، مصر، 2018.

قائمة المراجع.....

38.سعيد بن راشد بن علي الشهومي ودواد عبد الملك يحيى الحدابي وعبد المجيد محمد عبد الوهاب الدباء، **أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان:دراسة ميدانية**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 05، العدد10، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.

39.سلمان حسين عبد الله وجوان جاسم خضير، **اتجاهات تطوير موازنة البرامج والأداء بإطار نظرية الأولويات لإدارة الوقت**، مجلة الدنانير، العدد16، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2019.

40.سمية قداش سميرة صالحي وعمارة بن عمارة، **الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح–ورقة**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد04، جامعة معسكر، الجزائر، 2017.

41.سمير بارة، **الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.

42.سنوي بن مريع شراحليلي، **تطبيقات فلسفة كايزن: خارطة طريق لجودة أعمال مؤسسات التعليم العالي السعودي**، المجلة العلمية لكلية الآداب، المجلد23، العدد76، كلية الآداب جامعة أسيوط، مصر، 2020.

43.سوسن عبد الله الشاعر وشاكر جار الله الخشالي، **أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية**، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية

وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 06، العدد 02، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2020.

44.شرف إبراهيم الهادي، **إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة وتميز الأداء**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06، العدد11، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالاشتراك مع الأمانة العامة اتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2013.

45.شفيق كايد عبد الله شاكر، **الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل رؤية استراتيجية**، المجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد14، كلية بغداد، 2007.

46. صالح حسين، **البحث العلمي مجرد تقليد لما هو موجود أم تخطيط لما هو مفقود؟**، مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد18، العدد30، جامعة نواكشوط، موريتانيا، 2018.

47.صالح حسين، **البحث العلمي مجرد تقليد لما هو موجود أم تخطيط لما هو مفقود؟**، مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد18، العدد30، جامعة نواكشوط، موريتانيا، 2018.

48.صباح نويف رحيمة المياحي، **أثر مستخدمي الهاتف النقال في الأداء المتميز(دراسة تطبيقية في عينة من فروع شركة اسيا سيل للاتصالات–سليمانية،بغداد،البصرة–)**، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية،ا لمجلد 01، العدد12، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الوسط، 2013.

49.صدوقي غريسي وسي الطيب الهشمي رضا وعلي العبسي، واقع التحول الرقمي والأتمتة، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد03، العدد02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر ،2021.

قائمة المراجع.....

50.صفاء محمد هادي الجزائري، **استخدام أساليب جدولة المشروع، بيرت والمسار الحرج في المفاضلة بين الوقت والتكلفة لانجاز المشاريع(دراسة تطبيقية في المعهد التقني بصره)**، مجلة التقني، المجلد21، العدد06، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، 2008.

51.عبد الرحمن مصطفى الملا ومها طالب نوح الياسري، **دور الحكومة الالكترونية في الأداء المؤسسي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد24، العدد109، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد العراق، 2018.

52.عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح، **واقع تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف**، رسالة التربية وعلم النفس، العدد37، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة الملك سعود، السعودية، 2011.

53. عز الدين نزعي، **تقييم سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر لتحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية**، مجاميع المعرفة، المجلد 03، العدد01، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2017.

54.عزة يوسف سلامة رحمة، **متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد20، الجزء الثامن، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس، مصر، 2019.

55.عزمي مصطفى أبو الحاج، **دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين**، إدارة البحوث والنشر العلمي(المجلة العلمية) المجلد 33، العدد07، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 2018.

56.علاء حاكم محسن الناصر، **إدارة الجودة الشاملة:أنموذج في الإدارة الجامعية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد80، كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية، العراق، 2010.

قائمة المراجع.....

57.علي عالية جواد محمد وأحمد سيف الدين عماد، **أثر تمكين العاملين في تطوير التنظيمي(دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد)**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013.

58.علي كاظم حسين الشريفي، **توظيف التماثل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام(دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركتي البيبسي كولا وشركة كوكاكولا)**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد67، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء 2022.

59.غربي أحسن، **قواعد تفويض الاختصاص الإداري في الجزائر**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد08، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الوادي، الجزائر، 2014.

60.فطيمة زعزع وزليخة تفرقنيت، **دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين:دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد04، العدد06، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2017.

61.قبطان شوقي، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية**، مجلة الاقتصاد الحديث، المجلد 04، العد01، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

62. لراري ليلى، **برامج الجامعة الجزائرية: منطق نظامي الكلاسيك وlmd مع الإشارة إلى المطابقة والمواءمة**، حوليات جامعة الجزائر، المجلد33، العدد01، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.

قائمة المراجع.....

63.ليلى عبد الله خضير وفراس محمد العامري، **تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي(بحث ميداني)**، *The Journal of Economics & Administrative Sciences (JEAS)*، مجلد 26، العدد121، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، 2020.

64.مايسة جمال أحمد فرغلي، **فعالية ممارسة إستراتيجيات إدارة الذات في خدمة الفرد لتنمية مؤشرات الحكمة العملية(دراسة تجريبية مطبقة على طلاب الخدمة الاجتماعية ببورسعيد)**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 16، العدد16، جامعة الفيوم، فلسطين، 2019.

65.مجيد عبد الحسين هاتف المرياني وبيادر قاسم محسن الموسوي، **تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 11، العدد03، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة المثنى العراقية، 2021.

66.محمد أمين شياب ولطفي دنبري، **إدارة الوقت في الفكر التنظيمي المعاصر**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد الأول، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، أفريل2017.

67.محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، **أثر التمكين الإداري في السلوك الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد الثاني، كلية إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011.

68.محمود أحمد أبو مسلم وفؤاد حامد الموافي وأية نبيل عبد الحميد، **مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلم**، مجلة بحوث التربية النوعي، المجلد 06، العدد 24، جامعة المنصورة، مصر، 2012.

قائمة المراجع.....

69.محمود سليمان العشيبي وعيسى رمضان محمد مخلوف وفتيحة احطيبة فاضل الكاديكي، **إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس(دراسة ميدانية بكليتي الآداب والعلوم سلوق-الأبيار)**، المجلة الليبية العالمية، العدد 52، كلية التربية بجامعة بنغازي، ليبيا، 2021.

70.مريم خلج وعبد القادر برابنيس، **تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية**، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 01، العدد14، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2016.

71.مشاري مجبل عبدي محمد سعد السويفان، **تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم**، مجلة التربية، العدد189، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر،مصر، 2021.

72.مصطفى أحمد أمين، **التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق المجتمع**، مجلة الإدارة التربوية، المجلد19، العدد19، **الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر**، 2018.

73.مظيرة ضيف الله المطيري، **دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم**، مجلة الأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد11، العدد29، جامعة القدس المفتوحة بعمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الضفة الغربية، فلسطين، 2019.

74.مكيد علي ومقراب سارة، **دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد02، العدد13، جامعة خميس مليانة، الجزائر،2015.

قائمة المراجع.....

75.ممدوح علي محمود، **واقع الهندرة في مكتبات الكليات بجامعة سوهاج:دراسة استكشافية تخطيطية،** المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المحلد03، العدد02، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مصر، 2016.

76.منال لافي خلف الحربي، **نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية،** المجلة العربية للإدارة، المجلد43(جاري النشر)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سبتمبر2023.

77.منصور بن عبد الرحمن الجنوبي، **مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية،** مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد09، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

78.مني شعبان عثمان، **تطوير مراكز التميز البحثي بالجامعات المصرية على ضوء مركز التميز البحثي بجامعة ستانفورد مؤشرات تصنيف سيماجو،** مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد17، العدد01، جامعة الفيوم للعوم التربوية والنفسية ، مصر، 2023.

79.مهدي عمر وهاشمي طيب، **الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية،** مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 02، العدد01، مخبر دراسات التنمية المكنية وتطوير المقاولاتية، جامعة أدرار، الجزائر، 2019.

قائمة المراجع.....

80.موسى أحمد السعودي، **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد04، العدد03، عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية، الأردن، 2008.

81.مي حمودي عبد الله الشمري، **إدارة الوقت وضغط العمل وعلاقتهما في القيادة الإدارية(دراسة حالة في المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري)**، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد10، العدد1، مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة بغداد، العراق،2018.

82.نجار سيدي محمد، **النظام القانوني للتفويض الإداري**، مجلة نوميروس الأكاديمية، المجلد 02، العدد 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2021.

83.نجوى وفائي سليم، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي:دراسة ميدانية جامعة 6أكتوبر، محافظة الجيزة**، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مجلد02، العدد06، مركز الكندي للأبحاث والتطور، 2020.

84.نعيمة يحياوي ويوسف مريم، **تجارب عالمية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:استخلاص الدروس للجامعة الجزائرية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد41، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015.

85.هاشمي طيب ومهدي عمر، **الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات :الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية**، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد01، العدد02، مخبر دراسات التنمية المكانية وتطويرالمقاولاتية جامعة أدرار، الجزائر،2019.

86.هالة أمين مغاوري، **التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي(دراسة مستقبلية)**، مجلة كلية التربية، العدد181،جامعة الأزهر، مصر، 2016.

قائمة المراجع.....

87.وزارة التعليم العالي، **المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي،** اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، الجزائر، 2016.

88.وسام علي حسين وصبا نوري عطا الله وافتخار عبد الحسين كاطع، **درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية(دراسة تحليلية لأراء المدراء في مديرية تربية الانبار)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد109، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2018.

89.ياسية سليمة، **تطبيق نظام ل م د كأساس لتحقيق الجودة في التعليم العالي بالجزائر**، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 04، العدد01، جامعة بن خلدون تيارت، الجزائر، 2018.

90.يبالة سميرة، **مساهمة المدير في السيطرة على مضيعات الوقت لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية، المجلد02، العدد02، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2008.

ث. **الملتقيات:**

1. أحمد جميل ومحمد سفير، **التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات،** ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات،2011، جامعة ورقلة.
2. أسامة سماعنة، **مؤشرات تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي العربي**، ورقة بحثية مقدمة ضمن:المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العاليIACQA2014، يومي 20–22فيفري 2017، جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات.

قائمة المراجع.....

3. علي عبد الله، **الأداء المتميز**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الموسوم بعنوان: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي08 و09مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.

4. يدو محمد،رملي إيمان، **منظومة إدارة المعرفة كمقاربة لتحقيق الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي،الأسس والتحسيس**، ورقة بحثية مقدمة ضمن:الملتقى الوطني الموسوم بإدارة المعرفة كألية لتدعيم وتحسين جودة الخدمات التعليمية في قطاع التعليم العالي–دراسة حالة المؤسسات الجامعية بالجزائر بين الواقع والأفق، يومي 04ماي2023، جامعة لونيسي علي، الجزائر.

5. مازن جهاد إسماعيل الشوبكي، **تأثير إستخدام نظم دعم القرار في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، ورقة بحثية مقدمة ضمن: المؤتمر الدولي الخامس الموسوم بعنوان: الاتجاهات المعاصرة في مؤسسات التعليم(إصلاح..تطوير)، يومي 20/18أبريل 2016، جامعة البتراء الأردن.

6. محمد البشير غوالي وأحمد علماوي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية**، ، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية:نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، يومي22 و23نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، الجزائر.

7. محمد صالح حسن النداوي ومصطفى محمد كليبان الزهيري، **دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي**، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الأول الافتراضي الموسوم بعنوان:التحول الرقمي في عصر المعرفة(الواقع، التحديات، الانعكاسات)، يوم12جويلية2020، كلية الاقتصاد،جامعة الزاوية، ليبيا.

قائمة المراجع.....

8. يدو محمد، **التحول الرقمي كآلية لتحقيق جودة التعليم العالي في الجزائر، بين مثبطات الواقع وأمل التحقيق،** ورقة بحثية مقدمة ضمن ندوة علمية الموسومة بعنوان:التعليم عن بعد في الجزائر وأثره في جودة مخرجات التعليم –خلال فترة كوفيد19–، يوم29جوان2021، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة لونيسي علي –البليدة2، الجزائر.

9. يرقي حسين وجوال محمد السعيد، **المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت،** ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 13/12 ماي 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بليدة، الجزائر.

ج. **القوانين والمراسيم والتقارير**

1. الجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية لجنة الجودة، **دليل معايير جودة كليات التربية في الجامعات العربية،** منشورات الجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية، كلية التربية جامعة دمشق، سوريا، 2011.

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم13–77 المؤرخ في 18ربيع الأول عام1434 الموافق 30يناير سنة2013، يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،** (الجريدة الرسمية)، العدد08، 25ربيع الأول عام1434هـ/6فيفري سنة2013م.

3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم رئاسي رقم97–01 مؤرخ في 24شعبان عام1417الموافق 4يناير سنة1997، يتعلق بوظيفة الأمين العام في الوزارة،** (الجريدة الرسمية)، العدد01، 25 شعبان عام1417هـ.

قائمة المراجع.....

4. خلية ضمان الجودة، **التحضير لإنشاء أقطاب الامتياز لجامعات الوسط المحور البيداغوجي،** جامعة البليدة 2 لونيسي علي ، 2022.

5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قرار رقم 1046 المؤرخ في 04أكتوبر 2022 المتضمن إنشاء أقطاب الامتياز**، النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2022.

6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم 21-134 مؤرخ في 24شعبان عام1442 الموافق 7أبريل سنة2021، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، (الجريدة الرسمية)، العدد27، 28شعبان عام1442هـ/11أبريل سنة2021م.

7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم21-135 مؤرخ في 24شعبان عام1442 الموافق 7أبريل سنة 2021، يحدد تنظيم المفتشية العامة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وسيرها**، (الجريدة الرسمية)، العدد27، 28شعبان عام1442هـ/11أبريل سنة2021م.

8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم 21-134 مؤرخ في 24شعبان عام1442 الموافق 7أبريل سنة2021، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، (الجريدة الرسمية)، العدد27، 28شعبان عام1442هـ/11أبريل سنة2021م.

9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام1424 الموافق 23غشت سنة2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد**

الخاصة بتنظيمها وسيرها، (الجريدة الرسمية)، العدد51، 25جمادى الثانية عام 1424هـ/24غشت سنة2003م.

10.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **دستور 1966 المعدل2020،** (الجريدة الرسمية)، العدد82، 15جمادى الأولى عام1442هـ/30ديسمبرسنة2020م.

11.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم13-77 المؤرخ في 18ربيع الأول عام1434 الموافق 30يناير سنة2013، يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،** (الجريدة الرسمية)، العدد08، 25ربيع الأول عام1434هـ/6فيفري سنة2013م.

12.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم03-279 المؤرخ في 24جمادى الثانية عام 1424الموافق23غشت سنة2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،** (الجريدة الرسمية)، العدد51، 25جمادى الثانية عام 1424هـ/24غشت سنة2003م.

13.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم 13-81 مؤرخ في 18ربيع الأول عام1434 الموافق 30يناير سنة 2013، يحدد مهام المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتنظيمها،** (الجريدة الرسمية)، العدد08، 25ربيع الأول عام 1434هـ/6فبراير سنة2013م.

14.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم06-343 المؤرخ في 4رمضان عام1427 الموافق 27 سبتمبر سنة2006، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم03-279 المؤرخ في 24جمادى الثانية عام1424 الموافق 23غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،** (الجريدة الرسمية)، العدد61، 8رمضان عام1427هـ/1أكتوبر 2006.

قائمة المراجع.....

15.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قانون 99-05 مؤرخ في 18ذي الحجة عام 1419 الموافق 4أبريل سنة 1999 يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي،** (الجريدة الرسمية)، العدد24، 21 ذو الحجة عام 1419هـ.

16.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزير التعليم العالي والبحث العلمي، **قرار رقم 128 مؤرخ في 17 سبتمبر 1998يتضمن كيفيات تنظيم التقييم والانتقال في الدراسات الجامعية على مستوى التدرج،** 17سبتمبر 1998.

17.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قانون98-11 مؤرخ في 29 ربيع الثاني عام1419 الموافق 22غشت سنة 1998، يتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي1998-2002،** (الجريدة الرسمية)، العدد62، 2جمادى الأولى عام 1419هـ

18.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **مرسوم تنفيذي رقم 10-35 المؤرخ في 5صفر عام1431 الموافق 21يناير سنة2010، يحدد مهام المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتشكيلته وكيفيات سيره،** (الجريدة الرسمية)، العدد06، 8صفر عام1431هـ/24يناير سنة 2010م.

19.سيف الرواحي، **الدرجة والخطة الدراسية2018-2020،** كلية الحقوق، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان،2018.

20.عمادة البحث العلمي، **جائزة جامعة الملك سعود للتميز العلمي: اللائحة المنظمة،** وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الملك سعود، 2016.

21.عمادة التطوير والجودة ، **KSU2030الدليل التعريفي لبرنامج الخطة الإستراتيجية،** وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير، جامعة الملك سعود، 2020.

قائمة المراجع.....

22. عمادة التطوير والجودة لجامعة الملك سعود، **نظام إدارة الجودة بالجامعة،** سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وكالة التطوير والجودة بجامعة الملك سعود السعودية.

23. عمادة التطوير والجودة، **دليل الجودة والإجراءات العامة لجامعة الملك سعود وفق المواصفة القياسية الدولية(ISO9001:2015)** ، سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير بجامعة الملك سعود، 2018/2017.

24. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قرار رقم** 1400 **مؤرخ في** 23 أكتوبر 2022 **يتضمن إنشاء اللجنة وطنية لترقية مرئية وتصنيف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي،** النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، الثلاثي الرابع 2022.

25. وزارة التعليم العالي، **دليل تحضير الجلسات الوطنية حول إصلاح قطاع التعليم العالي وعصرنته،** الجزائر، 2023.

26. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **قرار وزاري رقم 1419 المؤرخ في 24 ديسمبر2022يحدد المقاييس الأفقية من أجل تدعيم التكوين في الطور الثالث في مؤسسات التعليم العالي**،وزارة التعليم العالي، الجزائر، 2022.

27. عمادة التطوير والجودة، **نظام المقارنات المرجعية بالجامعة،** سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير بجامعة الملك سعود.

28. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، **التظاهرات العلمية(إجراءات إيداع ملفات التظاهرات العلمية)**، جامعة البليدة 2 لونيسي علي ، 2023.

قائمة المراجع.....

29. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **تعليمة تنظيمية: توضيح بخصوص تنظيم التظاهرات العلمية رقم 1773المؤرخ في 24أكتوبر 2022**، مديرية التعاون والتبادل الجامعي، الجزائر، 2022.

30. وزارة التعليم العالي، **نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية**، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، أيام 28/27/26 ديسمبر 2021، الجزائر

31. عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي، **دليل مؤشرات الأداء الرئيسية والمقارنة المرجعية لجامعة الباحة**، جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية، 2020/2019.

32.عمادة الجودة، **دليل عمادة الجودة**، وكالة الجامعة للتطوير والجودة، جامعة الملك سعود، 2008،

33.عمادة الجودة، **دليل نظام إدارة الجودة1-للممارسين في جامعة الملك سعود**، جامعة الملك سعود، الطبعة 03، 2012.

34.عمادة الجودة، **دليل نظام إدارة الجودة2-جامعة الملك سعود:نظام الوثائق والمعلومات والإحصاءات**، جامعة الملك سعود، الطبعة 03، 2012.

35.فريق العمل بإشراف غسان بن عبد المجيد الفلاح، التقرير السنوي وكالة الجامعة للعام1442هـ، وكالة الجامعة للمشاريع، جامعة الملك سعود، 2020.

36.اللجان الجامعية، **الخطة الإستراتيجية لجامعة السلطان قابوس2016-2040**، جامعة السلطان قابوس، 2015،

37.مجلس ضمان الجودة والاعتماد، **دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الأردن، 2008.

قائمة المراجع.....

38.مركز إعداد وتطوير العاملين(قسم التدريب والتوعية المهنية)، **مطوية: طرق لاستثمار الوقت**، مطبعة جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2014.

39.المركز الأعلى للمراكز والوحدات، **نموذج الإدارة بالأهداف لجامعة طنطا**، جامعة طنطا، مصر، الطبعة الثالثة، 2022،

40.مركز التميز للمنظمات الحكومية، **إرشادات في إدارة الوقت**، تصنيف ورقم الوثيقة: مهارات تدريبية، العدد55، 2003.

ثانيا:قائمة المراجع باللغة الأجنبية

A. *books*:

1. *Abedian and Biggs M., **Economic Globalisatin and Fiscal Policy**, Town:Oxford University Press,us, 1998.*
2. *Baldrige National Quality Program, **Criteria for Performance Excellence** , the National Institute of Standards and Technology, 2009-2010*
3. *Brian TRACY, **Eat That Frog, 21 Great Ways to Stop Procrastinating And Get More Done in Less Time**, Berrett-Koehler, USA, 2001.*
4. *Brian TRACY, **Time Power: A Proven System for Getting More Done in Less Time Than You Ever Thought Possible**, AMACOM, USA, 2007.*
5. *Brian TRACY, **Time Power: A Proven System for Getting More Done in Less Time Than You Ever Thought Possible**, AMACOM, USA, 2007.*
6. *C. Northcote Parkinson**, Parkinson's law, or, The pursuit of progress**, Low Key Books, U.S.A. , 1958.*
7. *Elie Cohen**, Dictionnaire de gestion** , casbah coditon, Alger, 1998,*
8. *Ellen Nolte and Martin McKee, **Caring for people with chronic conditions A health system perspective**, Open University Press, USA, 2008.*

9. *Florent A. Meyer**, Le guide de l'EFQM, réussir son passage vers l'excellence et la performance: durables**, lexitis édition, BoD-Books on Demand France.*
10. *Florent A. Meyer**, Le guide de l'EFQM, réussir son passage vers l'excellence et la performance: durables**, lexitis édition, BoD-Books on Demand France.*
11. *François Caby, **La qualité dans les services**, Economica , France, 2éme édition, 2002.*
12. *James R. Evans, William M. Lindsay, **Managing for Quality and Performance Excellence**, , Cengage Learning , 7eme édition, 2008*
13. *Jean Luc charson, sabine sépari**, organisation et gestion d'entrepris**, 3éme édition, Paris,2001.*
14. *Jean Michel plane, **théorie organisations**, 2éme édition, Paris.*
15. *Jean-Pierre Mouton, **La sécurité en Entreprise**, Dunod, Paris, 3eme édition, 2010.*
16. *Joëlle ROUET, **Le management des processus une méthode de gestion des dysfonctionnements aux interfaces**, Thèse professionnelle, Ecole nationale de la santé publique, Rennes, 2006*
17. *John S.Okland**, Total Organisational Excellance-Achieving World-Class Performance**,Butterwerth heinemann, Oxford ,2001.*
18. *Kyeton ,**communication and organisation** , cqtqundn sogem, 2008.*
19. *Laudon, Kenneth C and Laudon, Jane P, **Management Information Systems: Managing the Digital Firm** New Jersey,Prentice Education, Inc,9éme édition,2006.*
20. *Mackenzie, R. Alec, **The time trap : the classic book on time management**, AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, US,2009.*
21. *Michael Hammer, James Champy, **le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993.*
22. *Moen. R and Norman C, **Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving**, Pasic Quality, 2010*
23. *Nicolas VOLCK, **Déployer et exploiter Lean six sigma**, Editions d'organisation, Paris, 2009,*
24. *Patrick FORSYTH, **Successful time management**, British Library Cataloguing-in-Publication Data, London, , 2nd Ed, 2007.*

25. *Pierre Voyer,* ***Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance****, Presses de l'université du Québec, Québec, 2eme édition, 1999.*
26. *Pinto Paul,* ***les quatre piliers de la performance durable****, édition Dunod, Paris, 2003.*
27. *Porter L.J. & Tanner S.J,* ***Assessing Business Excellence,*** *Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition ,Oxford, 2004*
28. *Richard L. Daft,* ***Management****, , Cengage Learning, USA ,8éme édition, 2007.*
29. *Robert LE DUFF,* ***Encyclopédie De La Gestion Et Du Management****, E.Q.M", Edition Dalloz, Paris.*
30. *Spencer,Innovation,* ***The communication of change in idées****,practices and Product, Chapman, Hall, London,2éme édition ,1994.*
31. *Stephen BASTIAN, David DELENZO; Traduction: Valerie Lavoyer et Sébastien;* ***Management l'essentiel des concept et des pratique****; Edition Pearson Education; 4eme édition; Paris; France; 2006.*
32. *Thomas F. Gilbert,* ***Human Competence: Engineering Worthy Performance,*** *John Wiley & Sons, USA, 2007.*
33. *Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W& Ulrich .M,* ***Human Resource Champions****, Harvard Business School Press, USA, 1997.*

B. 🗁*journals*:

1. *A.S. Ntanos and K. Boulouta,****The management by objectives in modern organisations and enterprises****, Int. J. Strategic Change Management, Vol. 4, No. 1,2012,.*
2. *Adina-Petruta Pavel,* ***4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM Global university rankings - a comparative analysis,*** *Procedia Economics and Finance, vol. 26, Elsevier,2015.*
3. *Akua Ahyia Adu-Oppong Et al****, TIME MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE EFFECTIVENESS: LESSONS FOR EDUCATIONAL ADMINISTRATORS****, Global Journal Of Interdisciplinary Social Sciences, vol 03, no04, Global Institute For Research And Education, 2014.*

4. *Ali Attafar&al,* ***Evaluation of Organizational Excellence Based on Peters and Waterman's Model in Tuka Steel Investment Holding****, American Journal of Scientific Research, Issue 50, 2012.*
5. *Buchanan Bruce,* ***Building Organizational Commitment-The socialization of Managers in Work organizations-,*** *Administrative Science Quarterly, Vol 19, N 4, the Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management at Cornell University, 1974.*
6. *Bulu Maharana,Krushna Chandra Panda,* ***PLANNING BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR) IN ACADEMIC LIBRARIES,*** *Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol.6, No.1, July 2001*
7. *Cardon et Bribiescas,Respect* ***for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation****, European scientific journal,, vol.11, No.13, European Scientific Institute, ESI,Spain, and Macedonia.,2015 .*
8. *Denise Chalmers,* ***Teaching and Learning Quality Indicators in Australian Universities****, Paper for The IMHE General Conference, 8-10 September 2008, Published in the OECD's Higher Education Management and Policy Journal, France.*
9. *Farid Mohammad Qawasmeh, Faisal A Al-Bourini****,Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University (in Arabic)****, Arab Economic and Business Journal,, Vol. 11. No. 2, Elsevier,2016.*
10. *Fisher et al,* ***Ecological Approaches to Self-Management:The Case of Diabetes****, American Journal of Public Health,Vol 95, No. 9,Peer Reviewed,Public Health Matters,September 2005.*
11. *Francesco Cirillo,* ***The Pomodoro Technique (The Pomodoro),*** *Currency ,USA ,.2018*
12. *Graves, Karen J., and Elaine R. Martin****, Re-engineering the library for improved access to electronic health information****, One research library's experience, vol 32, NO 3, INSPEL,1998*
13. *Haines.V &Lafleur.G,* ***Information Technology Usage and Human Resource Roles and Effctiveness****, Journal Human Resource Management, Vol 47, No3, Wiley,US, 2008*
14. *Hannes Lischka, Judit Bajnai, Dimitris Karagiannis, Giannis Chalaris;* ***The Virtual Global University***

The Realization of a fully Virtual University – Concept and Experiences; *European Journal of Open, vol05, No02, Distance and E-learning,2002*

15. *Hasan Yasien Touama,* ***Analytic Statistical Technique to Determine the Effective Factors on Improvement the Efficiency of University Performance in the Jordanian Universities by using the Factor Analysis/Principal Components Method****, Mathematical Theory and Modeling, Vol.4, No.13, 2014.*
16. *Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., Ishak, N. A,* ***Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study****, Procedia Economics and Finance, Vol37, Elsevier2016,.*
17. *Imad A.El-Hadidi,* ***Evaluation of Postgraduate Programs at the Faculty of Education at Al-Aqsa University in Light of the Standards of the National Authority for Accreditation and Quality****, International Journal of Learning Management Systems, Vol. 10. No2 , Natural Sciences, 2022.*
18. *James A. Odumeru,* ***EFFECTIVE TIME MANAGEMENT****, SINGAPOREAN Journal Of business Economies, and management studies Vol.2, no.1, 2013.*
19. *Jeremiah J. Sullivan and Ikujiro Nonaka,* ***THE APPLICATION OF ORGANIZATIONAL LEARNING THEORY TO JAPANESE AND AMERICAN MANAGEMEN****, Journal of International Business Studies, Vol. 17, No. 3, (Autumn, 1986).*
20. *Kinga Hoffmann-Burdzińska ,Olaf Flak,* ***Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness****, Journal Of Positive Management, Vol. 6, No. 3, Nicolaus Copernicus University, Poland,2015.*
21. *Leonidas A. Zampetakis,and Nancy Bouranta, Vassilis S. Moustakis,* ***On the relationship between individual creativity and time management*** *, Thinking Skills and Creativity, Vol 5, Elsevier,US.*
22. *Mihail Aurel Titu; Constantin Oprean and Daniel Grecu,****Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization*** *,*

Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists , Vol III ,Hong Kong, 2010.

23. *Mu-Hsuan Huang,* ***A Comparison of Three Major Academic Rankings for World Universities:From a Research Evaluation Perspective****, Journal of Library and Information studies, vol09, No01,June 2011.*
24. *Nian Cai Liu,* ***Academic Ranking of World Universities Methodologies and Problems,*** *Higher Education in Europe, vol 30, no 2 ,2005.*
25. *Parastoo Roghanian, Amran Rosli and Hamed Gheysaria,* ***Productivity Through Effectiveness and Efficiency in The Banking Industry****, Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol.40, No.2, 2012.*
26. *Paul Wouters, Colin Reddy, and Isidro Aguillo,* ***On the Visibility of Information on the Web: An Exploratory Experimental Approach,*** *Research Evaluation, vol15, no 2 , August 2006.*
27. *Puvanasvaran, A and Megat, M, Tang, S. Muhamad, M and Homouda, A****, Lean behavior in implementing lean process management****, Journal of Applied Sciences Research, Vol 05, N 08,American-Eurasian Network for Scientific Information, 2012*
28. *R Ramakrishnan,****Leading in a VUCA World****,Ushus-Journal of Business Management ,Vol. 20, No. 1,College of Management National Chung Cheng University, Chiayi, Taiwan,2021.*
29. *Raymond. l. and Bergeron. F ,* ***Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in Canadian context****, Journal of Small Business Management, Vol. 36, No.1, 1998.*
30. *Sutance, Eddy,* ***The relationship between employees' commitment and Job performance****, journal management and economy, Vol 01, N 01,Quarterly ,2011.*
31. *Syed Umar Farooq and Roeen Rehmani and Sajjad Ahmad Afridi* ***, Enhancing Productivity & Efficiency with Time Management****, European Journal of Scientific Research,Vol43, N02, EuroJournals Publishing, 2010.*
32. *Therese HofFMacan,****Time Management: Test of a Process Model,****Journal of Applied Psychology, Vol. 79. No. 3, the American Psychological Association,1994.*

33. *West, Andrew,* ***Re-engineering'student administration-a practical case-study****, Perspectives: Policy & Practice in Higher Education ,vol03,No04, 1999*

34. *Yeh.H, Shih.Ch ,* ***The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance****, The Journal of Human Resource and Adult Learning, vol 8, N 2, 2012.*

C. 🗁THÈSE:

1. *M. Vincent Walter,* ***DEMARCHE D'AMELIORATION DE LA QUALITE DES ACTIVITES PHARMACEUTIQUES DANS LES ESSAIS CLINIQUES: NOUVELLE APPROCHE PAR LE LEAN MANAGEMENT,*** *THÈSE POUR LE DIPLÔME D'ÉTAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE , SPECIALISÉES DE PHARMACIE OPTION PHARMACIE HOSPITALIERE – PRATIQUE ET RECHERCHE, DEPARTEMENT BIO-INGENIERIE PHARMACEUTIQUE, Aix Marseille Université, France, 2017.*
2. *Pakwihok Somnattha,* ***Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand****, doctoral thesis in philosophy(development Administration), school of public Administration, national Institute of development Administration, Thailand, 2010 .*
3. *Xiaocheng Wang,* ***Performance measurement in universities—Managerial Perspective--****, Doctoral Thesis, University of Twente, The Netherlands, January 2010.*

D. Report:

1. Tezel, BA, Koskela, LJ and Tzortzopoulos, P,**Visual management in construction: Study report on Brazilian cases**,USIR (digital collection of the research output of the University of Salford),university of salford manchester, England , 2010.
2. *Pankratius, Victor, and Wolffried Stucky,* ***Information systems development at the virtual global university: an experience report,*** *In Proceedings of the 27th international conference on Software engineering,2005.*
3. Russell Longmuir***, The EFQM Model:An Overview****, Organisational Change Management , Revised 2nd edition, 2021.*

💻ثالثا:مواقع الأنترنت:

قائمة المراجع

1. *Jerome Kehrli, The Agile Method Collection A collection of articles and writings on today's most indispensable Agile Methods, Deloitte, Quoting the following link :https://www.niceideas.ch/the_agile_methods_collection.pdf , consulter le:03/04/2022, 05:21pm.*

2. الدليل الإرشادي لامتحان المهارات القيادية والجدارات الإدارية جامعة طنطا، نقل عن الرابط التالي: https://jobs.tanta.edu.eg/files/manual_guide.pdf ، تاريخ الإطلاع:2022/07/28، الساعة:03:22.

3. نقل عن الرابط : https://efqm.org/ar/the-efqm-model/ ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/09، الساعة:03:46.

4. نقل عن الرابط : https://forms.vgu.ac.in/، تاريخ الإطلاع:2022/07/29، الساعة:03:17.

5. نقل عن الرابط : https://uin-malang.ac.id/s/uin/profil، تاريخ الإطلاع:2022/09/01، الساعة:01:17.

6. نقل عن الرابط : https://www.sheffield.ac.uk/about/facts ، تاريخ الإطلاع:2022/09/02، الساعة:14:17.

7. نقل عن الرابط : https://www.topuniversities.com/universities/university-sheffield، *تاريخ* الإطلاع:2022/09/02، الساعة:14:45.

8. نقل عن الرابط : https://www.uic.edu/about/history ، تاريخ الإطلاع:2022/09/02، الساعة:22:16.

9. نقل عن الرابط :https://www.uoregon.edu/academics ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/09، الساعة:05:20.

10. نقل عن الرابط التالي https://www.webometrics.info/ ، تاريخ الإطلاع: 2023/06/13، الساعة:14:05.

11. نقل عن الرابط التالي:https://dsrs.ksu.edu.sa/ar/HQRSI ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/18، الساعة:06:36.

12.نقل عن الرابط التالي: https://dsrs.ksu.edu.sa/ar/IFKSUA#prio3 ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/18، الساعة08:12.

13.نقل عن الرابط التالي:https://www.scimagoir.com/ ، تاريخ الإطلاع: 2023/06/13، الساعة:13:59.

14.نقل عن الرابط التالي:https://www.timeshighereducation.com/ ، تاريخ الإطلاع: 2023/06/13، الساعة:13:15.

15.نقل عن الرابط:http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=104496 ، تاريخ الاطلاع:2022/07/18، الساعة:05:39.

16.نقل عن الرابط: https://jobs.tanta.edu.eg ، تاريخ الإطلاع:2022/07/28، الساعة:03:06.

17.نقل عن الرابط: https://tanta.edu.eg ، تاريخ الإطلاع:2022/07/28، الساعة:02:13.

18.نقل عن الرابط: https://tanta.edu.eg/News_Details.aspx?id=2112 ، تاريخ الإطلاع:2022/07/28، الساعة:03:08.

19.نقل عن الرابط: https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar / ، تاريخ الإطلاع:2023/06/05، الساعة:01:29.

20.نقل عن الرابط:https://www.squ.edu.om/squ-ar ، تاريخ الإطلاع:2022/07/29، الساعة:02:14.

21.نقل عن الرابط: https://www.squ.edu.om/squ-ar/ ، تاريخ الإطلاع:2022/07/29، الساعة:01:09.

22.نقل عن الرابط:https://www.squ.edu.om/squ-ar/ ، تاريخ الإطلاع:2022/07/29، الساعة:01:37.

23.نقل عن الرابط: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/wur-30-new-methodology-world-university-rankings ، تاريخ الاطلاع:2022/06/18، الساعة:02:30.

24.نقل عن الرابط: https://www.webometrics.info/en/Methodology، تاريخ الاطلاع: 2022/06/19، الساعة01:17.

25.نقل عن الروابط التالية: https://www.shanghairanking.com/ ، https://www.topuniversities.com/ ، https://www.timeshighereducation.com/ .

26. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر2030، نقل عن الرابط التالي: http://www.crci.sci.eg/wp-content/uploads/2015/06/Egypt_2030.pdf،التاريخ:2022/07/28، الساعة:02:32.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

***The research onion*:الملحق رقم(01)**

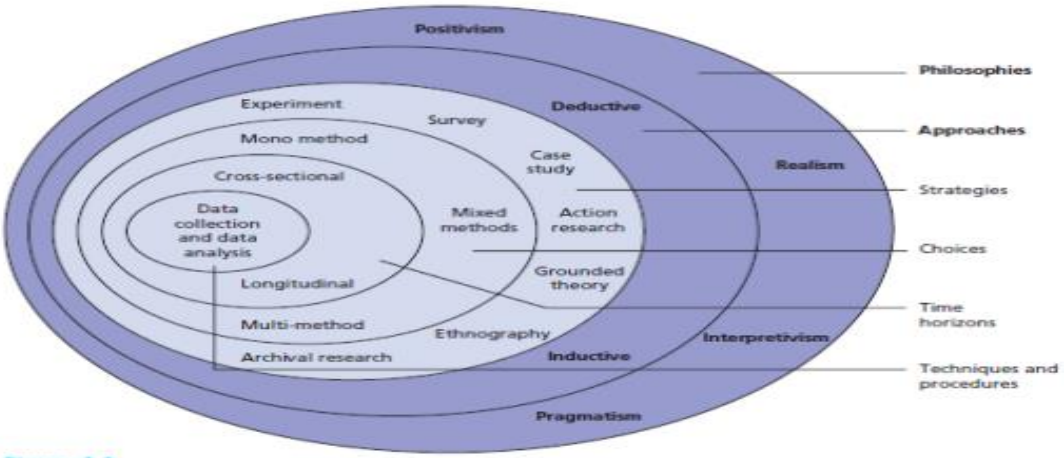


Figure 4.1
The research 'onion'
Source: © Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill 2008

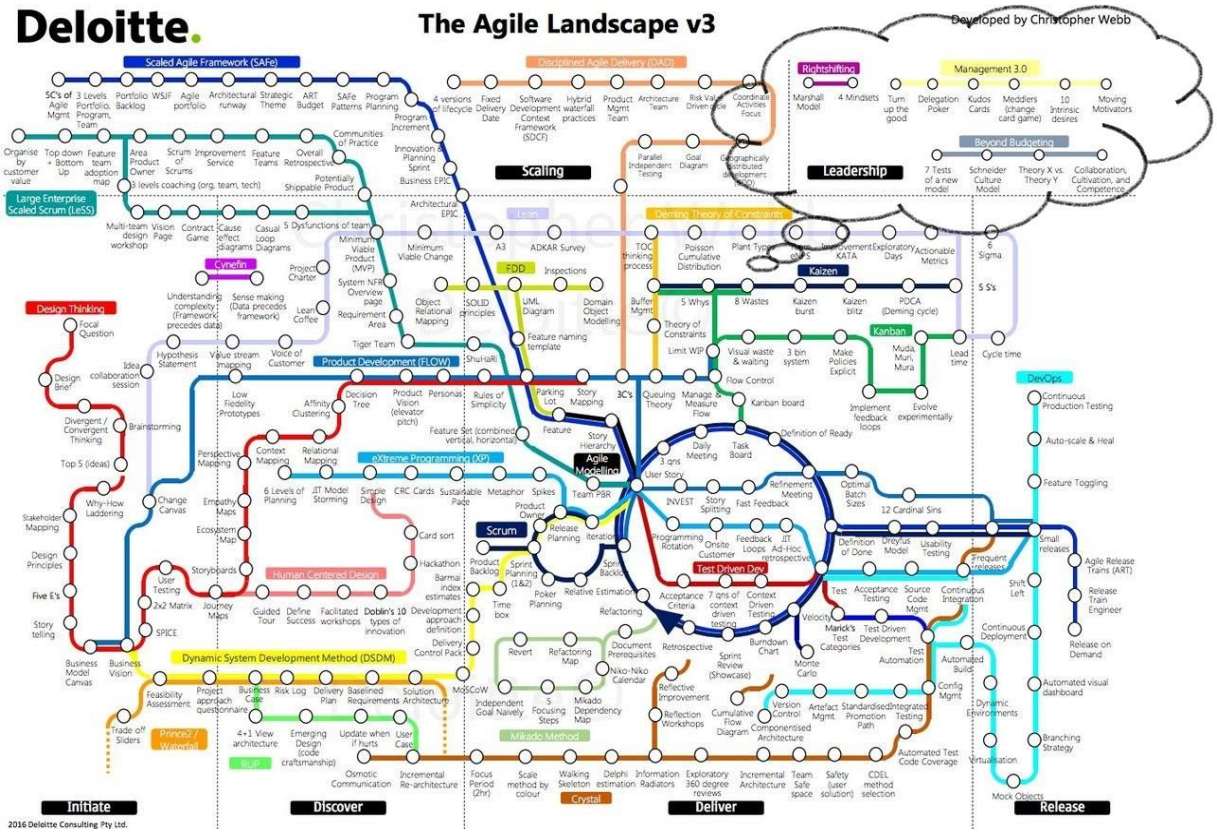
Table 4.1 Comparison of four research philosophies in management research

	Positivism	Realism	Interpretivism	Pragmatism
Ontology: *the researcher's view of the nature of reality or being*	External, objective and independent of social actors	Is objective. Exists independently of human thoughts and beliefs or knowledge of their existence (realist), but is interpreted through social conditioning (critical realist)	Socially constructed, subjective, may change, multiple	External, multiple, view chosen to best enable answering of research question
Epistemology: *the researcher's view regarding what constitutes acceptable knowledge*	Only observable phenomena can provide credible data, facts. Focus on causality and law like generalisations, reducing phenomena to simplest elements	Observable phenomena provide credible data, facts. Insufficient data means inaccuracies in sensations (direct realism). Alternatively, phenomena create sensations which are open to misinterpretation (critical realism). Focus on explaining within a context or contexts	Subjective meanings and social phenomena. Focus upon the details of situation, a reality behind these details, subjective meanings motivating actions	Either or both observable phenomena and subjective meanings can provide acceptable knowledge dependent upon the research question. Focus on practical applied research, integrating different perspectives to help interpret the data
Axiology: *the researcher's view of the role of values in research*	Research is undertaken in a value-free way, the researcher is independent of the data and maintains an objective stance	Research is value laden; the researcher is biased by world views, cultural experiences and upbringing. These will impact on the research	Research is value bound, the researcher is part of what is being researched, cannot be separated and so will be subjective	Values play a large role in interpreting results, the researcher adopting both objective and subjective points of view
Data collection techniques most often used	Highly structured, large samples, measurement, quantitative, but can use qualitative	Methods chosen must fit the subject matter, quantitative or qualitative	Small samples, in-depth investigations, qualitative	Mixed or multiple method designs, quantitative and qualitative

La source: *Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill,* ***Research Methods for Business Students****, 5th edition, Pearson Education, England, 2009, pp113-114.*

قائمة الملاحق.....

الملحق رقم(02): منهجيات وأدوات الإدارة المرنة



المصدر:من مشورات شركة *Deloitte*

الملحق رقم(03): السجل اليومي للوقت

الاسم: ـــــــ التاريخ: ـــــــ						
الوقت	النشاط	الأهمية	ما يحدث من مقاطعات			ملاحظات
			هاتف	زيارات	المدة	
8:00	مراجعة تقرير	5 4 3 2 1	X		5 دقائق	
8:30	توقيع البريد	5 4 3 2 1		X	12 دقيقة	
9:15	استقبال زائر	5 4 3 2 1	X		10 دقائق	
9:37	مكالمة هاتفية	5 4 3 2 1			9 دقائق	
10:03	جولة ميدانية	5 4 3 2 1	X		7 دقائق	
14:00	اجتماع مع العمال	5 4 3 2 1		X	20 دقيقة	
16:07	زيارة خاصة	5 4 3 2 1		X	5 دقائق	
16:35	تحضير أعمال الغد	5 4 3 2 1			20 دقيقة	

المصدر: ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص285-بتصرف.

قائمة الملاحق.....

الملحق رقم(04): سجلات تنظيم الوقت الخاص

الجدول رقم (01): سجل الإجتماعات

الاسم: ———				التاريخ: ———		
الوقت		مكان الانعقاد	الغرض	الحاضرون	تقييم الفعالية		ملاحظات
من	إلى				نعم	لا	
10:00	12:00	داخل المنظمة	إعداد خطة تسويقية	عمال إدارة التسويق		X	عدم الإعداد الجيد
14:00	15:00	خارج المنظمة	إعداد خطة التوريد	مجموعة الموردين	X		إتمام الاتفاق

الجدول رقم (02):سجل المقاطعات

الاسم: ———				التاريخ: ———	
متى؟		كيف؟		من؟	السبب	المجموع
من	إلى	هاتف	آخر			
8:40	9:20		X	مورد	احتجاج على تأخر مستحقاته	40 دقيقة
10:20	10:30	X		الزوجة	طلبات تخص مصروف البيت	10 دقائق
14:25	14:45	X		رئيس قسم التسويق	مناقشة خطة المبيعات الفصلية	20 دقيقة

الجدول رقم(03):سجل الزوار

الاسم: ———			التاريخ: ———	
اسم الزائر	نوع العلاقة مع الزائر	وقت الزيارة		الهدف من الزيارة	ملاحظات
		من	إلى		
xxx xxx	أخ المدير	11:20	12:00	مناقشة موضوع عائلي	
xxx xxx	مسؤول إدارة الموارد البشرية	14:10	14:53	عرض مقترحات الترقيات للعام	نشاط جد هام
xxx xxx	عميل	15:30	15:55	احتجاج على نوعية الخدمات	

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 185-189- بتصرف

الملحق رقم (05):المؤشرات الكمية العاكسة للأداء الأكاديمي

الأبعاد	المؤشرات
الطلبة	عدد طلبة دراسات التدرج وعدد طلبة الدراسات العليا
	عدد الطلبة الأجانب والطلبة المحولون من وإلى الجامعة
	نسبة الاحتفاظ(الانتقال)
	نسبة التخلي عن الدراسة (التأجيل، الرسوب)
	معدل الوقت المستغرق لإكمال الدراسة
	نسب الغياب المحددة
	توزيع المنح الدراسية وأعداد الطلبة الحاصلين عليها
	عدد/نسبة الخرجين والشهادات الممنوحة
	توزيع مستويات تقديرات الخريجين
	الطلبة المتخرجين من الدراسات العليا بما في ذلك الدكتوراه
	توزيع الطلبة الحاصلين على الجوائز الوطنية والدولية
	عدد الطلبة الذين انتقلوا لإكمال دراستهم في الخارج

	نسبة توظيف الخرجين
	معدل الأجر الأولي
	متوسط العدد السنوي للمؤسسات الجديدة المنشأة من قبل خريجي الجامعة في الثلاث سنوات الأخيرة
الأساتذة	الرقم الحالي للأساتذة
	الشهادة العلمية (حملة الماجستير، حملة الدكتوراه)
	توزيع الأساتذة حسب الرتبة الأكاديمية
	توزيع الأساتذة حسب سنوات الخبرة
	معدل عدد الطلبة (دراسات التدرج، دراسات عليا) / الأساتذة
	معدل ساعات التدريس للأساتذة (العادية، الإضافية)
	عدد رسائل الإشراف (دراسات التدرج، دراسات عليا)
	تنقل الأساتذة (خرجات البحث، المهمات البحثية)
	الترقيات العلمية
	عدد الأساتذة الذين أكملوا أطروحاتهم
	عدد المنشورات (الرسائل، الكتب، الأبحاث...)
	المؤتمرات والندوات العلمية
	نسبة المشاركة في اللجان العلمية
	عدد براءات الاختراع/عدد الأساتذة
البرامج	عدد البرامج والتخصصات المدرسة (دراسات التدرج،أو عليا)
	التخصصات المضافة والملغاة (دراسات التدرج، دراسات عليا)
	عدد الطلبة المسجلين في كل تخصص ونسبة الزيادة
	عدد الساعات المعتمدة في كل برنامج
	نسبة النجاح في كل تخصص
	مجموع الشهادات الممنوحة في كل تخصص

المصدر:خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص94.

الملحق رقم(06):المؤشرات الكمية الخاصة بالأداء البحثي

الأبعاد	المؤشر
الباحثون والأساتذة	الرقم الحالي للباحثين الدائمين
	الباحثون المشاركون في المشروعات البحثية الممولة
	لأساتذة الزائرون من الجامعات الأخرى
	الأساتذة الموفدون إلى الجامعات الأخرى
مشاركة الطلبة	أبحاث الطلبة للمشاركة في المؤتمرات الوطنية،العربية والدولية
	المشاريع البحثية التي يشارك فيها الطلبة

قائمة الملاحق.....

المنح البحثية	عدد طلبات المنح البحثية الناجحة عدد الأساتذة الذي تحصلوا على منح بحثية
الاتفاقات العلمية	عدد الشراكات البحثية الإستراتيجية العقود البحثية مع مؤسسات الدولة الاتفاقات العلمية والثقافية المبرمة مع الجامعات أو المؤسسات الأخرى عدد الشراكات أو المشاريع البحثية الناجحة
المؤتمرات والندوات	المؤتمرات والندوات العلمية المنظمة في الجامعة عدد الأوراق البحثية في المؤتمرات عدد الأساتذة المشاركين في المؤتمرات والندوات
المنشورات /الكتب/المجلات	عدد المنشورات لكل أستاذ ولكل وحدة بحث الإستشهادات المرجعية، المجلات العلمية الصادرة عن الجامعة الدوريات العلمية الصادرة عن الجامعة الكتب العلمية المؤلفة الكتب العلمية المترجمة
الأبحاث	البحوث العلمية المنجزة لمؤسسات الدولة البحوث العلمية والمختبرية أو الحقلية المنجزة البحوث العلمية المنشورة في المجلات العلمية المحكمة الصادرة عن المؤسسة وخارجها
الجوائز وبراءات الاختراع	عدد الجوائز العلمية براءات الاختراع عضوية مجلس البحوث أو تحرير المجلات
تمويل البحث	الميزانية المخصصة لتمويل البحث المشروعات البحثية الممولة ومقدار التمويل مداخيل البحث

المصدر: خليل شرقي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي–دراسة عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.،ص91.

الملحق رقم(07):المؤشرات الكمية الخاصة بالأداء المالي

الأبعاد	المؤشرات
الموارد المالية	مقدار الموازنة المالية ونموها
	نسبة تمويل الأطراف الخارجية، نسبة التمويل الحكومي من الدخل الإجمالي للجامعة
	مقدار الدخل الإجمالي للجامعة
	مداخيل الرسوم الدراسية وغيرها من الخدمات
	إجمالي الدخل من المصادر الاقليمية والمحلية
	الدخل من المصادر الدولية (الإعانات، عقود التدريس، والبحث)
	الدخل السنوي من اتفاقيات الترخيص
	عوائد الاستثمارات المالية للجامعة
	عائد التكاليف غير المباشرة للبحث العلمي
	عائد تكاليف التشغيل(تكاليف التشغيل/الإيرادات)
المركز المالي	لفائض/العجز كنسبة مئوية من الدخل
	نسبة السيولة
	نسبة الديون
	إجمالي النفقات الجامعية
	المبلغ الإجمالي للموارد المالية المنفقة على أنشطة التدريس والأساتذة
	تكلفة كل طالب
	المبالغ المخصصة للبحث العلمي
	نفقات الإدارة المركزية
	نفقات المكتبة
	المبالغ المخصصة لشراء الكتب والدوريات والمراجع
	المبالغ المخصصة للمؤتمرات والندوات، تغطية مشاركة الأساتذة في المؤتمرات والندوات
	المبالغ المخصصة لأغراض التدريب والخدمات الطلابية
	حجم الاستثمار السنوي في البني التحتية والأجهزة والمعدات
	المبالغ المخصصة للأغراض والنفقات الأخرى (التدفئة، المياه، الكهرباء، التنظيف، الصيانة...)
	المبالغ المخصصة لصندوق التكافل الاجتماعي

المصدر:خليل شرقي، مرجع سبق ذكره،ص91.

قائمة الملاحق.....

الملحق رقم(08):أدوات وتقنيات وأساليب الإدارة المرنة

مجال التطبيق	إسم الأداة/الأسلوب/الطريقة	الهدف من الأداة
تمثيل مسار الإنتاج في الزمان والمكان	مخطط(*Spaghetti*)	يسمح بتحديد المسار الأمثل لحركة المنتجات أو الأشخاص من خلال التدفقات المادية لهم بالشكل الذي يمنع من تداخل الأنشطة
	خرائط سلسلة القيمة*VSM*	تعمل على القضاء على الأنشطة التي لا تخلق القيمة في المنتج
	القيمة المضافة	حساب القيمة المضافة المحققة في مسار الإنتاج
	اللاقيمة مضافة	حساب الوقت الضائع في مسار الإنتاج
	وقت التسليم(*Lead time*)	يحسب من بداية استلام الطلبية إل تسليم المنتجات التامة
	الوقت النسبي للإنتاج *Tact time*)	يعطي معدل طلب الزبون الذي يطابق معدل إنتاج المنتج
تنظيم التدفق واستقرار المسارات	تنظيم موقع العمل: طريقة السينات الخمس (*5S*)26	تهدف إلى تهيئة مكان العمل لتفادي التأخر وتحسين الجودة
	لتدفق المستمر	القضاء على المخزون ووقت انتظار المتعاملين
	خلايا العمل(*Work Cells*)	تعمل على إحداث تعديلات وتصحيحات من خلال ضمان مراقبة جودة ذاتية
	الصيانة الإنتاجية الشاملة	تعمل على إدماج العمليين في التصميم، اختيار وتصحيح وصيانة المعدات من أجل ضمان عمل الآلات
	معدل العائد الشامل	حساب معدل استخدام الآلات
	تغيير القالب في أقل من 10دقائق طريقة(*SMED*)	تسمح بتخفيض الزمن المرتبط بتغيير الإنتاج والأنشطة المتكررة
	طريقة كانبان	تضمن إرسال مركبات وموارد الإنتاج فقط حسب الطلب، ما من شأنه أن يمنع المخزون الاحتياطي والتكاليف المنجزة عنه
	الإنتاج في الوقت المحدد	تهدف إلى تحسين العائد على الاستثمار من خلال تخفيض المخزون الجاري والتكاليف المرتبطة به
	طريقة (*Poka Yoka*)	تعمل على منع أي استعمال خاطئ للمعدات في الإنتاج من

		خلال حذف الخيارات التي من شأنها أن تسبب ضرر للآلات أو المنتجات
المحافظة على التحسينات وتطوير القدرات البشرية	الأتمتة(*Jidoka*)	نقل الذكاء البشري إلى الآلات لتصبح قادرة على بدء وتوقيف الإنتاج، اكتشاف وإخراج الوحدات المعيبة، وحتى طلب المساعدة
	بطاقة توحيد العمل	تسهيل ومراقبة العمل من خلال إضفاء الطابع الرسمي
	العمل في المسارات	احترام الحد الأدنى من المخزون الذي يضمن تنفيذ منتظم للعمليات (بدون وقف تدفق المواد)
	التدريب المستمر	تبادل المعرفة داخل فريق العمل
	التحسين المستمر (*Kaizen*)	كلمة يابانية تهدف إلى متابعة التحسين المستمر
	الستة سيجما(*Six Sigma*)	إزالة الاختلافات وتقليل أخطاء الأعمال باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية

المصدر:مهدي عمر وهاشمي طيب، **الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية**، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 02، العدد01، مخبر دراسات التنمية المكنية وتطوير المقاولاتية، جامعة أدرار، الجزائر، 2019، ص25-26.

الملحق رقم(09):البرامج الداعمة للأداء المتميز لجامعة الملك سعود

البرنامج	الأهداف	المبادرات
برنامج التميز	رفع المستوى الأكاديمي والبحث العلمي الإبداعي الخادم للمجتمع والمساهم في بناء اقتصاد المعرفة	التميز في الرعاية الصحية؛ التميز في التعليم؛ التميز في التمويل والتأمين؛ التميز في الإدارة التميز في البتروكيماويات وتقنية المعلومات والاتصالات؛ التميز في الموارد المائية وإدارتها؛ التميز في التخطيط العمراني؛ التميز في التقنيات المستقبلية.
برنامج أعضاء هيئة التدريس	إتاحة فرصة متكافئة تقوم على الجدارة والحفاظ على الكفاءة عن طريق توفير بيئة معززة للمهارات والتقدم الوظيفي؛ مع العمل على جذب المواهب العالمية ودمجها ضمن أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة.	تعزيز عملية التوظيف وفق المعايير العالمية؛ استقطاب الأساتذة الزائرين؛ زيادة المكافئات وتحسين مستوى الدعم المقدم كجائزة جامعة الملك سعود للتميز العملي ومبادرة دعم النشر العلمي عالي الجودة والتأثير وتطبيق برنامج التمويل المؤسسي للبحث والابتكار؛ تصميم مسارات جديدة لأعضاء هيئة التدريس.
برنامج الطلاب	الارتقاء بجودة التعليم وتوفير معارات متوازنة لتعزيز الخبرة الأكاديمية للطلاب؛ تقليص العدد الإجمالي للطلاب بالجامعة؛ الارتقاء بالمهارات التواصلية والعملية والقدرات المهارية لدى	تحويل فروع الجامعة الحالية إلى جامعات مستقلة؛ تقليل أعداد الطلاب المقبولين؛ تشكيل لجنة استشارية لتحليل قضايا التعليم العالي واقتراح الحلول؛ بناء القدرات الداخلية للجامعة في فرع المزاحمية؛ زيادة أعداد الملتحقين بمرحلة الدراسات العليا في كل

قائمة الملاحق.....

	الطلاب؛ جلب ممارسات التدريس المثلى إلى الجامعة.	برنامج تعليمي؛ زيادة أعداد الملتحقين بمرحلة الدراسات العليا من الطلاب الأجانب.
برنامج العلاقات	بناء جسور التواصل ومستقبل مالي مستدام بإشراك رواد العمل المجتمعي والأعمال في الكليات؛ تعزيز التعاون في مجال الأبحاث والتعليم؛ وتعزيز الروابط المجتمعية لخلق التعاون بين الانقسام لإضفاء التنظيم المركزي للاتصال بين الطلاب والسوق وإنشاء صندوق وقف رسمي لجمع أصول الجامعة وتنويع مصادر التمويل.	بناء جسور التواصل بإنشاء مجلس استشاري للجامعة وللكلية وإنشاء مكتب للعلاقات الخارجية والعلاقات المجتمعية؛ وإقامة الشراكة المعرفية؛ تأسيس مكتب لخدمات التوظيف مستقبل مالي مستدام من خلال بناء صندوق الوقت وتشجيع الجهات المانحة؛ إعداد التقرير السنوي؛ تكريم الجهات المانحة؛ بناء تنظيم يهدف إلى دعم كل أنشطة جمع التبرعات في الجامعة.
برنامج البيئة	الارتقاء بجودة البنية التحتية وإعداد وثيقة لجميع أعضاء هيئة التدريس تبرز الحقوق والمسؤوليات الاجتماعية التي تتوافق وقيم الجامعة، تحقيق حياة جامعية طلابية ورصد مستوى الرضا عن البيئة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس	تدشين حملة لمراجعة البنية التحتية في الجامعة وتطويرها من خلال عدة إنجازات لوكالة الجامعة للمشاريع؛ إعداد مدونة السلوك؛ استحداث منظومة أنشطة غير دراسية؛ استحداث هيئة تنظيم طلابية؛ تدشين استبيان سنوي للوقوف على مستوى بيئة التعلم والبنية التحتية.
برنامج الهيكلة	إعادة هيكلة البنية التنظيمية بإعداد نموذج إداري ملائم للجامعة القائم على مفهوم الفريق المعاون لتبسيط عملية صنع القرار وتركيز الجهود نحو الأهداف التعليمية والبحثية	إعادة هيكلة الجامعة وتبسيط مجلس الجامعة؛ تقليل عدد وكلاء معالي المدير والعمداء؛ إعطاء أفرع النساء مزيد من الصلاحيات؛ الارتقاء بمستوى الجودة في صفوف طاقم الدعم الإداري.
برنامج عقد الأداء	تحقيق أكبر قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار وتحقيق الشفافية المالية واستحداث مسارات للأساتذة ومنهج إدارة الأداء واستحداث عمليات مشتريات جديدة في إطار مساءلة من قبل الحكومة	إبرام اتفاقية أداء مع الدولة؛ بناء قدرات مالية داخلية؛ بناء قدرات عمليات الموارد البشرية الداخلية؛ بناء قدرات المشتريات
برنامج الاتصال	نشر ثقافة الوعي بالخطة 2030 وأهمية دور عمادة التطوير في مشاريع المختلفة وضمان إشراك مجتمع الجامعة وقياداتها في أنشطة عمادة التطوير	تفعيل مواقع التواصل الخاصة بالجامعة؛ تفعيل دور المدراء لعملية الإعلام والاتصال؛اعتماد نظام اجتماعات خاصة لمناقشة الآراء والمقترحات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-عمادة التطوير والجودة، **دليل الجودة والإجراءات العامة لجامعة الملك سعود وفق المواصفة القياسية الدولية(ISO9001:2015)** ، مرجع سبق ذكره، ص13-31.

قائمة الملاحق.....

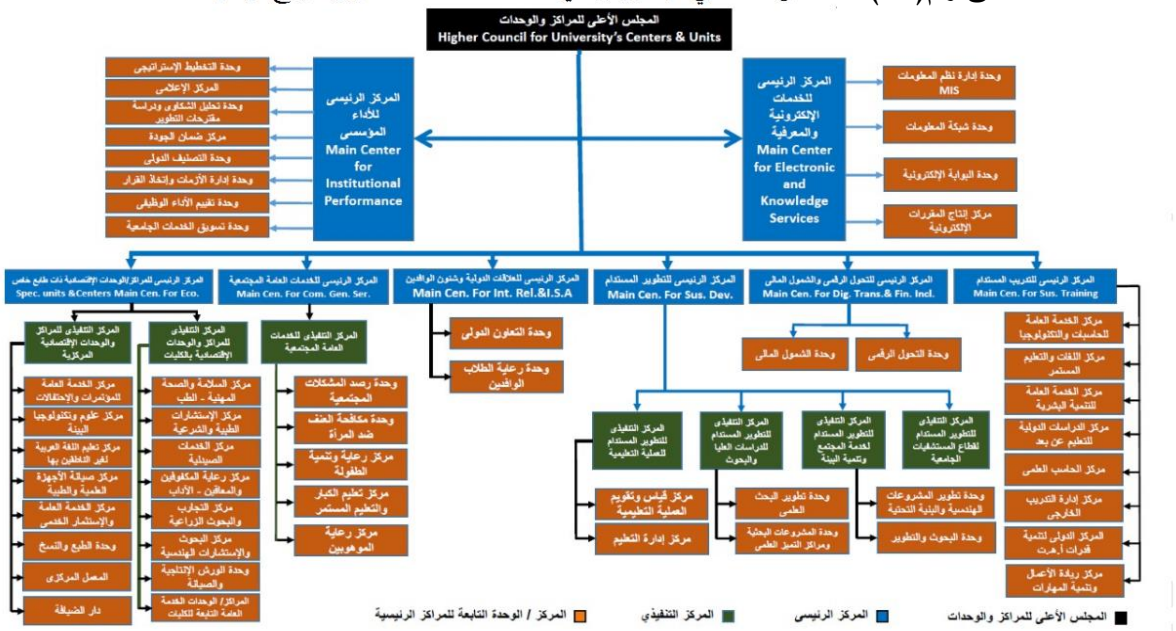
–فريق العمل بإشراف غسان بن عبد المجيد الفلاح، التقرير السنوي وكالة الجامعة للعام1442هـ، وكالة الجامعة للمشاريع، جامعة الملك سعود، 2020.

– نقل عن الرابط التالي:https://dsrs.ksu.edu.sa/ar/HQRSI ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/18، الساعة:06:36.

– نقل عن الرابط التالي: https://dsrs.ksu.edu.sa/ar/IFKSUA#prio3 ، تاريخ الإطلاع: 2022/08/18، الساعة08:12.

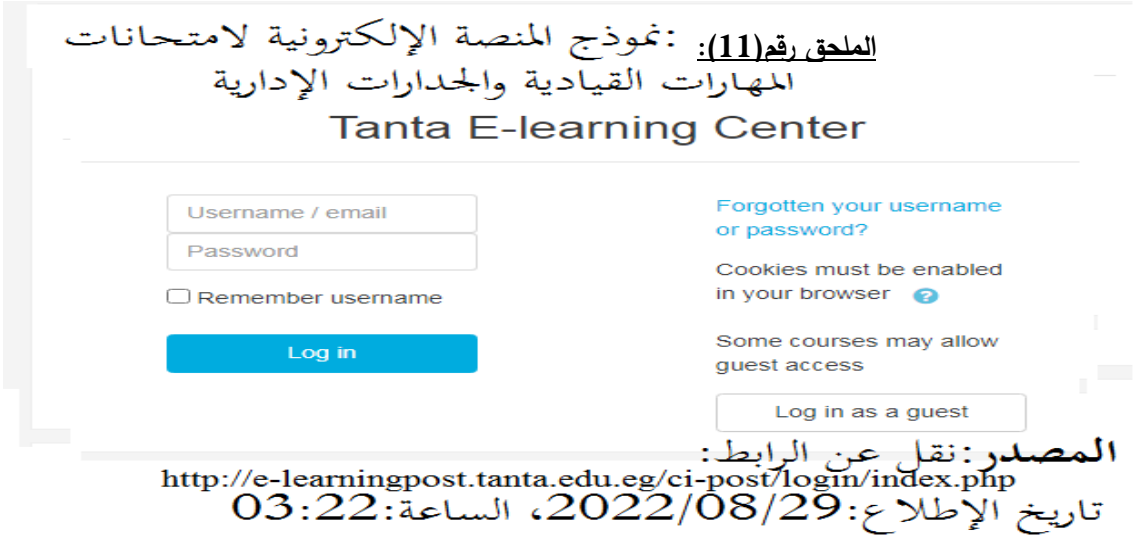
– عمادة البحث العلمي، **جائزة جامعة الملك سعود للتميز العلمي: اللائحة المنظمة**، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الملك سعود، 2016.

الملحق رقم(10): الهيكل التنظيمي الإداري والمالي لجامعة لجامعة طنطا وفق نموذج الإدارة بالأهداف



المصدر:من منشورات جامعة طنطا

الملحق رقم(11): نموذج المنصة الإلكترونية لامتحانات المهارات القيادية والجدارات الإدارية



المصدر:نقل عن الرابط:
http://e-learningpost.tanta.edu.eg/ci-post/login/index.php
تاريخ الإطلاع:2022/08/29، الساعة:03:22

قائمة الملاحق.....

الملحق رقم(12): الهيكل التنظيمي لجامعة السلطان قابوس بعمان



المصدر: فريق عمل جامعة السلطان قابوس، الطريق إلى 2040 التعليم عن بعد(التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس 2020)، مطبعة جامعة السلطان قابوس، 2020، ص10

قائمة الملاحق.....





وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة البليدة 2 لونيسي علي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ملحق رقم (13): الإستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

أما بعد، **أستاذي الفاضل...، أستاذتي الفاضلة...،**

يروم الباحث(ة) بدراسة تحت عنوان:« **مساهمة إدارة الوقت في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات–دراسة حالة–»، تحضيرا لاستكمال أطروحة الدكتوراه الطور الثالث** في **علوم التسيير**، من **جامعة لونيسي علي البليدة 2.**

ونظرا لما نعهده فيكم من خبرة وأهمية لرأيكم في هذا المجال، نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بقراءة فقرات هذا الاستبيان و**تحديد درجة موافقتكم بوضع إشارة**(√)في العمود المناسب لها، وكل رجائنا أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي في تحقيق هدف البحث.

ونحيطكم علما **بأن المعلومات المقدمة** من طرفكم سوف **تعامل بسرية تامة، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.**

مع جزيل الشكر والامتنان.

المحور الأول:معلومات عامة لعينة الدراسة

1. **الجنس:**

✍ ذكر ☐ ✍ أنثى ☐

2. **الانتماء لمخبر أو فرقة بحث:** ✍ **نعم** ☐ ✍ **لا** ☐

إذا كانت الإجابة نعم:

✍ عضو/مدير مخبر بحث ☐ ✍رئيس/عضو فرقة بحث ☐

✍ مشروع PRFU ☐ ✍مشروع PNR ☐

3. **الانتماء لمنصب إداري** ✍ **نعم** ☐ ✍ **لا** ☐

إذا كانت الإجابة نعم:

✍ هيئة علمية ☐ ✍منصب بيداغوجي نوعي ☐

✍ منصب إداري هيكلي ☐

4. **المشاركة في الدورات التدريبية:** ✍ **نعم** ☐ ✍ **لا** ☐

إذا كانت الإجابة نعم:

✍ في مجال التحسين المستمر ☐

✍ في مجال تنمية العلاقات الاتصالية والعمل الفريقي والتعاون ☐

✍في مجال الجودة ☐ ✍مجال تنمية المهارات الفنية ☐

قائمة الملاحق.....

✍ في مجال إدارة وتنظيم الوقت ☐ ✍ في مجال تنمية المهارات البحثية ☐

محاور الدراسة

الرقم	المحور الأول:الأساليب التنظيمية لإدارة الوقت / العبارة	درجة الاستجابة: موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولا: الإدارة بالأهداف:					
1	يتم تحديد أهداف الجامعة والكلية بالتشاور والتنسيق بين أعضاء الهيئة التدريسية					
2	تركز الجامعة على دمج أهداف الهيئة التدريسية مع الأهداف العامة					
3	تتم مراجعة الأعمال بناء على النتائج المحققة وليس الإجراءات والأساليب المتبعة					
4	تركز الجامعة على متابعة مدى تحقيق الهيئة التدريسية الأهداف المطلوب تحقيقها					
5	تنتهج الجامعة أسلوب المكافئة للمساهمين من الهيئة التدريسية في تحقيق الأهداف تشجيعا لهم					
6	تتبع الجامعة أسلوب المناقشة مع الهيئة التدريسية للمقترحات وحرية إبداء الرأي لمعرفة أرائهم وتوجيه دوافعهم					
7	تركز الجامعة على التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات للهيئة التدريسية بما يحقق الأهداف العامة					
	ثانيا : الإدارة بالتفويض:					
1	تعطي الجامعة أهمية لهيكلة عملية التفويض وتقييمها					
2	تسعى الجامعة لتوضيح وشرح النتائج للمفوضين من الهيئة التدريسية المتوقعة انجازهم ضمن المهمة الموكلة لهم					
3	يساهم التفويض توفير الوقت الكافي لأداء مهام الهيئة التدريسية					
4	تركز عملية التفويض على بإسناد المهام والمسؤوليات للهيئة التدريسية للأفراد ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة					
5	توفر الهيئات العليا التعليمات الكافية للهيئة التدريسية التي فوضت لها المهام لضمان أداء اللازم للمهمة					
6	تركز الجامعة على متابعة الأعمال والمهام المفوضة بشكل روتيني لضمان الأداء المطلوب					
7	تنتهج الجامعة الأسلوب التشجيعي النفسي الداعم للهيئة التدريسية المفوضة إليهم لضمان القيام بالمهمة					
	ثالثا :الإدارة الذتية :					
	أ/ **على المستوى الفردي**					
1	تتسم الهيئة التدريسية بفهم مسؤولية قراراتها المهمة بعد التفكير فيها					
2	تتجنب الهيئة التدريسية المواقف التي تحتاج للتفكير العميق لامتلاكها التفكير الايجابي					
3	تؤمن الهيئة التدريسية بمعتقدات التعلم والتطور الدائم والمنظم					
4	تركز الهيئة التدريسية بجمع حقائق المشكل قبل اتخاذ القرار النهائي					
5	تسيطر الهيئة التدريسية على انفعالاتها اتجاه المواقف حتى لا يتأثر أدائها					
6	تنتهج الهيئة التدريسية إستراتيجية واضحة لإدارة العمل في فترة ضغوط العمل					
7	تفرق الهيئة التدريسية بين السلوك الصحيح والخطأ وتلتزم بالأداء الجيد					
8	تظهر الهيئة التدريسية المشاركة الوجدانية في انجاز العمل بالنظر لسياق المواقف					
9	تتمتع هيئة التدريس تجربة التفكير الناقد البناء للمواقف لاتخاذ القرارات اتجاه موقف معين					
10	تتحدى هيئة التدريس الأفكار التقليدية في الممارسة والمهام					
	ب/ **على المستوى الجماعي**					
1	تركز هيئة التدريس على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف في إطار زمني محدد					

قائمة الملاحق.....

2	تسهر الجامعة على الاستفادة التامة من المعدات والهياكل اللازمة لتحقيق التعلم الفعال					
3	تنتهج الجامعة أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية والبرامج					
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	تحرص هيئة التدريس المفوضة إليها بأداء المهام باستخدام جل الوسائل لتحقيق الأهداف المسطرة					
5	تحكم عمل هيئة التدريس ضمن المجالس والهيئات التشريعات والقوانين لضمان تحقيق الأهداف العامة					
6	تتسم بيئة عمل هيئة التدريس بالمشاركة الفعالة لاتخاذ القرارات الهامة					
7	تنمي الجامعة لدى هيئة التدريس طموح التعلم الذاتي لتحقيق مستوى عال من الانجاز					
8	تعزز هيئة التدريس ذاتها نحو تقويمها لأداء الأعمال بالشكل الصحيح والوقت اللازم					
	رابعا : الإدارة الرشيقة:					
	أ/ تنظيم أماكن العمل					
1	تتبع الكلية منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل لتسهيل استثمار الوقت في الأداء					
2	تهتم الكلية بترتيب عمل وملفات العملية الإدارية بما يسهل عملية الرجوع إليها					
3	تركز الكلية على مدى جاهزية ونظافة أماكن العمل لتكون ملائمة للعمل					
4	تعكف الكلية على إتباع خريطة مكانية لمواقع المباني والأبنية بما يقلل الجهد والوقت في الالتحاق بها					
5	تعتمد الكلية على استراتيجية واضحة للتخلي على الملفات غير هامة في أماكن العمل لضمان التنظيم الفعال					
	ب/ كايزن					
1	تشجع أعضاء هيئة التدريس على التميز في البحث والتدريس					
2	تعتمد الجامعة إستراتيجية تحفيز معنوية ومادية لهيئة التدريس لضمان التحسين المستمر					
3	توفر الكلية الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لهيئة التدريس للتحسين المستمر					
4	تدعم الكلية اعتماد خطة تدريبية واضحة المعالم لتحسين مستوى هيئة التدريس					
5	تقدر الجامعة المبادرات والمقترحات هيئة التدريس والعمل على تنفيذها					
6	تعتمد الجامعة مقررات تقييم كأساس لدعم التحسين المستمر لهيئة التدريس					
7	تنتهج الجامعة معايير واضحة للتقييم داخليا وخارجيا					
	ج/ العمل القياسي					
1	تضمن الجامعة تسلسل لإدارة العمل من طرف هيئة التدريس بشكل انسيابي متسلسل وفق ترتيب هرمي مما يضم أداء العمل بشكل صحيح					
2	تركز الكلية على اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء هيئة التدريس					
3	توفر الجامعة مكتب خاص بمتابعة انجاز هيئة التدريس للعمل وفق الزمن المخصص له					
4	تركز الجامعة على استغلال الهياكل والمباني وفقا لتنظيم المهام المحددة					
5	تنجز هيئة التدريس المهام بشكل أولي دون الرجوع لمراجعة المهمة المسندة من طرف الجهات العليا					
	ج/ العاملين متعددي الوظائف					
1	تنتهج الجامعة إستراتيجية تدريبية تشمل جميع الوحدات الإدارية					
2	تعتمد الجامعة آلية التدوير الوظيفي لشغل المراكز الوظيفية في وسط هيئة التدريس لضمان تبادل الخبرات واكتسابها					
3	تشهد هيئة التدريس اكتساب مهارات من خلال التدريب المستمر مما ينعكس ايجابيا على أسلوب					

قائمة الملاحق.....

	العمل					
4	تطورت إمكانيات وقدرات هيئة التدريب عند الانتقال من وظيفة لأخرى داخل الجامعة					
	خامسا : الهندرة:					
أ/ البعد التنظيمي						
		موافق بشدة	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1	تغير الجامعة هيكله التنظيمي تماشيا مع متغيرات البيئة					
2	تعمد الجامعة على تخفيض عدد المستويات التنظيمية لأهميته في الوقت الحالي					
3	تسعى الجامعة على تجميع العمليات المتشابهة في مكان واحد لتوفير الوقت والجهد					
4	تتوافق عملية تنظيم عمل هيئة التدريس على أساس المسؤولية الكاملة لفريق عمل متمكن مهارة وخبرة					
5	تميل الجامعة لتوسيع نطاق تفويض السلطة نحو اللامركزية لتتسم بالمرونة في التعامل مع الأزمات					
ب/ البعد الإجرائي						
1	تهتم الجامعة بتغيير إجراءات العمل بما يضيف قيمة لعمل هيئة التدريس					
2	تركز الجامعة على القضاء على كل أشكال روتين العمل لتفادي ضياع الوقت					
3	تتحول الجامعة من التدريب إلى التعلم في مواقع العمل بما يخدم التنفيذ الفعال لمهام هيئة التدريس					
4	تحدد الجامعة العمليات غير مهمة وتسندها لأهل الاختصاص خارج الجامعة					
ج/ البعد البشري						
1	تركز الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة تدريس قادرة على تغيير أساليب العمل والتحكم الجيد في التكنولوجيا					
2	تسعى الجامعة على تشكيل فرق عمل في أوساط هيئة التدريس والأداء المهام بمنحهم صلاحية اتخاذ القرار					
3	تمثل الهيئات العليا في الجامعة بالنسبة لهيئة التدريس دور الموجه للسلوك والمنسق للعمليات					
د/ البعد التكنولوجي						
1	تملك الجامعة قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات الدقيقة والحديثة لهيئة التدريس					
2	تعتمد الجامعة استراتيجية قائمة على توفير التقنيات والبرامج الحديثة لهيئة التدريس لأداء المهام					
3	تتيح الجامعة شبكات(انترنت، أنترنات، اكسترنات) لتسهيل التواصل بين الهيئة التدريسية لإتمام المعاملات					
4	تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع الأطراف الخارجية بما يخدم التطور الجامعي					
	سادسا : التمكين:					
أ/ التفويض						
1	تمنح الجامعة الصلاحيات أوسع لهيئة التدريس بناء على ثقتها في أداء المهام					
2	تسمح الجامعة بوضع خطط إبداء الرأي حول عملية اتخاذ القرار					
3	تفوض الجامعة لهيئة التدريس سلطات كافية لأداء المهام					
4	تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة لهيئة التدريس					
ب/ الاتصال ومشاركة المعلومات						
1	توفر الجامعة كل المعلومات اللازمة لهيئة التدريس لفهم المهام الموكلة لها					
2	توفر الجامعة جميع وسائل التواصل لتسهيل العمل					

قائمة الملاحق.....

3	تتميز الإجراءات والتعليمات المتوفرة لهيئة التدريس بالوضوح					
4	تحرص الجامعة على سهولة الوصول للمعلومات الخاصة بالمهام التي تنجزها هيئة التدريس					
5	تشجع الجامعة عملية تبادل المعلومات بين هيئة التدريس باستخدام التكنولوجيا الإعلام والاتصال					
ج/ فرق العمل						
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجع الجامعة هيئة التدريس العمل الفريقي في بيئة تعاوني					
2	تنجز أغلب مهام وأعمال هيئة التدريس بشكل جماعي					
3	تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل في أوساط هيئة التدريس					
د/ التحفيز						
1	تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية لهيئة التدريس تقديرا للجهود المبذولة في العمل					
2	يتناسب الأجر المحدد للهيئة التدريسية والجهد المبذول في العمل					
3	يتميز نظام الحوافز المنتهج من طرف الجامعة بالعدالة والموضوعية					
4	نظام المكافأة في الجامعة لهيئة التدريس قائم على الكفاءة					
هـ/ التدريب						
1	تركز الكلية على عقد دورات تدريسية لهيئة التدريس قبل الالتحاق بالوظيفة					
2	تبرمج الجامعة دورات تدريبية لتحقيق التطوير الذاتي لهيئة التدريس					
3	تبني الجامعة إستراتيجية تدريبية لهيئة التدريس تتناسب والتطورات التكنولوجيا					
4	تسعى الجامعة على إتاحة فرص متساوية لهيئة التدريس للالتحاق بالدورات التدريبية					
المحور الثاني:استراتيجيات إدارة الوقت						
أولا : التخطيط الفعال للوقت:						
1	تشارك الجامعة هيئة التدريس وضع كافة الخطط المتعلقة بوقت انجاز الأعمال					
2	تقوم هيئة التدريس بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني الموضوع سابقا					
3	تركز الجامعة على تخصيص الوقت كاف لتطوير خطط العمل مع هيئة التدريس					
4	تنجز هيئة التدريس أعمالها ومهامها المخطط لها قبل الانتقال لمهام جديدة					
5	تحدد هيئة التدريس الأولويات والمهام الواجب تنفيذها على مستوى مخطط أعمال الجامعة					
6	يتسم التخطيط بالمرونة والملائمة لقدرات هيئة التدريس للانجاز					
7	تتسم جدولة أعمال وأنشطة هيئة التدريس باختيار الوقت والمكان المناسبين					
8	تقوم مخططات الجامعة على المهام المستعجلة على المهام عملا بمدى زمني محدد					
9	يركز هيئة التدريس على 20%من جهدهم اليومي لتحقيق 80%من الأهداف اليومية					
ثانيا : تنظيم الوقت:						
1	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في العمليات التنظيمية					
2	تحرص الجامعة على تنظيم اجتماعات دورية للجان لمراجعة الأهداف المراد تحقيقها من طرف هيئة التدريس					
3	يتم تنظيم الجدولة الخاصة بالاجتماعات وفقا لأعمال هيئة التدريس					
4	يتم توزيع الأعمال بين هيئة التدريس حسب الاختصاص والميول					
5	يتم اعتماد سجل ينظم عملية المراجعة للاجتماعات والزيارات					

قائمة الملاحق.....

6	تهتم هيئة التدريس باعتماد نظام جديد تقني لحفظ المعلومات والملفات لاستثمار الوقت					
	ثالثا : التوجيه الفعال للوقت:					
1	يتم توضيح المهام المطلوبة تنفيذها من هيئة التدريس في توجيه الوقت نحو اقصر الطرق وأفضل النتائج					
2	توازن هيئة التدريس بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لإدارة فعالة للوقت					
3	تقلل هيئة التدريس الأعمال الورقية لتحقيق الأهداف الصحيحة بشكل أفضل					
		موافق بشدة	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
4	تركز هيئة التدريس على التوجه الذاتي لنتائج أفضل للجامعة					
5	توجه هيئة التدريس نحو تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح في الوقت المحدد					
	رابعا : الرقابة الفعال للوقت:					
1	يخصص الهيئات العليا وقت لزيارة أعضاء هيئة التدريس لمتابعة مهامهم ضمن الدوام الرسمي					
2	تعتمد الجامعة الجامعة على تخصيص وقت لمراجعة خطط هيئة التدريس وأسلوب عملهم					
3	تعتمد الجامعة على أسلوب العمل الفريقي لتنفيذ المهام في الوقت المناسب					
4	تخصص الجامعة وقتا لاكتشاف المشكلات التي تواجه هيئة التدريس ومعالجتها					
5	تعمل الجامعة على التحقق من تحقيق الأهداف المخططة لضمان سير المرفق الجامعي					
	المحور الثالث:الالتزام التنظيمي					
	أولا : الالتزام العاطفي:					
1	تتمتع هيئة التدريس بالاخلاص والولاء للجامعة					
2	يمثل انتماء هيئة التدريس للجامعة مؤثرا على كفائتهم					
3	تتوقع هيئة التدريس رغبة الافراد الجدد في الانتماء للجامعة					
4	تتعامل هيئة التدريس مع مشاكل الجامعة كانها مشاكل شخصية للتحسين من الجامعة					
5	تشعر هيئة التدريس بالفخر والاعتزاز كونهم من أعضاء الجامعة					
6	تتحصل هيئة التدريس على مكاسب كثيرة لانتمائها بالجامعة لتعزيزها الجوانب التطويرية والتحفيزية					
7	تشعر هيئة التدريس بالثقة مع أغلب أعضاء الجامعة					
	ثانيا : الالتزام الاستمراري:					
1	تتطلع هيئة التدريس للحصول على مرتبة وظيفية متميزة نتيجة مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة					
2	تحرص هيئة التدريس للانتماء في اللجان التي تخدم الصالح العام للجامعة					
3	تشعر هيئة التدريس بالسعادة لبقائها في الجامعة نظير التقدير والتعاون في البيئة الجامعية					
4	تحرص هيئة التدريس في استمرار العلاقة مع بعضهم البعض لتشجيع فرق العمل لتطوير الجامعة					
5	تسعى هيئة التدريس البقاء على رأس عملها ليد استثمارا مهاريا للمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة زمنيا					
	ثالثا : الالتزام الاخلاقي:					
1	ترغب هيئة التدريس البقاء في عملها حتى ولو توفرت فرصا بديلة					
2	تشعر هيئة التدريس بالتوافق بين قيمها وقيم الجامعة التي تعمل بها					
3	توفر الجامعة المناخ اللازم لهيئة التدريس للعمل في الجامعة					
4	تتيح الجامعة فرصا للمشاركة الفعالة لهيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
5	تهتم هيئة التدريس بوضع ومستقبل الجامعة وتعمل على المساهمة في تطويرها					
6	تشعر هيئة التدريس بالاعتزاز للتكلم على الجامعة نتيجة ما توفره من بيئة عمل جيدة					

قائمة الملاحق.....

المحور الخامس :أبعاد الأداء المتميز للجامعة:						
	أولا : الأداء الأكاديمي:					
1	تساهم هيئة التدريس على تنظيم الامتحانات التزاما بالقرارات والقوانين المنظمة لذلك					
2	تحرص هيئة التدريس على تطوير أدائها التدريسي عن طريق التنمية المستمرة					
3	تركز هيئة التدريس على الالتزام بالجدولة الواضحة في أداء المحاضرات					
4	تلتزم هيئة التدريس أساليب تقييمية متفق عليها قانونا					
5	تحرص هيئة التدريس على تحفيز الطلبة والمشاركة في إبداء أرائهم اتجاه المساقات المقدمة لتطويرها					
		موافق بشدة	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
6	تتسم المساقات التعليمية بالتوافق مع تطلعات المستفيد					
7	تستثمر هيئة التدريس الوسائل والتقنيات اللازمة لتحقيق الهدف التعليمي المقرر					
8	تتمكن هيئة التدريس من توظيف إستراتيجية التعليم عن بعد محيطة بالوسائل والبرامج الرقمية لضمان تفاعل طلابي لازم					
9	تعتمد هيئة التدريس الدور اللازم في عملية الإرشاد الأكاديمي					
10	تحاول هيئة التدريس بناء مساقات وفق المعايير العالمية المرتبطة بمجال التخصص					
11	تحرص هيئة التدريس على التوفيق بين الأعمال الإدارية والأداء التدريسي					
12	تحرص هيئة التدريس على اعتماد التدريب اللازم لاستخدام التكنولوجيا لفعاليتها في الممارسات التعليمية					
	ثانيا : الأداء البحثي:					
1	توفر الجامعة لهيئة التدريس الاحتياجات اللازمة لإجراء بحوثهم لتكون ذات جودة					
2	تطبق الجامعة معايير عادلة وموضوعية لترقية أعضاء هيئة التدريس					
3	تعمل هيئة التدريس على الانضمام للبحوث المشتركة والتعاون على إقامة مشاريع بحثية					
4	تحرص الجامعة على التحفيز والتشجيع اللازم لهيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية للرفع من تصنيف الجامعة					
5	تساهم الجامعة على تعزيز الدافعية اللازمة لهيئة التدريس للتأليف والبحث					
6	تحرص هيئة التدريس على زيادة وتطوير من أبحاثهم لزيادة من مرئية الجامعة عالميا ومحليا					
7	تتيح الجامعة لهيئة التدريس الحرية في انتقاء المواضيع البحثية الخادمة لمكانة الجامعة					
	ثالثا : الأداء الإداري:					
1	تسهر هيئة التدريس على متابعة السجلات وحفظها وأرشفتها تقنيا					
2	تعتمد الجامعة خطة تنفيذية واضحة بجدولة زمنية تطبيقا لإستراتيجية الجامعة					
3	تعمل هيئة التدريس على برمجة جدولة لتنظيم الاجتماعات البيداغوجية					
4	تتضمن الخطط الموضوعة مؤشرات للتقييم والمتابعة					
5	يتم اعتماد تقييم دوري يعقد اجتماعات لمتابعة جودة الخدمات الإدارية					
6	تتبنى الجامعة نظاما للحوافز والمكافأة يتناسب وطبيعة الوظائف الجامعية					
7	تعتمد الجامعة خطط لتنمية الموارد الذاتية لهيئة التدريس ومتابعتها					
8	توفر الجامعة ميزانية كافية لوفير جل التقنيات والتجهيزات اللازمة					
	رابعا : الأداء المجتمعي:					
1	تشارك هيئة التدريس بفعالية في خطط الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة					
2	تسعى هيئة التدريس على تصميم ودعم البرامج التدريبية للطلبة الخريجيين التي تساعدهم على الالتحاق					

					بسوق العمل	
					تربط الجامعة أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية	3
					تكون الجامعة علاقات قوية مع مختلف مؤسسات القطاع الخدمي والانتاجي الداعمة لأهداف الجامعة	4
					تساهم الجامعة في عقد ندوات هادفة مجتمعيا لإيجاد حلول ومقترحات للمشاكل الاجتماعية	5
					تساهم الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية المحلية والوطنية	6

الملحق رقم(14):معالم ألفا كرومباخ

للإستبانة ككل:

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

			95.0% Confidence Interval	
	Cronbach's α	McDonald's ω	Lower	Upper
scale	0.985	0.985	0.980	0.990

Note. Of the observations, 65 were used, 0 were excluded listwise, and 65 were provided.

محور أساليب التنظيمية

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

			95.0% Confidence Interval	
	Cronbach's α	McDonald's ω	Lower	Upper
scale	0.977	0.978	0.969	0.985

Note. Of the observations, 65 were used, 0 were excluded listwise, and 65 were provided.

محور استراتيجيات الوقت

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

			95.0% Confidence Interval	
	Cronbach's α	McDonald's ω	Lower	Upper
scale	0.936	0.937	0.912	0.957

Note. Of the observations, 65 were used, 0 were excluded listwise, and 65 were provided.

محور إدارة الوقت

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

			95.0% Confidence Interval	
	Cronbach's α	McDonald's ω	Lower	Upper
scale	0.982	0.982	0.975	0.988

Note. Of the observations, 65 were used, 0 were excluded listwise, and 65 were provided.

محور الالتزام التنظيمي

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

	95.0% Confidence Interval

	Cronbach's α	McDonald's ω	Lower	Upper
scale	0.897	0.900	0.857	0.930

Note. Of the observations, 65 were used, 0 were excluded listwise, and 65 were provided.

الالتزام العاطفي

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

			95.0% Confidence Interval	
	Cronbach's α	McDonald's ω	Lower	Upper
scale	0.776	0.783	0.682	0.850

Note. Of the observations, 65 were used, 0 were excluded listwise, and 65 were provided.

الالتزام الاستمراري

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

			95.0% Confidence Interval	
	Cronbach's α	McDonald's ω	Lower	Upper
scale	0.809	0.817	0.724	0.873

Note. Of the observations, 65 were used, 0 were excluded listwise, and 65 were provided.

الالتزام الأخلاقي

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

			95.0% Confidence Interval	
	Cronbach's α	McDonald's ω	Lower	Upper
scale	0.777	0.783	0.681	0.852

Note. Of the observations, 65 were used, 0 were excluded listwise, and 65 were provided.

الأداء المتميز

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

			95.0% Confidence Interval	
	Cronbach's α	McDonald's ω	Lower	Upper
scale	0.922	0.924	0.893	0.947

Note. Of the observations, 65 were used, 0 were excluded listwise, and 65 were provided.

الملحق رقم(15):المخرجات الخاصة بوصف عينة الدراسة

Récapitulatif de l'observation

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
$طبيعة_دورات_مشاركة[a]	33	50,8%	32	49,2%	65	100,0%
$طبيعة_انتماء_مخابر_فرق_بحث[a]	44	67,7%	21	32,3%	65	100,0%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

fréquences$طبيعة_دورات_مشاركة

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
$طبيعة_دورات_مشاركs[a]	مجال التحسين المستمر	17	31,5%	51,5%
	مجال تنمية العلاقات الاتصالية والعمل الفريقي والتعاون	5	9,3%	15,2%
	مجال الجودة	3	5,6%	9,1%
	مجال تنمية المهارات الفنية	14	25,9%	42,4%
	مجال إدارة وتنظيم الوقت	2	3,7%	6,1%
	مجال تنمية المهارات البحثية	13	24,1%	39,4%
Total		54	100,0%	163,6%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

fréquences$طبيعة_انتماء_مخابر_فرق_بحث

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
$	طبيعة الانتماء:عضو/مدير مخبر	29	34,9%	65,9%
	طبيعة الانتماء:رئيس/عضو فرقة بحث	27	32,5%	61,4%
طبيعة_انتماء_مخابر_فرق_بحث[a]	طبيعة الانتماء:مشروعprfu	25	30,1%	56,8%
	طبيعة الانتماء:مشروعpnr	2	2,4%	4,5%
Total		83	100,0%	188,6%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	61,5	61,5	61,5
	أنثى	25	38,5	38,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا ينتمى للهيئة الادارية	54	83,1	83,1	83,1
	هيئة علمية	5	7,7	7,7	90,8
	منصب بيداغوجى نوعي	1	1,5	1,5	92,3
	منصب إداري هيكلي	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الأنتماء لمخبر أو فرقة بحث

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	44	67,7	67,7	67,7
	لا	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

المشاركة في الدورات التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	32	49,2	49,2	49,2
	لا	33	50,8	50,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الملحق رقم(16):اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		إدارة_الوقت	الأساليب_التنظيمية	استراتيجيات_ادارة_الوقت	الالتزام_التنظيمي	الأداء_المتميز
N		65	65	65	65	65
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	2,8874	2,8871	2,8886	3,1538	3,1226
	Ecart type	,59439	,60300	,63928	,64271	,53725
Différences les plus extrêmes	Absolue	,058	,060	,078	,080	,063
	Positif	,058	,060	,051	,056	,063
	Négatif	-,056	-,043	-,078	-,080	-,059
Statistiques de test		,058	,060	,078	,080	,063
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200[c,d]	,200[c,d]	,200[c,d]	,200[c,d]	,200[c,d]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم(17):الوصف الإحصائي لبعد الأساليب التنظيمية

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i1 i2 i3 i4 i5 i6 i7 i8 i9 i10 i11 i12 i13 i14
i15 i16 i17 i18 i19 i20 i21 i22 i23 i24 i25 i26 i27 i28 i29 i30 i31
i32 i33 i34 i35 i36 i37 i38 i39 i40 i41 i42 i43 i44 i45 i46 i47 i48
i49 i50 i51 i52 i53 i54 i55 i56 i57 i58 i59 i60
  i61 i62 i63 i64 i65 i66 i67 i68 i69 i70 i71 i72 i73 i74 i75 i76 i77
   الأساليب_التنظيمية i78 i79 i80 i81 i82 i83 i84 i85 i86 i87 i88 i89
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم تحديد أهداف الجامعة والكلية بالتشاور والتنسيق بين أعضاء الهيئة التدريسية	65	2,5077	1,22631
تركز الجامعة على دمج أهداف الهيئة التدريسية مع الأهداف العامة	65	2,8615	1,05885
تتم مراجعة الأعمال بناء على النتائج المحققة وليس الإجراءات والأساليب المتبعة	65	2,6154	,99518
تركز الجامعة على متابعة مدى تحقيق الهيئة التدريسية الأهداف المطلوب تحقيقها	65	2,9077	1,08575
تنتهج الجامعة أسلوب المكافئة للمساهمين من الهيئة التدريسية في تحقيق الأهداف تشجيعا لهم	65	2,0923	,96377
تتبع الجامعة أسلوب المناقشة مع الهيئة التدريسية للمقترحات وحرية إبداء الرأي لمعرفة أرائهم وتوجيه دوافعهم	65	2,4462	1,11846
تركز الجامعة على التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات للهيئة التدريسية بما يحقق الأهداف العامة	65	2,9692	1,07484
تعطي الجامعة أهمية لهيكلة عملية التفويض وتقييمها	65	3,0000	,82916
تسعى الجامعة لتوضيح وشرح النتائج للمفوضين من الهيئة التدريسية المتوقعة انجازهم ضمن المهمة الموكلة لهم	65	3,0308	,86547
يساهم التفويض توفير الوقت الكافي لأداء مهام الهيئة التدريسية	65	3,3077	,90005
تركز عملية التفويض على بإسناد المهام والمسؤوليات للهيئة التدريسية	65	3,2308	,86185
توفر الهيئات العليا التعليمات الكافية للهيئة التدريسية التي فوضت لها المهام لضمان أداء اللازم للمهمة	65	3,2615	,83436
تركز الجامعة على متابعة الأعمال والمهام المفوضة بشكل روتيني لضمان الأداء المطلوب	65	3,2000	,85147
تنتهج الجامعة الأسلوب التشجيعي النفسي الداعم للهيئة التدريسية المفوضة إليهم لضمان القيام بالمهمة	65	2,3538	1,00671
تتسم الهيئة التدريسية بفهم مسؤولية قراراتها المهمة بعد التفكير فيها	65	3,5846	,93361
تتجنب الهيئة التدريسية المواقف التي تحتاج للتفكير العميق لامتلاكها التفكير الايجابي	65	3,2615	,90618
تؤمن الهيئة التدريسية بمعتقدات التعلم والتطور الدائم والمنظم	65	3,6615	,92326
تركز الهيئة التدريسية بجمع حقائق المشكل قبل اتخاذ القرار النهائي	65	3,4769	,98596
تسيطر الهيئة التدريسية على انفعالاتها اتجاه المواقف حتى لا يتأثر أدائها	65	3,4000	,98107
تنتهج الهيئة التدريسية إستراتيجية واضحة لإدارة العمل في فترة ضغوط العمل	65	3,4923	1,00192
تفرق الهيئة التدريسية بين السلوك الصحيح والخطأ وتلتزم بالأداء الجيد	65	3,6769	1,00168
تظهر الهيئة التدريسية المشاركة الوجدانية في انجاز العمل بالنظر لسياق المواقف	65	3,3231	,79270
تتمتع هيئة التدريس تجربة التفكير الناقد البناء للمواقف لاتخاذ القرارات اتجاه موقف معين	65	3,3538	1,02211
تتحدى هيئة التدريس الأفكار التقليدية في الممارسة والمهام	65	3,1077	,93747
تركز هيئة التدريس على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف في إطار زمني محدد	65	3,5077	,93747
تسهر الجامعة على الاستفادة التامة من المعدات والهياكل اللازمة لتحقيق التعلم الفعال	65	2,8923	1,25154
تنتهج الجامعة أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية والبرامج	65	2,6769	1,00168
تحرص هيئة التدريس المفوضة إليها بأداء المهام باستخدام جل الوسائل لتحقيق الأهداف المسطرة	65	3,4154	,93361
تحكم عمل هيئة التدريس ضمن المجالس والهيئات التشريعات والقوانين لضمان تحقيق الأهداف العامة	65	3,5692	,80950
تتسم بيئة عمل هيئة التدريس بالمشاركة الفعالة لاتخاذ القرارات الهامة	65	3,0308	,91804
تنمي الجامعة لدى هيئة التدريس طموح التعلم الذاتي لتحقيق مستوى عال من الانجاز	65	2,9231	1,07975
تعزز هيئة التدريس ذاتها نحو تقويمها لأداء الأعمال بالشكل الصحيح والوقت اللازم	65	3,3538	1,00671

تتبع الكلية منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل لتسهيل استثمار الوقت في الأداء	65	3,3692	1,08353
تهتم الكلية بترتيب عمل وملفات العملية الإدارية بما يسهل عملية الرجوع إليها	65	3,5538	,95248
تركز الكلية على مدى جاهزية ونظافة أماكن العمل لتكون ملائمة للعمل	65	3,3231	1,22612
تعكف الكلية على إتباع خريطة مكانية لمواقع المباني والأبنية بما يقلل الجهد والوقت في الالتحاق بها	65	2,9846	1,03821
تعتمد الكلية على إستراتيجية واضحة للتخلي على الملفات غير هامة في أماكن العمل لضمان التنظيم الفعال	65	3,0000	,96825
تشجع أعضاء هيئة التدريس على التميز في البحث والتدريس	65	2,7231	1,09698
تعتمد الجامعة إستراتيجية تحفيز معنوية ومادية لهيئة التدريس لضمان التحسين المستمر	65	2,3692	1,11200
توفر الكلية الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لهيئة التدريس للتحسين المستمر	65	2,8769	1,12511
تدعم الكلية اعتماد خطة تدريبية واضحة المعالم لتحسين مستوى هيئة التدريس	65	2,7077	,97984
تقدر الجامعة المبادرات والمقترحات هيئة التدريس والعمل على تنفيذها	65	2,6000	1,02774
تعتمد الجامعة مقررات تقييم كأساس لدعم التحسين المستمر لهيئة التدريس	65	2,5385	,93670
تنتهج الجامعة معايير واضحة للتقييم داخليا وخارجيا	65	2,7846	1,08242
تضمن الجامعة تسلسل لإدارة العمل من طرف هيئة التدريس بشكل انسيابي متسلسل وفق ترتيب هرمي مما يضم أداء العمل بشكل صحيح	65	3,2154	,89254
تركز الكلية على اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء هيئة التدريس	65	2,7692	,94818
توفر الجامعة مكتب خاص بمتابعة انجاز هيئة التدريس للعمل وفق الزمن المخصص له	65	2,7846	1,09676
تركز الجامعة على استغلال الهياكل والمباني وفقا لتنظيم المهام المحددة	65	3,2154	,96002
تنجز هيئة التدريس المهام بشكل أولي دون الرجوع لمراجعة المهمة المسندة من طرف الجهات العليا	65	3,2154	,87486
تنتهج الجامعة إستراتيجية تدريبية تشمل جميع الوحدات الإدارية	65	3,1077	,95399
تعتمد الجامعة آلية التدوير الوظيفي لشغل المراكز الوظيفية في وسط هيئة التدريس لضمان تبادل الخبرات واكتسابها	65	2,9846	,97616
تشهد هيئة التدريس اكتساب مهارات من خلال التدريب المستمر مما ينعكس ايجابيا على أسلوب العمل	65	2,9692	,98376
تطورت إمكانيات وقدرات هيئة التدريب عند الانتقال من وظيفة لأخرى داخل الجامعة	65	2,9385	1,04398
تغير الجامعة هيكله التنظيمي تماشيا مع متغيرات البيئة	65	2,6308	1,12596
تعمد الجامعة على تخفيض عدد المستويات التنظيمية لأهميته في الوقت الحالي	65	2,8000	,92195
تسعى الجامعة على تجميع العمليات المتشابهة في مكان واحد لتوفير الوقت والجهد	65	2,9385	,96626
تتوافق عملية تنظيم عمل هيئة التدريس على أساس المسؤولية الكاملة لفريق عمل متمكن مهارة وخبرة	65	3,0308	,96775
تميل الجامعة لتوسيع نطاق تفويض السلطة نحو اللامركزية لتتسم بالمرونة في التعامل مع الأزمات	65	2,7846	1,03821
تهتم الجامعة بتغيير إجراءات العمل بما يضيف قيمة لعمل هيئة التدريس	65	2,7385	,97270
تركز الجامعة على القضاء على كل أشكال روتين العمل لتفادي ضياع الوقت	65	2,6000	,99687
تتحول الجامعة من التدريب إلى التعلم في مواقع العمل بما يخدم التنفيذ الفعال لمهام هيئة التدريس	65	2,6769	,93721
تحدد الجامعة العمليات غير مهمة وتسندها لأهل الاختصاص خارج الجامعة	65	2,6615	,97270
تركز الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة تدريس قادرة على تغيير أساليب العمل والتحكم الجيد في التكنولوجيا	65	2,7385	1,20256
تسعى الجامعة على تشكيل فرث عمل في أوساط هيئة التدريس والأداء المهام بمنحهم صلاحية اتخاذ القرار	65	2,6000	1,04283
تمثل الهيئات العليا في الجامعة بالنسبة لهيئة التدريس دور الموجه للسلوك والمنسق للعمليات	65	2,7846	1,21825
تملك الجامعة قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات الدقيقة والحديثة لهيئة التدريس	65	2,8308	1,20635
تعتمد الجامعة إستراتيجية قائمة على توفير التقنيات والبرامج الحديثة لهيئة التدريس لأداء المهام	65	2,5846	1,17117
تتيح الجامعة شبكات)انترنت، أنترنات، اكسترنات (لتسهيل التواصل بين الهيئة التدريسية لإتمام المعاملات	65	2,1077	1,03264
تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع الأطراف الخارجية بما يخدم التطور الجامعي	65	2,5077	1,22631
تمنح الجامعة الصلاحيات أوسع لهيئة التدريس بناء على ثقتها في أداء المهام	65	2,7385	1,07931
تسمح الجامعة بوضع خطط إبداء الرأي حول عملية اتخاذ القرار	65	2,4615	1,09083
تفوض الجامعة لهيئة التدريس سلطات كافية لأداء المهام	65	2,7385	1,10788
تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة لهيئة التدريس	65	2,8154	1,11653
توفر الجامعة كل المعلومات اللازمة لهيئة التدريس لفهم المهام الموكلة لها	65	2,7692	1,14249

توفر الجامعة جميع وسائل التواصل لتسهيل العمل	65	2,7385	1,13574
تتميز الإجراءات والتعليمات المتوفرة لهيئة التدريس بالوضوح	65	2,8000	1,04881
تحرص الجامعة على سهولة الوصول للمعلومات الخاصة بالمهام التي تنجزها هيئة التدريس	65	2,9077	1,12809
تشجع الجامعة عملية تبادل المعلومات بين هيئة التدريس باستخدام التكنولوجيا الإعلام والاتصال	65	2,6769	1,07685
تشجع الجامعة هيئة التدريس العمل ألفريقي في بيئة تعاوني	65	2,6923	1,08862
تنجز أغلب مهام وأعمال هيئة التدريس بشكل جماعي	65	2,6923	1,14459
تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل في أوساط هيئة التدريس	65	2,6154	1,19494
تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية لهيئة التدريس تقديرا للجهود المبذولة في العمل	65	2,1231	1,11113
يتناسب الأجر المحدد للهيئة التدريسية والجهد المبذول في العمل	65	1,9846	,97616
يتميز نظام الحوافز المنتهج من طرف الجامعة بالعدالة والموضوعية	65	1,9846	1,00766
نظام المكافأة في الجامعة لهيئة التدريس قائم على الكفاءة	65	2,1385	1,22317
تركز الكلية على عقد دورات تدريسية لهيئة التدريس قبل الالتحاق بالوظيفة	65	3,1077	1,20056
تبرمج الجامعة دورات تدريبية لتحقيق التطوير الذاتي لهيئة التدريس	65	2,9538	1,23023
تبني الجامعة إستراتيجية تدريبية لهيئة التدريس تتناسب والتطورات التكنولوجيا	65	2,7538	1,19936
تسعى الجامعة على إتاحة فرص متساوية لهيئة التدريس للالتحاق بالدورات التدريبية	65	2,7385	1,26586
الأساليب_التنظيمية	65	2,8871	,60300
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i1 i2 i3 i4 i5 i6 i7 الإدارة_بالأهداف
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم تحديد أهداف الجامعة والكلية بالتشاور والتنسيق بين أعضاء الهيئة التدريسية	65	2,5077	1,22631
تركز الجامعة على دمج أهداف الهيئة التدريسية مع الأهداف العامة	65	2,8615	1,05885
تتم مراجعة الأعمال بناء على النتائج المحققة وليس الإجراءات والأساليب المتبعة	65	2,6154	,99518
تركز الجامعة على متابعة مدى تحقيق الهيئة التدريسية الأهداف المطلوب تحقيقها	65	2,9077	1,08575
تنتهج الجامعة أسلوب المكافئة للمساهمين من الهيئة التدريسية في تحقيق الأهداف تشجيعا لهم	65	2,0923	,96377
تتبع الجامعة أسلوب المناقشة مع الهيئة التدريسية للمقترحات وحرية إبداء الرأي لمعرفة أرائهم وتوجيه دوافعهم	65	2,4462	1,11846
تركز الجامعة على التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات للهيئة التدريسية بما يحقق الأهداف العامة	65	2,9692	1,07484
الإدارة_بالأهداف	65	2,5821	,79064
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i8 i9 i10 i11 i12 i13 i14 الإدارة_بالتفويض
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعطي الجامعة أهمية لهيكلة عملية التفويض وتقييمها	65	3,0000	,82916
تسعى الجامعة لتوضيح وشرح النتائج للمفوضين من الهيئة التدريسية المتوقعة انجازهم ضمن المهمة الموكلة لهم	65	3,0308	,86547
يساهم التفويض توفير الوقت الكافي لأداء مهام الهيئة التدريسية	65	3,3077	,90005
تركز عملية التفويض على بإسناد المهام والمسؤوليات للهيئة التدريسية	65	3,2308	,86185
توفر الهيئات العليا التعليمات الكافية للهيئة التدريسية التي فوضت لها المهام لضمان أداء اللازم للمهمة	65	3,2615	,83436
تركز الجامعة على متابعة الأعمال والمهام المفوضة بشكل روتيني لضمان الأداء المطلوب	65	3,2000	,85147

تنتهج الجامعة الأسلوب التشجيعي النفسي الداعم للهيئة التدريسية المفوضة إليهم لضمان القيام بالمهمة	65	2,3538	1,00671
الإدارة_بالتفويض	65	3,0549	,63220
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i15 i16 i17 i18 i19 i20 i21 i22 i23 i24 i25 i26
                       الإدارة_الذاتية i27 i28 i29 i30 i31 i32
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتسم الهيئة التدريسية بفهم مسؤولية قراراتها المهمة بعد التفكير فيها	65	3,5846	,93361
تتجنب الهيئة التدريسية المواقف التي تحتاج للتفكير العميق لامتلاكها التفكير الايجابي	65	3,2615	,90618
تؤمن الهيئة التدريسية بمعتقدات التعلم والتطور الدائم والمنظم	65	3,6615	,92326
تركز الهيئة التدريسية بجمع حقائق المشكل قبل اتخاذ القرار النهائي	65	3,4769	,98596
تسيطر الهيئة التدريسية على انفعالاتها اتجاه المواقف حتى لا يتأثر أدائها	65	3,4000	,98107
تنتهج الهيئة التدريسية إستراتيجية واضحة لإدارة العمل في فترة ضغوط العمل	65	3,4923	1,00192
تفرق الهيئة التدريسية بين السلوك الصحيح والخطأ وتلتزم بالأداء الجيد	65	3,6769	1,00168
تظهر الهيئة التدريسية المشاركة الوجدانية في انجاز العمل بالنظر لسياق المواقف	65	3,3231	,79270
تتمتع هيئة التدريس تجربة التفكير الناقد البناء للمواقف لاتخاذ القرارات اتجاه موقف معين	65	3,3538	1,02211
تتحدى هيئة التدريس الأفكار التقليدية في الممارسة والمهام	65	3,1077	,93747
تركز هيئة التدريس على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف في إطار زمني محدد	65	3,5077	,93747
تسهر الجامعة على الاستفادة التامة من المعدات والهياكل اللازمة لتحقيق التعلم الفعال	65	2,8923	1,25154
تنتهج الجامعة أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية والبرامج	65	2,6769	1,00168
تحرص هيئة التدريس المفوضة إليها بأداء المهام باستخدام جل الوسائل لتحقيق الأهداف المسطرة	65	3,4154	,93361
تحكم عمل هيئة التدريس ضمن المجالس والهيئات التشريعات والقوانين لضمان تحقيق الأهداف العامة	65	3,5692	,80950
تتسم بيئة عمل هيئة التدريس بالمشاركة الفعالة لاتخاذ القرارات الهامة	65	3,0308	,91804
تنمى الجامعة لدى هيئة التدريس طموح التعلم الذاتى لتحقيق مستوى عال من الانجاز	65	2,9231	1,07975
تعزز هيئة التدريس ذاتها نحو تقويمها لأداء الأعمال بالشكل الصحيح والوقت اللازم	65	3,3538	1,00671
الإدارة_الذاتية	65	3,3171	,60816
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i33 i34 i35 i36 i37 i38 i39 i40 i41 i42 i43 i44
                       الإدارة_الرشيقة i45 i46 i47 i48 i49 i50 i51 i52 i53
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتبع الكلية منهجية واضحة ومحددة لتنظيم أماكن العمل لتسهيل استثمار الوقت في الأداء	65	3,3692	1,08353
تهتم الكلية بترتيب عمل وملفات العملية الإدارية بما يسهل عملية الرجوع إليها	65	3,5538	,95248
تركز الكلية على مدى جاهزية ونظافة أماكن العمل لتكون ملائمة للعمل	65	3,3231	1,22612
تعكف الكلية على إتباع خريطة مكانية لمواقع المباني والأبنية بما يقلل الجهد والوقت في الالتحاق بها	65	2,9846	1,03821
تعتمد الكلية على إستراتيجية واضحة للتخلي على الملفات غير هامة في أماكن العمل لضمان التنظيم الفعال	65	3,0000	,96825
تشجع أعضاء هيئة التدريس على التميز في البحث والتدريس	65	2,7231	1,09698
تعتمد الجامعة إستراتيجية تحفيز معنوية ومادية لهيئة التدريس لضمان التحسين المستمر	65	2,3692	1,11200
توفر الكلية الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لهيئة التدريس للتحسين المستمر	65	2,8769	1,12511

تدعم الكلية اعتماد خطة تدريبية واضحة المعالم لتحسين مستوى هيئة التدريس	65	2,7077	,97984
تقدر الجامعة المبادرات والمقترحات هيئة التدريس والعمل على تنفيذها	65	2,6000	1,02774
تعتمد الجامعة مقررات تقييم كأساس لدعم التحسين المستمر لهيئة التدريس	65	2,5385	,93670
تنتهج الجامعة معايير واضحة للتقييم داخليا وخارجيا	65	2,7846	1,08242
تضمن الجامعة تسلسل لإدارة العمل من طرف هيئة التدريس بشكل انسيابي متسلسل وفق ترتيب هرمي مما يضم أداء العمل بشكل صحيح	65	3,2154	,89254
تركز الكلية على اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء هيئة التدريس	65	2,7692	,94818
توفر الجامعة مكتب خاص بمتابعة انجاز هيئة التدريس للعمل وفق الزمن المخصص له	65	2,7846	1,09676
تركز الجامعة على استغلال الهياكل والمباني وفقا لتنظيم المهام المحددة	65	3,2154	,96002
تنجز هيئة التدريس المهام بشكل أولي دون الرجوع لمراجعة المهمة المسندة من طرف الجهات العليا	65	3,2154	,87486
تنتهج الجامعة إستراتيجية تدريبية تشمل جميع الوحدات الإدارية	65	3,1077	,95399
تعتمد الجامعة آلية التدوير الوظيفي لشغل المراكز الوظيفية في وسط هيئة التدريس لضمان تبادل الخبرات واكتسابها	65	2,9846	,97616
تشهد هيئة التدريس اكتساب مهارات من خلال التدريب المستمر مما ينعكس ايجابيا على أسلوب العمل	65	2,9692	,98376
تطورت إمكانيات وقدرات هيئة التدريب عند الانتقال من وظيفة لأخرى داخل الجامعة	65	2,9385	1,04398
الإدارة_الرشيقة	65	2,9538	,64103
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i54 i55 i56 i57 i58 i59 i60 i61 i62 i63 i64 i65
i66 i67 i68 i69 الـهـنـدرة
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تغير الجامعة هيكله التنظيمي تماشيا مع متغيرات البيئة	65	2,6308	1,12596
تعمد الجامعة على تخفيض عدد المستويات التنظيمية لأهميته في الوقت الحالي	65	2,8000	,92195
تسعى الجامعة على تجميع العمليات المتشابهة فى مكان واحد لتوفير الوقت والجهد	65	2,9385	,96626
تتوافق عملية تنظيم عمل هيئة التدريس على أساس المسؤولية الكاملة لفريق عمل متمكن مهارة وخبرة	65	3,0308	,96775
تميل الجامعة لتوسيع نطاق تفويض السلطة نحو اللامركزية لتتسم بالمرونة في التعامل مع الأزمات	65	2,7846	1,03821
تهتم الجامعة بتغيير إجراءات العمل بما يضيف قيمة لعمل هيئة التدريس	65	2,7385	,97270
تركز الجامعة على القضاء على كل أشكال روتين العمل لتفادي ضياع الوقت	65	2,6000	,99687
تتحول الجامعة من التدريب إلى التعلم في مواقع العمل بما يخدم التنفيذ الفعال لمهام هيئة التدريس	65	2,6769	,93721
تحدد الجامعة العمليات غير مهمة وتسندها لأهل الاختصاص خارج الجامعة	65	2,6615	,97270
تركز الحامعة على استقطاب أعضاء هيئة تدريس قادرة على تغيير أساليب العمل والتحكم الجيد في التكنولوجيا	65	2,7385	1,20256
تسعى الجامعة على تشكيل فرث عمل في أوساط هيئة التدريس والأداء المهام بمنحهم صلاحية اتخاذ القرار	65	2,6000	1,04283
تمثل الهيئات العليا في الجامعة بالنسبة لهيئة التدريس دور الموجه للسلوك والمنسق للعمليات	65	2,7846	1,21825
تملك الجامعة قواعد بيانات مشتركة توفر المعلومات الدقيقة والحديثة لهيئة التدريس	65	2,8308	1,20635
تعتمد الجامعة إستراتيجية قائمة على توفير التقنيات والبرامج الحديثة لهيئة التدريس لأداء المهام	65	2,5846	1,17117
تتيح الجامعة شبكات)انترنت، أنترنات، اكسترنات (لتسهيل التواصل بين الهيئة التدريسية لإتمام المعاملات	65	2,1077	1,03264
تعتمد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع الأطراف الخارجية بما يخدم التطور الجامعي	65	2,5077	1,22631
الهندرة	65	2,6885	,73075
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i70 i71 i72 i73 i74 i75 i76 i77 i78 i79 i80 i81
i82 i83 i84 i85 i86 i87 i88 i89 التمكين
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمنح الجامعة الصلاحيات أوسع لهيئة التدريس بناء على ثقتها في أداء المهام	65	2,7385	1,07931
تسمح الجامعة بوضع خطط إبداء الرأي حول عملية اتخاذ القرار	65	2,4615	1,09083
تفوض الجامعة لهيئة التدريس سلطات كافية لأداء المهام	65	2,7385	1,10788
تتناسب المسؤوليات مع حجم السلطة الممنوحة لهيئة التدريس	65	2,8154	1,11653
توفر الجامعة كل المعلومات اللازمة لهيئة التدريس لفهم المهام الموكلة لها	65	2,7692	1,14249
توفر الجامعة جميع وسائل التواصل لتسهيل العمل	65	2,7385	1,13574
تتميز الإجراءات والتعليمات المتوفرة لهيئة التدريس بالوضوح	65	2,8000	1,04881
تحرص الجامعة على سهولة الوصول للمعلومات الخاصة بالمهام التي تنجزها هيئة التدريس	65	2,9077	1,12809
تشجع الجامعة عملية تبادل المعلومات بين هيئة التدريس باستخدام التكنولوجيا الإعلام والاتصال	65	2,6769	1,07685
تشجع الجامعة هيئة التدريس العمل ألفريقي في بيئة تعاوني	65	2,6923	1,08862
تنجز أغلب مهام وأعمال هيئة التدريس بشكل جماعي	65	2,6923	1,14459
تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل في أوساط هيئة التدريس	65	2,6154	1,19494
تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية لهيئة التدريس تقديرا للجهود المبذولة في العمل	65	2,1231	1,11113
يتناسب الأجر المحدد للهيئة التدريسية والجهد المبذول في العمل	65	1,9846	,97616
يتميز نظام الحوافز المنتهج من طرف الجامعة بالعدالة والموضوعية	65	1,9846	1,00766
نظام المكافأة في الجامعة لهيئة التدريس قائم على الكفاءة	65	2,1385	1,22317
تركز الكلية على عقد دورات تدريسية لهيئة التدريس قبل الالتحاق بالوظيفة	65	3,1077	1,20056
تبرمج الجامعة دورات تدريبية لتحقيق التطوير الذاتي لهيئة التدريس	65	2,9538	1,23023
تبني الجامعة إستراتيجية تدريبية لهيئة التدريس تتناسب والتطورات التكنولوجيا	65	2,7538	1,19936
تسعى الجامعة على إتاحة فرص متساوية لهيئة التدريس للالتحاق بالدورات التدريبية	65	2,7385	1,26586
التمكين	65	2,6215	,79613
N valide (liste)	65		

الملحق رقم(18):الوصف الإحصائي لبعد استراتيجيات إدارة الوقت

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i110 i111 i112 i113 i114
i90 i91 i92 i93 i94 i95 i96 i97 i98 i99 i100 استراتيجيات_إدارة_الوقت
i101 i102 i103 i104 i105 i106 i107 i108 i109
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يخصص الهيئات العليا وقت لزيارة أعضاء هيئة التدريس لمتابعة مهامهم ضمن الدوام الرسمي	65	2,8308	1,03937
تعتمد الجامعة الجامعة على تخصيص وقت لمراجعة خطط هيئة التدريس وأسلوب عملهم	65	2,6923	,99880
تعتمد الجامعة على أسلوب العمل ألفريقي لتنفيذ المهام في الوقت المناسب	65	2,6462	1,00671
تخصص الجامعة وقتا لاكتشاف المشكلات التي تواجه هيئة التدريس ومعالجتها	65	2,5385	1,03194
تعمل الجامعة على التحقق من تحقيق الأهداف المخططة لضمان سير المرفق الجامعي	65	2,9385	1,04398
استراتيجيات_إدارة_الوقت	65	2,8886	,63928
تشارك الجامعة هيئة التدريس وضع كافة الخطط المتعلقة بوقت انجاز الأعمال	65	2,5538	1,17301
تقوم هيئة التدريس بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمنى الموضوع سابقا	65	3,1692	,96127
تركز الجامعة على تخصيص الوقت كاف لتطوير خطط العمل مع هيئة التدريس	65	2,7385	1,00432

تنجز هيئة التدريس أعمالها ومهامها المخطط لها قبل الانتقال لمهام جديدة	65	3,0462	,97517
تحدد هيئة التدريس الأولويات والمهام الواجب تنفيذها على مستوى مخطط أعمال الجامعة	65	3,1077	,98620
يتسم التخطيط بالمرونة والملائمة لقدرات هيئة التدريس للانجاز	65	2,7538	1,03124
تتسم جدولة أعمال وأنشطة هيئة التدريس باختيار الوقت والمكان المناسبين	65	2,8462	1,09303
تقوم مخططات الجامعة على المهام المستعجلة على المهام عملا بمدى زمني محدد	65	2,8769	1,00790
يركز هيئة التدريس على20% من جهدهم اليومي لتحقيق80% من الأهداف اليومية	65	2,6923	,96700
تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في العمليات التنظيمية	65	2,7385	,98864
تحرص الجامعة على تنظيم اجتماعات دورية للجان لمراجعة الأهداف المراد تحقيقها من طرف هيئة التدريس	65	2,9692	,95147
يتم تنظيم الجدولة الخاصة بالاجتماعات وفقا لأعمال هيئة التدريس	65	2,7538	1,07574
يتم توزيع الأعمال بين هيئة التدريس حسب الاختصاص والميول	65	2,7077	1,04168
يتم اعتماد سجل ينظم عملية المراجعة للاجتماعات والزيارات	65	2,9077	,97984
تهتم هيئة التدريس باعتماد نظام جديد تقني لحفظ المعلومات والملفات لاستثمار الوقت	65	2,8154	1,05907
يتم توضيح المهام المطلوبة تنفيذها من هيئة التدريس في توجيه الوقت نحو اقصر الطرق وأفضل النتائج	65	2,8000	1,04881
توازن هيئة التدريس بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لإدارة فعالة للوقت	65	3,2154	1,00766
تقلل هيئة التدريس الأعمال الورقية لتحقيق الأهداف الصحيحة بشكل أفضل	65	3,2769	1,05338
تركز هيئة التدريس على التوجه الذاتي لنتائج أفضل للجامعة	65	3,2462	,91908
توجه هيئة التدريس نحو تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح في الوقت المحدد	65	3,3538	,90882
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i90 i91 i92 i93 i94 i95 i96 i97 i98 التخطيط
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تشارك الجامعة هيئة التدريس وضع كافة الخطط المتعلقة بوقت انجاز الأعمال	65	2,5538	1,17301
تقوم هيئة التدريس بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني الموضوع سابقا	65	3,1692	,96127
تركز الجامعة على تخصيص الوقت كاف لتطوير خطط العمل مع هيئة التدريس	65	2,7385	1,00432
تنجز هيئة التدريس أعمالها ومهامها المخطط لها قبل الانتقال لمهام جديدة	65	3,0462	,97517
تحدد هيئة التدريس الأولويات والمهام الواجب تنفيذها على مستوى مخطط أعمال الجامعة	65	3,1077	,98620
يتسم التخطيط بالمرونة والملائمة لقدرات هيئة التدريس للانجاز	65	2,7538	1,03124
تتسم جدولة أعمال وأنشطة هيئة التدريس باختيار الوقت والمكان المناسبين	65	2,8462	1,09303
تقوم مخططات الجامعة على المهام المستعجلة على المهام عملا بمدى زمني محدد	65	2,8769	1,00790
يركز هيئة التدريس على20% من جهدهم اليومي لتحقيق80% من الأهداف اليومية	65	2,6923	,96700
التخطيط	65	2,8650	,73032
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i99 i100 i101 i102 i103 i104 التنظيم
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في العمليات التنظيمية	65	2,7385	,98864
تحرص الجامعة على تنظيم اجتماعات دورية للجان لمراجعة الأهداف المراد تحقيقها من طرف هيئة التدريس	65	2,9692	,95147
يتم تنظيم الجدولة الخاصة بالاجتماعات وفقا لأعمال هيئة التدريس	65	2,7538	1,07574

يتم توزيع الأعمال بين هيئة التدريس حسب الاختصاص والميول	65	2,7077	1,04168
يتم اعتماد سجل ينظم عملية المراجعة للاجتماعات والزيارات	65	2,9077	,97984
تهتم هيئة التدريس باعتماد نظام جديد تقنى لحفظ المعلومات والملفات لاستثمار الوقت	65	2,8154	1,05907
التنظيم	65	2,8154	,70780
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i105 i106 i107 i108 i109 التوجيه
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم توضيح المهام المطلوبة تنفيذها من هيئة التدريس في توجيه الوقت نحو اقصر الطرق وأفضل النتائج	65	2,8000	1,04881
توازن هيئة التدريس بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لإدارة فعالة للوقت	65	3,2154	1,00766
تقلل هيئة التدريس الأعمال الورقية لتحقيق الأهداف الصحيحة بشكل أفضل	65	3,2769	1,05338
تركز هيئة التدريس على التوجه الذاتي لنتائج أفضل للجامعة	65	3,2462	,91908
توجه هيئة التدريس نحو تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح في الوقت المحدد	65	3,3538	,90882
التوجيه	65	3,1785	,74509
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=i110 i111 i112 i113 i114 الرقابة
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يخصص الهيئات العليا وقت لزيارة أعضاء هيئة التدريس لمتابعة مهامهم ضمن الدوام الرسمي	65	2,8308	1,03937
تعتمد الجامعة الجامعة على تخصيص وقت لمراجعة خطط هيئة التدريس وأسلوب عملهم	65	2,6923	,99880
تعتمد الجامعة على أسلوب العمل الفريقي لتنفيذ المهام في الوقت المناسب	65	2,6462	1,00671
تخصص الجامعة وقتا لاكتشاف المشكلات التي تواجه هيئة التدريس ومعالجتها	65	2,5385	1,03194
تعمل الجامعة على التحقق من تحقيق الأهداف المخططة لضمان سير المرفق الجامعي	65	2,9385	1,04398
الرقابة	65	2,7292	,78615
N valide (liste)	65		

الملحق رقم(19):الوصف الإحصائي للوسيط(الالتزام التنظيمي)

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7 m8 m9 m10 m11 m12 m13 m14
الالتزام_التنظيمي=m15 m16 m17 m18
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتمتع هيئة التدريس بالإخلاص والولاء للجامعة	65	3,3231	,95374
يمثل انتماء هيئة التدريس للجامعة مؤثرا على كفاءتهم	65	3,4769	,93721
تتوقع هيئة التدريس رغبة الأفراد الجدد في الانتماء للجامعة	65	3,4769	,92039
تتعامل هيئة التدريس مع مشاكل الجامعة كأنها مشاكل شخصية للتحسين من الجامعة	65	3,2154	,99204
تشعر هيئة التدريس بالفخر والاعتزاز كونهم من أعضاء الجامعة	65	3,3692	1,09786
تتحصل هيئة التدريس على مكاسب كثيرة لانتمائها بالجامعة لتعزيزها الجوانب التطويرية والتحفيزية	65	3,0769	1,24132
تشعر هيئة التدريس بالثقة مع أغلب أعضاء الجامعة	65	3,1231	1,11113
تتطلع هيئة التدريس للحصول على مرتبة وظيفية متميزة نتيجة مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة	65	3,5692	1,07484
تحرص هيئة التدريس للانتماء في اللجان التي تخدم الصالح العام للجامعة	65	3,2154	1,06789
تشعر هيئة التدريس بالسعادة لبقائها في الجامعة نظير التقدير والتعاون في البيئة الجامعية	65	3,2308	,98058
تحرص هيئة التدريس في استمرار العلاقة مع بعضهم البعض لتشجيع فرق العمل لتطوير الجامعة	65	3,4000	,93207
تسعى هيئة التدريس البقاء على رأس عملها ليد استثمارا مهاريا للمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة زمنيا	65	3,2923	1,01123
ترغب هيئة التدريس البقاء في عملها حتى ولو توفرت فرصا بديلة	65	2,6769	1,07685
تشعر هيئة التدريس بالتوافق بين قيمها وقيم الجامعة التي تعمل بها	65	3,0154	1,19232
توفر الجامعة المناخ اللازم لهيئة التدريس للعمل في الجامعة	65	2,6154	1,16850
تتيح الجامعة فرصا للمشاركة الفعالة لهيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	65	2,5538	1,00048
تهتم هيئة التدريس بوضع ومستقبل الجامعة وتعمل على المساهمة في تطويرها	65	3,1077	1,16086
تشعر هيئة التدريس بالاعتزاز للتكلم على الجامعة نتيجة ما توفره من بيئة عمل جيدة	65	3,0308	1,18545
الالتزام_التنظيمي	65	3,1538	,64271
N valide (liste)	65		

```
الالتزام_العاطفي=DESCRIPTIVES VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتمتع هيئة التدريس بالإخلاص والولاء للجامعة	65	3,3231	,95374
يمثل انتماء هيئة التدريس للجامعة مؤثرا على كفاءتهم	65	3,4769	,93721
تتوقع هيئة التدريس رغبة الأفراد الجدد في الانتماء للجامعة	65	3,4769	,92039
تتعامل هيئة التدريس مع مشاكل الجامعة كأنها مشاكل شخصية للتحسين من الجامعة	65	3,2154	,99204
تشعر هيئة التدريس بالفخر والاعتزاز كونهم من أعضاء الجامعة	65	3,3692	1,09786
تتحصل هيئة التدريس على مكاسب كثيرة لانتمائها بالجامعة لتعزيزها الجوانب التطويرية والتحفيزية	65	3,0769	1,24132
تشعر هيئة التدريس بالثقة مع أغلب أعضاء الجامعة	65	3,1231	1,11113
الالتزام_العاطفي	65	3,2945	,68086
N valide (liste)	65		

```
الالتزام_الاستمراري=DESCRIPTIVES VARIABLES=m8 m9 m10 m11 m12
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتطلع هيئة التدريس للحصول على مرتبة وظيفية متميزة نتيجة مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة	65	3,5692	1,07484
تحرص هيئة التدريس للانتماء في اللجان التي تخدم الصالح العام للجامعة	65	3,2154	1,06789
تشعر هيئة التدريس بالسعادة لبقائها فى الجامعة نظير التقدير والتعاون فى البيئة الجامعية	65	3,2308	,98058
تحرص هيئة التدريس في استمرار العلاقة مع بعضهم البعض لتشجيع فرق العمل لتطوير الجامعة	65	3,4000	,93207
تسعى هيئة التدريس البقاء على رأس عملها ليد استثمارا مهاريا للمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة زمنيا	65	3,2923	1,01123
الالتزام_الاستمراري	65	2,8333	,77895
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=m13 m14 m15 m16 m17 m18 الالتزام_الأخلاقي
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ترغب هيئة التدريس البقاء في عملها حتى ولو توفرت فرصا بديلة	65	2,6769	1,07685
تشعر هيئة التدريس بالتوافق بين قيمها وقيم الجامعة التي تعمل بها	65	3,0154	1,19232
توفر الجامعة المناخ اللازم لهيئة التدريس للعمل في الجامعة	65	2,6154	1,16850
تتيح الجامعة فرصا للمشاركة الفعالة لهيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	65	2,5538	1,00048
تهتم هيئة التدريس بوضع ومستقبل الجامعة وتعمل على المساهمة في تطويرها	65	3,1077	1,16086
تشعر هيئة التدريس بالاعتزاز للتكلم على الجامعة نتيجة ما توفره من بيئة عمل جيدة	65	3,0308	1,18545
الالتزام_الأخلاقي	65	2,8333	,77895
N valide (liste)	65		

الملحق رقم(20):الوصف الإحصائي للمتغير التابع(الأداء المتميز)

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14
y15 y16 y17 y18 y19 y20 y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 y28 y29 y30 y31
y32 y33
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تساهم هيئة التدريس على تنظيم الامتحانات التزاما بالقرارات والقوانين المنظمة لذلك	65	3,7538	,98474
تحرص هيئة التدريس على تطوير أدائها التدريسي عن طريق التنمية المستمرة	65	3,8615	,88171
تركز هيئة التدريس على الالتزام بالجدولة الواضحة في أداء المحاضرات	65	3,9077	,76492
تلتزم هيئة التدريس أساليب تقييميه متفق عليها قانونا	65	3,7846	,92690
تحرص هيئة التدريس على تحفيز الطلبة والمشاركة في إبداء أرائهم اتجاه المساقات المقدمة لتطويرها	65	3,5538	,95248
تتسم المساقات التعليمية بالتوافق مع تطلعات المستفيد	65	3,3231	1,04743
تستثمر هيئة التدريس الوسائل والتقنيات اللازمة لتحقيق الهدف التعليمي المقرر	65	3,3846	1,05612
تتمكن هيئة التدريس من توظيف إستراتيجية التعليم عن بعد محيطة بالوسائل والبرامج الرقمية لضمان تفاعل طلابي لازم	65	3,2615	1,07931
تعتمد هيئة التدريس الدور اللازم في عملية الإرشاد الأكاديمي	65	3,3538	,95902
تحاول هيئة التدريس بناء مساقات وفق المعايير العالمية المرتبطة بمجال التخصص	65	3,3692	1,03937
تحرص هيئة التدريس على التوفيق بين الأعمال الإدارية والأداء التدريسي	65	3,4154	,89952
تحرص هيئة التدريس على اعتماد التدريب اللازم لاستخدام التكنولوجيا لفعاليتها في الممارسات التعليمية	65	3,3077	1,07417

توفر الجامعة لهيئة التدريس الاحتياجات اللازمة لإجراء بحوثهم لتكون ذات جودة	65	2,7846	1,09676
تطبق الجامعة معايير عادلة وموضوعية لترقية أعضاء هيئة التدريس	65	2,8615	1,11631
تعمل هيئة التدريس على الانضمام للبحوث المشتركة والتعاون على إقامة مشاريع بحثية	65	3,1846	1,10244
تحرص الجامعة على التحفيز والتشجيع اللازم لهيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية للرفع من تصنيف الجامعة	65	2,8923	1,26396
تساهم الجامعة على تعزيز الدافعية اللازمة لهيئة التدريس للتأليف والبحث	65	2,8308	1,11200
تحرص هيئة التدريس على زيادة وتطوير من أبحاثهم لزيادة من مرئية الجامعة عالميا ومحليا	65	3,2462	1,09017
تتيح الجامعة لهيئة التدريس الحرية في انتقاء المواضيع البحثية الخادمة لمكانة الجامعة	65	3,3385	1,04995
تسهر هيئة التدريس على متابعة السجلات وحفظها وأرشفتها تقنيا	65	3,1077	,88606
تعتمد الجامعة خطة تنفيذية واضحة بجدولة زمنية تطبيقا لإستراتيجية الجامعة	65	3,1692	,87624
تعمل هيئة التدريس على برمجة جدولة لتنظيم الاجتماعات البيداغوجية	65	3,3385	,77615
تتضمن الخطط الموضوعة مؤشرات للتقييم والمتابعة	65	3,0154	,97616
يتم اعتماد تقييم دوري يعقد اجتماعات لمتابعة جودة الخدمات الإدارية	65	2,7692	,91462
تتبنى الجامعة نظاما للحوافز والمكافأة يتناسب وطبيعة الوظائف الجامعية	65	2,5692	1,11760
تعتمد الجامعة خطط لتنمية الموارد الذاتية لهيئة التدريس ومتابعتها	65	2,4923	,93747
توفر الجامعة ميزانية كافية لوفير جل التقنيات والتجهيزات اللازمة	65	2,6769	,90325
تشارك هيئة التدريس بفعالية في خطط الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة	65	2,8000	1,00312
تسعى هيئة التدريس على تصميم ودعم البرامج التدريبية للطلبة الخريجين التي تساعدهم على الالتحاق بسوق العمل	65	2,6462	,99107
تربط الجامعة أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية	65	2,6923	,93413
تكون الجامعة علاقات قوية مع مختلف مؤسسات القطاع الخدمي والإنتاجي الداعمة لأهداف الجامعة	65	2,7231	1,00790
تساهم الجامعة في عقد ندوات هادفة مجتمعيا لإيجاد حلول ومقترحات للمشاكل الاجتماعية	65	2,9846	1,08242
تساهم الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية المحلية والوطنية	65	2,6462	1,00671
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12
الأداء_الأكاديمي
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تساهم هيئة التدريس على تنظيم الامتحانات التزاما بالقرارات والقوانين المنظمة لذلك	65	3,7538	,98474
تحرص هيئة التدريس على تطوير أدائها التدريسي عن طريق التنمية المستمرة	65	3,8615	,88171
تركز هيئة التدريس على الالتزام بالجدولة الواضحة في أداء المحاضرات	65	3,9077	,76492
تلتزم هيئة التدريس أساليب تقييميه متفق عليها قانونا	65	3,7846	,92690
تحرص هيئة التدريس على تحفيز الطلبة والمشاركة في إبداء أرائهم اتجاه المساقات المقدمة لتطويرها	65	3,5538	,95248
تتسم المساقات التعليمية بالتوافق مع تطلعات المستفيد	65	3,3231	1,04743
تستثمر هيئة التدريس الوسائل والتقنيات اللازمة لتحقيق الهدف التعليمي المقرر	65	3,3846	1,05612
تتمكن هيئة التدريس من توظيف إستراتيجية التعليم عن بعد محيطة بالوسائل والبرامج الرقمية لضمان تفاعل طلابي لازم	65	3,2615	1,07931
تعتمد هيئة التدريس الدور اللازم في عملية الإرشاد الأكاديمي	65	3,3538	,95902
تحاول هيئة التدريس بناء مساقات وفق المعايير العالمية المرتبطة بمجال التخصص	65	3,3692	1,03937
تحرص هيئة التدريس على التوفيق بين الأعمال الإدارية والأداء التدريسي	65	3,4154	,89952
تحرص هيئة التدريس على اعتماد التدريب اللازم لاستخدام التكنولوجيا لفعاليتها في الممارسات التعليمية	65	3,3077	1,07417
الأداء_الأكاديمي	65	3,5231	,64373

N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 /الأداء_البحثي
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توفر الجامعة لهيئة التدريس الاحتياجات اللازمة لإجراء بحوثهم لتكون ذات جودة	65	2,7846	1,09676
تطبق الجامعة معايير عادلة وموضوعية لترقية أعضاء هيئة التدريس	65	2,8615	1,11631
تعمل هيئة التدريس على الانضمام للبحوث المشتركة والتعاون على إقامة مشاريع بحثية	65	3,1846	1,10244
تحرص الجامعة على التحفيز والتشجيع اللازم لهيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية للرفع من تصنيف الجامعة	65	2,8923	1,26396
تساهم الجامعة على تعزيز الدافعية اللازمة لهيئة التدريس للتأليف والبحث	65	2,8308	1,11200
تحرص هيئة التدريس على زيادة وتطوير من أبحاثهم لزيادة من مرئية الجامعة عالميا ومحليا	65	3,2462	1,09017
تتيح الجامعة لهيئة التدريس الحرية في انتقاء المواضيع البحثية الخادمة لمكانة الجامعة	65	3,3385	1,04995
الأداء_البحثي	65	3,0198	,78445
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=y20 y21 y22 y23 y24 y25 y26 y27 /الأداء_الإداري
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسهر هيئة التدريس على متابعة السجلات وحفظها وأرشفتها تقنيا	65	3,1077	,88606
تعتمد الجامعة خطة تنفيذية واضحة بجدولة زمنية تطبيقا لإستراتيجية الجامعة	65	3,1692	,87624
تعمل هيئة التدريس على برمجة جدولة لتنظيم الاجتماعات البيداغوجية	65	3,3385	,77615
تتضمن الخطط الموضوعة مؤشرات للتقييم والمتابعة	65	3,0154	,97616
يتم اعتماد تقييم دوري يعقد اجتماعات لمتابعة جودة الخدمات الإدارية	65	2,7692	,91462
تتبنى الجامعة نظاما للحوافز والمكافأة يتناسب وطبيعة الوظائف الجامعية	65	2,5692	1,11760
تعتمد الجامعة خطط لتنمية الموارد الذاتية لهيئة التدريس ومتابعتها	65	2,4923	,93747
توفر الجامعة ميزانية كافية لوفير جل التقنيات والتجهيزات اللازمة	65	2,6769	,90325
الأداء_الإداري	65	2,8923	,62182
N valide (liste)	65		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=y28 y29 y30 y31 y32 y33 /الأداء_المجتمعي
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تشارك هيئة التدريس بفعالية في خطط الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة	65	2,8000	1,00312
تسعى هيئة التدريس على تصميم ودعم البرامج التدريبية للطلبة الخريجين التي تساعدهم على الالتحاق بسوق العمل	65	2,6462	,99107
تربط الجامعة أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية	65	2,6923	,93413
تكون الجامعة علاقات قوية مع مختلف مؤسسات القطاع الخدمي والإنتاجي الداعمة لأهداف الجامعة	65	2,7231	1,00790
تساهم الجامعة في عقد ندوات هادفة مجتمعيا لإيجاد حلول ومقترحات للمشاكل الاجتماعية	65	2,9846	1,08242
تساهم الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية المحلية والوطنية	65	2,6462	1,00671
الأداء_المجتمعي	65	2,7487	,76780

N valide (liste)	65		

الملحق رقم(21):معامل الارتباط سيبرمان

Corrélations

	المتميز_الأداء	الأكاديمي_الأداء	البحثي_الأداء	الإداري_الأداء	المجتمعي_الأداء
إدارة_الوقت	,827	,439	,760	,803	,671
	,000	,000	,000	,000	,000
	65	65	65	65	65
الأساليب_التنظيمية	,810	,421	,764	,774	,664
	,000	,000	,000	,000	,000
	65	65	65	65	65
استراتيجيات_إدارة_الوقت	,786	,450	,658	,807	,613
	,000	,000	,000	,000	,000
	65	65	65	65	65
الالتزام_التنظيمي	,766	,665	,558	,565	,558
	,000	,000	,000	,000	,000
	65	65	65	65	65
الالتزام_العاطفي	,683	,652	,456	,504	,448
	,000	,000	,000	,000	,000
	65	65	65	65	65
الالتزام_الاستمراري	,758	,474	,641	,657	,647
	,000	,000	,000	,000	,000
	65	65	65	65	65
الالتزام_الأخلاقي	,758	,474	,641	,657	,647
	,000	,000	,000	,000	,000
	65	65	65	65	65

الملحق رقم(22):تحليل الانحدار المتدرج للالتزام التنظيمي

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
ألإلتزام_التنظيمي	56,7692	11,56877	65
الأساليب_التنظيمية	256,9692	53,61494	65
استراتيجيات_إدارة_الوقت	72,2154	15,98192	65

Corrélations

		_ألالتزام التنظيمي	التنظيمية_الأساليب	إدارة_استراتيجيات الوقت_
Corrélation de Pearson	ألالتزام_التنظيمي	1,000	,695	,697
	الأساليب_التنظيمية	,695	1,000	,847
	استراتيجيات_إدارة_الوقت	,697	,847	1,000
Sig. (unilatéral)	ألالتزام_التنظيمي	.	,000	,000
	الأساليب_التنظيمية	,000	.	,000

	استراتيجيات_إدارة_الوقت	,000	,000	.
N	ألالتزام_التنظيمى	65	65	65
	الأساليب_التنظيمية	65	65	65
	استراتيجيات_إدارة_الوقت	65	65	65

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	استراتيجيات_إدارة_الوقت	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	الأساليب_التنظيمية	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : التنظيمي_ألالتزام

Récapitulatif des modèles[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,697[a]	,485	,477	8,36638
2	,724[b]	,524	,509	8,10812

a. Prédicteurs : (Constante), الوقت_إدارة_استراتيجيات

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية_الأساليب ,الوقت_إدارة_استراتيجيات

c. Variable dépendante : التنظيمي_ألإلتزام

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4155,774	1	4155,774	59,371	,000[b]
	Résidus	4409,765	63	69,996		
	Total	8565,538	64			
2	Régression	4489,557	2	2244,778	34,145	,000[c]
	Résidus	4075,982	62	65,742		
	Total	8565,538	64			

a. Variable dépendante : ألإلتزام_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), استراتيجيات_إدارة_الوقت

c. Prédicteurs : (Constante), استراتيجيات_إدارة_الوقت ,الأساليب_التنظيمية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
		B	Ecart standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	20,358	4,838		4,208	,000			
	استراتيجيات_إدارة_الوقت	,504	,065	,697	7,705	,000	,697	,697	,697

2	(Constante)	16,211	5,037		3,218	,002			
	استراتيجيات_إدارة_الوقت	,276	,119	,382	2,314	,024	,697	,282	,203
	الأساليب_التنظيمية	,080	,036	,372	2,253	,028	,695	,275	,197

a. Variable dépendante : التنظيمي_الإلتزام

Variables exclues[a]

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	الأساليب_التنظيمية	,372[b]	2,253	,028	,275	,282

a. Variable dépendante : التنظيمي_الإلتزام

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الوقت_إدارة_استراتيجيات

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	38,2209	76,7264	56,7692	8,37552	65
Valeur prédite standardisée	-2,215	2,383	,000	1,000	65
Erreur standard de la prévision	1,012	3,411	1,662	,527	65
Valeur prédite ajustée	38,6985	76,6937	56,7237	8,48059	65
Résidu	-17,22502	21,89501	,00000	7,98043	65
Prévision standardisé	-2,124	2,700	,000	,984	65
Résidu de Student	-2,254	2,955	,003	1,017	65
Résidu supprimé	-19,38986	26,20992	,04558	8,52375	65
Résidu supprimé de Student	-2,333	3,162	,004	1,041	65
Distance de Mahalanobis	,012	10,344	1,969	2,068	65
Distance de Cook	,000	,573	,024	,076	65
Valeur influente centrée	,000	,162	,031	,032	65

a. Variable dépendante : التنظيمي_الإلتزام

الملحق رقم(23):تحليل الانحدار المتدرج للأداء المتميز

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الأداء_المتميز	103,0462	17,72924	65
الأساليب_التنظيمية	256,9692	53,61494	65
استراتيجيات_إدارة_الوقت	72,2154	15,98192	65

Corrélations

		المتميز_الأداء	التنظيمية_الأساليب	_إدارة_استراتيجيات الوقت
Corrélation de Pearson	الأداء_المتميز	1,000	,808	,786
	الأساليب_التنظيمية	,808	1,000	,847
	استراتيجيات_إدارة_الوقت	,786	,847	1,000

Sig. (unilatéral)	الأداء_المتميز	.	,000	,000
	الأساليب_التنظيمية	,000	.	,000
	استراتيجيات_إدارة_الوقت	,000	,000	.
N	الأداء_المتميز	65	65	65
	الأساليب_التنظيمية	65	65	65
	استراتيجيات_إدارة_الوقت	65	65	65

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأساليب_التنظيمية	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	استراتيجيات_إدارة_الوقت	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

Récapitulatif des modèles[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,808[a]	,653	,647	10,53069
2	,830[b]	,689	,679	10,04701

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية_الأساليب

b. Prédicteurs : (Constante), الوقت_إدارة_استراتيجيات ,التنظيمية_الأساليب

c. Variable dépendante : المتميز_الأداء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13130,444	1	13130,444	118,404	,000[b]
	Résidus	6986,417	63	110,896		
	Total	20116,862	64			
2	Régression	13858,427	2	6929,214	68,645	,000[c]
	Résidus	6258,434	62	100,942		
	Total	20116,862	64			

a. Variable dépendante : الأداء_المتميز

b. Prédicteurs : (Constante), الأساليب_التنظيمية

c. Prédicteurs : (Constante), الأساليب_التنظيمية ,استراتيجيات_إدارة_الوقت

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
		B	Ecart standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	34,395	6,443		5,339	,000			

	الأساليب_التنظيمية	,267	,025	,808	10,881	,000	,808	,808	,808
2	(Constante)	31,489	6,241		5,045	,000			
	الأساليب_التنظيمية	,167	,044	,504	3,783	,000	,808	,433	,268
	استراتيجيات_إدارة_الوقت	,397	,148	,358	2,685	,009	,786	,323	,190

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

Variables exclues[a]

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	الوقت_إدارة_استراتيجيات	,358[b]	2,685	,009	,323	,282

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التنظيمية_الأساليب

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	72,3066	138,3902	103,0462	14,71523	65
Valeur prédite standardisée	-2,089	2,402	,000	1,000	65
Erreur standard de la prévision	1,254	4,227	2,059	,653	65
Valeur prédite ajustée	71,2971	137,4791	102,9497	14,79719	65
Résidu	-24,25831	23,64732	,00000	9,88878	65
Prévision standardisé	-2,414	2,354	,000	,984	65
Résidu de Student	-2,444	2,433	,005	1,010	65
Résidu supprimé	-24,84851	25,62637	,09642	10,42959	65
Résidu supprimé de Student	-2,550	2,537	,005	1,028	65
Distance de Mahalanobis	,012	10,344	1,969	2,068	65
Distance de Cook	,000	,357	,019	,047	65
Valeur influente centrée	,000	,162	,031	,032	65

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

الملحق رقم(24):تحليل الانحدار المتدرج للأداء المتميز بتوسيط المقياس الكلي للالتزام التنظيمي

Statistiques descriptives

N	Ecart type	Moyenne	
65	17,72924	103,0462	الأداء_المتميز
65	11,56877	56,7692	ألإلتزام_التنظيمي
65	67,69022	329,1846	إدارة_الوقت

Corrélations

الوقت_إدارة	التنظيمي_ألإلتزام	المتميز_الأداء		
,825	,766	1,000	الأداء_المتميز	Corrélation de Pearson
,715	1,000	,766	ألإلتزام_التنظيمي	

	إدارة_الوقت	,825	,715	1,000
Sig. (unilatéral)	الأداء_المتميز	.	,000	,000
	ألإلتزام_التنظيمي	,000	.	,000
	إدارة_الوقت	,000	,000	.
N	الأداء_المتميز	65	65	65
	ألإلتزام_التنظيمي	65	65	65
	إدارة_الوقت	65	65	65

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة_الوقت	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	ألإلتزام_التنظيمي	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

Récapitulatif des modèles[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,825[a]	,681	,676	10,08860
2	,863[b]	,744	,736	9,10654

a. Prédicteurs : (Constante), الوقت_إدارة

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_ألإلتزام, الوقت_إدارة

c. Variable dépendante : المتميز_الأداء

ANOVA[a]

Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Modèle	
,000[b]	134,651	13704,735	1	13704,735	Régression	1
		101,780	63	6412,126	Résidus	
			64	20116,862	Total	
,000[c]	90,290	7487,629	2	14975,258	Régression	2
		82,929	62	5141,604	Résidus	
			64	20116,862	Total	

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الوقت_إدارة

c. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_ألإلتزام, الوقت_إدارة

Corrélations			Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés	
Partielle	Partielle	Corrélation simple			Bêta	Ecart standard	B
			,000	5,094		6,259	31,882
,825	,825	,825	,000	11,604	,825	,019	,216
			,000	3,726		6,111	22,768
,397	,618	,825	,000	6,190	,568	,024	,149
,251	,445	,766	,000	3,914	,359	,141	,551

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

Variables exclues[a]

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	التنظيمي_ألإلتزام	,359[b]	3,914	,000	,445	,489

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الوقت_إدارة

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	69,8573	138,5780	103,0462	15,29668	65
Valeur prédite standardisée	-2,170	2,323	,000	1,000	65
Erreur standard de la prévision	1,134	4,119	1,862	,604	65
Valeur prédite ajustée	69,9584	137,6896	103,0006	15,33887	65
Résidu	-25,43406	18,15203	,00000	8,96312	65
Prévision standardisé	-2,793	1,993	,000	,984	65
Résidu de Student	-2,822	2,063	,002	1,010	65
Résidu supprimé	-25,95956	19,44477	,04559	9,44867	65
Résidu supprimé de Student	-2,998	2,120	,001	1,027	65
Distance de Mahalanobis	,008	12,108	1,969	2,092	65
Distance de Cook	,000	,174	,018	,033	65
Valeur influente centrée	,000	,189	,031	,033	65

a. Variable dépendante : المتميز_الأداء

المستخلص باللغة الأجنبية

Abstract:

In the midst of the dynamism witnessed by the higher education sector, the problem of our study has crystallized, which mainly deals with knowing the role of time management in achieving outstanding performance in higher education institutions by mediating organizational commitment. Let us focus on building the theoretical aspect that reveals the importance of time management in higher education institutions and its relationship to outstanding performance in light of commitment. Organizational, where do we value the administrative philosophy by presenting the various experiences and models under which the latter achieved positions in international classifications, while presenting the reality of the variables of study in the higher education sector in Algeria.

In this study, we relied on the Research Onion philosophy by focusing on the positivist approach to find that there is a direct relationship between time management and outstanding performance, centered on the total measure of organizational commitment at the University of Lounisi Ali Blida2. The more interest in time management is strengthened, this leads to the activation of the dimensions of outstanding performance by centering the total measure of organizational commitment, and thus The significance of the regression model and the presence of a significant effect of time management on outstanding performance by mediating organizational commitment with its dimensions under study (University of Lounisi Ali Blida2).

Accordingly, we recommend the importance and necessity of adopting national committees in order to develop clear frameworks for indicators of outstanding performance for higher education institutions and follow them up in a way that reveals the gaps that must be addressed, which would raise the levels of outstanding performance, while adopting a moral motivational strategy that raises the levels of organizational commitment in Higher education institutions, and interest in administrative philosophy by giving importance to various practices and strategies that raise performance levels and achieve the desired goal of the higher education sector.

***Keywords*: management; time management; the performance; the quality; Outstanding performance; Higher education sector.**

﴿وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

تمت بحمد الله وعونه ...