

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة-



UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-
LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم والإنسانية الاجتماعية
قسم: علم المكتبات

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علم المكتبات
التخصص: تسيير ومعالجة المعلومات

إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية: بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل م د"
دفعة 2021

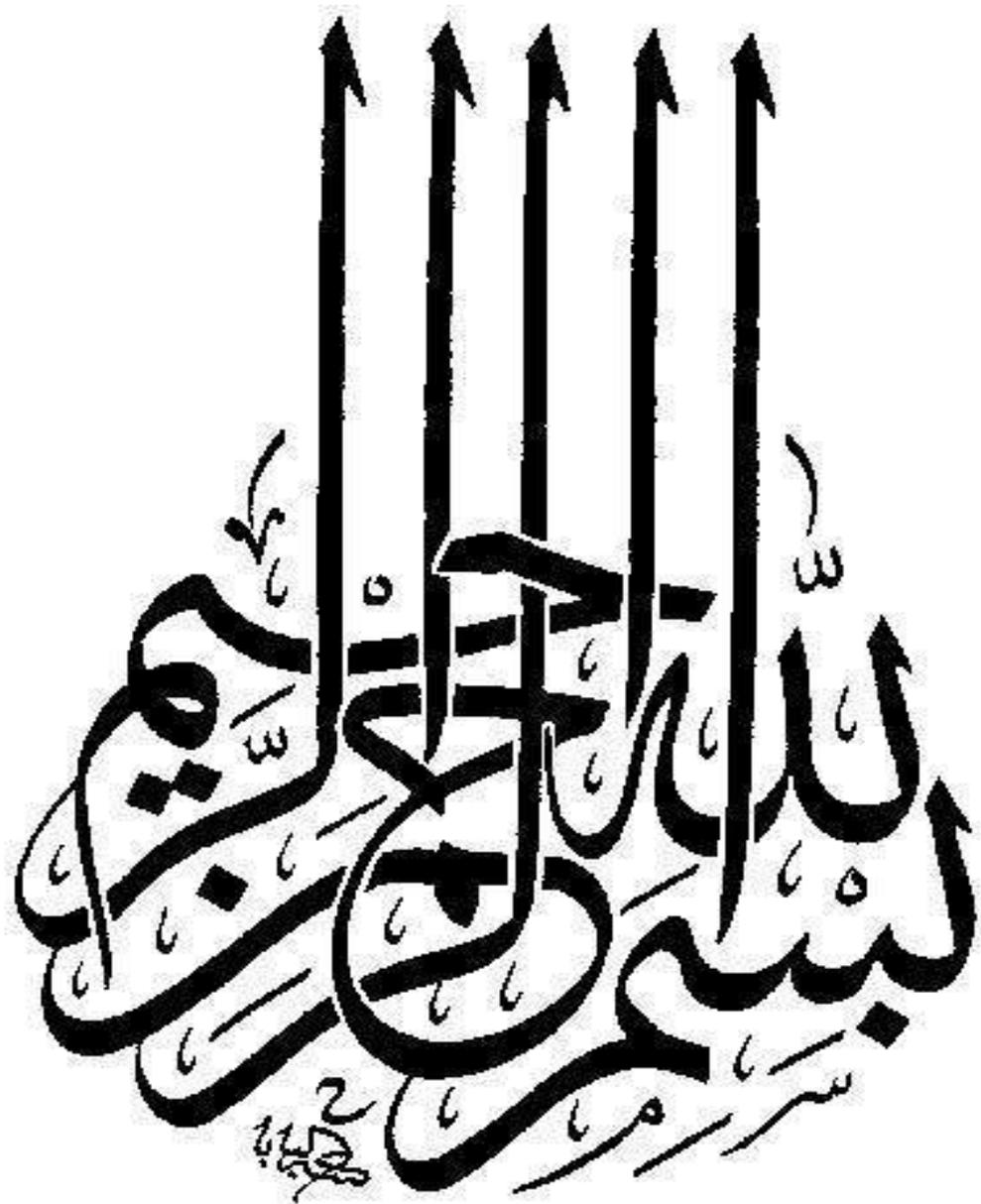
إشراف الأستاذة:
- خطابي سهيلة

إعداد الطالبتان:
1- مزار نورهان
2- ذياب إبتسام

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الحمزة منير
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد أ-أ	خطابي سهيلة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ب-ب	بودويره الطاهر

السنة الجامعية: 2021/2020



شكر وعرفان

﴿... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾. الآية 19 من سورة النمل

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين وسيد
الخلق أجمعين وعلى آله وصحبه أجمعين وعلى أصحابه الأكرمين ومن تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين

إن أول الشكر هو لله الواحد جل وعلا على جميع النعم التي أنعمها علينا وعلى
تيسيره لي كل السبل لإنجاز هذا العمل

نتقدم بداية بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة خطابي
سهيلة ليس لتفضلها بالإشراف على هذا العمل فحسب، وإنما على علمها الواسع
وتوجيهاتها السديدة وإرشاداتها القيمة التي كانت لها أكبر الأثر في إنجاز هذا
البحث.

كما ويشرفنا أن نتقدم بفائق شكرنا وتقديرنا إلى السادة أعضاء اللجنة على
قبولهم مناقشة هذه المذكرة وصرفهم جزء من وقتهم الثمين لأجل قراءتها
وإبداء ملاحظاتهم السديدة داعيا من الله عز وجل أن يحفظهم ويرعاهم.
ختاما نقدم شكرنا وتقديرنا إلى كل من مد يد العون والمساعدة في معلومة أو

نصيحة

داعين من الله العلي القدير أن يوفق الجميع في طريق العلم والمعرفة .

إهداء

، الحمد لله العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين والتابعين
بإحسان إلى يوم الدين

أهدي هذا العمل إلى من قيل فيهما الحق

"...وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا..." الإسراء

إلى من كلله الله بالصيبة والوفار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى
كلماتك نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والذي العزيز، مصار لمين أطال الله
في عمره.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى العنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي أمي حنيئة أطال الله في
عمرها.

إلى من أتقاسم معهم المحبة الأسرية إخوتي "تيتو، رياض، ادريس"

وأختي "خادة"

إلى رفيقة دربي وشريكة مشواري صديقاتي الغاليات "ذبابه ابتسام، سعيدان لبنى، ذبابه
خولة"

والى زوجي العزيز الذي كان سداً لي "بلغيث فتحي"

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

نورهان

إهداء

الحمد لله العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين
والتابعين بإحسان إلى يوم الدين

أهدي هذا العمل إلى من قيل فيهما الحق

"...وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا..." الإسراء

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل
أسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد
طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي
العزیز، ذیابج لمین اطال الله فی عمره.

إلى ملاكبي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى العنان والتفاني إلى بسمه
الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي أمي
زينة، حورية اطال الله في عمرهم.

إلى من أتقاسم معهم المحبة الأسرية إخوتي "أسامة، نبيل، لطفي، عقبة، زهير،
كمال" وأخواتي "يسرى، صبرين، سهام، ليلي، مريم، صورية، نعيمة"

إلى رفيقات دربي وشريكات مشواري صديقاتي الغاليات "مصار نورهان،
سعيدان لبنى، ذيابج خولة، رميلي نجاة، ذيابج نانسي، ميساء ظرايفية، إيمان، آية
رميلي فلة، رميلي حنان."

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

إيشام

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
VII	كشاف الجداول
IX	كشاف الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
02	تمهيد:
03	1-1- مشكلة الدراسة
03	1-2- فرضيات الدراسة
03	1-3- أسباب اختيار الموضوع
04	1-4- أهداف الدراسة
04	1-5- أهمية الدراسة
13	1-6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المكتبات الجامعية	
15	2-1- ماهية المكتبات الجامعية
15	2-1-1- تعريف المكتبات الجامعية
16	2-1-2- أهداف المكتبات الجامعية
17	2-1-3- وظائف المكتبات الجامعية
18	2-1-4- أنواع المكتبات الجامعية
20	2-2- الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية
21	2-3- مقومات المكتبة الجامعية الناجحة
21	2-4- مشكلة المكتبات الجامعية

الفصل الثالث: أساسيات إدارة الوقت

24	3-1-3- ماهية إدارة الوقت
26	3-2-3- أهمية وخصائص ومراحل إدارة الوقت
26	3-2-1- أهمية إدارة الوقت
28	3-2-2- خصائص إدارة الوقت
28	3-2-3- مراحل إدارة الوقت
30	3-3-3- التوزيع الإداري للوقت
31	3-3-1- مكان النشاط
32	3-3-2- مصدر النشاطات
32	3-3-3- نوعية النشاطات
33	3-3-4- قدرة التحكم في النشاط
34	3-4-3- إدارة الوقت في المكتبات الجامعية
36	3-5-3- خطوات ومكونات الإدارة الناجحة للوقت
36	3-5-1- خطوات الإدارة الناجحة للوقت
38	3-5-2- مكونات الإدارة الناجحة للوقت
39	3-6-3- مناهج وأساليب الإدارة الناجحة للوقت
39	3-6-1- أساليب إدارة الوقت
42	3-6-2- مناهج إدارة الوقت
44	3-7-3- العوامل المؤثرة في فعاليات إدارة الوقت
44	3-7-1- العوامل الديمغرافية
44	3-7-2- العوامل الاقتصادية
44	3-7-3- العوامل الثقافية

44	3-7-4-العوامل الاجتماعية
45	3-7-5-العوامل السلوكية
45	3-7-6-العوامل الصحية والنفسية
45	3-7-7-العوامل الذاتية
45	3-7-8-العوامل البيئية
45	3-7-9-العوامل المتصلة بالعمل
46	3-8-استراتيجية إدارة الوقت
47	3-9-مزايا ومعوقات إدارة الوقت
47	3-9-1-مزايا إدارة الوقت
49	3-9-2-معوقات إدارة الوقت
الفصل الرابع: أثر الوقت على أداء العاملين	
51	4-1- أثر الوقت على أداء العاملين
51	4-1-1- مفهوم إدارة الأداء
52	4-1-2- أهمية إدارة الأداء
53	4-2- أهداف إدارة الأداء
53	4-3- مزايا وصعوبات إدارة الأداء
53	4-3-1- مزايا إدارة الأداء
54	4-3-2- صعوبات إدارة الأداء
55	4-4- علاقة إدارة الوقت بمستوى الأداء
56	4-5- دور إدارة العمل في تخفيف ضغوط العمل
57	4-5-1- إدارة الوقت بفاعلية
57	4-5-2- وضع الأهداف
57	4-5-3- تحديد الأوليات:

57	4-5-4- جدول الأنشطة
57	4-5-5- إدارة الوقت بفاعلية
58	4-6- الوقت وأثره على أداء العامل
59	4-7- خطوات تعيين أداء العاملين
60	4-8- تحسين أداء العاملين والعوامل المؤثرة في أداء العاملين
60	4-8-1- تحسين أداء العاملين
61	4-8-2- معايير أداء العاملين
62	4-9- العوامل المؤثرة في أداء العاملين
الدراسة الميدانية: إدارة الوقت في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وأثرها على أداء عاملها	
65	تمهيد:
65	5-1- مجالات الدراسة
65	5-2- منهج الدراسة
65	5-3- مجتمع الدراسة
66	5-4- أدوات الدراسة
66	5-5- تحليل بيانات الدراسة ونتائجها
72	5-6- عرض نتائج أسئلة المحور الأول إدارة الوقت في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
76	5-7- عرض نتائج أسئلة المحور الثاني: تواجه مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية صعوبات لتحسين إدارة الوقت داخل المؤسسة
79	5-8- عرض نتائج أسئلة المحور الثالث: تواجه إدارة الوقت عدة تحديات بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الفهرس العام

81	5-9- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول
81	5-10- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني
82	5-11- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث
82	5-12- النتائج على ضوء الفرضيات
82	5-13- النتائج العامة للدراسة
85	الخاتمة
88	قائمة المراجع
94	الملاحق

کشاف الجلاول

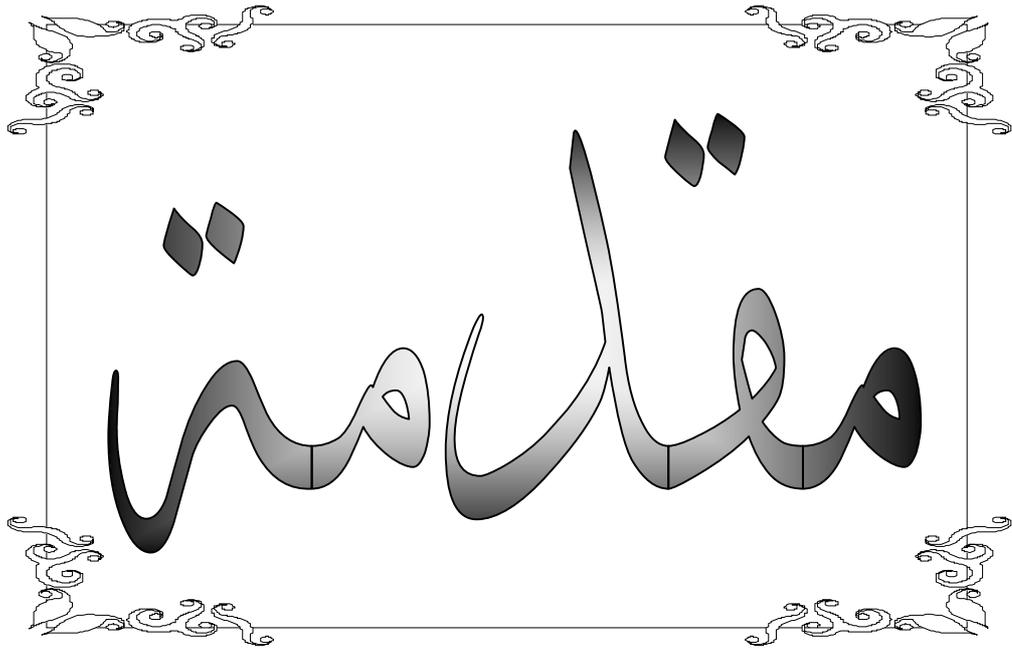
كشاف الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مناهج دراسة مفهوم الفعالية في إدارة الوقت	43
02	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	67
03	توزيع المجتمع حسب متغير الجنس	68
04	توزيع المجتمع حسب متغير العمر	68
05	توزيع المجتمع حسب متغير مستواها الدراسي	69
06	توزيع المجتمع حسب متغير الخبرة	70
07	توزيع المجتمع حسب متغير الوظيفة	70
08	ماذا تعني إدارة الوقت؟	72
09	هل لديك الوقت الكافي لانجاز عملك؟	73
10	في رأيك ما هو الوقت الواجب إضافته لانجاز الأعمال الرسمية؟	74
11	هل تؤيد قرار الحكومة بتخصيص يوم السبت إجازة من كل أسبوع؟	74
12	هل ترهقك مسألة قلة الوقت؟	75
13	من أنت من بين هذين الاثنيين؟	76
14	هل هناك صعوبات تواجهها مكتبتك؟	77
15	برأيك ما هي أبرز الصعوبات التي تواجهك بالمكتبة؟	77
16	هل تعتقد أن تحسين إدارة الوقت بمكتبكم يتطلب تغيير أسلوب العمل؟	78
17	هل مكتبتك مستعدة لتحدي إدارة الوقت؟	79
18	برأيك أي من التحديات الآتية تحاول مكتبتك أن تتجاوزها؟	80
19	كمكتبتي ما هو التحدي الذي تريد التغلب عليه في إدارة الوقت؟	80

كتاب الأسكال

كشاف الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
38	خطوات السنة الإدارية للوقت بفعالية	01
38	مكونات الإدارة الفعالة للوقت	02



برزت أهمية الوقت وبشكل واضح في أوائل هذا القرن في نظريات الإدارة وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري، من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط، التحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فاعلية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة .

وإزداد استخدام مصطلح إدارة الوقت في الآونة الأخيرة بسبب الحاجة الملحة إلى تغيير واقع الدوائر الحكومية، وتغيير منظور العاملين وتفكيرهم الخاطئ بإدارة الوقت الذي لم يهيئ لهم أي فرصة استغلال ساعات الدوام الرسمي، لإنجاز المعاملات الرسمية وأعمالهم ومهامهم مع انتهاء مدة الدوام الرسمي، بل سمح لهم وشجعهم على التراخي وبالتالي تقليص نسبة إنجازهم والتأثير على أدائهم، وعلى كفاءتهم وفعاليتهم في القيام بأعمالهم المنوطة بهم .

كما يعتبر الوقت مورداً كغيره من الموارد، يحتاج إلى الإدارة المستفيدة منه بكفاءة وفاعلية، ومعرفة كيفية استخدامه بالطريقة الصحيحة منعا من هدره وسوء استغلاله، فالوقت من الموارد المهمة المطلوبة في الحياة الإدارية، والعلمية، والاجتماعية، والسياسية، وبالتالي فإن إدارته مهمة واستغلاله بالطريقة المثلى، فهو ليس من الموارد المتجددة ولا يمكن استبداله أو إحلاله، ولا يمكن السيطرة عليه إلا في حين استثماره واستغلاله بطريقة جيدة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تشكل إدارة الوقت وعامل الأداء مسألة جديرة بالاهتمام، وذلك كون أن الوقت في عصرنا هذا هو عنصر قياس إنتاجية العامل والمؤسسة خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمكتبات الجامعية هذه الأخيرة التي تتأثر بالعديد من المتغيرات البيئية المختلفة، لذا فإن موضوع الوقت وإدارته، وحسن استغلاله، أصبح من الموضوعات المهمة في عالم المكتبات الجامعية اليوم، لأنها تمارس عملها في إطار محدد وأن فعالية المدير أو أخصائي المعلومات بهذه المكتبات تعتمد على مدى قدرته على توزيع أعماله على الوقت المتاح له، وعدم تضييعه في أعمال لا تحقق الهدف المطلوب المتمثل أساسا في إرضاء المستفيد.

1-1- مشكلة الدراسة:

انطلاقاً مما سبق ذكره ونظراً لأهمية الموضوع إدارة الوقت والأداء الوظيفي بالنسبة للعنصر البشري وإمام تنامي الحاجة للاهتمام بالوقت وإدارته الفعالة لتحقيق التميز في أداء العامل يمكن طرح الإشكالية التالية

كيف يمكن أن تساهم إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في المكتبات الجامعية؟

ولدراسة الموضوع من مختلف جوانبه الأساسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية

- هل المكتبات الجامعية تدرك أهمية إدارة الوقت؟
- ما هو واقع أداء العاملين في المكتبات الجامعية؟
- ماهي أهمية وفوائد إدارة الوقت بالنسبة للمكتبات الجامعية؟
- ماهي الاستراتيجيات المتبعة في تقييم أداء العاملين؟
- ماهي أهم المتطلبات الواجب توفيرها في إدارة الوقت في المكتبات الجامعية؟
- ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين على مستوى المكتبات الجامعية؟

1-2- فرضيات الدراسة:

- تواجه إدارة الوقت عدة تحديات في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- عمال مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية يحسنون أو متمكنون من إدارة وقتهم .
- تواجه مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية صعوبات لتحسين إدارة الوقت داخل المؤسسة.

1-3- أسباب اختيار الموضوع:

يوجد هناك مجموعة من الأسباب التي جعلتنا نعالج هذا الموضوع ونذكر منها ما

يلي:

- أهمية إدارة الوقت كونه عنصر مهما في الحياة اليومية والعلمية.
- محاولة التعمق في دراسة هذا الموضوع وإلقاء الضوء على مختلف جوانبه.

- المحاولة والرغبة في التعرف على طبيعة وكيفية إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية.

1-4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية وتسعى إلى تحقيق الأهداف من جانب (الصياغة والأولويات، وآليات إدارة الوقت) ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت وتأثيرها على أداء العاملين وكيفية إدارته.

- الكشف عن المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في المكتبات الجامعية على إدارة وقتهم والسعي إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل لتحسين أدائهم.

- محاولة تسليط الضوء على الجوانب الأساسية في موضوع إدارة الوقت لرفع أدائهم المهني، ومحاولة التعرف على واقع أداء العاملين في المكتبات الجامعية.

1-5- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في المساهمات التي يتوقع إضافتها على المستويين العملي والتطبيقي، فنظرا للمكانة التي تحظى بها المكتبات بصورة عامة والمكتبات الجامعية بصورة خاصة وسعيها منها إلى تقديم خدمة تصنف بالجودة العالية والسرعة، وما رافق ذلك من إحداث تغييرات جذرية في عملية تقديم الخدمة، أصبح موضوع إدارة الوقت ذا أهمية بالغة في هذه المكتبة الجامعية ، كما يتوقع من الدراسة أن تحدد مستوى مهارات إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية بمكتبة الكلية.

- التعرف على واقع تحسين أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.

- الكشف على تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين.

أ- الأهمية النظرية:

تتمثل هذه الدراسة في تحقيق إضافات ومساهمات في المكتبات الجامعية وتزويدها بالمعارف العلمية من خلال النتائج المتوصل إليها، والتعرف على مدى أهمية متغيري إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في المكتبات الجامعية.

ب- الأهمية التطبيقية (العملية):

تساهم هذه الدراسة على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات المتوصل إليها في زيادة مهارات وقدرات أداء العاملين في المكتبات الجامعية وتوعيتها بأهمية إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين ويساهم في رفع أداء المكتبات وتطويرها باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية وضرورة توفير برامج تدريبية في إدارة الوقت وغير ذلك من التوصيات.

1-6- الدراسات السابقة:

اهتمت القليل من الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية، بدراسة تأثير إدارة الوقت في المنظمات بشكل عام وفي المكتبات بشكل خاص، إذ اقتصر في مجملها على دراسة واقع تطبيق إدارة الوقت والفاعلية ومضيعات الوقت، لذا سيتم عرض عدد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت كما يلي:

- الدراسة الأولى:

ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق¹ يعتبر هذا الكتاب من أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها، فهذا الكتاب في الأصل موجه إلى كل فرد يسعى جاهداً إلى استثمار وقته، وإلى العاملين في مجال الإدارة بشكل خاص، باعتباره من الموارد الأساسية في الحياة والتي يجب أن تستغل وتستثمر بشكل إيجابي لكي تسهم بشكل فاعل في زيادة الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية.

¹ - عليان، ربحي مصطفى. إدارة الوقت، النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2010.

وقد ضم الكتاب ثمانية فصول رئيسية، يقدم الفصل الأول المفاهيم الأساسية للوقت وإدارة الوقت، وتناولت الفصول الأخرى التخطيط للوقت وتنظيمه وأساليب استغلاله بشكل فعال، بالإضافة إلى مضيعاته الكثيرة وأساليب العمل مع هذه المضيعات، كما يناقش الكتاب موضوع التكنولوجيا ودورها في إدارة الوقت، ويخلص الكتاب إلى مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في حل مشكلاته المتعددة ومن بين هذه التوصيات إخضاع كل عملية من عمليات التنظيم لقواعد تبسيط الإجراءات، إدارة الوقت، دراسة وتحليل هذه السجلات ومن ثم العمل على إعادة توزيع الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي بحيث يراعي صرف الوقت الأطول حسب أهمية المهمة وضرورتها وأثرها. وقد أفادنا هذا الكتاب في الجزء النظري من دراستنا وذلك من خلال التعرف على متطلبات إدارة الوقت كذلك التعرف على كيفية السيطرة على مضيعات الوقت.

- الدراسة الثانية:

للباحثة فوزية بنت سالم بن محمد القرشي، تفعيل إدارة الوقت لدى عضوات هيئة التدريس في الكليات التربوية للبنات بمكة المكرمة¹، رسالة ماجستير: التربية وعلم النفس: كلية الآداب والعلوم الإدارية: جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية، 2010، وقد كان الهدف من الدراسة التعرف على واقع إدارة الوقت لدى عضوات هيئة التدريس في كليات التربية للبنات بمكة المكرمة، كذلك التعرف على حجم الوقت المستهلك للمهام المختلفة لعضوات هيئة التدريس في الكليات المدروسة ومضيعات الوقت التي تحول دون إدارة الوقت.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتبلور في الآتي: أظهرت نتائج الدراسة اتفاق عضوات هيئة التدريس على أن أهم الأبعاد المحورية لإدارة الوقت والتي تساهم في

¹ - القرشي، فوزية بنت سالم بن محمد. تفعيل إدارة الوقت لدى عضوات هيئة التدريس في كليات التربية للبنات بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، التربية وعلم النفس، كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 2010.

تحقيق الكفاءة، والفاعلية الإدارية والتنظيمية تركزت في الجوانب التالية: احترام الوقت، وتنظيمه أو جدولة المهام، والانجاز السريع والاهتمام بل المهام مع الاحتفاظ بجدول يتيح المرونة عند وجود مشكلات أو أزمات مؤثرة، وأظهرت أيضا أن أكثر العناصر أو الجوانب التي اعتبرت مجتمعا الدراسة كمضيعات للوقت جاءت على النحو التالي: نقص الإمكانيات البحثية، قلة توافر مساعدات للباحثات، عدم وصول المعلومات في الوقت المطلوب، ازدحام الطالبات داخل القاعات الدراسية، الاجتماعات المطولة، كذلك أن أكثر المهام التي يتم توزيع الوقت عليها وفق آراء عضوات هيئة التدريس قراءة وتصحيح أنشطة الطالبات، التدريس في مرحلة البكالوريوس، تصحيح أوراق الامتحانات انجاز أبحاث لترقية، مما يدل على أن معظم وقت عضوات هيئة التدريس يتم تخصيصه للمهام التدريسية والأنشطة الجامعية والطلابية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها ما يلي:

- تقديم دورات متخصصة في إدارة الوقت وآليات تحسين ممارسته والتوجيهات الحديثة فيه لأعضاء هيئة التدريس كذلك اعتبار مادة ومهارات إدارة الوقت والأساليب الإدارية الحديثة مطلبا رئيسيا ضمن الإعداد التربوي الجامعي، كما أكدت على ضرورة التزام القيادات وإدارة الجامعة والكلية بإصدار توقيتات للعمل وإعداد الجداول الزمنية لأعضاء هيئة التدريس وإعلانها.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة الوقت، وقد اشتركت هذه الدراسة مع موضوعنا في الأهداف واختلفت عنا في طرح الموضوع، مجتمع الدراسة والتخصص.

- الدراسة الثالثة:

للباحثة: ثناء إبراهيم موسى فرحات، إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى: دراسة ميدانية، الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2006، وقد أجريت هذه الدراسة على

مستوى مديري المكتبات الجامعية في الجامعات المصرية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات بالقاهرة الكبرى وهي: القاهرة، عين شمس، حلوان¹

وقد ركزت هذه الدراسة في محاولة التعرف على كيفية الإدارة الفعالة للوقت بالنسبة لمديري المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، حيث كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تزويد مديري المكتبات بالمعارف والمهارات الأساسية اللازمة لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت وعلى وجه التحديد، إثراء الجانب النظري لعلم إدارة الوقت بالنسبة للقيادات الإدارية في المكتبات الجامعية، وتنمية إدراكات المديرين بأهمية الوقت باعتباره أحد الموارد النادرة لتحقيق أهداف الإدارة في المكتبات الجامعية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نجملها في ما يلي: أن مديري المكتبات الجامعية هم الأفراد الناضجين، فهم على دراية كبرى بشأن مهارات إدارة الوقت، وأن الأسباب الرئيسية المضيعة لوقت مديري المكتبات الجامعية هي: المكتب غير المنظم، كثرة الاجتماعات وأعمال اللجان، المشاكل الشخصية ومشاكل العاملين، كثرة الأحداث الطارئة في العمل (الأزمات)، عدم التفويض، عدم وجود نظام إلكتروني لضبط العمل الإداري وتدفعه، الزوار غير المتوقعين، انقطاع سير العمل بسبب المكالمات التليفونية، ضعف مهارات الجهاز المعاون، نقص الاتصالات أو التعليمات غير الواضحة أو المتأخرة، عدم وجود تأثير للصفات الشخصية لمديري المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى بالنسبة (للنوع، تخصص المؤهل) على إدارة الوقت في تلك المكتبات، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود تأثير للصفات الشخصية لمدير المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى بالنسبة (للحالة الاجتماعية، مدة الخبرة) على إدارة الوقت في تلك المكتبات.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على بعض زوايا وجوانب الموضوع، وقد أفادتنا أكثر في الجانب النظري وذلك في عنصر مبادئ إدارة الوقت وقد اشتركت هذه الدراسة مع

¹ - فرحات، ثناء إبراهيم موسى، إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دراسة ميدانية الإسكندرية، دار الثقافة العلمية، 2006.

موضوع بحثنا في جانب الدراسة الميدانية أي المكتبات الجامعية واختلفت معنا في اختيار مجتمع الدراسة إذ أنها أجريت على مديري المكتبات الجامعية بينما موضوع بحثنا أجري على المدراء والعاملين بالمكتبات الجامعية.

- الدراسة الرابعة:

للباحثين عمر محمد جرادات ونور علي حسن جاد الله بعنوان:

Study of the realit of time management in the libraries of the jordanian governemental university

المجلة الأوروبية للعلوم الاجتماعية، المجلد 26، العدد 3، 2011، وقد تلخصت مشكلة الدراسة الأساسية في الحاجة الكبيرة للاستثمار وإدارة الوقت بين العمال في مكتبات الجامعات الأردنية بسبب عدم وجود إدارة الوقت، وانتشار ظاهرة إضاعة الوقت بسبب الاجتماعات والمكالمات الهاتفية والزيارات الشخصية، وقد جاءت أهمية هذه الدراسة تبرز في تشكل المتغيرات الخارجية البيئية التي تؤثر في المكتبات بشكل المتغيرات الخارجية البيئية التي تؤثر في المكتبات بشكل عام من قبل ذلك حيث يعتبر الوقت واحد من أكثر المهام المتغيرة في البيئة الخارجية للمكتبة لأنه يمثل أهمية كبيرة ويمكن من استخدام الموارد النادرة بفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من المكتبة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى العمال في الجامعات والمكتبات الأردنية، من خلال الكشف عن تأثير المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، والمنصب) على أربعة حقول من قيود إدارة الدراسة (الوقت، وأسباب ضياع الوقت، والأسباب التي تعوق فعالية استخدام أساليب إدارة الوقت والاستخدام الفعال لتقنيات إدارة الوقت)، وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف أكثر على موضوع إدارة الوقت في المكتبات الجامعية.

- الدراسة الخامسة:

للباحثة: نهلاء محجوب طه 2016، بعنوان "دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل" دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، طبيعة العمل متطلبات الأسرة صراع الدور وغموض الدور في العمليات الإدارية والمالية كنموذج لبقية الكليات بجامعة الباحثة. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضية الدراسة وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت وضغوط العمل المتمثلة في (بيئة العمل، طبيعة العمل، متطلبات الأسرة، صراع الدور وغموض الدور).
وعليه أوصت الدراسة:

تقليل ومعالجة الضغوط الناجمة عن بيئة وطبيعة العمل وغيرها من الضغوط من خلال الإدارة الجيدة للوقت واستغلاله فيما يخدم مصلحة العمل.
الدراسة السادسة:

محمد أبو زيد، ربحي مصطفى عليان 2014، "إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي"¹، هدفت الدراسة إلى البحث عن تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية في إدارة الوقت، ودراسة الأثر المباشر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي، وغير المباشر من خلال التحكم المدرك بالوقت.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي وثم الاعتماد على أداة الاستبيان من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين العاملين في المكتبات

¹ - أبو زيد محمد، عليان ربحي مصطفى. إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي، دراسات العلوم الإدارية، 2014، مج 41، ع 2، ص. 191-204.

الجامعية الأردنية العمومية والخاصة، وقد تكونت مجتمع الدراسة من 214 إداري عامل في المكتبات الجامعة الأردنية.

توصلت الدراسة إلى:

- أن العاملين في المكتبات الأردنية لديهم مهارات عالية في إدارة الوقت وعلى كافة الأبعاد.

- أن العاملين في المكتبات الأردنية لديهم درجة عالية من التحكم المدرك في الوقت.

- وجود فروق في إدارة الوقت لمتغير الخبرة والتخصص والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

- وجود أثر الإدارة في الأداء الوظيفي بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال التحكم المدرك بالوقت.

وأوصت الدراسة إلى:

- العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام بصورة عامة والورقية بصورة خاصة من جانب إدارة الوثائق الالكترونية بهدف المساهمة في تنظيم الأعمال المكتبية باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية، وضرورة توفير برامج تدريبية خاصة في إدارة الوقت وغير ذلك من التوصيات.

- وقد أفادت هذه الدراسة في التعرف على بعض المعوقات العامة التي تعترض إدارة الوقت سواء في المنظمات عامة أو المكتبات الجامعية خاصة عموماً فقد استفدنا كثيراً من العديد من الدراسات التي عالجت إدارة الوقت، خاصة الرسائل الجامعية بالرغم من قلة غياب الدراسات التي عالجت موضوع إدارة الوقت في المكتبات عامة والمكتبات الجامعية خاصة، باستثناء بعض الدراسات التي خرجت على الموضوع ولكن بشكل مختصر يفتقر إلى التحليل والمنهج هذا من جهة أخرى بعيد عن واقع المكتبات العربية.

الدراسة السابعة:

للباحث رافت حسين شاكر الهور بعنوان: تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: كلية التجارة: الجامعة

الإسلامية-غزة، 2006، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال تصميم استبانة خصيصا لهذا الغرض والتعرف من خلالها على واقع إدارة الوقت لديهم بالاعتماد على المتغيرات التالية (مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، الإشراف والتوجيه، الاتصالات، صنع القرارات، الرقابة) وذلك طبقا للعوامل الشخصية كالجنس والعمر، ونوع الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل الإداري والمشاركة في دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان ما بين متوسط وعالي بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت وذلك بجميع مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت وكذلك المضيعات المختلفة، مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي القيام بتوزيع البريد لجهات الاختصاص والاحتفاظ بالأوراق المهمة والتخلص من غير المفيد قد الإمكان.

وقد أوصى الباحث إدارة الجامعات بالعديد من التوصيات منها العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وقيم ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءا من الثقافة التنظيمية، وضرورة قيام العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم و مهامهم اليومية وضرورة توفير برامج تدريبية خاصة في إدارة الوقت ذلك من توصيات وقد أفادتنا هذه الدراسة التعرف على بعض المعوقات العامة التي تتعرض إدارة الوقت سواء في المنظمات العامة أو المكتبات الخاصة عموما فقد استفدنا كثيرا من العديد من الدراسات التي عالجت إدارة الوقت خاصة الرسائل الجامعية بالرغم من قلة غياب الدراسات التي تعالج الموضوع إدارة الوقت في المكتبات العامة و المكتبات الجامعية خاصة باستثناء بعض الدراسات التي خرجت على الموضوع و لكن بشكل مختصر يفترق إلى التحليل و المنهج هذا من جهة أخرى بعيد من واقع المكتبات العربية.

1-7-1- ضبط مصطلحات الدراسة:

1-7-1-1- المكتبات الجامعية: المكتبة الجامعية بالمفهوم العلمي الحديث هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دوراً علمياً هاماً في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، ولا يقل هذا الدور في أهميته في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، ولا يقل هذا الدور في أهميته وضرورته عن أي دور آخر يمكن أن تقوم به أية مؤسسة علمية أخرى داخل المحيط الجامعي، فالمكتبة الجامعية هي مؤسسة ثقافية وتثقيفية وتربوية وعلمية تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة والأساتذة والباحثين والمنتسبين إلى هذه الجامعة أو الكلية أو المعهد وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وأبحاثهم من خلال توفير أرصدة معرفية تلبي احتياجاتهم، وذلك من تنظيمها وتصنيفها وفهرستها وتكثيفها تسهيلاً لوصولها إلى المنتسبين إلى هذه الجامعة أو الكلية أو المعهد، وهي بذلك جزء أساسي لا يتجزأ ولا يمكن الاستغناء عنه¹.

1-7-1-2- تعريف الإدارة: هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المكتبة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.²

1-7-1-3- تعريف الوقت: هو منفعة حيث يمكن الأفراد والمكتبات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب.³

1-7-1-4- إدارة الوقت: استخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح، وهي تعني أيضاً، إدارة الذات، كما تعرف أيضاً بأنها تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة في الدنيا والآخرة لنا ولمن آمن من حولنا وبالذات من هم تحت رعايتنا.

¹ - عيون السود، المكتبات الجامعية في ظل التقنيات الحديثة، مجلة العربية، متاح على الخط المباشر <http://alarabicclub.org> تمت الزيارة يوم، 28 فيفري 2021 ساعة 09،00.

² - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 17.

³ - بشير العلاقة، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009، ص 13.

الفصل الثاني:

المكتبات الجامعية

2-1-1 ماهية المكتبات الجامعية

إن المكتبات الجامعية تعتبر البئرة الرئيسية التي تغذي برامج وأهداف وأغراض الجامعة سواء عملية التدريب أو البحوث العلمية، فإن المكتبات الجامعية تعيش حالياً مرحلة تغيرات جذرية بسبب التطورات المتسارعة التي تحيط بها، فيجب على المكتبة التطور حسب الزمن وحسب برامج البحث العلمي حتى تتمكن من تنمية مجموعاتها في هذا الاتجاه ويجب ان تسعى للسيطرة على مصادر المعرفة اللازمة ونشر المطبوعات للتبديل كبحوث الأساتذة والرسائل الجامعية القيمة، وتبيان انواعها واهميتها وأهدافها وأهم خدماتها ووظائفها المتعددة¹.

2-1-1-1 تعريف المكتبات الجامعية:

تعرف المكتبات الجامعية بأنها تلك المكتبة أو المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع الجامعة المكون من الطلبة والمدرسين والاداريين العاملين في الجامعة وكذلك المجتمع المحلي. و تعرف المكتبة الجامعية في تعريفها البسيط، عبارة عن المكتبة الملحقه بالجامعة أو بمعهد عالي، وظيفتها الأساسية تقديم المواد المكتبية من أجل البحث والدراسة وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات المختلفة، وهي تستقبل روادها من مختلف التخصصات الأساسية في العلوم الإنسانية، الاجتماعية، التطبيقية البحثية والتاريخية، وكافة التخصصات، ذلك لأنه لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم موضوعاتها² ويعرفها محمد فتحي عبد الهادي، " المكتبية الجامعية هي مؤسسة علمية تربوية ومركز بحث، ومنازة للإشعاع الثقافي والعلمي، ومن ثم تتركز رسالتها في التعليم والبحث وخدمة

¹ - شفرور، عائشة. استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، رسالة ماجستير علم المكتبات، جامعة منثوري، قسنطينة، 2010، ص 48.

² - حسن، سعيد احمد. المكتبات وأثرها الثقافي، الاجتماعي التعليمي، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 1991، ص23.

المجتمع وفي تعريف آخر، هي عبارة عن مجموعة من الكتب والمخطوطات والوثائق والسجلات والدوريات وغيرها من المواد منظمة تنظيماً مناسباً لخدمة طوائف مجتمع¹. وعرفها المعجم الموسوعي للمصطلحات المكتبية والمعلومات بأنها: مكتبة أو مجموعة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الاحتياجات، المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريب كما تنشأ برامج التدريب والأبحاث والخدمات².

2-1-2- أهداف المكتبات الجامعية:

تستمد المكتبات الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، باعتبارها نظاماً فرعياً أساسياً من النظام الكلي للجامعة، وإحدى وسائل حركته واستمراريته، وأكثر الأنظمة الفرعية للجامعة ارتباطاً ببرامجها الأكاديمية والبحثية.

و لكي نحدد أهداف المكتبات الجامعية، لابد لنا أولاً من فهم عميق للدور الريادي الذي تلعبه الجامعة في المجتمع، الذي يمس الناحيتين الثقافية والتعليمية، من أجل خدمة أهداف الأمة القومية والاجتماعية والسياسية وغيرها، حيث تقوم الجامعة بالتعليم وإكساب الطلبة المعارف اللازمة لزيادة تحصيلهم الأكاديمي وتنمية شخصياتهم تنمية شاملة متكاملة وإعدادهم للعمل المستقبلي وتكوينهم الاتجاهات الإيجابية، ويمكن حصر أهداف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:³

✓ مساندة العملية التعليمية في الجامعة.

✓ تشجيع البحث العلمي ودعمه.

¹ - كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره فالمكتبات الجامعية، دكتوراه علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 79.

² - عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات بين الواقع والمستقبل، مكتبة الدار العربية للكتاب، [القاهرة]، 1998، ص 43.

³ - عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية، دراسة تحليلية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص، المعلومات الإلكترونية الافتراضية وإستراتيجية البحث عن المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 19-20.

- ✓ خدمة المجتمع .
 - ✓ إيجاد قاعات دراسية لأعضاء هيئة التدريس و طلبة الدراسات العليا .
 - ✓ التركيز على بناء مجموعات حديثة، و أنشطة في بعض الحقول المتميزة التي تشتهر بها الجامعة.
 - ✓ توزيع المكتبات الفرعية بين الكليات توزيعاً متوازناً، بحيث تعم الخدمات المكتبية جميع فروع الكليات و الأقسام.
 - ✓ توظيف المكتبيين ذوي الكفاءات العالية و الحاصلين على تخصصات في مختلف مجالات المعرفة البشرية، زيادة على تخصصهم في علم المكتبات و المعلومات.
 - ✓ الرفع من عدد الموظفين من فئة المساعدين شبه المكتبيين، كي يستطيع المهنيون في المكتبة التركيز على الأعمال الفنية مثل عمليات الفهرسة و التصنيف...
- 2-1-3- وظائف المكتبات الجامعية:**

تستمد المكتبة الجامعية وظائفها من وظائف الجامعة، حيث أن هناك جملة من الوظائف يجب عليها القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المنوط بها تحقيقها، نذكرها في:¹

- ✓ اختيار الكتب و غيرها من أوعية المعلومات في جميع التخصصات، و اقتنائها عبر مختلف السبل و الوسائل، كالشراء و التبادل و غيرها.
- ✓ تنظيم المجموعات و صيانتها و إعارتها للمستفيدين من أساتذة و باحثين و طلبة وإداريين، إعارة داخلية و خارجية، و ربطهم بالمعلومات الحديثة عبر شبكات المعلومات و الإنترنت.
- ✓ تدريب الطلبة على حسن استخدام المكتبة ووسائلها الفنية الحديثة و مصادرها و مختلف خدماتها و إرشادهم.

¹ - عميمور، سهام. مرجع سابق، ص 20-21.

✓ تهيئة الشروط اللازمة للمطالعة و البحث و الدراسة، و تأمين الشروط الصحية اللازمة لذلك.

✓ حفظ الرسائل الجامعية للدراسات التي ينتجها المجتمع الجامعي و الإعلام عنها عبر الببليوغرافيات و المستخلصات و الكشافات، و نشر اللامع منها.

✓ العمل على تدريب طلبة معاهد علم المكتبات، و تكوينهم ميدانيا على استخدام الوسائل و التجهيزات و تكنولوجيا المعلومات الحديثة، و إقامة الندوات و الملتقيات العلمية المفيدة في هذا الاتجاه، و المعارض و ما إليها.

✓ إصدار الببليوغرافيات المفيدة في دعم البحث العلمي في كافة التخصصات و التعريف بأنشطة المكتبة و خدماتها.

✓ إقامة علاقات تعاون و تبادل للمؤلفات و الرسائل الجامعية مع المكتبات الجامعية الأخرى.

2-1-4- أنواع المكتبات الجامعية:

تخدم المكتبات الجامعية المجتمع المتنوع بطبيعته الأمر الذي جعلها في حد ذاتها تتخذ عدة أنواع وضعت في هيكل تنظيمي نوضحه كالآتي¹:

أ- **المكتبة المركزية:** وهي المكتبة الرئيسية للجامعة وعادة ما يكون موقعها في وسط الجامعة وليس في أطرافها وتقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية حيث تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة كونها هي التي تزودها بالوثائق والكتب ووسائل المعلومات المختلفة وذلك لأن اقتناء مواد المعلومات يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة بالإضافة إلى جوانب أخرى الفنية والتنظيمية والعلمية وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية وتحديد

¹ - مراد كريم. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية، دكتوراه علم المكتبات، قسنطينة، جامعة منتوري، 2008، ص 82.

العلاقات بين المكتبة وإدراك الكليات والأقسام بتنظيم النشاطات العلمية المختلفة: ملتقيات، ندوات، محاضرات ومعارض وغيرها بشكل عام فإن المكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات الوثائقية الموجودة بالجامعة وهمزة الوصل ما بين هذه المؤسسات والإدارة من جهة.

ب- مكتبات الكليات: وتقوم داخل الكليات الجامعية وتتوجه بمجموعات وخدماتها للدارسين ولأساتذة والموظفين العاملين في الكلية وتكون كل مكتبة منها متخصصة بتخصيص الكلية وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام والمعاهد التابعة للكلية¹.

وغالبا ما نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات ووسائل حديثة لاسترجاع المعلومات وخطوط الارتباط بشبكة الإنترنت، ورغم حداثة هذه المكتبات إلا أنها عملت على تخفيف الضغط على المكتبات المركزية، سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب والوثائق التي كانت تنقل كاهل المكتبات المركزية من جوانب التنظيم والتخزين.

ج- مكتبات الأقسام والمعاهد: ظهرت هذه المكتبات مع توسع الجامعة الجزائرية خلال سنوات التسعينات، وتعدد التخصصات العلمية.

تقوم بخدمة الهيئة التدريسية والطلبة الدارسين في قسم أو معهد وتنتمي مجموعاتها وخدماتها في خدمة تخصصات هذه الأقسام والمعاهد وقد تطور العمل بين المكتبات الجامعية ليصبح على شكل مكتبات محلية، ومشاركة فالشبكات الوطنية والدولية.

د- مكتبات مراكز البحث العلمي: وهي مكتبات تنشأ على مستوى الجامعة، أو وحدات البحث وتوجه لخدمة البحوث العلمية والعاملين على إعداد الدراسات، فتهيء لهم المصادر

¹ - صوفي. عبد اللطيف، مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات، قسنطينة، منشورات جامعة قسنطينة، 2001، ص

والمراجع التي تساعدهم في تقديم بحوثهم وإجراء تجاربهم، بالإضافة الى ذلك فإن هذه المكتبات، أصبحت لديها إمكانيات تكنولوجية هائلة وارتباطها بشبكة الإنترنت.

2-2- الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية:

يتميز عادة الهيكل التنظيمي في المكتبات الجامعية بالشكل الهرمي¹، فيكون محافظ المكتبة على رأسه لكونه المسؤول الأول على التسيير والتخطيط والمتابعة للعمل بمختلف مصالح المكتبة ويليهِ رؤساء الأقسام فالمكتبة، كقسم التزويد والجرد والتسجيل وقسم الأعمال التقنية والإدارة والسكرتارية ويوجد في كل قسم فئات أخرى من الموظفين وهكذا نلاحظ ان أسلوب الهيكل التنظيمي، وان كان يعتبره البعض تقليدياً ولم يعد يتماشى مع تطور العمل المكتبي لأنه يجعل كل قسم أو مصلحة مغلقة أو معزولة عن سائر الأقسام الأخرى، وهو يتنافى مع مبدأ التنسيق والتكامل والتداخل أحياناً في إنجاز الأعمال المكتبية وتقديم الخدمات.

ويعد الهيكل التنظيمي أو خريطة التنظيم الوسيلة الأكثر استعمالاً لتحديد الشكل الإداري العام في المكتبة الجامعية، فهي تبين المصالح والوحدات وفروعها وتحدد وظائف ومهام كل منها كما تبين السلطة وتطبيقها بين المصالح والأفراد من القمة إلى القاعدة، وللهيكل التنظيمي فائدة في الكشف عن مواطن الظل والضعف في تأدية الوظائف على مستوى مصالح المكتبة الجامعية، وهو ما يتيح إمكانية التصحيح والتقويم من طرف الإدارة المسؤولة.

وتستخدم عدة أشكال هندسية لرسم الهياكل التنظيمية، فمنها مستطيلة الشكل، والمربعة والدائرية وكذلك الهياكل الرأسية (من الأعلى إلى الأسفل) ويستعمل هذا النوع عادة لتحديد مستويات السلطة والربط بين الأقسام من القمة إلى القاعدة.

¹ - وديعة ماضي. دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، ماجستير علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 156.

2-3- مقومات المكتبة الجامعية الناجحة:

بالإضافة إلى المبنى المناسب المصمم أصلاً ليكون مكتبة جامعية، والمتمتع بالموقع المتوسط والأثاث الجيد والتهوية والتبريد والتدفئة المناسبة، والادارة الناجحة والكادر البشري المؤهل علمياً وفنياً وتقنياً، ومجموعة مصادر المعلومات القوية، فإن على المكتبة الجامعية الناجحة ان تقدم خدمات معلوماتية حديثة وبأعلى المستويات، مستخدمة في ذلك تكنولوجيا المعلومات وخاصة الحواسيب لننتقل بذلك إلى مفهوم المكتبات الرقمية او الافتراضية.

2-4- مشكلة المكتبات الجامعية:

تواجه المكتبات الجامعية العديد من المشكلات التي تحد من قدرتها على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على النحو المطلوب، ومن أبرز هذه المشكلات¹:

- عدم فهم إدارة الجامعة للدور الكافي لأهمية المكتبة في الجامعة وطبيعة عملها ومتطلباتها الخاصة، مما يؤدي إلى فرض قيود صعبة عليها في مجالات التوظيف المالية واتخاذ القرار.
- ضعف الميزانيات المخصصة لها.
- الاتجاه نحو تعيين مدراء مكتبات من غير المتخصصون في علم المكتبات والمعلومات.
- تمييز الأكاديميين في الجامعة عن زملائهم الإداريين والعاملين في المكتبة الجامعية في مجال الرواتب وفرص الترقية والبعثات وغيرها.
- الاتجاهات السلبية لبعض الطلبة وأعضاء هيئة التدريس مما يتعلق بمجموعاتها وخدماتها والعاملين فيها.

¹ - صوفي عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات، مرجع سابق، ص 103.

■ الزيادة الغير مخططة في إعداد الطلبة المقبولين في الجامعة والبرامج الأكاديمية والبحثية مما يعني زيادة الضغوط عليها، وبالتالي زيادة المتطلبات اللازمة لمواجهة هذه الزيادة.

كل هذه المشكلات او العوائق تحد من قيام المكتبة الجامعية بوظائفها وكذا تكون حاجزا لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى انها تمنع هذه المكتبات من التطور والتقدم في تقديم خدماتها.



الفصل الثالث:
إدارة الوقت

3-1- ماهية إدارة الوقت:

تعرف إدارة الوقت بأنها فن وعلم استخدام الرشيد للوقت، وهي استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة فإن لم تحسن إدارته فإننا لن لنحسن إدارة شيء آخر¹ وعلى هذا الأساس فإن النجاح في إدارة سائر الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة التي سيطرتها متوقفة إلى حد بعيد على قدرة المدير ومهارته في إدارة الوقت .

وتعرف إدارة الوقت أيضا أنها عملية مستمرة من التخطيط والتوجيه والتقويم لمجالات العمل لهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت في ضوء هذه الموارد المالية والبشرية الموضوعية تحت تصرف المدير².

ولا يختلف التعريف السابق في جوهره مع ما قدمه حافظ فرج أحمد ومحمود صبري حافظ حينما اعتبرها عملية مستمرة في الأعمال الإدارية والفنية وتشمل تخطيط وتنفيذ تقويم مستمر للنشاطات التي يقوم بها المدير من خلال فترة الدوام الرسمي، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح إلى الوصول لتحقيق الأهداف المنشودة³.

كما تعتمد إدارة الوقت على ما يتوافر عليه مدير المكتبة من صفات قيادية وإمكانيات معرفية وأدائية تأهله إلى ترشيد الوقت، واستغلاله بالشكل الصحيح الذي يخدم المكتبة ذلك أن الفعالية الإدارية ليست قدرة فطرية ولكنها قدرة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها، ومن أهم القدرات التي يمكن للقائد الإدارة أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائدا فعالا : الفعالية في اتخاذ القرارات والفعالية في الاتصالات وإدارة الوقت والإدارة

¹ - الحضري، أحمد محسن. الإدارة التنافسية للوقت، إشراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 17.

² - حافظ، فرش أحمد. محمود صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، علم الكتاب، القاهرة، ص 182.

³ - شراك رياض. دراسات في الإدارة التربوية، علم الكتاب، القاهرة، ص 291.

بالأهداف وإدارة التغيير، هذه القدرات الخمس تمثل في نظر القائمين بالاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية الأساسية التي تقوم عليها القيادة الفعالة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، ومن هنا فإن إدارة الوقت تعتبر إحدى القدرات اللازمة لمدير المكتبة¹.

ومنه نستخلص إلى أن إدارة الوقت عملية دينامية ترتبط بجملة من العمليات الإدارية وحتى الإنتاجية منها بالنسبة إلى أي منظمة والتي تتطلب من القائم عليها توافره على الكفاءات المعرفية والأدائية المناسبة للنجاح في عمله خصوصا، وأنها تعد من أبرز استراتيجيات عملها التي توليها اهتماما خاصة وذلك نظرا لتأثيرها الواضح على مستقبلها. وهذا ما يؤكد الباحث محمود أحمد محمد الغامدي الذي يرى بأن إدارة الوقت، عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال الأنشطة المكتبة التي تعتمد في تنظيمها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة، نستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع، مع القدرة على ترشيد الوقت والاستفادة منه، إضافة التمكن من التكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية² وإدارة الوقت في حقيقة الأمر تنظم لمجريات العمل بإطار زمني محدد وترشيده واستثماره بشكل فعال لتحقيق أهداف المكتبة.

كما تعرف إدارة الوقت بانها عملية تعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة من أجل استثمار الوقت بفاعلية استخدام أفضل الأساليب والوسائل والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة في الفترة الزمنية المحددة لتحقيقها، كما أن إدارة الوقت تعتمد على استراتيجية توزيع الوقت وتقسيمه بفعالية على المهام من أجل إنجازها في الوقت الملائم والمحدد، ومن هنا ينبغي على مدير المكتبة أن يعتمد في إدارة

¹ عبد الحميد، صلاح الدين مصطفى. الغدارة المدرسية في ضوء الفكر الإسلامي، دار المرجع للنشر، الرياض، 2002، ص184.

² الغامدي، فوزية بنت خلفان بن حميد. فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية، رسالة ماجستير، تخصص إرشاد وتوجيه، قسم التربية والدراسات كلية العلوم والأدب، جامعة تری، سلطنة عمان، 2011، ص48، 49.

وقته على العمليات السابقة، وأن يمتلك المهارات اللازمة التي تمكنه من تنفيذها، والموازنة بينها لكي يحقق الفاعلية في إدارة وقته¹.

3-2-أهمية وخصائص ومراحل إدارة الوقت:

3-2-1- أهمية إدارة الوقت:

تمثل إدارة المكتبة تحديات فريدة من نوعها بخصوص الوقت²، وذلك للمهنيين والعاملين في المكتبة، فالمكتبات هي مؤسسات موجهة لخدمة الغالبية العظمى من المستفيدين الذين يقومون بالزيارات غير المتوقعة، وذلك يحدث مشاكل تتعلق بإدارة الوقت تكون أقل حدة من مهن أخرى، يتم فيها عمل وقت للمستفيدين، وهذه التحديات المتعلقة بالوقت يمكن أن تزيد من الإحباط وتقلل من الرضا عن الوظيفة، يمكن اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الوقت أن تحسن من حياة هؤلاء المهنيين، عن طريق زيادة إنتاجهم في العمل وتقوية الاعتزاز بالذات، وخلق المزيد من الوقت للجهود الشخصية .

إن جوهر إدارة الوقت يتضمن زيادة الكفاءة والفاعلية في فترة زمنية محددة وتعني الفعالية إيجاد أفضل طريقة للقيام بمهمة مجتمع مهما كانت هذه المهمة، أما الكفاءة فتكن بفحص مجموعة من المهام واختيار أهمها، لكي يتم إنجازه أولاً، ثم تكملة باقي المهام بعد ذلك، ومن الآراء التي تنشر على نطاق واسع، لأن الفعالية تعني عمل المهمة المناسبة، وهذان المبدآن ضروريان لتطبيق استراتيجيات إدارة الوقت فلكي يزيد مديرو المكتبات من وقتهم، يجب عليهم أن يحددوا الأولويات في أهم المهام وإتمامها في الوقت المناسب بطريقة صحيحة .

¹ الحسنوي. ايناس أكرم أحمد. دور التكنولوجيا والمعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة البحوث بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير تخصص أصول التربية قسم الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص38.

² فرحات، تناء إبراهيم موسى. إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دراسة ميدانية بكلية الأدب، جامعة عين الشمس، دار الثقافة العلمية، مصر، ص87.

- وتؤكد المتطلبات التكنولوجية والمعلومات المتزايدة المنتشرة بميزانية منخفضة على أهمية استخدام مهارات إدارة الوقت.

- يستطيع الأفراد والمكاتب أن ينجزو بدرجة أكبر بنفس المقدار من الوقت إذا تخصصوا من مضيعات الوقت وزادوا من القدرة الإنتاجية.

على سبيل المثال، أظهرت إحدى الدراسات أ العامل الأمريكي يضيع في المتوسط 45 بالمئة من يومه، وهذه النتيجة تبين أن المكاتب بحاجة على البحث في موضوع كيفية قضاء العاملين في وقتهم لكي يتم توجيه هؤلاء العاملين على المزيد من الأنشطة الإنتاجية المستمرة¹.

- تقدم إدارة الوقت فوائد لكل من الأفراد والمكاتب، فالأفراد يحصلون على تعزيز متزايد للذات وعلى شعور بأنهم يتحكمون في وقتهم بدرجة أكبر، على حين أن المكاتب تستفيد من خلال الإنتاجية المتزايدة والخدمات الأفضل في اتخاذ موقف يتسم بالعمل الإيجابي نحو إدارة التحديات الزمنية التي تواجهها المكتبة ويمكن أن يؤدي إلى مشاعر متزايدة في تقدير الذات والاعتزاز بها، ويمكن أن يؤدي ذلك أيضا إلى وجود برنامج فعال للمكتبة يمكن أن يعني بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين.

- لكي يتم عمل توازن المتقاربة واستغلال فوائد إدارة الوقت، يجب على مديري المكاتب أن يصبحوا أكثر فعالية وتأثيرا فيما يفعلون، وعلى الرغم من أنه قد لا يكون واقعا أن نفترض أن مدراء المكاتب بإمكانهم أن ينجزو كل شيء يودون أن يفعلوه بطريقة مثالية، فإن الإدارة الملائمة للوقت يمكن أن تساعد في تحديد الأولويات وتفويض السلطات وإدارة المكتبة بطريقة من شأنها أن تزيد من الوقت المحدود المتاح.

¹ - ثناء إبراهيم، مرجع سابق، ص 88.

3-2-2- خصائص إدارة الوقت:

- تعتبر إدارة الوقت متاحة للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكم والحجم، وهي متاحة دون تخصيص لجميع الأفراد حيث يحق لهم استخدامه واستغلاله وفق لمطلق إرادتهم وكامل اختيارهم دون قيود أو شروط¹.

- هو قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود أو قيود حيث يعتبر أنه نمط الحياة.

- يعتبر قابل للاستعادة أو الاسترجاع مرة أخرى أو الاستغناء عنه لأجل آخر يحل محله.

- هو قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين أو الاحتفاظ به لأن الزمن لا يتوقف بل هو دائم الاستمرار.

- الوقت لا يمكن تضييعه أو إنتاجه ولا يمكن أن إتاحتته بشكل أكثر مما هو متاح فعلا ولا يمكن شراءه حيث انه لا يوجد أندر منه.

- يحتاج الوقت إلى فهم وإدراك شمولي وواسع وعميق له، ويعتبر عملية متكاملة ذات أبعاد ومضامين سلوكية ذاتية التفاعل.

3-2-3- مراحل إدارة الوقت:

أ- التخطيط :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تقوم عليها مراحل إدارة الوقت وأبلغها تأثيرا على مسار المكتبة، وتحقيقها للأهداف المستقبلية، خصوصا إذا أدركنا أن التخطيط يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي تشمل النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة أما لبدائها أو نهايتها، وعلى المعاملين في المكتبات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الإدارية.

¹ - عبوين، زيد منير. إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص32.

ويتطلب من المخطط أن يراعي للتسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الآلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة¹. ولا يمكن لأي مكتبة تحقيق أهدافها إذ لم تعتمد على خطة عمل تراعي فيه ممارسة النشاط الإداري وفق رزنامة زمنية محددة، وهي عملية معقدة تربط الحاضر بالمستقبل، تتطلب تفكيراً في المستقبل بطريقة منظمة، واستشرافه والتنبؤ بأحداثه المتوقعة، والوقت بالنسبة لمدير المكتبة ليست مسألة دقائق أو ساعات بل هو نتائج وأهداف محددة ينبغي أجازها في إطار ذلك الوقت المحدد لها فالمدير الفعال هو الذي يدرك أنه لا يستطيع عمل كل شيء في آن واحد ولكنه يعمل وفق الأولويات: أهم فأهم فأقل أهمية، حتى يستطيع تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في إطار الوقت المتاح².

ب- التنظيم:

ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة أمور، كتحديد المهام والاختصاصات وتقسيم النشاطات بينهم بشكل موضوعي، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل وأساليبه المتبعة والاتجاه نحو تفويض السلطة الذي يرمي إلى تعميق مفهوم التخصص وتقسيم العمل وتسيير قيام كل مستوى إداري بمهامه الموكلة إليه. ويقصد بالتنظيم أيضاً تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف ويتعرف في مفهومه إلى توفير الإطار أو الوعاء من خلاله سيتم تحقيق أهداف العمل والأهداف الشخصية للمدير وبناء عليه فإن التنظيم يشتمل على ما يلي:

- تجزئة العمل الضروري لتحقيق الهدف في أعمال مفردة.

¹ - العجمي، محمد حسنين. الإدارة المدرسية، دار الفكر الإسلامي، القاهرة، 2000، ص 117.

² - الأغيري، عبد الصمد. الإدارة المدرسية، بعد التخطيط والتنظيم المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، ص

- توفير الوسائل لتنسيق جهود القائمين بها¹.

ج-التوجيه :

تتمثل هذه المرحلة في جملة من الإرشادات الموجهة للموظفين حول الكيفية التي يؤدي بها العمل وقد تكون هذه الإرشادات شفوية أو كتابية... إلخ، ويشترط في القائم على التوجيه اختيار الوقت المناسب لذلك، وإدراك الحالة النفسية للعاملين وظروف المكتبة، وأن يكون على علم بالتخطيط الإداري، وذلك على أساس أن التوجيه ملازم لعملية التخطيط ولا يمكن تجاهله.

د-اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الأنشطة المهمة على الإطلاق ولاسيما إن الإدارة الحديثة قد ركزت على الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرارات فيها، ويتعلق بتشخيص المشكلة واقتراح حلول لها، وتحتاج هذه العملية لإنجازها فترة زمنية مجتمعة، وذلك نظرا لطبيعة المشكلات التي يواجهها المدير والظروف المحيطة به.

ه-الرقابة:

وتتضح هذه العملية من خلال متابعة مسار العملية الإدارية للوقت وكل ما من شأنه أن يأتثر عليها، والكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول أمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ويقصد بها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة من الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف².

3-3-التوزيع الإداري للوقت:

إن اختلاف المكتبات بعضها عن بعض في طبيعة أعمالها وأسلوب إدارتها يقلل من إمكانية وجود قاعدة عامة مشتركة يوزع الإداري على أساسها، كما تفرض التقسيمات الوظيفية المختلفة في داخل المكتبة الواحدة نمطا معيناً من العمل يحدد كيفية توزيع الوقت

¹ - حافظ فرج أحمد، مرجع سابق، ص 191.

² - العجمي، مرجع سابق، ص 178.

على النشاطات¹. المختلفة في داخل الأقسام والإدارات فبعض النشاطات الفنية، على سبيل المثال، تستغرق وقتاً أطول من بعض النشاطات الإدارية يضاف إلى ذلك العمل الموجود، ودور الأجهزة المساعدة ونوعية العاملين، وبيئة العمل في المكتبة، وأسلوب المدير، لها دور كبير ومهم في كيفية توزيع المدير للوقت واستغلاله بشكل جيد، وعلى سبيل المثال لا الحصر قد يقلل نقص الموارد المالية من إمكانية شراء جهاز متطور ليساهم في تبسيط إجراءات العمل وتوفير الوقت، كما أن من المحتمل جداً أن يستغرق المدير وقتاً مع مرؤوسيه في مكتبة كبيرة، أطول منه في مكتبة صغيرة وقد يتضاعف هذا الاحتمال مع تدني مستوى كفاءة وقدرة العاملين على العمل، وغياب بيئة العمل المناسب والأسلوب القيادي الفعال .

وسوف يتم فيما يلي تفضيل ذلك من خلال تناول توزيع الإداري للوقت، فبالرغم من الجوانب التفضيلية التي تنفرد بها كل مكتبة على حد، هناك جوانب ونشاطات عامة ومشاركة بين المكتبات، يوزع عليها الإدارة في المكتبات وقت العمل الرسمي مع الاختلاف في تحديد في تحديد النسبة المئوية من الوقت المخصص لكل من هذه الجوانب وتلك النشاطات، بين مكتبة وأخرى، ويتم تقسيم هذه النشاطات من المنطلقات الآتية:

3-3-1- مكان النشاط:

ينقسم النشاط من حيث المكان إلى:

أ- نشاطات داخلية:

تتمثل في النشاطات التي تمارسها الإدارة في داخل المكتبات كالاجتماعات واللجان الداخلية، والأعمال الورقية والجوانب الميدانية بين الأقسام والإدارة... غير ذلك .

¹ - إبراهيم موسى فرحات، مرجع سابق، ص 40.

ب- نشاطات خارجية:

تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري في خارج المكتبة، والتي تتعلق بالأعمال الأساسية ونجاح المكتبة والعاملين فيها، مثل الجولات الميدانية لمواقع العمل الخارجية، والاستقبالات في الأماكن العامة، والندوات والمؤتمرات خارج المكتبة... إلخ.

3-3-2- مصدر النشاطات:

يقصد بالنشاطات هنا، تلك الاتصالات التي يكون الإداري طرفاً فيها، وهي تنقسم من حيث مصدرها إلى:

أ- اتصالات تتم بمبادرة من الآخرين:

تتمثل في النشاطات التي يقوم بها الإداري بناء على طلب أشخاص آخرين، مثل المرؤوسين أو الرؤساء وأشخاص من خارج المكتبة¹.

ب- اتصالات تتم بمبادرة من الإدارة:

تتمثل في كافة النشاطات التي يقوم بها آخرون بناء على طلب الإدارة، كالاتصالات بمرؤوسيه أو رؤساء أو أشخاص من خارج المكتبة.

وفي كلتا الحالتين، يتطلب النشاط نوعاً من التحضير والإعداد والتجهيزات، وهذا بالطبع يتطلب وقتاً من الإدارة، ولا تقتصر عملية الاتصال، سواء بمبادرة من الإدارة أو من قبل الآخرون، على وسيلة دون أخرى، فقد تكون شفوية أو كتابية أو تكنولوجية.

3-3-3- نوعية النشاطات:

يمارس الإداري نشاطات عديدة ومتنوعة يتفاوت الوقت المخصص لكل منها باختلاف الأشخاص القائمين بها، ويمكن تحديد نوعية هذه النشاطات فيما يلي:

- تقديم إرشادات ونصائح / نقاش مع آخرين.

¹ - فرحات، إبراهيم موسى . مرجع سابق، ص 42.

- تقديم استشارات /نقاش مع الآخرين.
- تصحيح ومعالجة.
- تصحيح وفحص / تفكير فردي.
- مراقبة ومراجعة وتأكد.
- تقديم اقتراحات وحلول.
- جولات ميدانية خارج المكتب.
- أمور غير إدارية أخرى.
- نشاط تخطيطي طويل أو متوسط أو قصير الأجل.

3-3-4- قدرة التحكم في النشاط:

ينقسم النشاط من حيث قدرة التحكم فيه إلى:

أ-نشاطات مخطط لها مسبقا:

تتمثل في كافة النشاطات التي يمارسها الإداري في مكان ووقت محددين، وتكون في الغالب موضوعة في خطة عمل الإداري (مفكرة العمل اليومية)، مثل: الاجتماعات والزيارات المحددة مسبقا، والأعمال الورقية.

ب-نشاطات غير مخطط لها مسبقا:

تتمثل فيما يطرأ أو يفاجئ الإداري ويستلزم منه القيام بنشاط، علاوة على ذلك الذي خطط له مسبقا مثل: المقاطعات التلفزيونية والاستفسارات من مرؤوسين أو من أشخاص خارج المكتبة¹.

إن قيام الإداري بنشاطات متعددة ومتنوعة، وفي أماكن وأوقات مختلفة، يجعل من الأهمية بمكان أن نميز بين تلك التي تساهم في تحقيق أهداف المكتبة.

¹ - فرحات، إبراهيم موسى. مرجع سابق، ص 43.

إن النشاطات غير المخطط لها مسبقاً لا تعتبر مضيعة للوقت أو العمل الإداري إذا كانت تساهم في تحقيق أهداف المكتبة، ولكنها تؤثر دون شك على برنامج نشاطات الإدارة ودقته، وتغير في تحديده للأولويات، فصلاً عن تأثيرها على نفسيته وسلوكياته داخل وخارج المكتبة ورغم البرمجة الجيدة لنشاطات فإن هناك عادة وقتاً ضائعاً أثناء العمل الرسمي، وهناك أسباب عديدة تحدد نسبة الوقت الضائع، وتفاوت بين شخص وآخر، منها من يتعلق بالإداري نفسه، ومنها ما يتعلق بنوعية النشاط أو عدم القدرة على التحكم فيه أو التخطيط له.

وفي دراسة ميدانية للباحثة روز ماري ستيوارت، أجريت لمعرفة توزيع مدير المكتبة البريطانية لوقته، توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- يوزع مدير المكتبة وقته حسب مكان النشاط كما يلي:
 - 85% من وقتها الرسمي داخل المكتبة، و 25% خارجها.
 - 51% من ال 75% داخل المكتبة يقضيها في مكتبه، و 49% خارجها.
 - يوزع المدير وقت عمله الرسمي حسب طبيعة النشاط كما يلي:
 - 35% من وقت العمل في أعمال ورقية (ترتفع النسبة في النشاطات المالية)
 - 42% من وقت العمل في الاجتماعات المخططة مسبقاً.
 - 6% من وقت العمل في مكالمات هاتفية.
 - 4% مقابلات خاصة
 - 6% في الزيارات المفاجئة لمواقع العمل.
- 3-4- إدارة الوقت في المكتبات الجامعية:**

يواجه المكتبيون من زمن ليس ببعيد إذ كان الشعور الغالب بأن إدارة الوقت موضوع يلائم المصانع والمكاتب وخطوط الإنتاج¹ من الخطأ أن المكتبات لا ينبغي أن

¹ مرسي، طاهر سيد. الخدمة المكتبية في مكتبات جامعة حلوان، إشراف، محمد فتحي عبد الهادي، سمير أحمد محفوظ، أطروحة ماجستير، حلوان، كلية الآداب، 2004، ص 60.

تتساوى المصانع أو المكاتب إلا أن إدارة المكاتب في حقيقتها الصحيح: إدارة أعمال فإن لم تكن بهدف الربح فعلى الأقل في المهام الإدارية فيها التي تشبه إدارة الأعمال المكتبيين، وخاصة من يعملون في مكاتب صغيرة، ينبغي أن يكونوا مستعدين لتحمل مسؤوليات ومهام كثيرة من العمل المكتبي، بالإضافة إلى مسؤولياتهم في خدمة المعلومات للمستفيدين، ففي المكاتب الكبيرة يمكن أن يستفيد المكتبيون من مزايا التخصص، إذ يمكن أن تسند لبعضهم الأعمال الكتابية التي يقومون بها غير المؤهلين عامة، ولبعضهم الآخر مهمة خدمة المعلومات أو الخدمة المرجعية، ويبقى غيرهم ممن تسند إليهم الأعمال الإدارية، أما في المكاتب الصغيرة، أو المكاتب التي يديرها موظف واحد فليس هناك تخصص والمكتبي ينبغي أن يكون مستعدا بالمهام المكتبية والإدارية المهنية وغير المهنية وينبغي تذكر دائما بأن المستفيدين لا ينظرون إلى عدد الموظفين في المكتبة، بل أكثر ما يهمهم هو الحصول على المعلومات التي يحتاجونها وفي الوقت المناسب لهم سواء أكانت المكتبة تضم 100 موظف أو موظف واحد والإدارة الفعالة تكون المكتبي الأكثر قدرة على القيام بأنشطة المكتبة كلها، المهنية منها والكتابية ويمكن تبعا لذلك أن يحقق الهدف النهائي للمكتبة بتقديم خدمة أفضل للمستفيدين .

فالوقت موزع بالتساوي، وكل من مدير مكتبة الكونجرس، إلى المكتبة يديرها فردا واحدا يحصل على (24) ساعة نفسها في اليوم (1440 دقيقة)، وإذا أنجز مكتبيون معهم أكثر من غيرهم، فذلك بالطبع ليس لأن لديهم وقتا أكثر، لكن ببساطة لأنهم يستخدمون وقتهم بحكمة أكثر.¹

يمكن أن تنجز المهام في المكتبة بكفاءة لكن ما لم تكن هي المهام الصحيحة للبدء بها فإن الفوائد ستكون بعدها الأدنى.

¹-علاق، بشير. أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص 65.

3-5-خطوات ومكونات الإدارة الناجحة للوقت:

3-5-1- خطوات الإدارة الناجحة للوقت:

تتلخص خطوات الإدارة الفعالة للوقت فيما يلي:

أ- مرحلة الأهداف والخطط والأولويات:

يجب على الفرد أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن له أن يرتب وقته ويديره إدارة جيدة.

ب- الاحتفاظ بخطة زمنية وبرنامج عمل:

الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يقيم الفرد بعمل برنامج عمل آمنى (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصير (سنة مثلا) يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها وتواريخ بداية ونهاية إنجازها ومواعيده الشخصية¹.

ج- وضع قائمة إنجاز يومية:

الخطوة الثالثة في إدارة الوقت هي ان يكون للفرد يوميا قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليه ويجب ان يراعي عند وضع قائمة إنجازاته اليومية عدة نقاط أهمها:

- جعل وضع القائمة اليومية جزءا من حياة الفرد.

- لا يبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.

د- سد منافذ الهروب:

وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة كتصرفه عنها مثل: الكسل، التردد، التأجيل، التسويق، الترويح الزائد عن النفس.

ويجب على الفرد أن يتذكر دائما ان النجاح يرتبط أولا بالتوكل على عز وجل ثم بمواجهة المسؤوليات الثقيلة والصعبة عليه وإن الفشل يرتبط بالتسويق والهروب كما يجب عليه إذا

¹ - علاق، بشير. أساسيات إدارة الوقت مرجع سابق، ص 67.

ما اختلطت عليه وإن فشلت الأولويات يجد نفسه يتهرب من بعض مسؤولياته ويسأل نفسه
الاسئلة التالية:

- 01- ما أفضل عمل أن أقوم به الآن أو ما فضل شيء أشغل فيه وقت وفي هذه اللحظة؟
- 02- ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي؟ ومن المشاعر المترتبة على التسويق والتردد؟

ه- أشغل الأوقات الهامشية:

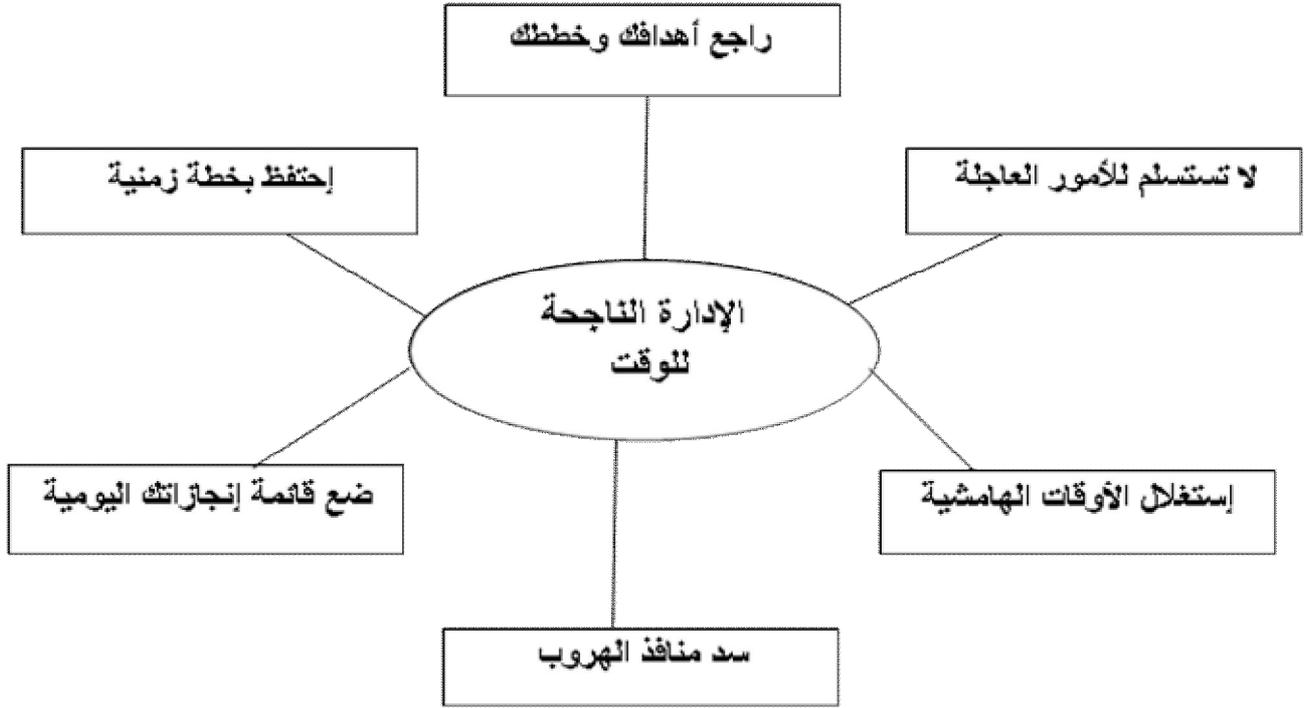
والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات والأعمال مثل: استخدام السيارة، انتظار الوجبات توقع الزوار والانتظار لدى الطبيب وهي تزيد كلما قل تنظيم الفرد لوقته وحياته.

و- لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولياتهم وما يرون أنه مهم وضروري وتسلية فعاليته ووقته يتم ذلك لاستلام الفرد للأمور العاجلة غير الضرورية، عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته¹. ويوضح هذا الشكل خطوات السنة الإدارية للوقت بفعالية:

¹ - علاق بشير . أساسيات إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 68.

الكل رقم (01): خطوات السنة الإدارية للوقت بفعالية



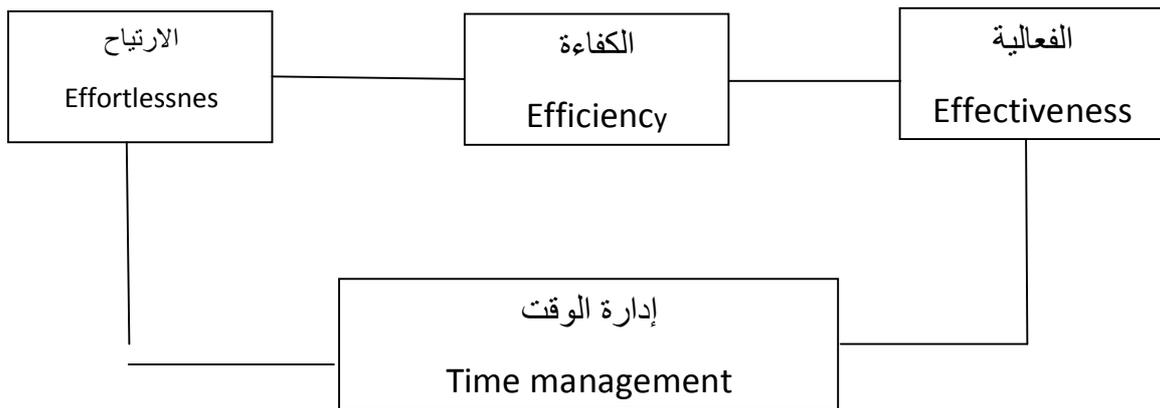
المصدر: بشير علاق: المرجع السابق، ص 68.

3-5-2- مكونات الإدارة الناجحة للوقت:

هناك ثلاث مؤثرات ضرورية يجب مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه

كما يتضح في الشكل¹:

الشكل رقم (02): مكونات الإدارة الفعالة للوقت



المصدر: بشير علاق: المرجع السابق، ص 69.

¹ الخطيب، عبير فوزي. إدارة الوقت وأثرها على مستوى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 55.

من الشكل السابق يتضح أن هناك ثلاث أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى فكل من الفعالية والكفاءة والارتياح في العمل يؤديون في مجملهم إلى إدارة ناجحة للوقت.

3-6-3-6- مناهج وأساليب الإدارة الناجحة للوقت:

3-6-3-1- أساليب إدارة الوقت:

لقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من الأساليب للإدارة الوقت بشكل فعال من أهمها¹:

أ- التخطيط الجيد للعمل:

فالتخطيط هو الأمر الذي تبدأ به كل الأمور القيادية، والإدارية فالتحضير المسبق العقلاني هو الدليل الذي يبين للمرء أين يجب أن يذهب، وكيف يمكن أن يصل إلى هناك بالاتجاه الصحيح، فالتخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة الوقت، لأنه بدون التخطيط الفعال للوقت لا يمكن التخلص من العوامل المؤثرة فيه.

ب- التنظيم الفعال:

إن للتنظيم الفعال دور كبير في الاستفادة من مرونة الوقت لإنجاز الأعمال، والمقصود بالتنظيم هنا هو جمع وإعداد أهم الأمور التي تساعد في إنجاز أعمال المدير، كتنظيم مكان العمل، التخلص من أكاداس المعاملات أنظمة حفظ الملفات إضافة إلى بعض الأمور الوظيفية اليومية التي يقوم بها المدير.

ج- إحباط المقاطعات أو التقليل منها:

كالزيارات والمعاملات الهاتفية، الاجتماعات غير الضرورية ولكن يمكن التغلب على هذه العوائق وتحديد عملها

¹ - علوان، قاسم نايف. إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2009، ص 164.

01- الزيارات: لتطوير كفاءة التعامل مع الزوار والمراجعين والموظفين يجب إتباع ما يلي:

- التلخص من سياسة الباب المفتوح
- إعطاء السكرتيرة الصلاحية في تحديد المواعيد وغرلة الزوار
- قيام المدير بزيارة مكاتب المرؤوسين بنفسه.
- استقبال الزائر خارج المكتب وعدم السماح له بالاستقرار.
- إن كل هذه النقاط تساعد المدير على تطوير كفاءة في التعامل مع الزوار غير المتوقعين وبالتالي توفير الكثر من الوقت.

02- المكالمات الهاتفية: يعتبر الهاتف سلاحا ذا حدين لإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه أن يضيع الكثير من أيضا ويمكن إدارة الهاتف على النحو التالي:¹

- تحديد زمن المكالمة قبل البدء بها.
- الدخول في صلب الموضوع مباشرة.
- تخصيص وقت معين لإجراء المكالمات اليومية.
- القيام بتوكيل استلام المكالمات الهاتفية لشخص آخر.
- استخدام الهاتف عند الضرورة.

03- الاجتماعات:

- يتم الاجتماع عندما يتواجد المدير مع شخصين أو أكثر سواء بشكل رسمي أو غير رسمي ولزيارة عالية الاجتماعات يجب إتباع ما يلي:
- تحديد هدف الاجتماع.
 - التحضير للاجتماع بتحديد وقته مكانه الفترة الزمنية التي تلتزمه.
 - اختيار رئيس الاجتماع.

¹- علوان، قاسم نايف. إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، مرجع سابق، ص 169.

- تسجيل نتائج وتقييمها.

- تحديد القرارات المطلوب تنفيذها.

04- اتخاذ القرارات الصحية في حينها:

يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات عبارة عن البحث عن البدائل، الممكن استخدامها للوصول إلى هدف معين ومن ثم مقارنة وتقييم تلك البدائل بحيث نصل إلى بديل واحد فنختاره ليتم تطبيقه من أجل تحقيق الأهداف الموجودة.

05- التفويض الفعال للصلاحيات: وهذا الأسلوب يعتبر من العادات الإيجابية والمهارات الإدارية وذلك العمل من خلال آخرين معا يساعد على توفير وقت المدير وزيادة خبرة الأفراد ونموهم بتدريبهم على تحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية في نفوس المرؤوسين وذلك بإشراكهم في المسؤولية واتخاذ القرار، حيث أن قيام المدير بالتفويض يمكنه من توفير الوقت وتخصيصه للأمور الاستثنائية والأمور الروتينية للمرؤوسين ومنه فالقيام بعملية التفويض الفعالة ضرورية لإدارة الوقت الفعال¹.

06- إدارة وقت المرؤوسين:

يحتاج المرؤوسين إلى إرشادات مديرهم لتطوير وقتهم بشكل جيد، فكثيرا ما نجد من بين مسببات ضياع الوقت للمدير من حيث عدم إعطائه الصلاحيات الكافية للمرؤوسين أو عدم وضوح أوامره وتعليماته وفيما يلي بعض المقترحات التي يمكن أن يطبقها المدير لتساعده في الأخذ بيد مرؤوسيه في إدارة وقته ووقتهم:

- التأكد من معرفة المرؤوسين معرفة كاملة بمسؤولياتهم وطبيعة العمل الذي يقومون به وذلك بتوفير الوقت اللازم لشرح مسؤولياتهم وطريقة العمل المطلوبة منهم مع باقي الأقسام والتنسيق بين وقت المدير وأوقاتهم.

¹ - علوان، قاسم نايف. إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، مرجع سابق، ص 170.

- جعل إدارة الوقت بفعالية أحد أهداف التنظيم الهامة، وعدم القيام بأي تعديل أو تعديل بدون تباحث والوصول إلى اتفاق.

3-6-2- مناهج إدارة الوقت:

القول: أعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر، قد جمع لنا بين مفهومين: الكفاءة والفعالية فالكفاءة تعني: القيام بعمل ما بشكل صحيح.

أما الفعالية فتعني: القيام بالعمل صحيح بشكل صحيح.

كما إن سيطرة المدر على الوقت يعتبر مفتاحاً في يده يقوده إلى إدارة وقته ومن ثم إلى:

- تحقيق المنظمة لأهدافها.

- التزام أكثر بالقضايا الإدارية المهمة.

- تطوير أفضل لقدرات المديرين.

- قلق وضغط وتوتر أقل.

فالفعالية في إدارة الوقت تعني: عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، مما يؤدي بالدرجة الأولى إلى استثمار حقيقي للوقت، لا مجرد إنفاقه على إجراءات وأعمال قد لا تفي بتحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لإقامتها، ومن هناك جاءت بعض المناهج والنظريات التي تحاول تقديم تصور حول مفهوم الفعالية في إدارة الوقت، وهي كالتالي¹:

¹ - الجريبي، عبد الرحمان. إدارة الوقت في المنظور الإسلامي والإداري، ص 157.

الجدول رقم (01): مناهج دراسة مفهوم الفعالية في إدارة الوقت

النظرية	فروضها	نقاط القوة	نقاط الضعف
- نظم نفسك	- يفترض أن مشكلات الإدارة ناتجة عن الفوضى وغياب التنظيم والحل يكمن في التنظيم القائم على أساس: 1- تنظيم الأشياء. 2- تنظيم المهمات. 3- تنظيم الأفراد .	- توفر الوقت والجهد والكلفة، كما يعطي الرد ذهنًا صافيًا وحياء أكثر انضباطًا	- قد يؤدي الأفراد للتنظيم إلى أن يصبح هدفًا ذاتيًا وليس وسيلة .
- منهج لمحاربة بقاء الاستقلالية	- ضرورة حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج، فالجميع محاصر بمجموعة من الطلبات التي تتطلب تصرفًا حازمًا من قبل هذا الهجوم، ويقترح الآتي 1- العزل (سكرتارية - أبواب مغلقة) 2 الانعزال. 3- التفويض	احتمال أن المدير يبلغ وينتج فالوقت مسؤولية شخصية	يفترض أن الآخرون أعداد وهو أمر مبالغ فيه، وقد يقود إلى سلوك انطوائي لدى العاملين والشعور بالعزلة كما يتجاهل حقيقة الاعتمادية المتبادلة بين جميع أطراف العملية الإدارية.
- منهج الهدف والانجاز	يقرر مبدأ: أعرف ما تريده ثم ركز جهتك لتحقيقه: تحفيز الذات والحماية من خلال حالة ذهنية ايجابية	تحقيق نتائج أفضل للأفراد لان لديهم أهداف واضحة يسعون إليها.	_قلة الوقت _مسألة قلة التركيز _عدم تحديد الاهداف
-تسلسل الأولويات وتحديد القيم	يعتمد على مبدأ تسلسل الأولويات والمهام والأهداف، ويستخدم لذلك أسلوب تحيد القيمة وترتيب المهمات بأي بإمكانك أن تفعل ما تريد، ليس لك أن تحقق ما تريد	التنبؤ إلى قمة سلم النجاح وتحقيق فعالية في إدارة الوقت	قد يقود إلى عدم تحقيق نتائج متوقعة من الأهداف وذلك عندما تكون هذه الأهداف غير مستمدة من المبادئ الحقيقية للفرد
-الأدوات التكنولوجية	وتعني بأن النظم والهيكل هي التي تساعد على جعل الإدارة أكثر فعالية أي: تعطي الفرد القدرة على الإدارة الفضلى ويستخدم الجدول الزمني - المفكرة اليومية- برامج الحاسوب وغيرها		تعتمد على وعي المدير بأهميتها غير أنه قد تكون جامدة مقيدة (التقاويم اليومية) -كما أن التكنولوجيا لا تعطي الجودة بشكلها المطلوب بل بعض القدرة على تحسين الجودة
-المهارة في إدارة الوقت	يفترض أن لإدارة الوقت مهارة شخصية تقوم على إتقان واستخدام المواعيد والمفكرات وإعداد قائمة المهمات وتحديد أهداف وتفويض وتنظيم ووضع أولويات.	يفيد العاملين في المنظمات في إدراك مهارة التخطيط والتنظيم ومن ثم يقود إلى تحقيق نتائج مرغوبة.	ماهي النماذج الأساسية التي يفترض تعلمها؟ هل تقوم على مبادئ صحيحة؟ أو أنها تدعو إلى فروض غير صحيحة معلقة بالفعالية؟ أي أن المهارة دون ربطها نتيجة واضحة ومحددة لا تحقق إدارة فعالة للوقت
-الشفاء وإدراك الذات	تهتم بالمبادئ التي تشكل السلوك الذي يقوم بدوره إلى إدراك الذات ومن ثم تطويره مع تأثيره بشكل كبير بالبيئة الاجتماعية والمورثات البيئية وسلوكيات الهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت.	تعالج مشكلة ما والهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت كما توضح المؤثرات البيئية والمورثات الاجتماعية التي تؤثر على السلوك.	لا تعالج إلا جانب واحد من مشكلات إدارة الوقت وهو الذات.

المصدر: عبد الرحمان الجريبي: إدارة الوقت في المنظور الإسلامي والإداري، ص 158.

ويبقى في الأخير أن كل هذه المناهج قد عالجت وناقشت بعينها دون النظر لأي رؤية الوقت بمعناه العادي وليس باعتباره عنصرا مهما من عناصر الإنتاج لاشك أن مفهومها من المفاهيم الشاملة التي يتعلق تطبيقها على العملية الإدارية الكلية التي تتكون من الوظائف الإدارية الأخرى.

3-7- العوامل المؤثرة في فعاليات إدارة الوقت:

يتفاوت الأفراد في نظرتهم واستغلالهم للوقت بتفاوت عدة اعتبارات أهمها¹:

3-7-1- العوامل الديمغرافية: حيث تختلف أولويات توزيع الوقت وأساليب استغلاله وفقا للنوع أو السن أو الحالة الاجتماعية.

3-7-2- العوامل الاقتصادية: بصفة عامة، كلما زاد الدخل زاد الوقت المنفق على الترفيه، وكلما انخفض الدخل زاد الوقت المنفق على العمل.

3-7-3- العوامل الثقافية: كلما زاد المستوى التعليمي للفرد كلما زادت الحساسية للوقت والحرص على استغلاله، والعكس صحيح،

3-7-4- العوامل الاجتماعية: وتتمثل في تفشي ظاهرة العادات السلبية مثل الغيبة والنميمة والتجسس والتقاليد المتوارثة مثل كثرة الاستضافة أثناء العمل والتحدث في الهواتف مرارا في غير الأعمال الرسمية وكثرة المنازعات الأسرية على الفرد في التعامل مع الآخرين كثرة الاجتماعات بين صفوف العاملين غير المثمرة وبدون جدوى منها.

وبوجه عام كلما زاد حجم الأسرة والميل لتنمية الروابط الاجتماعية كلما زادت مساحة الوقت المخصص لهذه النوعية من الأنشطة التي قد تكون على حساب الوقت المخصص للعمل أو نوعية الجهد المبذول فيه.

¹ - ثناء، إبراهيم موسى فرحات. إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة، جامعة عين شمس، مصر، المكتبات الجامعية، دار الثقافة العلمية، ص 37.

3-7-5-العوامل السلوكية: السلوك الإنساني يتمثل في كونه استجابات حركية يواجه به الفرد أنواع كثيرة من المثيرات الداخلية والخارجية وقد يكون هذا السلوك ظاهريا أو غير ظاهريا أو فعليا أو نظريا، ويلعب هذا السلوك الإنساني دورا هاما في الوقت إما بحسن استخدامه أو بسوء استخدامه.

3-7-6-العوامل الصحية والنفسية: وتتمثل في الحالة العامة والصحية بعدم القدرة على القيام بالعمل المطلوب أو تعكير المزاج والشعور بالملل أو الكآبة النفسية أو عدم تفهم طبيعة النفس البشرية وكيفية التعامل معها، الأمر الذي ينعكس بدوره على طرق الأداء وأساليبها.

3-7-7-العوامل الذاتية: وتتمثل هذه العوامل في افتقار الانضباط الذاتي وتأجيل البث وحسب الأمور في توقيتها المحدد أو التراخي في اتخاذ القرارات بشأنها والتردد فيها، وأيضا عدم القدرة على المواجهة الصريحة للأمور سواء بالرفض أو القبول ولعل هذه العوامل افتقار الرقابة الذاتية التي تتمثل في العمل بالضمير الحي.

3-7-8-العوامل البيئية: حيث يؤثر المناخ ووسائل الاتصال وجودة البنية الأساسية على معدلات تخصيص الوقت بين الأنشطة اليومية المختلفة.¹

3-7-9-العوامل المتصلة بالعمل: وتتمثل هذه الظاهرة في عدم استخدام وقت العمل الرسمي فيما خصص من أجله، وأيضا سوء استخدام وسائل الاتصالات وكثرة الزيارات غير موضوعية، وكذلك عدم توافر أجهزة حديثة تواكب عصرنا الحديث لدى الجهات الإدارية والمتعلقة بأساليب العمل ودورانها، ومنها أيضا عدم القدرة على مواجهة الظروف الطارئة والاستعداد لها، وأيضا عدم إمكانية تطبيق أبحاث الإدارة العلمية المعاصرة في مجالات تبسيط الإجراءات وتقييم الاداء وتطوير النظم وأساليب الطرق المستخدمة في الأداء الوظيفي.

¹-ثناء، إبراهيم موسى فرحات. مرجع سابق، ص 38.

3-8- استراتيجية إدارة الوقت:

إن مصطلح ادراه الوقت هو مفهوم استراتيجي حديث¹ ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة، ويصاحب تقنيات هذا المفهوم وألياته، كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية أو الإنتاجية للأفراد، أو الآلات معرفة تنظيم الوقت، وكيفية إدارته، تساعدنا كثيرا على فهمه.

وتعرف استراتيجية إدارة الوقت بمفهومها الواسع بانها:

الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، والمعرفة بكيفية استغلاله بفاعلية، من اجل زيادة الإنتاجية، ورفع معدلات أداء الأفراد من اجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، على ضوء خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم، وشكل المنطقة في المستقبل.

ويمكن تقييم خطوات استراتيجية إدارة الوقت من خلال تحديد الأهداف وذلك

وبتقسيمها الى ثلاثة مراحل كما يلي:

- حالية أو قريبة.
- قصيرة المدى.
- طويلة المدى.

وأساس الإدارة الاستراتيجية هي الأهداف بعيدة المدى، فهي التي تمنع المنظمة القدرة على التنبؤ بالمستقبل فيما تسعى الأهداف الحالية والمتوسطة مراحل وخطوات ضرورية لتنفيذ الأهداف البعيدة المدى وتتضمن هذه المراحل تحديد أولويات الإنجاز فالأحداث والمخاطر غير المتوقعة التي يمكن بالتخطيط السليم للوقت تجنبها أو التقليل من أثارها.

¹ - تركي، براء رجب. إدارة الوقت، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص47،48.

ويجب تقييم جداول العمل والتعود على إنجاز مهمة واحدة في العمل الواحد، وتخصيص وقت دون مقاطعات وتخصيص وقت لإنجاز المهام المتأخرة حتى لا يؤدي تراكمها الى عرقلة وتدخّل الأعمال وإضافة الوقت في المدى البعيد.

3-9- مزايا ومعوقات إدارة الوقت:

3-9-1- مزايا إدارة الوقت:

الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وهي تعطي بعدا ارتقائيا لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المكتبة والمكتبة ذاتها، وتعتبر إدارة الوقت هي الطريق السليم لتحقيق مزايا الآتية:

- إنجاز الأهداف والمهام في الأوقات.
- تحقيق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية والمتطلبات الوظيفية بما ينعكس على الأهداف المكتبة.
- إرساء القدوة للآخرين.¹
- الشعور بالأمن والأمان وتحقيق الذات.
- بذل قصارى الجهود وحسن استخدامها في العمل وصولا لفاعلية تحقيق الأهداف المترتبة.
- تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو تأجيل الالتزامات أو ضعف مستوى الأداء.
- تفادي ضياع جزئية من قيمة الوقت النادر والتي لا يمكن تعويضها.
- الحصول على الرضا التام الذي يسود كافة العاملين بالمكتبة على منطلق مستوياتها الوظيفية وأيضا مع المتعاملين أو المستفيدين منها داخليا أو خارجيا.

¹ - ثناء، إبراهيم موسى فرحات. مرجع سابق، ص 40.

- وجود الاتصالات في قنواتها الرسمية في المكاتب المختلفة، الامر الذي يمكن معه تفادي أي معوقات اوكل ما من شأنه اهدار او ضياع الوقت.
- تدعيم مراكز المعلومات بالبيانات والمعلومات ونشرها واذاعتها بفاعلية، العمل بشعور الفريق الكامل.
- التحديد الجيد والفعال والواضح والسليم الاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في الاعمال الاخرين وضع العراقيل امامهم، كما انه يمنع الازدواج في الاعمال او القيام بأعمال غير مطلوبة ويعمل على تنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يساعد المكتبة على تعظيم الاستفادة من كامل مواردها ومعالجة أي عاقل رفع معدلات الإنجاز الى اعلى درجاتها واكتساب مزايا تنافسية فائقة.
- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمكتبة والفرد هو ركيزة التقدم لأي مكتبة واداتها الفعالة للارتقاء والتنمية.
- دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية او الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع العاملين في المكتبة على تقديم أفضل ما لديهم وعلى تفعيل كافة امكانياتهم لخدمة المكتبة والارتقاء باليات الإنتاج.
- قرب المتابعة، أي ان تتم المتابعة عن كتب وبشكل سليم وسواء مكانيا او زمنيا او نشاطيا وتعميق الإحساس معها بالأمان وإنها وسيلة للحماية والوقاية من الانحراف.
- اتاحة مجالات أوسع للمبادرات الفردية والابداعات الشخصية والتعبير الأفضل عن المهارات، وتشجيع الابتكارات والاختراعات في المجال الإنتاجي او المجال الخدماتي.
- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين في المكتبة ككل وتحسن قدرتها على المنافسة وإتاحة المزيد من الإنتاج بأقل قدرة ممكن.
- تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب والفاقد والمهدر في العمليات الإنتاجية وتحقيق مزايا تنافسية أكبر تساعد على غزو الاسواق.

• تحسين معنويات العاملين من خلال زيادة احساسهم بكونهم يعملون جيدا في مكتبة ناجحة ويحصلون على رواتب مرتفعة مكافآت وحوافز مجربة مما يجعلهم يتمسكون بالمكتبة¹.

• رفع المستوى الحضاري لمجتمع الفرد الخاص والعام وكل هذا يتحقق من خلال إدارة ذكية للوقت. وبما يسمح بإتاحة مزيد من الوقت للأفراد لممارسة هواياتهم والحصول على فترات أكبر للراحة والتفكير المنظم والاستجمام.

3-9-2- معوقات إدارة الوقت

تواجه إدارة الوقت مشاكل لا يمكن فصلها عن مشاكل الإدارة ككل من حيث المشاكل المكتبة، أو العاملين داخل المكتبة أو حتى المشاكل الإدارية التي تمس المكتبة جمهورها الخارجي الذي يكون على صلة واتصال في طبيعته مع المكتبة ويؤكد بيترداركر على انه ومن خلال تجربته أثناء تعامله مع إعداد كبيرة من رجال الأعمال انه من النادر أن نجد إداريا يمكنه التحكم في أكثر من 25% من وقته وفي ما يلي بعض الصعوبات:²

- عدم إدراك البعض لأهمية إدارة الوقت إذ أن بعض من الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة ليس لديه القناعة بأهمية إدارة الوقت مما يعيق أي توجه لتحسين أو تطوير إدارة الوقت في المكتبة.

- عدم التزام بعض العاملين بساعات العامل الرسمي، هذا يدل على عدم وجود أجهزة ورقابة ذات كفاءة وفعالية.

- الاتجاهات والقيم السلبية التي يحملها بعض العاملين والتي تختلف حسب المجتمع والثقافة التي ينتمي إليها الفرد والعامل.

- عدم إدراك بعض العاملين للمهام والواجبات الموكلة إليهم مما يؤدي إلى عشوائية وتتداخل المهام وبالتالي عدم مراعاة الأولويات التي تؤدي إليها.

¹ - فرحات، ثناء إبراهيم موسى. إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، مرجع سابق، ص 91.

² - الصرايرة، خالد أحمد. العمليات الإدارية لإدارة الوقت، دار جيلي للنشر، مصر، 2010، ص 132.

الفصل الرابع:

أثر الوقت على أداء العاملين

4-1- أثر الوقت على أداء العاملين:

إن من أهم عوامل النجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله فبقاء المكتبات الجامعية استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر اي العنصر البشري، فسوف نركز على هذا العنصر على أثر الوقت لتحسين وتطوير أداء العاملين على مستوى المكتبات الجامعية¹.

4-1-1- مفهوم إدارة الأداء :

تعريف إدارة الأداء: إدارة الأداء هي رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك. تتميز إدارة الأداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليست شخصياتهم، بل وتحول الأداء من دوره العمل الروتيني إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة نقوم بكتاباتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين .

وبعبارة أخرى ينبغي ان تكون إدارة الأداء

*استراتيجية : هي اوسع، تكون حول القضايا والأهداف الطويلة الاجل .

*متكاملة : وينبغي ان تصل إلى مختلف جوانب إدارة الاعمال والأشخاص والافراد .

وينبغي ان يتضمن :

- تحسين الأداء: في جميع أنحاء المكتبة، لفريق، الفردية، الفعالية والتنظيمية .

- التنمية: مالم يكون هناك التطوير المستمر لأفراد والفرق. وسيكون الاداء من لم تتحسن .

- إدارة السلوك: ضمان تشجيع الافراد على التصرف بطريقة تسمح وتعزز علاقات عمل

أفضل ومن بين التعاريف التي اوردها الباحثين في هذا الشأن ما يلي :

¹ - عباس، سهيلة محمد . علي، حسين علي. إدارة موارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2007 ص242.

يرى Doay Dessler بين عملية إدارة الأداء، وبين تحليل الوظيفة المعتمدة على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء هي تدريب وتقديم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم

4-1-2- أهمية إدارة الأداء :

أداء النشاط الإداري يستلزم بذل الجهد للوصول إلى النتائج المحددة، وهكذا يستلزم تخطيط الاداء وتنظيمه وتقديمه وترشيده لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المطلوبة¹، وهناك دائما متغيرات وعوامل قد تؤدي إلى انحراف الأداء عن الاهداف الموضوعية .

والملاحظ انه قد يحدث تداخل بين الاداء والجهد، يشير إلى الطاقة المبذولة اما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد²، لذلك يجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه هذا الأداء المتميز بما يظهر الأهمية التي ترجع على انه :

- يضع نظام معلومات عن اداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من التغيرات .
- يعطي فرصة لتبادل المعلومات والافراد والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها .
- يؤدي إلى التقويم المستمر لأداء الخاطئ قبل ان يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية .
- يركز على تصحيح الاداء والقضاء على مفهوم تقييم الاداء لمجرد الثواب والعقاب فقط .

- يوفر المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات .
- يسهل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين .

¹ - حسن، محمد قدرة. إدارة الاداء المتميز، دار الجديدة، 2014-2015 ص6-7.

² - المرجع نفسه، ص7.

4-2- أهداف إدارة الأداء :

- تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف بغية النهوض بمستوى المكتبة ككل من خلال رفع مستوى العاملين لتحسين الإنتاجية وذلك كما أوضحه نيشوري .
- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من التغيرات .
 - إعطاء فرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
 - يسهل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية .
 - التقويم المستمر لأداء الخاطئ قبل ان يتحول إلى جزء من سلوك الموارد البشرية .
 - التركيز على تصحيح الاداء والقضاء على مفهوم تقييم لمجرد الثواب والعقاب فقط
 - توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات .
 - تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين¹.

4-3- مزايا وصعوبات إدارة الأداء :

4-3-1- مزايا إدارة الأداء :

تحقق إدارة الأداء مزايا التالية:

- الحكم على سلامة الخطة الاستراتيجية .
- الحكم على السلامة الاهداف والسياسات .
- الحكم على كفاءة الإدارة في ممارسة الوظائف .
- بحث إمكانية تطوير وتحسين الاداء مستقبلا².
- تقييم كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية.
- تخطيط أنشطة تدريب الموجهة وخطط التحفيز .
- الحكم على قيمة المكتبة بدلالة قدرتها التنافسية .

¹ الخطيب، عبير فوزي. إدارة الوقت وأثارها على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا 2009 .

² قدرة، حسن محمد. إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2014-2015، ص 13-14 .

- تقييم عمليات تدفق تداول المعلومات أفقياً ورأسياً .
- كشف ومعالجة الممارسات الإدارية المالية الخاطئة .
- تنظيم ثقة الاجهزة الخارجية في نظم العمل بالمكتبة

4-3-2- صعوبات إدارة الأداء :

تبدو صعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الاداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في اتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي ان نجد الإدارة ووسيلة الإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق اهداف الإدارة العاملين في نفس الوقت ¹.

الصعوبة الثانية: في نظم إدارة الاداء هي اهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الاساسية، الاهداف، النظام، المعايير، النظام، والإجراءات بمعنى ان لا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة وتتجاهل الاهداف التي كانت وراء إدخال النظام . كما ان التقيد الصحيح لفكرة أداة الاداء يتطلب التناغم المستمر بين الاهداف ومعايير تقييم النتائج لأداء

الصعوبة الثالثة : في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوبة وحرفية الاداء بمعنى التقنية المطبقة أما المتطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال هو عادة السعي إلى اداء مريح الذي تتوفر له سعة من الوقت والرغبة في الراحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً وتجاوز عن اخطاء والهدفات التي يراها بسيطة او غير مؤثرة في جودة العمل ثم في النهاية يريد العامل عادة تباتاً نسبياً في معدلات الأداء المطروحة عليه .

¹ - قدرة، حسن محمد. مرجع سابق، ص13.

4-4- علاقة إدارة الوقت بمستوى الاداء :

وقد تزامن في العقديّة السابقة إدارة الوقت نظراً لتزايد حد المنافسة بين المكتبات والطلب الزائد في للحصول على الخدمة أو المنتج سرعة عالية باعتبارها أداة رئيسية لتحقيق الفعالية في مرونة رأس المال الشرى مما يمنح العاملين القدرة على التحكم في المهام وجدولتها¹ .

وترتبط سلوكيات إدارة الوقت بالنجاح الوظيفي الذي يعكس قدرة الفرد على تحقيق المخرجات المرغوبة وذات الصلة بالعمل، فإدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بالصورة التي تمكنه من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد لكونها المتمثلة في الوقت المتاح، مما ينقلب إيجاباً في ادائهم ونجاح المكتبة .

فإن العلاقة بين إدارة الوقت والاداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمل ويمكن ان يكون ذلك محدد المدة وفترة تنفيذ في نفس الوقت أو إحداها ويضمن ذلك المحافظة على عملية والسعي من اجل الوصول إلى نتائج ويراعى قضاء الوقت المناسب لتتقيد دائماً الحد الأدنى لمتطلبات²

• الاداء من حيث :

- كم الإنتاج المطلوب .
- عدد الموظفين المشاركين في نفس الوظيفة .
- أهداف المكتبة الإنتاجية .
- حداثة أو خبرة الفرد.
- التدريب الذي يحصل عليه .
- تحديد الوقت المناسب للتقييم .

¹ - قدرة، حسن محمد. مرجع سابق، ص 14.

² - القصير، ياسر بن صالح. دور إدارة الوقت في كفاءة اداء العملية غي محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف للعلوم امنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، ص52.

ومن المنطقي إن تكون الفترة التي بعد منها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقديمه في العمل، فإذا كانت الفترة طويلة المدى عام مثلا، قد يعتبرها البعض غير مناسبة لان الرئيس قد لا يذكر كل الامور المتعلقة بأداء والسلوك العاملين طول السنة ومن هنا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستمد على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس لذلك تفضل بعض المكاتب ان يعد اكثر من تقرير خلال سنة(مثل: يعد تقرير كل ستة اشهر او ان يطول او يقصر الفترة يعد منها التقرير يتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الفرد وهذا على حسب مبادئ وأساليب إدارة الوقت¹.

4-5- دور إدارة العمل في تخفيف ضغوط العمل :

يعتبر سوء إدارة الوقت من اهم المظاهر السلوكية التي تؤدي الى ضغوط العمل²، حيث ان طبيعية قضاء الوقت اثناء اداء المهمة تختلف من عمل الى اخر فانه ليس في كل الحالات يستطيع الموظفون التحكم في اوقاتهم او بسبب ذاتهم او مهامهم او بسبب الاخرين وهذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين وهذه الزيادة يمكن ان تؤدي الى نتائج سلبية، مثل عدم تحقيق الرضا في العمل وسوء الاداء وقلة الانتاجية إضافة الى ذلك زيادة اعباء العمل .

فضغوط العمل سمة من سمات العمر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت حيث أثبتت العديد من الدراسات صعوبة وجود وظيفة او مهنة خالية من الضغوط ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة الى اخرى ومن شخص الى اخر، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المكاتب والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة الى هذه الضغوط من شخص الى اخر، ثم لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود افعالهم تجاه المواقف الضاغطة .

¹ - القصير، ياسر بن صالح. مرجع سابق، ص62.

² - حوجو، خديجة. دور إدارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016-2017، ص 37.

يمكن التحكم أو التخفيف من ضغوط العمل الناتجة عن الوقت باتباع طريقتين أساسيتين هما ادارة الوقت: تفاعلية وبفاعلية

4-5-1- إدارة الوقت بفاعلية: تعني ادارة الوقت بفاعلية القدرة على تحقيق الاهداف المسيطرة بالوقت المتاح من اهم الفرق المتبعة للوصول الى الفعالية في ادارة الوقت

4-5-2- وضع الأهداف: يجب على الموظف اذا اراد السيطرة على وقته وزيادة الفعالية ان يضع اهداف دقيقة وواضحة ومدونة، ان تكون اهداف قابلة للقياس، واقعية منسجمة غير متعارضة فيما بينها.

4-5-3- تحديد الأوليات: ونقصد بها ترتيب الأعمال والمهام حسب الاهمية.

4-5-4- جدول الأنشطة: بعد وضع الاهداف وتحديد الاوليات يجب تحديد الإطار الزمني والمكاني لكل نشاط هو شيء الذي يمنع تضارب وتداخل المهام مع بعضها البعض ويتبع للموظف انجازات كبيرة في وقت اقل وبجهد اقل¹.

4-5-5- إدارة الوقت بفاعلية: الفاعلية في ادارة الوقت تعني تحقيق الاهداف المسيطرة باقل وقت ومن بين طرقها:

- القيام بعدة مهام بسيطة في وقت واحد
- العمل على تقليل الوقت المخصص للمهام الروتينية وتوفير المزيد من الوقت للتعامل مع المهام أكثر اهمية، كلما زادت صححة للوقت خفت ضغوط العمل ويؤدي ذلك الى ارتقاء مستوى الأداء.

¹- حوحو خديجة. مرجع سابق، ص 37.

4-6- الوقت وأثره على أداء العامل:

يعتبر الوقت اليوم عاملاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للمكتبة فالمكتبة إذا كانت قادرة على التأقلم بسرعة يمكنها الوصول إلى حصة سوقية أكبر¹.

حيث أن العامل الأساسي للنجاح حالياً هو الوقت فإذا تحكّم العامل بالمكتبة بطريقة صحيحة في الوقت كل المتغيرات الأخرى للأداء كالنوعية، التكلفة والآجال تتحسن وبذلك يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمكتبة لذلك يقترح stats أحد مستشاري consnlting cmmp, Bostom, BCG تشخيص كامل لقدرات التنظيمية ومدة إيجاد منتج جديد .

أن التسيير الأمثل للوقت يجعل المكتبة أكثر مرونة وهو من بين أهم عوامل تحسين الأداء العاملين ككل بحيث إن التحكم فيه يخلق سيرة تنافسية مهمة للمكتبة في البيئة الحالية وبالتالي ينعكس ذلك عليها بالتقويم والنمو .

حيث أن النمو هو الرفع في الأبعاد والخصائص المختلفة للمؤسسة (المنتج، السوق، التكنولوجيا، التمويل، الموارد البيطرية والتنظيم)

يمكن تحديد مؤشر النمو عن طريق جملة من المؤشرات وهي كالتالي:

- حجم العوامل الموظفة كالموارد المستهلكة واليد العاملة .
- نمو قيمة المنتجات كالمبيعات وحصة السوق .
- نمو النتيجة أو الأرباح وقدرة التمويل الذاتي

فإنمو هو الوسيلة لتحقيق غايات المؤسسة يشترك في مجموعة من العوامل سواء

كانت بشرية أو تجهيزات أم بحث وتطوير تكنولوجي والتي تمثل أهم عوامل النمو .

إن الإدارة العصرية تعتبر الوقت واحد من عناصر إنتاجها واحد قيمة الموارد

الأساسية في مجال الأعمال وهي الطاقات البشرية، الموارد المادية الخام، التجهيزات

¹ عثمان يمينة. حر إسمهان. دور تنظيم أوقات العمل في تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، 2016، ص 86.

والبيئة التحتية، إضافة الى الوقت يعد اكثرها اهمية وبالتالي فاستغلاله بشكل منظم ودقيق بفيد من جهة التوفير في تكاليف اي مشروع ومن جهة ثانية يساعد في تحسين وتنظيم اداء العاملين .

فما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد وما من عمل يؤدي الا اذا كان الوقت الى جانبه فالإدارة حركة وزمن او عمل ووقت وهكذا اصبحت التنمية في المقام الاول قضية وقت وقضية انتاج.

4-7- خطوات تعيين أداء العاملين:

وتتمثل خطوات تعيين أداء العامل في ما يلي:¹

4-7-1- الخطوة الاولى: وتتمثل فيما يلي:

أ- تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المكتبة.
- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

4-7-2- الخطوة الثانية: الحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفحوة

بين الأداء المرغوب والواقعي عادة مت يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الأعراض في الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي الى نتائج أفضل لذلك فان تحليل المسببات تحليل المسببات رابط منهم بين فجوة في الأداء والاجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

¹ وثيق الأمين. دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة الوطنية للأشغال في الاوبار من 2010 إلى 2014، مذكرة الماستر علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص 07.

4-7-3- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء او يمكن عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع اخذ في الحسبان الأولوية والاهمية في اختيار طريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة، المنافع المتوقعة.

4-7-4- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة او طريقة المعالجة:¹ بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التعبير التي تريدها في الاعمال اليومية وتحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة التي تغير لضمان تحقيق فاعلية المكتبة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

4-7-5- الخطوة الخامسة: مراقبة تقييم الأداء يجب ان تكون هذه العملية مستقرة لان بعض الأساليب والحلول لها أثر مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب او يكون هناك وسائل تركيز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبادرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة الفجوة في الاداء، ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

4-8- تحسين أداء العاملين والعوامل المؤثرة في أداء العاملين:

4-8-1- تحسين أداء العاملين: يعتبر الأداء المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في الإطار المكتبات فهو يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمكتبات بشكل عام.

¹ - وثيق الأمين. مرجع سابق، ص 08.

• مفهوم أداء العاملين ومعايرة:

أ- تعريف أداء العاملين:

قدم الباحثين عدة تعاريف لأداء العاملين أهمها:

ب- تعريف الاداء: «المجهود الذي يبذله كل فرد في المكتبة وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى يحققه كل فرد سواء من الناحية كمية وجودة العمل المطلوبة الوقت المحدد للقيام به»¹

وأيضاً: «الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق اهداف محددة تعكس توجهات المكتبة»²

• تعريف أداء العاملين: «بانه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستويات الأداء المتحقق وعلى للعاملين لمقارنته بأداء اقرانهم او بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي ان يتحقق»³

وفي ضوء التعاريف السابقة لأداء العاملين نقول انه «يتمثل في المخرجات او النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية مهامه بشكل المطلوب ومنه ذلك لتحقيق اهداف المكتبة.

4-2-8-4- معايير أداء العاملين: تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطرق المناسب للوصول الى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتتحصر اهم معايير فيما يلي:⁴

¹- رواية محمد حسن. إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 209.

²-Alain fernandez, **les nouveauxctaleaux deord des decideci deuse ditions d'organisation**, paris. 2000.p40

³- العربي، محمد بن محمود. فاعلية الرقابة على أداء العاملين في مديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة مفاهيم في العلوم الإدارة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 05 ..

⁴- رجب خالد. أثر المعلومات الموارد البشرية على الأداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سي علي سطيف، رسالة الماجيستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة.2012، ص8.

أ- **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه مستوى أداء العامل وتتعكس أيضا على مدى تلبية رغبات العملاء.

ب- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز حيث يتم مقارنة كمية او حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية المطلوبة من العامل حيث يجب ان تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.

ج- **الوقت:** يمثل احدهم موارد المؤسسة الموارد، المعلومات، الافراد الموارد، المالية، الوقت او ما يميزه انه غير متحدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

د- **الاجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط او المهنة لذلك يجب الانفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

4-9- العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين كالتالي:¹

أ- **غياب الأهداف المحددة:** المكتبة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها واهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لا تستطيع قياس ما تحقق من انجاز او محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تمتلك المكتبة معايير او المؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب - **عدم المشاركة في الإدارة:** ان عدم المشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط فصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق

¹ - مؤيد، سعيد سالم. عادل حروش سايح، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالي، الأردن، 2003، ص55.

اهداف المكتبة وهذا يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها او الحلول للمشاكل التي تواجهها في الأداء.

ج- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه. فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين. وهذا يتطلب نظاما متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

د- مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فانعدامه او انخفاضه يؤدي الى ضعف ونتاجية اقل.¹

هـ- التسبب الإداري: التسبب الإداري في المكتبة يعني ضياع ساعات العمل في الأمور غير المنتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، كما قد ينشا نتيجة القيادة او الاشراف او الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة.

¹ - مؤيد، سعيد السالم. مرجع سابق، ص 55.

الدراسة الميدانية:

إدارة الوقت في مكتبة كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية وأثرها على أداء عاملها

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، سوف نقوم هنا بعرض الدراسة الميدانية والنتائج التي توصلنا إليها من خلال تطبيق الاستبيان على عمال مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة العربي التبسي_تبسة).

5-1-1- مجالات الدراسة

لكل بحث علمي أو موضوع دراسي مجالات مجتمع ترسم المعالم الأساسية لهذه الدراسة، نوضحها في الأتي :

5-1-1-1- المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5-1-1-2- المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية .

5-1-1-3- المجال الزمني: أمت المجالات الزمنية لدراستنا في شقيها النظري و التطبيقي من بداية الموافقة على موضوع الدراسة من طرف اللجنة العلمية لقسم المكتبات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة العربي التبسي_تبسة) وبالتحديد من بداية شهر مارس 2021 إلى منتصف أفريل 2021.

5-2- منهج الدراسة

من اجل الدراسة الشاملة الملمة لمختلف عناصر هذا البحث ,وييجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة ،اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات و أبعاد هذه الدراسة والذي يمكننا من تحليل البيانات المتحصل عليها هذا من جهة،و من جهة أخرى تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في محاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على مكتبة كلية العلوم الإنسانية و لاجتماعية.

5-3- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو المجتمع التي أسقطنا عليها الضوء و قد تمثلت مجتمع دراستنا في العاملون في مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية (جامعة العربي التبسي _تبسة).

5-4- أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجراؤها بالمكتبة إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبلها والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المهمة.

- استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته¹، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة، الوظيفة)

- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 11 سؤال تم تقسيمها على 03 محاور تتناول متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (....) متغيرات الدراسة والأسئلة التي تقيس كل متغير.

¹ - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص، 305.

² - الملحق رقم (02).

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة	المحاور الرئيسية
05	إدارة الوقت في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
03	تواجه مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية صعوبات لتحسين إدارة الوقت داخل المكتبة
03	تواجه إدارة الوقت عدة تحديات بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
11	المجموع الكلي

5-5- تحليل بيانات الدراسة ونتائجها

- محور البيانات العامة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الشخصية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف مجتمع الدراسة.

5-5-1- البيانات الوصفية العامة الخاصة بموظفي مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

اشتملت مجتمع الدراسة على الخصائص كما يلي:

5-5-1-1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع المجتمع حسب متغير الجنس.

جدول رقم(03): توزيع المجتمع حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
72,7	8	ذكر
27,3	3	أنثى
100	11	المجموع

يتضح من الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 72.7% هم من فئة الذكور، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 27.3%. وهنا يمكن أن نستنتج أن أغلبية موظفي مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كانوا من فئة الذكور وهذا ربما راجع للمشاركة المرتفعة للذكور في مختلف مسابقات التوظيف التي تنظمها الجامعة.

5-1-2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

سيتم تبويب مفردات المجتمع إلى ثلاث فئات حسب متغير العمر، كما يوضحه الجدول والشكل

الآتيين:

جدول رقم (04): توزيع المجتمع حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
27,3	3	من 21 إلى 30 سنة
72,7	8	من 31 إلى 45 سنة
100	11	المجموع

يتضح من الجدول رقم (04) أن اغلب أفراد المجتمع كانوا من ضمن فئة (من 31 إلى 45 سنة) حيث قدرت نسبتهم بـ 72.7%، وجاءت الفئة (من 21 إلى 30 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 27.3%، ومن هنا نستنتج أن المكتبة تتوفر على تنوع جيد بالنسبة للفئات العمرية والذي غلبت عليه الكفاءات الشابة.

5-1-5-5- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

تتصف مفردات المجتمع باختلاف مستواها الدراسي، كما هو مبين في الجدول والشكل

المواليين .

جدول رقم (05): توزيع المجتمع حسب متغير مستواها الدراسي

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
18,2	2	تقني سامي
27,3	3	ليسانس
54.6	6	ماستر
00	00	دكتوراه
100	11	المجموع

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (05) أن أغلب مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي كانوا من ضمن فئة (الماستر)، بنسبة قدرت بـ: 54.6%، بعدها جاءت فئة (ليسانس) بنسبة قدرت بـ: 27.3% ، وجاءت باقي الفئات بنسبة متساوية قدرت بـ: 18.2%، ومنه يمكن القول أن المكتبة تحوز على كفاءات علمية مهمة يمكن أن تقدم الإضافة للمكتبة، ويفسر هذا التوجه بالنظر للمستوى الذي تتطلبه مختلف الوظائف بالمكتبة والتي تحتاج في الغالب المستوى الجامعي.

5-1-6- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة: تتصف مفردات المجتمع باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكلين المواليين.

جدول رقم (06): توزيع المجتمع حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	2	18,2
من 6 إلى 10 سنوات	6	54,5
أكثر من 11 سنة	3	27,3
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (06) أن أغلب مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، كانت من ضمن فئة (من 06 إلى 10 سنوات)، بنسبة قدرت بـ: 54.5%، واحتلت الفئة (أكثر من 11 سنة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 27.3%، واحتلت الفئة (أقل من 05 سنوات) المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة قدرت بـ: 18.2%، إجمالاً يمكن تفسير التفاوت في سلم الخبرة وفقاً لعدة عوامل يعود بعضها إلى متغير العمر، وكذا التدرج في ترتيب السلم الوظيفي.

5-1-6- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة:

تتصف مفردات المجتمع باختلاف وظيفتها، كما هو مبين في الجدول والشكلين المواليين.

جدول رقم (07): توزيع المجتمع حسب متغير الوظيفة

متغير الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير	1	9,1
رؤساء المصالح	3	27,3
موظفون إداريون	7	63,6
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (07) أن أغلب مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة كانت من ضمن فئة (موظفون إداريون)، بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 63.6%، واحتلت الفئة (رؤساء المصالح) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 27.3%، واحتلت الفئة (مدير) المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة قدرت بـ: 9.1%، إجمالاً يمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع لنوع الوظائف المتاحة في المكتبة والتي تتبع ترتيب سلم الهيكل التنظيمي للمكتبة.

5-5-1-7- عرض وتحليل البيانات العامة

تستهدف المتغيرات الشخصية خدمة متغيرات الدراسة من خلال تأثيرها في محاور البحث، هذا البيانات التي غالباً ما تخدم موضوع البحث فموضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث اختيار البيانات النوعية والكمية وطبيعة المعلومات التي تكون مرجحة في بعض الأحيان لمجتمع الدراسة، ومنه يجب على الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع بحثنا ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي تخدم موضوع دراستنا والتي تم صياغتها كما يلي: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة، الوظيفة) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 72.7% هم من فئة الذكور
- أن أغلب أفراد المجتمع كانوا من ضمن فئة (من 31 إلى 45 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات هنا بـ 72.7%،
- أن أغلب مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي كانوا من ضمن فئة (الماستر)، بنسبة قدرت بـ: 36.4%،
- أن أغلب مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، كانت من ضمن فئة (من 06 إلى 10 سنوات)، بنسبة قدرت بـ: 54.5%،
- أن أغلب مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة كانت من ضمن فئة (موظفون إداريون)، بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 63.6%

5-1-8- خلاصة محور البيانات الشخصية

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص البيانات الشخصية لأفراد المجتمع والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، مدة التعامل مع المكتبة)، وجدنا أن كل البيانات خدمت موضوع البحث، ويمكن أن تؤثر في متغيرات الدراسة.

5-6- عرض نتائج أسئلة المحور الأول إدارة الوقت في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

❖ السؤال الأول

الجدول رقم (08): ماذا تعني إدارة الوقت؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الاستغلال الأمثل للوقت لصالح المكتبة	00	00
سرعة انجاز العمل في الدوام الرسمي	3	27,3
احترام وقت العمل الرسمي	4	36,4
توفير الوقت باستخدام الأجهزة الالكترونية في العمل	4	36,4
التقيد بالقوانين واللوائح	00	00
انجاز العمل بكفاءة	00	00
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة ترى بأن إدارة الوقت تعني

لها احترام وقت العمل الرسمي و توفير الوقت باستخدام الأجهزة الالكترونية في العمل،

حيث سجل هذين الخيارين النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 36.4%، واحتل الخيار سرعة

إنجاز العمل في الدوام الرسمي المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 27.3%، في حين لم تسجل باقي الفئات أي تكرار يذكر، إجمالاً يمكن القول أن احترام وقت العمل الرسمي وتوفير الوقت باستخدام الأجهزة الالكترونية هما أهم سمات إدارة الوقت في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا حسب توجه مجتمع الدراسة

❖ السؤال الثاني

الجدول رقم (09): هل لديك الوقت الكافي لإنجاز عملك؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	8	72,7
لا	3	27,3
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة كانت موافقة على أن لديهم الوقت الكافي لإنجاز عملهم، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 72.7%، في حين اتجه ما نسبتهم 27.3%، نحو عدم الموافقة على هذه الخيار، إجمالاً يمكن القول أن ساعات العمل الموزع في مختلف قطاعات الوظيفة العمومي تخدم بشكل جيد وقت إنجاز العمل وهو ما وافقت عليه أغلبية مجتمع الدراسة وبدرجة مرتفعة. ويرى من أجابوا ب(لا) من مجتمع الدراسة أن أهم عائق لديهم يتمثل في كثرة الواجبات الملقاة على عاتقهم وكذا عدم التخصص في توزيع المهام وكثرة احتياجات المستفيدين، وكذا عدم توفر المساعدة في أداء العمل.

السؤال الثالث:

الجدول رقم (10): في رأيك ما هو الوقت الواجب إضافته لإنجاز الأعمال الرسمية؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
من ساعة إلى ساعتين	6	54,5
من ساعتين إلى 3 ساعات	5	45,5
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة ترى بأن الواجب إضافته لإنجاز الأعمال الرسمية هو من (ساعة إلى ساعتين)، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 54.5%، فيما لا يرى ما نسبتهم 45.5%، أن الوقت الواجب إضافته هو (من ساعتين إلى 03 ساعات) ، ويمكن تفسير هذا التوجه ربما بكثرة أعباء بعض الموظفين وتهاون البعض الآخر في أداء مهامهم، وهذا بالنظر لأن أغلبية مجتمع الدراسة رأت بأنها لا تحتاج لوقت إضافي لإتمام عملها، عدى بعض الحالات التي تحدث عادة في أعمال نهاية السنة وغيرها.

❖ السؤال الرابع:

الجدول رقم (11): هل تؤيد قرار الحكومة بتخصيص يوم السبت إجازة من كل أسبوع؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	7	63,6
لا	4	36,4
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة تؤيد قرار الحكومة بتخصيص يوم السبت إجازة من كل أسبوع ، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 63.6%، فيما لا يؤيد ما نسبتهم 36.4%، هذا الخيار، إجمالاً يمكن القول منح يوم عطلة إضافي يخدم أي عامل ويساعده على التخلص من ضغوط العمل وتخصيص وقت أكبر للوفاء بالتزاماتهم العائلية، ويرى البعض الآخر أن هذه العطلة تزيد من عبء العمل.

❖ السؤال الخامس:

الجدول رقم (12): هل ترهقك مسألة قلة الوقت؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	7	63,6
لا	4	36,4
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة ترى بأن مسألة الوقت تسبب لهم الإرهاق، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 63.6%، فيما لا يؤيد هذا الخيار ما نسبتهم 36.4%، إجمالاً يمكن القول أن أعباء العمل وتراكمها هي وحدها من تسبب الإرهاق وتزيد من مسؤولية الموظفين خاصة في ظل تقصير البعض منهم في أداء مهامهم.

❖ السؤال السادس:

الجدول رقم (13): من أنت من بين هذين الاثنين؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
من يحرص على تنفيذ وظائفهم بالسرعة الممكنة	9	81,8
ينفذ وظائفه دون الالتفات لعنصر الوقت	2	18,2
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة يحرصون على تنفيذ وظائفهم بالسرعة الممكنة، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 81.8%، فيما يتجه ما نسبته 18.2%، نحو أنهم ينفذون وظائفهم دون الالتفات لعامل الوقت، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لأن بعض المهام تتطلب الالتزام بالوقت خاصة في المكتبات الجامعية التي تتعامل مع الطلبة من خلال الوقت ، وكذا مختلف الالتزامات خاصة الالكترونية وغيرها.

5-7- عرض نتائج أسئلة المحور الثاني: تواجه مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية صعوبات لتحسين إدارة الوقت داخل المؤسسة.

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

❖ السؤال الأول:

الجدول رقم (14): هل هناك صعوبات تواجهها مكتبك؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	8	72,7
لا	3	27,3
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة يوافقون على أن هناك صعوبات فعلية تواجههم في مكتبهم، حيث سجل الخيار (نعم) النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 72.7%، فيما لا لم يوافق ما نسبتهم 27.3%، على هذا الخيار، إجمالاً يمكن القول أن أي عمل لا بد من أن تعترضه بعض الصعوبات المختلفة، قد تتعلق بالأجهزة أو مختلف حوادث العمل، على غرار التكاليف المالية وعدم اهتمام المسؤولين بها. التطلع نحو الترقية واكتساب الخبرة يؤدي فعلاً بالموظفين للموافقة على إدارة الاجتماعات إذا كلفهم رؤسائهم بذلك.

❖ السؤال الثاني:

الجدول رقم (15): برأيك ما هي أبرز الصعوبات التي تواجهك بالمكتبة؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نقص عدد العاملين	5	45,5
عدم وجود أهداف وألويات أو خطط	3	27,3
ضعف التنسيق بين المصالح	1	9,1
نقص التأطير	2	18,2
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية مجتمع الدراسة يرون أن أبرز الصعوبات التي تواجههم بالمكتبة تتمثل أساسا في نقص عدد العاملين، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 45.5%، فيما يرى ما نسبتهم 27.3%، أن أهم الصعوبات هي عدم وجود أهداف وأولويات أو خطط، واتجه ما نسبتهم 18.2% ، نحو أن نقص التأطير يعد من بين الصعوبات التي تواجه المكتبة، واتجهت نسبة ضعيفة من مجتمع الدراسة قدرت بـ 9.1% نحو أن ضعف التنسيق بين المصالح من الصعوبات التي تواجههم كذلك، إجمالا يمكن القول أن نقص العاملين يزيد من عبء العمل على الموظفين كما يزيد من مسؤوليتهم وكذا إرهابهم.

❖ السؤال الثالث:

الجدول رقم (16): هل تعتقد أن تحسين إدارة الوقت بمكتبكم يتطلب تغيير أسلوب العمل؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	9	81,8
لا	2	18,2
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة تعتقد أن تحسين إدارة الوقت بمكتبهم يتطلب تغيير أسلوب العمل، حيث سجل هذا الخيار نسبة مرتفعة قدرت بـ: 81.8% ، فيما لا يعتقد ما نسبتهم 18.2%، أن تحسين إدارة الوقت بمكتبهم يتطلب تغيير أسلوب عملهم، إجمالا يمكن القول أن إدارة الوقت تتطلب فعلا التوجه نحو أساليب جديدة للعمل، وهذا من أجل التنسيق الجيد وتنفيذ المهام على أكمل وجه وفي الوقت المناسب.

5-8- عرض نتائج أسئلة المحور الثالث: تواجه إدارة الوقت عدة تحديات بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

❖ السؤال الأول:

الجدول رقم (17): هل مكتبك مستعدة لتحدي إدارة الوقت؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	6	54,5
لا	5	45,5
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة ترى بأن مكتبهم مستعدة لتحدي إدارة الوقت، حيث سجل هذا الخيار نسبة مرتفعة قدرت بـ: 54.5%، فيما لم يوافق ما نسبته 45.5%، على هذا الخيار، إجمالاً يمكن القول أن موظفي مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية لديهم استعداد حقيقي لتحدي إدارة الوقت وتنظيمه وفق متطلبات مختلف المهام المنوطة بهم.

– السؤال الثاني:

الجدول رقم (18): برأيك أي من التحديات الآتية تحاول مكتبتك أن تتجاوزها؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
تحدي تلبية حاجات المستفيد في الوقت المحدد	5	45,5
تحدي السرعة في العمل	6	54,5
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة ترى بأن أهم تحدي تحاول مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية تجاوزها هو تحدي السرعة في العمل، حيث سجل هذا الخيار ما نسبته 54.5%، في يرى ما نسبته 45.5%، أن أهم تحد هو كيفية تلبية حاجات المستفيد في الوقت المحدد، ومنه يمكن القول أن كلا الاتجاهين لمجتمع الدراسة مهمين جدا وهما الشغل الشاغل لكل المكتبات خاصة تلك التي تعمل تحديد وإدارة الوقت.

❖ السؤال الثالث:

الجدول رقم (19): كمكتبي ما هو التحدي الذي تريد التغلب عليه في إدارة الوقت؟

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نقص التركيز	3	27,3
المماطلة	4	36,4
الكسل	4	36,4
المجموع	11	100

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة ترى بان أهم تحدي تريد التغلب عليه في إدارتها للوقت هو كلا من المماطلة والكسل، حيث سجل هذين الخيارين نسبة متساوية قدرت بـ: 36.4%، ليحل خيار (نقص التركيز) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 27.3%، إجمالاً يمكن القول أن الاتجاهات المذكور تعبر فعلاً عن كل ما يعرقل إدارة الوقت بمكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية، والتي يجب التخلص منها للتوجه نحو إدارة فعالية للوقت .

5-9- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول: كيف تقوم مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بإدارة الوقت؟

من خلال مختلف النتائج، يمكن القول أن مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية تقوم بإدارة وقتها من خلال احترام وقت العمل الرسمي و توفير الوقت باستخدام الأجهزة الالكترونية في العمل من خلال استغلال الوقت الكافي لانجاز عملهم في الأوقات الرسمية وإضافة ساعات أخرى في حال عدم تمكنهم من ذلك، وما يلاحظ أيضاً أن قرار الحكومة بتخصيص يوم السبت إجازة من كل أسبوع كان قراراً صائباً نظراً لما يسببه العمل من إرهاق، ومن بين أهم العوامل التي تعمل مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على التخلص منها هي المماطلة والكسل.

ومنه يمكن القول أن هناك إدارة فعالية للوقت بمكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي -تبسة-

5-10- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني: كيف تواجه مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تحسين إدارة الوقت داخل المؤسسة؟

من خلال مختلف النتائج، يمكن القول أن مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تواجه العديد من الصعوبات والتي من بينها نقص عدد العاملين وكذا إشكالية تغيير أسلوب العمل.

ومنه يمكن القول أن مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تواجه فعلا العديد من الصعوبات التي تقف عائقا أمام تحسين إدارة الوقت داخل جامعة العربي التبسي - تبسة-

5-11- عرض، تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث : ما هي أهم التحديات التي تواجه إدارة الوقت بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

من خلال مختلف النتائج المتوصل لها في هذا المحور يمكن القول أن هناك تحديات عديدة وفعلية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي من بينها السرعة في العمل وكذا كفاءات التغلب على كل من المماثلة والكسل داخل العمل.

ومنه يمكن القول أن مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تواجه فعلا العديد من التحديات التي يجب مواجهتها وتذليلها حتى يتحسن الأداء أكثر وتذلل مختلف العقبات.

5-12- النتائج على ضوء الفرضيات

من خلال فرضيات الدراسة والنتائج الميدانية يمكن الخروج بجملة النتائج التالية:

تأكد أن إدارة الوقت تواجه عدة تحديات فعلية في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي -تبسة-، أيضا تم التأكد من أن عمال مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يحسنون أو يتمكنون من إدارة وقتهم، ومن خلال النتائج الميدانية تم التأكد أيضا كم أن مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تواجه صعوبات لتحسين إدارة الوقت داخل المؤسسة.

5-13- النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة تم التوصل إلى أنه يجب:

- العمل على استثمار الوقت استثمارا أمثل باعتباره من المصادر غير المتجددة وزيادة الوعي لدى الإدارة

والعاملين بأهمية هذا المصدر ليصبح جزءا من الثقافة التنظيمية.

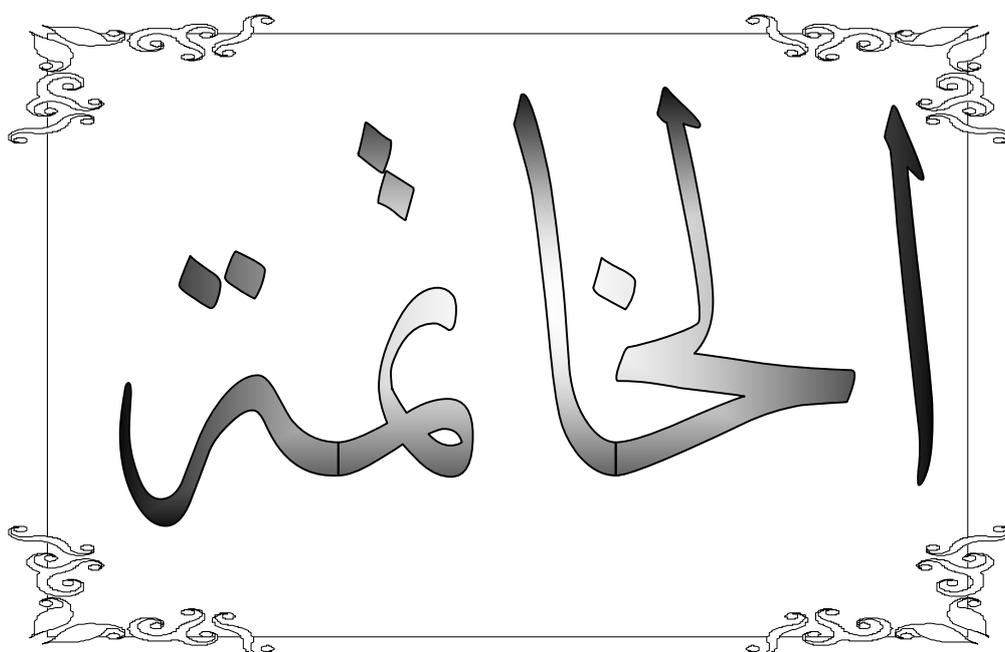
- ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه

السلوكيات لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات و أوقات محدد للاجتماعات.

- زيادة مستوى أداء الموظف بشكل مناسب بالإدارة الناجحة للوقت.

- تحفيز العاملين الذين يؤدون اهتمام كبير بأهمية إدارة الوقت.

- إجراء المزيد من الدراسات عن إدارة الوقت ،و إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى و مقارنتها بهذه الدراسة.



إن الأثر الحاصل بين إدارة الوقت وأداء العاملين مسألة جديرة بالاهتمام فالوقت في عصرنا الحالي هو العنصر الحرج في قياس إنتاجية العاملين وبالتالي انجاز الأعمال والقيام بالمهام المطلوبة وزيادة الإنتاجية وفق أزمنة معيارية محددة مسبقاً وعليه فقد دعت الحاجة إلي دراسة مشكلة انجاز الأعمال المطلوبة ومستوى الأداء في الوقت المحدد بغية الوصول إلي أفضل مستويات في الأداء ، وذلك خلال قياس أثر عناصر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ما دامت العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين غير محسومة من قبل الدراسات السابقة بالإضافة إلي عدم التوصل إلي علاقة نهائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين وكذلك بعض الدراسات لم تختبر الأبعاد المتعارف عليها لقياس أداء العاملين ومن خلال كل ما تقدم تم التوصل في دراستنا هذه إلي أن:

- هناك إدارة فعلية للوقت بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي -تبسة-؛

- تواجه مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية العديد من الصعوبات التي تقف عائقاً أمام تحسين إدارة الوقت داخل جامعة العربي التبسي -تبسة-؛

- تواجه مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فعلاً العديد من التحديات التي يجب مواجهتها وتذليلها حتى يتحسن الأداء أكثر وتذلل مختلف العقبات.

ومنه أن هناك ارتباط بين إدارة الوقت وأداء العاملين بمكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي -تبسة-، وهذا حسب مختلف توجهات مجتمع الدراسة وتجاوبها مع مختلف محاور وأبعاد الدراسة الميدانية وعليه يمكن القول أن المكتبات الجامعية تمثل ركناً أساسياً في تقدم المجتمع الجامعي، من خلال ما تقدمه من مصادر معلومات للطلبة والهيئة التدريسية والباحثين والمجتمع المحلي على حد سواء. ومع التطور الذي تشهده تلك المكتبات في عدة جوانب منها تكنولوجيا المعلومات والنشر الإلكتروني

والإبداع سعياً منها إلى تقديم خدمة متميزة للمستفيدين، الأمر الذي فرض عليها ضرورة إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي ليصبح أكثر انبساطاً، وتوسيع نطاق الإشراف، الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد المهام الملقاة على عاتق العاملين في تنفيذ المهام، والذي زاد من أهمية مهارة إدارة الوقت لديهم.

ومنه يمكن اقتراح جملة التوصيات التالية:

- على القائمين على مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تدعيمها بعاملين إضافيين، وهذا لزيادة الانتفاع بالوقت وتقديم خدمة أفضل
- يتعلق الأداء بحسن إدارة الوقت لخلق قوة حقيقية على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم .
- يشكل الوقت أهمية بالنسبة للمكتبات بشكل غير مباشر عن طريق معرفة سلبيات تضييعه أو عدم استغلاله بشكل كفاء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. الأغيري، عبد الصمد. الإدارة المدرسية، بعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت.
2. الجريبي، عبد الرحمان. إدارة الوقت في المنظور الإسلامي والإداري.
3. الحضري، أحمد محسن. الإدارة التنافسية للوقت، إشراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص17.
4. الصرايرة، خالد أحمد. العمليات الإدارية لإدارة الوقت، دار جيلي للنشر، مصر، 2010.
5. العجمي، محمد حسنين. الإدارة المدرسية، دار الفكر الإسلامي، القاهرة، 2000.
6. بشير العلاقة، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2009.
7. تركي، براء رجب. إدارة الوقت، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
8. ثناء، إبراهيم موسى فرحات. إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة، جامعة عين شمس، مصر، المكتبات الجامعية، دار الثقافة العلمية.
9. حافظ، فرش أحمد. محمود صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، علم الكتاب، القاهرة.
10. حسن، سعيد احمد. المكتبات وأثرها الثقافي، الاجتماعي التعليمي، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 1991.
11. حسن، محمد قدرة. إدارة الاداء المتميز، دار الجديدة، 2014-2015 .
12. رواية محمد حسن. إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
13. شراك رياض. دراسات في الإدارة التربوية، علم الكتاب، القاهرة.

14. صوفي. عبد اللطيف، مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات، قسنطينة، منشورات جامعة قسنطينة، 2001.
15. عباس، سهيلة محمد . علي، حسين علي. إدارة موارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة 2007 .
16. عبد الحميد، صلاح الدين مصطفى. الغدارة المدرسية في ضوء الفكر الإسلامي، دار المرجع للنشر، الرياض، 2002.
17. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات بين الواقع والمستقبل، مكتبة الدار العربية للكتاب، [القاهرة]، 1998.
18. عبوين، زيد منير. إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
19. علاق، بشير. أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.
20. علوان، قاسم نايف. إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2009.
21. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
22. عليان، ربحي مصطفى. إدارة الوقت، النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2010.
23. فرحات، ثناء إبراهيم موسى. إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دراسة ميدانية بكلية الأدب، جامعة عين الشمس، دار الثقافة العلمية، مصر.
24. فرحات، ثناء إبراهيم موسى، إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دراسة ميدانية الإسكندرية، دار الثقافة العلمية، 2006.
25. قدرة، حسن محمد. إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2014-2015.

26. مراد، كريم. مجتمع المعلومات وأثره فالمكتبات الجامعية، دكتوراه علم المكتبات، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.

27. مؤيد، سعيد سالم. عادل حروش سايح، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالي، الأردن، 2003.

28. مصطفى صلاح فوال، **مناهج البحث العلمي الاجتماعية**، دار غريب، مصر، 1998.

2- المذكرات والرسائل

1. الحسنوي. إيناس أكرم أحمد. دور التكنولوجيا والمعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة البحوث بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير تخصص أصول التربية قسم الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

2. الخطيب، عبير فوزي. إدارة الوقت وأثارها على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا 2009 .

3. الخطيب، عبير فوزي. إدارة الوقت وأثرها على مستوى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا، 2009.

4. العري، محمد بن محمود. فاعلية الرقابة على أداء العاملين في مديرية العامة لحرس الحدود، مذكرة مفاهيم في العلوم الإدارة غير منثورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

5. الغامدي، فوزية بنت خلفان بن حميد. فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية، رسالة ماجستير، تخصص إرشاد وتوجيه، قسم التربية والدراسات كلية العلوم والأدب، جامعة تری، سلطنة عمان، 2011.

6. القرشي، فوزية بنت سالم بن محمد. تفعيل إدارة الوقت لدى عضوات هيئة التدريس في كليات التربية للبنات بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، التربية وعلم النفس، كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 2010.
7. القصير، ياسر بن صالح. دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العملية غي محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف للعلوم امنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض.
8. حوحو، خديجة. دور إدارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016-2017.
9. رجب خالد. أثر المعلومات الموارد البشرية على الأداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سي علي سطيف، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة ورقلة. 2012.
10. شفرور، عائشة. استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، رسالة ماجستير علم المكتبات، جامعة منثوري، قسنطينة، 2010.
11. عثمان يمينة. حر إسمهان. دور تنظيم أوقات العمل في تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016.
12. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية، دراسة تحليلية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص، المعلومات الإلكترونية الافتراضية وإستراتيجية البحث عن المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
13. مراد كريم. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية، دكتوراه علم المكتبات، قسنطينة، جامعة منتوري، 2008.

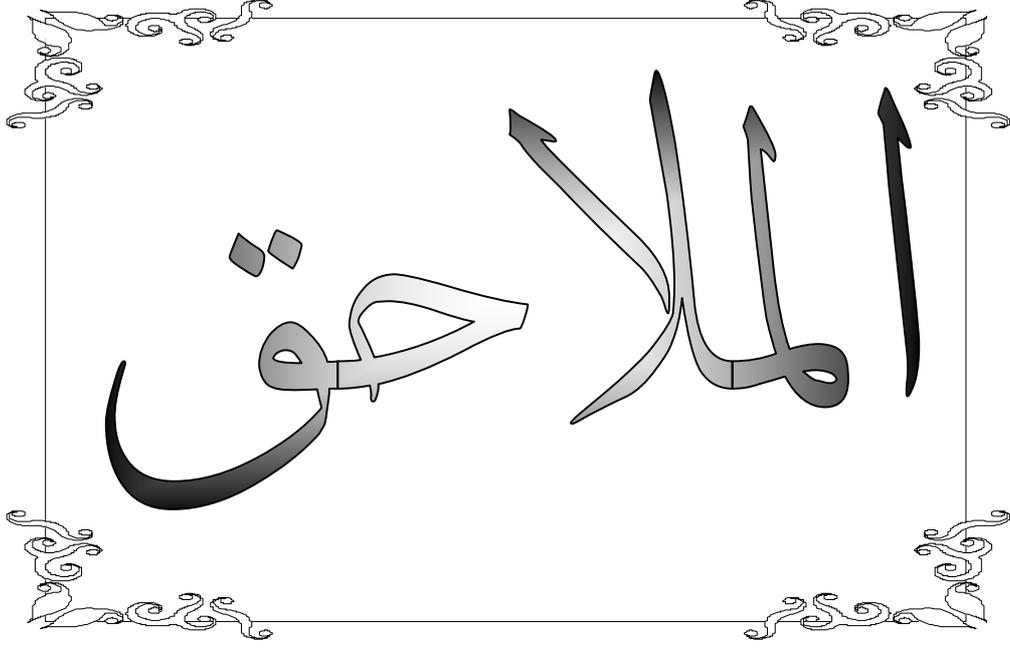
14. مرسي، طاهر سيد. الخدمة المكتبية في مكتبات جامعة حلوان، إشراف، محمد فتحي عبد الهادي، سمير أحمد محفوظ، أطروحة ماجستير، حلوان، كلية الآداب، 2004.
15. وثيق الأمين. دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة الوطنية للأشغال في الاوبار من 2010 إلى 2014، مذكرة الماستر علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
16. ماضي وديعة. دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، ماجستير علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 3- المجالات والملتقيات

1. أبو زيد محمد، عليان ربحي مصطفى. إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي، دراسات العلوم الإدارية، 2014، مج 41، ع 2.
- 4- الواقع الإلكتروني

1. عيون السود، المكتبات الجامعية في ظل التقنيات الحديثة، مجلة العربية، متاح على الخط المباشر <http://alarabicclub.org>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Alain fernandez, **les nouveauxstaleaux deord des decideci deuse ditions d'organisation**, paris. 2000.





UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-
LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم والإنسانية الاجتماعية
قسم: علم المكتبات

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علم المكتبات
التخصص: تسيير ومعالجة المعلومات

إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية: بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل م د" دفعة 2021

إشراف الأستاذة:

- خطابي سهيلة

إعداد الطالبتان:

مصار نورهان

ذياب إبتسام

تحية طيبة وبعد:

نتشرف بوضع هذه الاستبانة بين ايديكم والتي تدخل ضمن متطلبات تحضير مذكرة ماستر (ل . م . د),
الرجاء منكم التفضل بالاطلاع على الاستبيان والاجابة على اسئلته بكل دقة وموضوعية وذلك من اجل
خدمة البحث الذي يستهدف معرفة " إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية -
دراسة ميدانية لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة العربي التبسي - تبسة " ونؤكد لكم
حرصنا الشديد على سرية البيانات المقدمة من قبلك وانها لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي .
نشكركم لتعاونكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

السنة الجامعية: 2021/2020

الملاحق

تعريف إدارة الوقت: هي استخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح.

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 20 سنة من 21 الى 30 سنة من 31 الى 45 سنة أكثر من 46 سنة

المستوى الدراسي: تقني سامي ليسانس ماستر دكتوراه

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنوات أكثر من 11 سنة

الوظيفة: مدير رؤساء المصالح موظفون اداريون

المحور الأول: ادارة الوقت في مكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

- 1- ماذا تعني ادارة الوقت؟
 - الاستغلال الامثل للوقت لصالح المكتبة
 - سرعة انجاز العمل في الدوام الرسمي
 - احترام وقت العمل الرسمي
 - توفير الوقت باستخدام الأجهزة الالكترونية في العمل
 - التقيد بالقوانين واللوائح
 - انجاز العمل بكفاءة
- 2- هل لديك الوقت الكافي لانجاز عملك؟

نعم لا

■ اذا كانت الاجابة ب لا فهل يرجع ذلك الى:

 - كثرة الواجبات الملغاة على عاتق العمال
 - عدم التخصص في توزيع المهام
 - لا يوجد من يساعدك في تأدية أعمالك
 - كثرة احتياجات المستفيدين
 - أسباب أخرى:

- في رأيك ماهو الوقت الواجب اضافته لانجاز الأعمال الرسمية؟
- من ساعة الى ساعتين
 - من ساعتين الى 3 ساعات
- 3- هل تؤيد قرار الحكومة بتخصيص يوم السبت اجازة من كل اسبوع؟
- نعم لا

اذا كانت الاجابة لا لماذا؟

- 4- هل ترهقك مسألة قلة الوقت؟

لا

اذا كانت الاجابة ب نعم ماهو الحل المناسب حسب رأيك؟

الملاحق

5- من أنت من بين هذين الاثنين؟

6-

- من يحرص على تنفيذ وظائفهم بالسرعة الممكنة
- ينفذ وظائفه دون الالتفات لعنصر الوقت

المحور الثاني: تواجهمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية صعوبات لتحسين ادارة الوقت داخل المؤسسة.

هل هناك صعوبات تواجهها مكتبتك؟

لا

نعم

1- اذا كانت الاجابة ب نعم فيما تتمثل هذهالصعوبات ؟

- تكاليف مالية
- عدم اهتمام المسؤولين بها
- صعوبات أخرى !

حددها

2- برأيك ماهي أبرز الصعوبات التي تواجهك بالمكتبة؟

- نقص عدد العاملين
- عدم وجود أهداف وألويات أو خطط
- ضعف التنسيق بين المصالح
- نقص التأطير
- صعوبات أخرى

أذكرها

3- هل تعتقد أن تحسين ادارة الوقت بمكتبتكم يتطلب تغيير أسلوب العمل؟

لا

نعم

في كلتا الحالتين

لماذا؟

المحور الثالث: تواجه ادارة الوقت عدة تحديات بمكتبة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

1- هل مكتبتك مستعدة لتحدي إدارة الوقت؟

لا

نعم

2-برأيك اي من التحديات الاتية تحاول مكتبتك ان تتجاوزها في مكتبتك؟

- تحدي التغلب على الوقت
- تحدي تلبية حاجات المستفيد في الوقت المحدد
- تحدي السرعة في العمل

2- كمكتبي ماهو التحدي الذي تريد التغلب عليه في ادارة الوقت؟

- نقص التركيز
- المماطلة
- الكسل

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير إدارة الوقت في أداء العاملين، ودراسة الأثر المباشر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي، وغير المباشر من خلال دراسة أهم آليات التحكم بالوقت. وقد اشتملت مجتمع الدراسة على 11 موظفا من العاملين في مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة العربي التبسي تبسة- وتم جمع بيانات الدراسة بواسطة إستبانة تم تصميمها لهذا الغرض واستخدمت عدداً من الأساليب لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

كما أوضحت نتائج الدراسة أن العاملين في المكتبة لديهم مهارة وفكرة لا بأس بها في إدارة الوقت بصورة إجمالية وعلى كافة الأبعاد، ودلت النتائج أن لديهم تحكم جيد في الوقت، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي بصورة مباشرة، وغير مباشرة من خلال الإدارة الجيدة للوقت.

الكلمات الدالة : إدارة الوقت، أداء العاملين، مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of time management on the performance of employees, and to study the direct impact of time management on job performance, and the indirect one by studying the most important mechanisms of time control.

The study population included 11 employees working in the library of the Faculty of Humanities and Social Sciences - University of Larbi Tebessa Tebessa. The study data was collected by means of a questionnaire designed for this purpose and used a number of methods to analyze the data and test the hypotheses of the study. The results of the study also showed that the library workers have a good skill and idea in managing time in a totality and in all dimensions, and the results indicated that they have good control over time, and the results of the study showed that there is an impact of time management on job performance directly and indirectly through Good time management.

Keywords: time management, employee performance, library of the College of Humanities and Social Sciences.