



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

## تسيير الوقت وتأثيره على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي في ظل جائحة كوفيد-19 دراسة ميدانية لعينة من الثانويات بمستغانم

تحت إشراف الأستاذة

- د. مناد سميرة

إعداد الطالبة

- فاهم حنان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ.د. صحراوي بن حليلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيسا
د. سميرة مناد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم	مشرفا، مقررا
د. أمينة كرايبية	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم	ممتحنا
د. ليلى سيدي موسى	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم	ممتحنا
د. خيرة بن زيان	أستاذ محاضر	جامعة وهران 02	ممتحنا
أ.د. وسيلة عيسات	أستاذ التعليم العالي	جامعة بشار	ممتحنا

السنة الجامعية 2025/2024

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء الأثر الناجم عن جائحة كوفيد-19 على تسيير الوقت، ومدى إسهامها في إعادة بلورة قيمة الوقت لدى أساتذة التعليم الثانوي، وانعكاسات ذلك على أدائهم الوظيفي. حيث يستقطب موضوع الأداء الوظيفي وسُبل الارتقاء به اهتماماً متزايداً في الأدبيات التنظيمية المعاصرة، باعتباره مؤشراً هاماً يعكس مستوى النجاح الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. وقد تعاطمت أهمية دراسة هذا المتغير إثر جائحة كوفيد-19، مما استدعى تمحيصاً دقيقاً للعوامل المؤثرة فيه، سيما كفاءة تسيير الوقت في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة.

تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت أداة الاستبيان لاستقصاء آراء عينة مكونة من 191 أستاذاً وأستاذة، موزعين على خمس مؤسسات للتعليم الثانوي بولاية مستغانم. وقد أفضت نتائج الدراسة إلى تأكيد صحة الفرضيات، حيث كشفت عن وجود تأثير إيجابي للاستعدادات على المهارات التنظيمية للأساتذة، كما أظهرت أن تبني التكنولوجيا أسهم بشكل ملموس في تعزيز الفعالية التنظيمية.

## الكلمات المفتاحية:

تسيير الوقت، الأداء الوظيفي، كوفيد-19، التعليم الثانوي، الاستعدادات، التكنولوجيا، الفعالية التنظيمية.

## **Abstract**

Studying job performance and its enhancement methods has gained increasing attention in contemporary organizational literature, as it represents a fundamental indicator reflecting organizational success. The significance of studying this variable has intensified following the COVID-19 pandemic, necessitating a precise examination of influencing factors, particularly time management efficiency under the exceptional circumstances imposed by the pandemic. The purpose of this study is therefore to investigate COVID-19 pandemic's impact on time management and its contribution to reshaping the value of time among secondary school teachers, along with its implications for their job performance. The study employed a descriptive analytical methodology, utilizing a questionnaire to survey 191 teachers distributed across five secondary schools in Mostaganem. The findings confirmed the hypotheses. They revealed a positive correlation between dispositions and teachers' organizational skills. Additionally, they demonstrated that technology adoption substantially enhanced organizational effectiveness.

**Keywords:** time management, job performance, COVID-19, secondary education, dispositions, technology, organizational effectiveness.

## Résumé

L'étude de la performance professionnelle et de ses méthodes d'amélioration a suscité un intérêt croissant dans la littérature organisationnelle contemporaine, car elle constitue un indicateur fondamental du succès organisationnel. L'importance de l'étude de cette variable s'est intensifiée après la pandémie de COVID-19, nécessitant un examen précis des facteurs d'influence, notamment l'efficacité de la gestion du temps dans les circonstances exceptionnelles imposées par la pandémie. Le but de cette étude est donc d'examiner l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la gestion du temps et sa contribution à la reconfiguration de la valeur du temps chez les enseignants du secondaire, ainsi que ses implications pour leur performance professionnelle. L'étude a utilisé une méthodologie analytique descriptive, utilisant un questionnaire pour sonder 191 enseignants répartis dans cinq écoles secondaires à Mostaganem. Les résultats ont confirmé les hypothèses. Ils ont révélé une corrélation positive entre les dispositions et les compétences organisationnelles des enseignants. De plus, ils ont démontré que l'adoption de la technologie a considérablement amélioré l'efficacité organisationnelle.

**Mots-clés:** gestion du temps, performance professionnelle, COVID-19, enseignement secondaire, dispositions, technologie, efficacité organisationnelle.

## إهداء:

إلى الذي حمل مشعل التضحية، يزبح عن دربي أشواك الحياة ليفرش طريقي بالأوركيد،  
مردداً بإيمان راسخ "وما ذلك على الله بعزيز". إلى حضن احتواني في كل محني وأزماني

إليك يا سندي وملاذي، ضلعي وقلبي وموطني

## "والسدي"

إلى تلك الروح السامية التي نقشت في جدران قلبي وصية خالدة، "كُونْ نفسك لا تقلد  
الغير". إلى من غادرت قبل أن تشهد ثمار غرسها يانعة، وقبل أن تكتمل رحلة عطائها

## "أمي"

إلى كل قلب نابض في أسرتي، من شيبة الحكماء إلى براءة الصغار.

وإلى كل روح طاهرة رفعت أكف الضراعة في جنح الليل وضوء النهار، تدعولي في السر  
والعلن.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع، قطرة في بحر عطائكم، وومضة في نور  
محببتكم.

## شكر و تقدير:

يطيب لي أن أسطر كلمات الشكر والعرفان بمداد من نور، وأن أنثر عبارات الامتنان على صفحات القلب قبل الورق. فالشكر أولاً وأخيراً لله العلي القدير على ما أحاطني به من نور العلم والمعرفة، وأمدني بفيض من عطائه وتوفيقه.

يسعدني أن أخص بالشكر والعرفان الأستاذة المشرفة الدكتورة مناد سميرة، التي كانت منارة علمية وسنداً معنوياً طوال مسيرة هذا البحث. فقد غمرتني بفيض علمها وسعة صدرها، وكانت خير موجه ومرشد في كل خطوة من خطوات هذا العمل. فلها مني كل التقدير والاحترام على ما قدمته من توجيهات قيّمة وملاحظات دقيقة أثرت هذا البحث وأغنت مضمونه.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ما سيبدلونه من جهد في قراءتها وتقييمها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة. ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة المبحوثين الذين شاركوا في هذه الدراسة، فلولا تعاونهم وتجاوبهم لما أبصر هذا البحث النور.

وإنه لمن دواعي الفخر والاعتزاز أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى كل أساتذتي ومعلمي الأفاضل الذين كانوا سبباً في وصولي إلى هذه المرحلة العلمية.

كما يقتضي واجب الوفاء أن أتوجه بالشكر الجزيل لكل من مد يد العون والمساعدة، سواء بالتوجيه أو النصيح أو الإرشاد، في سبيل إنجاز هذا العمل العلي.

وإن كان ثمة تقصير أو هفوة، فهي من نفسي.

## الفهرس

♣ إهداء

♣ شكر وتقدير

♣ الفهرس

♣ فهرس الجداول

♣ فهرس الأشكال

مقدمة:.....- 1 -

### الباب الأول: الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد.....6

1- إشكالية الدراسة .....6

2- فرضيات الدراسة.....11

3- تحديد المفاهيم وأجرائها ..... - 12 -

4- الدراسات السابقة..... - 31 -

4-1- الدراسات الأجنبية..... - 32 -

4-2- الدراسات العربية..... - 42 -

4-3- الدراسات الجزائرية..... - 53 -

5- الدراسة الاستطلاعية..... - 64 -

6- أسباب اختيار الموضوع..... - 65 -

7- أهمية الدراسة..... - 67 -

8- أهداف الدراسة..... - 68 -

9- صعوبات الدراسة..... - 68 -

10- المقاربة النظرية..... - 69 -

خلاصة..... - 77 -

## الباب الثاني: الجانب النظري

### الفصل الأول: سوسيولوجيا تسيير الوقت

- 80 - ..... تمهيد:
- 80 - ..... المبحث الأول: ماهية تسيير الوقت
- 81 - ..... المطلب الأول: أسس تسيير الوقت
- 87 - ..... المطلب الثاني: أهداف، أهمية ومضيقات تسيير الوقت
- 90 - ..... المطلب الثالث: نماذج تسيير الوقت
- 96 - ..... المطلب الرابع: البعد الوقي في نظريات التنظيم
- 102 - ..... المبحث الثاني: الاستعدادات
- 102 - ..... المطلب الأول: الفرق بين الاستعداد والقدرة
- 103 - ..... المطلب الثاني: مكونات الاستعدادات وأهميتها
- 106 - ..... المطلب الثالث: الاستعدادات وعلاقتها بالهايتوس
- 114 - ..... المطلب الرابع: الاستعدادات وعلاقتها بالتصور السوسيولوجي للوقت
- 117 - ..... المبحث الثالث: التكنولوجيا كاستراتيجية لتسيير الوقت
- 117 - ..... المطلب الأول: متطلبات، خصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- 121 - ..... المطلب الثاني: تكنولوجيا التعليم
- 127 - ..... المطلب الثالث: التكنولوجيا كاستراتيجية لتسيير الوقت في المنظمة
- 128 - ..... المطلب الرابع: النسق التكنولوجي في المنظمة
- 132 - ..... خلاصة

### الفصل الثاني: التناول النظري للأداء الوظيفي في الفكر التنظيمي

- 134 ..... تمهيد:
- 134 ..... المبحث الأول: الأداء الوظيفي
- 135 ..... المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي: أبعاده، محدداته، عناصره وأهميته
- 139 ..... المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي
- 145 ..... المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 147 ..... المطلب الرابع: الأداء الوظيفي في الفكر التنظيمي
- 162 ..... المبحث الثاني: ماهية التنظيم
- 163 ..... المطلب الأول: متطلبات التنظيم
- 168 ..... المطلب الثاني: أنواع التنظيم
- 170 ..... المطلب الثالث: أهمية التنظيم وتحدياته
- 174 ..... المطلب الرابع: الإدارة الصفية وعلاقتها بالتنظيم

176	المبحث الثالث: الفعالية التنظيمية
176	المطلب الأول: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
180	المطلب الثاني: مؤشرات الفعالية التنظيمية
182	المطلب الثالث: خصائص المنظمة الفعالة وأهم متطلبات زيادة الفعالية
185	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
186	خلاصة:

### الفصل الثالث: التعليم الثانوي في ظل جائحة كوفيد-19

189	تمهيد:
189	المبحث الأول: ماهية التعليم الثانوي في الجزائر ودور الأستاذ
190	المطلب الأول : ماهية التعليم الثانوي وأهم أهدافه
192	المطلب الثاني: مهام أساتذة التعليم الثانوي ومتطلباتهم
194	المطلب الثالث: المشاكل التي يواجهها أساتذة التعليم الثانوي
196	المبحث الثاني: الأزمة وإدارتها
196	المطلب الأول: الأزمة، أنواعها وخصائصها
199	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل إدارة الأزمة
201	المطلب الثالث: تحديات إدارة الأزمة
203	المبحث الثالث: أزمة كوفيد وأثرها على التعليم
203	المطلب الأول: أهم الاجراءات المتخذة لمواجهة أزمة كوفيد-19
206	المطلب الثاني: تداعيات أزمة كوفيد19 على التعليم
208	خلاصة

### الباب الثالث: الجانب الميداني للدراسة

#### الفصل الأول: منهجية البحث

211	تمهيد:
211	1- المنهجية المتبعة في الدراسة
211	1-1- المنهج:
212	1-2-1- مصادر جمع المادة العلمية:
216	1-3-1- عينة الدراسة
217	2- التعريف بميدان الدراسة
217	1-2-1- المجال المكاني للدراسة
219	2-2- المجال الزمني للدراسة
219	خلاصة:

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

- 221 - .....تمهيد
- 222 - .....1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
- 230 - .....2- تحليل نتائج الفرضية الأولى
- 273 - .....خلاصة

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

- 275 - .....تمهيد
- 276 - .....1- تحليل نتائج الفرضية الثانية
- 308 - .....2- مناقشة النتائج العامة للدراسة
- 315 - .....خلاصة
- 316 .....خاتمة
- 319.....قائمة المراجع
- 317 .....الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
217	العينة المختارة وعدد الاستمارات المسترجعة	1
<b>الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية</b>		
222	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	2
223	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	3
224	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	4
226	توزيع المبحوثين حسب نوع الشهادة المتحصل عليها	5
227	توزيع المبحوثين حسب سنوات الأقدمية	6
228	توزيع الأساتذة حسب المواد المدرسة	7
<b>الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى</b>		
230	العلاقة بين القابلية لتغيير بعض الإجراءات والتمكن من ضبط الصف	8
232	العلاقة بين المناقشة مع الزملاء والتمكن من تحضير المذكرة	9
237	العلاقة بين تقاسم الحلول والأفكار والتمكن من تنوع الأساليب التعليمية	10
240	العلاقة بين التنسيق بين الأساتذة والالتزام بمواعيد التقويم	11
243	العلاقة بين الحرص على عدم التغيب والتمكن من بلوغ الأهداف	12
246	جدول يوضح القيام بتعويض ساعات الغياب الذي كرسه الطرف غير الصحي	13
248	العلاقة بين إضافة ساعات التدريس والتمكن من إنهاء البرنامج	14
251	العلاقة بين تهيئة التلاميذ للحصة والحرص على عدم التأخر	15
254	العلاقة بين ترتيب النقاط المهمة وإنهاء الدرس كما هو مخطط	16
257	العلاقة بين الاعتماد على تخطيط الوقت وتنوع الأنشطة التعليمية	17
260	العلاقة بين تتبع التدرجات السنوية وترتيب الدروس	18
263	العلاقة بين اتخاذ قرارات لمسايرة التغيرات والقيام بالمهام المهنية	19
266	نوع القرارات المتخذة	20
267	العلاقة بين الموازنة بين الوقت المبرني والخاص والتمكن من تخطي التحديات	21
269	حرص الأستاذ على الوقت مثلما كان في فترة كوفيد-19	22
<b>الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية</b>		
276	العلاقة بين استعمال البريد الإلكتروني والمرونة في تنفيذ توجيهات المفتشين	23
279	العلاقة بين التواصل مع الإدارة عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف والصعوبة	24
282	العلاقة بين رؤية الهاتف كوسيلة للاتصال المرن مع الطاقم التربوي ومشاركة المعلومة	25
284	العلاقة بين استعمال وسائل التواصل الاجتماعي والتماس التفاعل مع التلاميذ في خضم	26

	القيود التي فرضتها الجائحة	
287	وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمها أساتذة التعليم الثانوي أثناء جائحة كوفيد-19	27
288	العلاقة بين دور المواقع الالكترونية في عملية تحضير الدرس و التمكن من تجميع الموارد التعليمية بسهولة	28
290	العلاقة بين استعمال المواقع الخاصة بالفروض والاختبارات و التمكن من بناء التقويم بطريقة فعالة	29
292	يوضح المواقع المستعملة لتصميم الفروض والاختبارات	30
294	العلاقة بين الانضمام إلى المجموعات الافتراضية الخاصة بالأساتذة وتحديد الوسائل التعليمية	31
297	الوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الدرس خلال فترة كوفيد-19	32
299	العلاقة بين اللجوء لنسخ الأوراق وامتلاك المرونة في تسيير الدرس	33
301	استعمال الطابعة مقارنة بما سبق	34
302	العلاقة بين استخدام جهاز عرض البيانات والتحكم في الوقت	35
304	العلاقة بين توفير استعمال الحاسوب للوقت والجهد والتحكم في الوقت	36
306	الرضا عن العمل أثناء جائحة كوفيد-19	37

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	مخطط يوضح الاطار المفاهيمي للدراسة	1
87	مخطط يوضح أسس تسيير الوقت	2
90	مخطط يوضح مضيعات الوقت	3
92	مخطط يوضح مصفوفة ستيف كوفي Steve Covey لتسيير الوقت	4
94	مصفوفة أيزنهاور Eisenhower	5
173	تحديات التنظيم	6
272	خبرات الأساتذة المكتسبة في تسيير الوقت خلال جائحة كوفيد-19	7

مقدمة:

لطالما حظيت ظاهرة الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الباحثين في حقل السوسولوجيا التنظيمية، ذلك أن هذه الظاهرة تتجسد كنتاج لتفاعلات متشابكة بين الأنساق التنظيمية والممارسات الفردية والسياقات التنظيمية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، وما يرافقها من ظهور أشكال عمل مرنة وانتشار في القوى العاملة، تبرز الحاجة إلى مقارنة سوسولوجية متعمقة لفهم هذه الظاهرة. تكمن أهمية هذه المقاربة في قدرتها على كشف الخيوط الدقيقة للعلاقات المتبادلة بين البنى التنظيمية والسلوكيات الفردية، فضلاً عن تحليل التأثيرات المتأصلة في السياقات الاجتماعية والثقافية التي تشكل إطاراً للأداء الوظيفي.

يمثل الأداء الوظيفي الجزء الحي والديناميكي في المنظمة لارتباطه المباشر بالعنصر البشري الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول مدخلاتها إلى مخرجات. ويتشكل من مجموعة عناصر متكاملة، منها ما يرتبط بمعرفة الوظيفة وإدراك متطلباتها، ومنها ما يتعلق بنوعية العمل وكميته والمثابرة والثوق والوقت المستغرق والتكلفة. كما أنه يرتبط بمجموعة من المتغيرات الأساسية التي تشكل محدداته، كالسمات الشخصية للعاملين، والدافعية والتحفيز، ونمط القيادة التنظيمية، والاستقلالية في العمل. وفي ظل التحديات المعاصرة، تواجه المنظمات اليوم ضرورة تطوير آليات جديدة للمتابعة والتقييم تتناسب مع طبيعة العمل المتغيرة.

شكل ظهور جائحة كوفيد-19 في أواخر عام 2019 تحولاً جذرياً في نمط الأداء الوظيفي وآلياته، حيث فرضت الأزمة الصحية العالمية إعادة هيكلة شاملة للممارسات التنظيمية والمهنية. خلقت الأزمة ظروف استثنائية انعكست على المجال الاقتصادي وسوق العمل بمختلف مفاصله بحيث أصبح للعمل عن بعد مكانة لا يستهان بها في ظل جائحة كوفيد-19 وانعكست بشكل خاص على أداء العمال في أي مؤسسة أو منظمة. ففي ظل التكيف مع الأزمة ومحاولة إدارتها وجد العامل نفسه مرغماً على العمل في ظروف استثنائية تتطلب منه إتباع الاحتياطات الاحترازية وتحمل الضغط الذي فرضته جائحة-19 للحفاظ على وتيرة الأداء هذا الأخير الذي يعتبر واحداً من الركائز الأساسية للمنظمة. وقد تجلت هذه التحولات بشكل خاص في قطاع التعليم، حيث واجه الأساتذة تحديات غير مسبوقة في الحفاظ على مستويات الأداء المطلوبة في ظل الظروف الاستثنائية.

في هذا السياق التحولي، برز تسيير الوقت كمتغير استراتيجي في تشكيل الأداء الوظيفي وتحديد فعاليته. وأصبحت الأزمة التي خلقتها جائحة كوفيد-19 معياراً حقيقياً لاختبار مدى كفاءة القيادة التنظيمية وقدرتها على تحويل التحديات إلى فرص للإبداع والتطوير. فجائحة كوفيد-19 ليست مجرد حدث عابر، بل تشكل منعطفاً تاريخياً يفرض إعادة النظر في المسلمات التنظيمية وتطوير مقاربات جديدة تستجيب لتحديات المرحلة المقبلة، مع التركيز على تحويل الأزمة إلى فرصة للتطوير المؤسسي وبناء نماذج تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

تنطلق هذه الدراسة من منظور سوسيولوجي تنظيمي لتحليل العلاقة الديناميكية بين الأداء الوظيفي وتسيير الوقت لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر بولاية مستغانم خلال فترة الجائحة. وتستند إلى فرضيتين: الأولى مفادها أن استعدادات الأساتذة، تؤدي دوراً في تحديد قدرتهم على تحقيق الفعالية التنظيمية. والثانية تتناول دور التكنولوجيا كألية استراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في ظل الظروف الاستثنائية.

تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة مستويات متكاملة، فعلى المستوى التنظيمي والإداري، أصبحت الأزمة معياراً حقيقياً لاختبار كفاءة القيادة التنظيمية وقدرتها على تحويل التحديات إلى فرص للإبداع والتطوير، كما أظهرت الحاجة لتبني نظم حوكمة مؤسسية جديدة قادرة على التكيف مع متطلبات المرحلة. وعلى المستوى الاستراتيجي والتحويلي، شكلت الأزمة فرصة لإعادة النظر في المسلمات التنظيمية وتطوير استراتيجيات جديدة في تسيير الوقت وإدارة الموارد وتقييم الأداء الوظيفي وتعزيز المرونة التنظيمية.

أما على المستوى المستقبلي والاستشراقي، فلم تعد الجائحة مجرد حدث عابر، بل أصبحت محفزاً لبداية جديدة تتطلب إعادة هيكلة الأطر التنظيمية وتطوير آليات مبتكرة للعمل والإدارة وبناء نماذج مؤسسية أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية. وبهذا المعنى، تشكل الدراسة مدخلاً لفهم كيفية تحويل الأزمة إلى فرصة للتطوير والتحسين المستمر، مع الحفاظ على القيم الأساسية للمؤسسات التعليمية وأهدافها الاستراتيجية.

بدأت دراستنا بباب منهجي مثل مدخلاً عاماً تضمن تقديمًا شاملاً لموضوع البحث. تم طرح إشكالية الدراسة والفرضيات التي بنيت عليها، إلى جانب تحديد المفاهيم الأساسية وأجرتها ضمن سياق البحث. تم التطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، وكذلك أهمية الدراسة والأسباب التي دفعت لاختيار هذا الموضوع، فضلاً عن توضيح أهداف الدراسة وحدودها. تم أيضاً تسليط الضوء على الصعوبات التي واجهتها الدراسة خلال إعدادها إضافة طرح المقاربة المتبناة.

استعرض الباب الأول الجانب النظري للدراسة. في هذا الجزء الذي تطرق إلى الأسس النظرية للمتغيرات الثلاثة التي عنت بها دراستنا بما فيها تسيير الوقت والأداء الوظيفي وأزمة كوفيد 19. في الفصل الأول تم التركيز على مفهوم تسيير الوقت، تحليل عناصره الأساسية وأهدافه، إلى جانب دراسة مضيعات الوقت والنماذج المستخدمة في تسييره في المبحث الأول. ثم تم تسليط الضوء على استعدادات الأستاذ لتسيير الوقت. كما تم تناول التكنولوجيا كعنصر استراتيجي في تسيير الوقت داخل المؤسسات التعليمية، مع التركيز على علاقتها بالسياق السوسولوجي والتنظيمي.

ثم انتقل البحث في الفصل الثاني إلى تناول الأداء الوظيفي في الفكر التنظيمي. تم تحليل مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده المختلفة، محدداته، والعوامل التي أثرت فيه. تم أيضاً استعراض التنظيم المؤسسي من خلال متطلباته، أنواعه، وأبرز التحديات التي واجهها، مع التركيز على الإدارة الصفية وعلاقتها بالتنظيم في المؤسسات التعليمية. كما تمت دراسة مفهوم الفعالية التنظيمية، مداخل دراستها، ومعايير تحقيقها، فضلاً عن العوامل التي أثرت على رفع مستوى الفعالية داخل المؤسسات التعليمية.

تناول الفصل الثالث التعليم الثانوي في الجزائر وتأثره بجائحة كوفيد-19. تم التطرق إلى دور الأستاذ في هذه المرحلة التعليمية، والتحديات التي واجهها نتيجة الأزمة، والإجراءات المتخذة للتكيف مع الوضع. شمل ذلك دراسة تداعيات الجائحة على التعليم الثانوي، وكيفية إدارة الأزمة وأثارها على الأداء الوظيفي للأساتذة.

أما الباب الثاني فكان مخصصًا للجانب الميداني من الدراسة. شمل هذا الباب الفصل الأول حيث تم عرض المنهجية التي تم اتباعها في البحث، بما في ذلك المنهج المستخدم لجمع البيانات وتحليلها، وأيضًا التعريف بميدان الدراسة والمجتمع المستهدف. تم شرح كيفية اختيار العينة، مع التركيز على الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات الميدانية.

كما شمل فصلين آخرين حيث تم في الفصل الثاني تحليل الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية، وعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وتحليل تلك النتائج في ضوء الفرضية الأولى. أما الفصل الثالث فقد شمل تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية وتقديم النتائج العامة للدراسة. في الأخير، قدمت الدراسة خلاصة شاملة تلخص أبرز النتائج والتوصيات المستخلصة. وأُرفقت الدراسة بقائمة المراجع المستخدمة والملاحق الداعمة، مما يوفر مصادر للقراء المهتمين بالتعمق في موضوع البحث.

الباب الأول: الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد:

يشكل البناء المنهجي للدراسة حجر الأساس في البحث العلمي، إذ يمثل الإطار التصوري والمنهجي الذي يُوَظَر مسار البحث ويوجه خطواته نحو تحقيق أهدافه المرجوة. ويتناول هذا الباب العناصر الأساسية التي تشكل الهيكل المنهجي للدراسة، بدءاً من الإشكالية التي تمثل نقطة الانطلاق الفكرية للبحث، مروراً بالفرضيات التي تقترح إجابات أولية لتساؤلات الدراسة، وصولاً إلى تحديد المفاهيم وأجرتها. كما يستعرض الباب الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي تؤسس للفهم الواضح لموضوع البحث، ويوضح أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه. وينتهي باستعراض الأصول النظرية للبحث متمثلة في نظرية دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor والنظرية اليابانية "Z" لويليام أوتشي William Ouchi، والتي تشكل الإطار النظري الموجه للدراسة.

## 1- إشكالية الدراسة :

تعكس الدراسات السوسيو-تنظيمية المتعددة التي تناولت تأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي اهتماماً متزايداً بهذه العلاقة في سياق الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19. فقد تحولت تداعيات الجائحة من أزمة صحية إلى صدمة اقتصادية وتحدي كبير لسوق العمل، مما جعل الشغل الشاغل للمؤسسات هو كيفية الحفاظ على مستويات الأداء الوظيفي أو تحسينها في ظل هذه الظروف غير المسبوقة.

إضافة إلى ذلك، فقد فرضت الجائحة إعادة النظر في استراتيجيات تسيير الوقت وتكييفها مع الواقع الجديد، حيث أصبح تقليص ساعات العمل في العديد من القطاعات متغيراً حاسماً في معادلة الأداء الوظيفي. وفي هذا السياق، تكتسب الدراسات السوسيو-تنظيمية أهمية بالغة في فهم وتحليل الديناميكيات الجديدة في بيئة العمل، وكيفية تأثير التغيرات في تسيير الوقت على الأداء الوظيفي، بهدف توفير رؤى عميقة تساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات فعالة للتكيف مع الواقع الجديد وضمان استمرارية الأداء الوظيفي بكفاءة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثيرات جائحة كوفيد-19 على منظومة تسيير الوقت، واستكشاف كيفية مساهمتها في إعادة تشكيل المفاهيم المرتبطة بقيمة الوقت، وما يترتب على ذلك من انعكاسات على الأداء الوظيفي. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على الفرصة الفريدة التي أتاحتها الجائحة لإعادة تقييم الافتراضات التنظيمية السائدة، وابتكار استراتيجيات مستحدثة في مجالات تسيير الوقت، وتخصيص الموارد، وتقييم الأداء الوظيفي، فضلاً عن تعزيز المرونة التنظيمية. كما تهدف الدراسة إلى رصد وتحليل الواقع الراهن لممارسات تسيير الوقت، وتحديد مدى مساهمة هذه الممارسات في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة.

يشير الأداء الوظيفي إلى مستوى إنجاز الفرد لمهامه المهنية بكفاءة وفعالية، بينما يمثل تسيير الوقت عملية منهجية لاستثمار الزمن المتاح بشكل أمثل. ويتجلى تسيير الوقت في سلوكيات الفرد التي تجمع بين الوعي بقيمة الوقت وتنظيم النشاطات وفق أولويات محددة، مع التركيز على إدارة الأنشطة وليس الوقت ذاته. وقد تعددت النظريات والدراسات السابقة التي عالجت موضوع أثر تسيير الوقت على الأداء الوظيفي في سياقاته الاجتماعية والتنظيمية، المختلفة، فالمتصفح للتراث السوسيو-تنظيمي يتضح له بصورة جلية أن هذا الموضوع عولج من طرف العديد من النظريات في سياقات اجتماعية وتنظيمية متباينة.

ولعل أولى المحاولات الجادة في الفكر التنظيمي لظاهرة الأداء وطرق رفعه تتجسد في المدرسة الكلاسيكية، وبالأخص الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor، التي ركزت على الحوافز المادية ودراسة العلاقة بين الحركة والزمن لتحسين الأداء. في المقابل، اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجوانب المعنوية، حيث أظهرت تجارب إلتون مايو Elton Mayo أهمية العلاقات الاجتماعية وفترات الراحة في رفع الإنتاجية.

وقد تطور هذا الفكر مع نظرية Y لدوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor، التي أكدت على قدرة العامل على التوجيه الذاتي وضبط النفس لتحقيق الأهداف التنظيمية، واستعداده لتحمل المسؤولية وحل المشكلات التنظيمية بإبداع. لاحقاً، برزت نظرية Z لوليام أوشي William Ouchi لتجسد هذه الأفكار في سياق الإدارة اليابانية، مركزة على الثقة والعمل الجماعي والرقابة الذاتية.

وتجدر الإشارة إلى أن المدرسة اليابانية المعاصرة تميزت بتركيزها على الانضباط المهني والالتزام بأوقات العمل وتعزيز الولاء المؤسسي، مما أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

أما فيما يخص الدراسات السابقة فقد أبرزت المراجعات الأدبية غنى مجال البحث في موضوع تأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي، حيث تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. فقد أكدت دراسة عبدالله وآخرون (2012) في جامعة ماليزيا الخاصة على وجود ارتباط إيجابي بين تخطيط الوقت والموقف الزمني مع الأداء. (Abdullah, Mahmoud, & Omar, 2012, p. 427) وفي السياق ذاته، توصلت دراسة عرابي محمود وبن حميدة هشام (2019) في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين (عرابي و بن حميدة، 2019، صفحة 89)

كما قدمت دراسة ماتا Mata وزملائه (2021) في البرتغال رؤية علمية حول العلاقة بين تسيير الوقت والقلق المهني والأداء الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19، حيث خلصت إلى وجود ارتباط واضح بين تسيير الوقت والأداء الوظيفي، مشددة على ضرورة امتلاك العاملين لمهارات تسيير الوقت لتحسين أدائهم. (Mata, et al., 2021, p. 1)

تتقاطع الدراسات المذكورة آنفًا مع دراستنا في طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، بيد أن ما يميز دراستنا الراهنة هو تناولها لأبعاد مغايرة عن تلك التي تطرقت إليها الدراسات السابقة، سواء فيما يتعلق بالأداء الوظيفي أو تسيير الوقت. علاوة على ذلك، تتفرد دراستنا بمقارنتها للعلاقة بين تسيير الوقت والأداء الوظيفي من منظور ثقافي، حيث تسعى إلى استجلاء تأثير جائحة كوفيد-19 على تصورات الأستاذ لقيمة الوقت وآليات تسييره.

حيث أن البعد الثقافي يكتسي أهمية بالغة في فهم ديناميكيات تسيير الوقت، إذ تؤثر الثقافة على إدراكنا لقيمة الوقت وكيفية استثماره. وفي هذا السياق، أكد دانيال كارتز Daniel Katz أن الثقافة الفردية المستمدة من البيئة المحيطة تلعب دورًا محوريًا في تشكيل نمط استغلال الوقت. (شياب و دنبري، 2018، صفحة 183) كما أشار ويليام شولتز William Scultz إلى الارتباط الوثيق بين الفروقات الفردية في المنظمات وأساليب تسيير الوقت، معتبرًا أن قيمة الفرد تتجلى في كيفية استثماره للوقت المتاح له. (شياب و دنبري، 2018، صفحة 185) وهكذا، تتبلور "اللغة الصامتة" للوقت مثلما

سماها إدوارد هال Edward Hall من خلال التفاعل المعقد بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتي تتضافر لتحديد نمط تسييره في السياق التنظيمي والمجتمعي الأوسع.

استناداً إلى ما سبق، تم انتقاء الاستعدادات كبعد رئيسي في دراسة تسيير الوقت. ومن الضروري التنويه إلى أن مفهوم الاستعدادات في دراستنا هذه يشمل ذلك النسق المتكامل من التوجهات والنزعات والمواقف المتعلقة بكيفية تسيير الوقت وتنظيمه واستثماره. وتتلور هذه الاستعدادات من خلال سيرورة التنشئة الاجتماعية والمسارات المهنية التي يخوضها الفرد، حيث تنصهر في إطار ما يُعرف بالهابيتوس.

لقد أكد عالم الاجتماع الفرنسي بيير بورديو Pierre Bourdieu أن الهابيتوس يمثل نقطة التقاء بين الضغوطات الحتمية للبنية الاجتماعية وقدرة الفرد على التأثير فيها وتشكيلها. ويتخطى دور الهابيتوس في تسيير الوقت حدود الممارسات التقليدية المألوفة، ليغدو آلية إبداعية تُمكن الفرد من استحداث أساليب مبتكرة في تنظيم وقته والتكيف مع المستجدات والتحديات التي تواجهه في هذا السياق.

أما فيما يتعلق بالبعد الثاني الذي ارتأينا توظيفه فيما يخص تسيير الوقت، فيتمثل في التكنولوجيا كأداة ناجعة لتسيير الوقت. جاء هذا الاختيار نتيجة للتحويلات الرقمية الهائلة التي فرضتها جائحة كوفيد-19 على المؤسسات في شتى المجالات. فقد أصبحت التكنولوجيا ضرورة حتمية في البيئة التنظيمية المعاصرة لدورها الحيوي في تقليص الوقت والجهد وخفض التكاليف.

تتجاوز التكنولوجيا كونها مجرد استعمال للوسائل والمعدات، إذ تمثل نشاطاً إنسانياً يجمع بين الجانبين العلمي والتطبيقي لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وجهد أقل لتحقيق سرعة ودقة في الأداء. ووفقاً للمقاربة السوسيو-تقنية، تشكل التكنولوجيا نسقاً تقنياً يتفاعل مع النسق الاجتماعي في علاقة تبادلية. وقد أكد كل من ماكلولين وداوسن على وظيفتها الاجتماعية في تحسين ظروف العمل والحياة عموماً. (فرج الله وبن صويلح، 2021، صفحة 324)

بالنسبة للأداء الوظيفي فخلافا على الدراسات التي تم عرضها ورغم تعدد مقاربات هذا المفهوم وتنوع أبعاده في الأدبيات النظرية، إلا أن طبيعة البحث الاستكشافي وجهت اهتمامنا نحو التركيز على بعدين رئيسيين يتمثلان في التنظيم والفعالية التنظيمية. حيث يمثل التنظيم ظاهرة اجتماعية تتخطى كونها خاصية مجتمعية، ليشكل عنصراً أساسياً في المسار الوظيفي للفرد.

كما أن التنظيم هو عبارة عن بنية اجتماعية تقوم على تنسيق نشاطات الفاعلين لتحقيق أهداف محددة. وتكمن أهميته في تحديد المسؤوليات وتوضيح الأدوار، مما يساهم في ترشيد استخدام الموارد وتحسين جودة العمل عبر التنسيق بين الجهود الفردية. أما الفعالية التنظيمية فتعد مؤشراً أساسياً لقياس الأداء الوظيفي في المؤسسة. وقد تطور هذا المفهوم ليشمل، إضافة إلى تحقيق الأهداف المؤسسية، القدرة على التكيف مع المحيط وإدارة الموارد في إطار تنظيمي يتسم بالتعاون والاتصال الفعال.

على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت موضوع أثر تسيير الوقت على الأداء الوظيفي إلا أن هناك حاجة لفهم أعمق لهذه العلاقة في سياق المؤسسات التعليمية الجزائرية خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد 19. كباقي دول العالم، تأثرت المؤسسات التعليمية الجزائرية بالإغلاق العام، مما فرض على الأساتذة تحديات جديدة في تسيير الوقت والحفاظ على مستويات الأداء المطلوبة. وفي خضم هذه التحولات، برز دور الأستاذ كعنصر أساسي في تحقيق أهداف العملية التعليمية، حيث وجد نفسه مجبراً على التكيف مع متطلبات جديدة لتأدية مهامه الوظيفية.

وعلى غرار باقي الأطوار واجه أساتذة التعليم الثانوي تحديات خاصة في ظل النظام الجديد الذي فرضته الجائحة، حيث زادت ضغوطات العمل من خلال خفض ساعات العمل والعمل بالتفويض، إضافة إلى تكرار الدروس لكل فوج وصعوبات احترام البروتوكول الصحي. فإلى جانب الضغوطات التقليدية المتعلقة بتطبيق المقاربة بالكفاءات وكثافة البرامج وارتفاع عدد التلاميذ ونقص الوسائل التكنولوجية، أضيفت تحديات تسيير الوقت في ظل تقليص الحجم الساعي. وكما يؤكد سنتيال تيغري في كتابه "وقت العمل الصراع والضبط والتغيير"، فإن "الوقت يكون أثمن عندما يكون نادراً" (سينثيا، 2017، صفحة 42)، مما يجعل من تسيير الوقت متغيراً استراتيجياً في تحسين الأداء.

انطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل ظاهرة الأداء الوظيفي من خلال بعدين رئيسيين هما التنظيم والفعالية التنظيمية، وعلاقتها بتسيير الوقت الذي يتم دراسته عبر بعدي الاستعدادات والتكنولوجيا. وتركز الدراسة على فترة انتشار جائحة كوفيد-19 في المؤسسات التعليمية، مع التركيز بشكل خاص على مؤسسات التعليم الثانوي. وسيتم تطبيق الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الثانوي في ولاية مستغانم، بهدف فهم العلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات في سياق التحديات التي فرضتها الجائحة على القطاع التعليمي. وعليه طرحنا السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى استطاعت الجائحة أن تعيد اكتشاف قيمة الوقت لدى أساتذة التعليم الثانوي وكيف أثر ذلك على أداءهم الوظيفي؟

واندرجت تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى تؤثر مجموع استعدادات أساتذة التعليم الثانوي لتسيير الوقت على تنظيمهم للمحيط الذي يمارسون فيه العملية التعليمية خلال جائحة كوفيد-19؟
- 2- هل تتحقق الفعالية التنظيمية لأساتذة التعليم الثانوي من خلال استعمالهم للتكنولوجيا كأداة ناجعة لتسيير الوقت خلال جائحة كوفيد-19؟

## 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر تسيير الوقت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي في ظل جائحة كوفيد-19.

الفرضية الأولى:

تؤثر مجموع استعدادات أستاذ التعليم الثانوي لتسيير الوقت في تنظيمه للمحيط الذي يمارس فيه العملية التعليمية خلال جائحة كوفيد-19.

الفرضية الثانية:

تتحقق الفعالية التنظيمية لأداء الأستاذ بالتعليم الثانوي من خلال استعماله للتكنولوجيا خلال جائحة كوفيد-19 باعتبارها وسيلة بيداغوجية ناجعة لريح الوقت.

### 3- تحديد المفاهيم وأجرتها:

#### 1-3- مفهوم تسيير الوقت Time Manangement:

يعد الوقت من أندر الموارد وأكثرها قيمة، إذ يتميز بطبيعته الزائلة وعدم إمكانية استعادته. وفي ظل التحديات المتسارعة للعصر الحديث، أصبح تسيير الوقت ضرورة ملحة لتحقيق النجاح والتقدم. وقد تنوعت المفاهيم المرتبطة بتسيير الوقت، حيث تناولها الباحثون من زوايا متعددة فالبوهي عرفها بأنها "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة، والاتصال وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة" (البوهي، 2011، صفحة 485) أما هول وهورتش Hall & Hursch (1982) فعرفها على أنها "استخدام الإجراءات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه المرغوبة" (Claessens, Eerde, G. Rutte, & A. Roe, 2007, p. 259).

من جهته، عرف لاكين Lakein (1973) عملية تسيير الوقت على أنها "عملية تحديد الاحتياجات، ووضع الأهداف لتحقيق هذه الاحتياجات، وتحديد الأولويات والتخطيط للمهام المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف". كما اتفق على تعريفها مجموعة من الباحثين على غرار ماكان Macan وآخرون 1994 على أنها "تقنية لاستخدام الوقت بفعالية، خاصة الحصول على وقت كافٍ لإنجاز المهام المتعددة المطلوبة" ويجد إيلام وأهارون Eilam & Aharon (2003) أن تسيير الوقت هو "استراتيجيات التنظيم الذاتي التي تهدف إلى مناقشة الخطط وفعاليتها" (Claessens, Eerde, G. Rutte, & A. Roe, 2007, p. 262)

أوضح مارش Marsh بأن إدارة الوقت هي "عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل" (الخريري، 2009، صفحة 25) ويرى محمد عبدالغني أن تسيير الوقت هو "... استعداد للالتزام الشخصي، وتوجيه قدرات الفرد، وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد، والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب، وفقاً للزمن والوقت المحدد" (الغراز، 2009، صفحة 128)

كما اعتبر شولر Schuler تسيير الوقت "أنها إحدى استراتيجيات إدارة التوتر في المنظمات وعرفها بقوله إدارة الوقت هي إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنت من أن تكون موفقا في عملك وخط سير حياتك المهنية"، أما دراكر Drucker يرى أن تسيير الوقت " تعني إدارة الذات ومن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين وإن إدارة الذات تشبه إدارة أي شيء فهي تتطلب مهارة التخطيط والتنفيذ والرقابة" (عبيدات، 2007، صفحة 10)

استنادا إلى هذه التعاريف يُعرّف تسيير الوقت بأنه منظومة متكاملة من العمليات الإدارية والاستراتيجيات التنظيمية المنهجية التي تجمع بين العلم والفن في استثمار المورد الزمني، وتقوم على أساس التخطيط المُحكّم والتنظيم المنهجي والتوجيه الفعّال، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت المتاح. وهي عملية ذات بُعدين متلازمين: الأول يتمثل في البُعد الذاتي المرتبط بإدارة الفرد لذاته وقدراته وتنظيمها وفق أطر زمنية محددة، والثاني يتجلى في البُعد التنظيمي الذي يشمل تحديد الأولويات وتخطيط المهام وتنفيذها بكفاءة.

### 3-1-1- التعريف الاجرائي لتسيير الوقت:

تسيير الوقت هو قدرة أساتذة التعليم الثانوي على الاستغلال الأمثل للوقت المتاح خلال فترة جائحة كوفيد-19، من خلال توظيف مجموعة من الاستعدادات والأدوات التكنولوجية.

### 3-2- مفهوم الاستعدادات Dispositions:

يمثّل مفهوم "الاستعداد" فكرة عميقة متعددة الأوجه، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحقلين رئيسيين من العلوم: علم النفس وعلم الاجتماع. يتشعب هذا المفهوم ليشمل نظريات التعلم، والإدراك الاجتماعي، والقيم، والأعراف المجتمعية، (وشنان و شلابي، 2021، صفحة 750) ناهيك عن تأثيراته البالغة على سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم لذلك فقد تعددت معاني ودلالات هذا المفهوم.

في المعجم الفلسفي يعرف الاستعداد للشيء بأنه التهيؤ له حيث يُشير إلى كيفية حصول الشيء بتحقق بعض الأسباب والشروط وارتفاع الموانع، يطلق اليوم اسم الاستعداد على الأهلي (Aptitude) ، وهي صفة تجعل صاحبها قادرًا على ممارسة عمل أو وظيفة معينة. وتشمل هذه الأخيرة نوعين:

- 1- الاستعداد الطبيعي: وهو قدرة فطرية على تعلم مهارة أو اكتساب عادة.
  - 2- الاستعداد المكتسب: وهو القدرة على الاستفادة من التجربة والتعلم. (صليبا، 1982، صفحة 70)
- "الاستعداد هو القدرة الكامنة للفرد على أن يتعلم بسرعة وسهولة في مجال معين. " (حمدي عبد الله، 2013، صفحة 30) وفقًا لـ **Traxler** ، فإن "الاستعداد هو الحالة أو الصفة أو مجموعة الصفات التي يكون فيها الفرد قادرًا على اكتساب ، تحت التدريب المناسب، لبعض المعرفة أو الفهم أو المهارة. " (Dash, 2020, p. 114)

يعرفه **Cronback** على أنه إمكانية اكتساب مهارة في أحد الأعمال أو إمكانية تعلم شيء من الأشياء في سهولة ويسر وذلك كله في الظروف المناسبة، وبالتدريب المقصود أو غير المقصود" (طاهر، 2017، صفحة د ت) ويعرفه **Rounter** على أنه " أن يكون الفرد في تهيؤ من الناحية الجسمية والعقلية قبل البدء في تعلم مهارة من المهارات أو علم من العلوم، وقد لا تعتمد القدرات المطلوبة على مجرد التعلم السابق فحسب وإنما أيضا على درجة النضج الكامنة والتدريب المناسب." (طاهر، 2017، صفحة د ت)

"تعتبر الاستعدادات، بمثابة اتجاهات وأساليب العمل أو التفكير التي تكون مستبطنة من طرف الأفراد" (بوخريسة، 2017، صفحة 195) وترجع الفروق الفردية للاستعدادات إلى كل من الوراثة والبيئة (الزعيبي، 2014، صفحة 133). وبالتالي فإن الاستعداد يُعدّ مفهومًا متعدد الأوجه يشمل قدرات الفرد الفطرية ومهاراته المكتسبة والسياق الاجتماعي الذي يُشكّل تطوره. فهو ليس مجرد سمة ثابتة، بل عملية ديناميكية تتكشف من خلال تفاعل الصفات الشخصية والتأثيرات المجتمعية.

يعتبر مفهوم الاستعدادات متراسا أساسيا ورئيسيا في الفكر البورديوسي بصفة عامة والهابيتوس بصفة خاصة حيث تقوم فلسفة الفعل عند بيار بورديو Pierre Bourdieu على فكرة الاستعدادات أي الميل والنزوع للتصرف بطريقة معينة بناء على التجارب الاجتماعية الراسخة للفاعل الاجتماعي . انطلاقا من التعريف المحجوز كلاسيكيا للاستعداد " أن تمتلك استعدادا معناه أن تكون ميالا إلى التصرف بانتظام وبطريقة معينة في ظرف معطى" (شوفالييه و شوفيري، 2013، صفحة 39) يعرف بورديو Bourdieu الاستعدادات بأنها "مبادئ نشيطة، وأنظمة مجترحة تميل حقيقة لكي توجد، وتبني سلوكات الفاعلين وذلك بفرض إطار لأفعالهم" (شوفالييه و شوفيري، 2013، صفحة 39).

مما يعني بأن الاستعدادات تشكل إطارا للتصرف والتفاعل الاجتماعي، وهي تعبر عن القوى والديناميكيات التي تحكم سلوك الأفراد في المجتمع . وبما أن هذه الاستعدادات مكتسبة من خلال التفاعل الاجتماعي الذي يعني بدوره "نوع من الاستعدادات الثابتة نسبيا تميز الأفراد في سلوكهم الاجتماعي التي تدعى بالسمات التفاعلية التي تميز علاقاتهم التي تنشأ فيما بينهم في مختلف المواقف الاجتماعية" (وشنان و شلابي، 2021، صفحة 751) ، فإنها قد تتغير أو تتلاشى بمرور الوقت، خاصة إذا تغيرت الظروف الاجتماعية أو التقاليد الثقافية.

يسلط بيار بورديو Pierre Bourdieu الضوء على فكرة أن الاستعدادات ليست قابلة للتفسير بشكل ذاتي ، حيث أنها لا تنبع من اختيار فردي بل هي نتاج التأثيرات الثقافية والاجتماعية التي تحكم بيئة الفرد. هذا ما يعني بأن الأفراد ليس لهم السيطرة الكاملة على تصرفاتهم، وإنما يتأثرون بالعوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة بهم. "فالاستعدادات المكتسبة مدعوة لإعادة إنتاجها بشكل عفوي ....إن الاستعدادات المكتسبة في السابق هي التي تتحكم في اكتساب استعدادات جديدة لاحقة". (بوخريسة، 2017، صفحة 195)

تسلط التعاريف سابقة الذكر الضوء على جوانب متعددة من هذا المفهوم المعقد حيث يؤكد مفهوم الاستعدادات على الميول الطبيعية أو الموهبة التي يمتلكها الفرد لمهمة أو مجال معين ويشير إلى استعداد مسبق للتعلم واكتساب المهارات بسهولة نسبية. كما يركز على قابلية الفرد للتعلم وقدرته على استيعاب المعرفة وتطوير مهارات جديدة. ويشير إلى الانفتاح على الانخراط في

عملية التعلم. يعترف علماء الاجتماع وعلى رأسهم بيار بورديو Pierre Bourdieu بأن الاستعداد لا يتحدد فقط بالقدرات الفطرية، وإنما يتشكل أيضاً بالعوامل الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، يؤكد مفهوم "الهأبيتوس" على دور التكيف الاجتماعي والتأثيرات الثقافية في تشكيل استعدادات الأفراد وسلوكياتهم.

### 3-2-1- التعريف الإجرائي للاستعدادات:

الاستعدادات هي مجموعة السلوكيات والممارسات المهنية التي أظهرها الأساتذة خلال جائحة كوفيد-19، والتي تجلت في قدرتهم على التكيف مع المتغيرات المهنية وتحسين أدائهم التعليمي. تتضمن هذه الاستعدادات المرونة في تعديل الإجراءات التعليمية، والانخراط في التعاون المهني من خلال المناقشات وتبادل الأفكار مع الزملاء، والالتزام بالحضور المنتظم مع استعداد لتعويض ساعات الغياب الاضطرارية. كما تشمل القدرة على التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك إعداد الدروس وترتيب أولوياتها، وتطوير استراتيجيات تعليمية متنوعة ومبتكرة. يتميز الأساتذة ذوو الاستعدادات العالية بقدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة، سواء كانت فردية أو جماعية، استجابةً للتحديات المهنية، مع الحفاظ على التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.

### 3-3- مفهوم التكنولوجيا Technology:

حظيت التكنولوجيا باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين نظراً لتأثيرها المتنامي على مختلف مجالات الحياة فتنوعت وجهات نظرهم حول ماهية التكنولوجيا وتأثيراتها، وذلك تبعاً لخلفياتهم المعرفية وتخصصاتهم، فضلاً عن التطور المستمر لخصائص التكنولوجيا وارتباطها الوثيق بالمجتمع. لذلك، يُعدّ مفهوم التكنولوجيا مفهومًا ذا أبعاد متعددة، لا يمكن حصره في تعريف واحد جامع. استناداً إلى ذلك، سيتم تقديم مجموعة من التعريفات التي تُقدم لمحة شاملة عن مختلف جوانبه.

يعود أصل مصطلح "التكنولوجيا" إلى الكلمتين اليونانيتين *techne* والتي تعني فن أو مهارة و *Logia* بمعنى علم أو دراسة ويشير إلى مجموعة من المعارف والأدوات التي تُستخدم لابتكار حلولٍ فعّالة للمشكلات وتطوير المهارات، وتحقيق الأهداف المنشودة. وتشمل تطبيق المعرفة العلمية، مُدمجةً مع المواد والمنهج العلمي، لتحقيق غرض محدد. (Shoeb, 2014, p. 73) عرفها الباحث هلال بأنها " جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية وتطبيقاتها في اكتشاف وسائل لحل المشكلات وإشباع الرغبات وزيادة القدرات." (فرج الله و بن صويلح، 2021، صفحة 323) فالتكنولوجيا لا تقتصر على اقتناء للمعدات بل هي أشمل بكثير لتكون فكرياً ابداعياً إنسانياً وأداة وحلولا للمشكلات ونشاطاً إنسانياً يشمل الجانب العملي والتطبيقي.

أما بالنسبة لماكولين **McLoughlin** وداوسن **Dawson** فيؤمنان بأن التكنولوجيا " تتمثل في التكنولوجيا الاجتماعية مجسدة في شكل مهام وتقنيات ومعارف فنية تستخدم كوسيلة لتحسين ظروف العمل والحياة" (فرج الله و بن صويلح، 2021، صفحة 324) متجاوزين بذلك النظرة التقليدية للتكنولوجيا المركزة على الأدوات والمعدات إضافة إلى الوظائف التي تحققها التكنولوجيا تعمل على تحسين الحياة بصفة عامة وظروف البيئة التنظيمية بصفة خاصة.

عندما يتعلق الأمر بالمنظمة فالتكنولوجيا تعرف بأنها " تضم المعرفة الانسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والالكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة" (غراز، 2018، صفحة 68). وفقاً لـ **Stern** "تعد التكنولوجيا أداة تسمح بتطوير استراتيجيات مختلفة داخل المنظمات، بهدف جعلها أكثر قدرة على المنافسة." (Hernández & Salcedo, 2020, p. 34) فالتركيز على النسق التكنولوجي داخل المنظمة يمكنها من الإبداع والابتكار وتحدي الظروف التي تفرضها البيئة التنافسية في ظل العولمة.

### 3-3-1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال **Information & communications Technology**:

عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل سين **Sin** وآخرين بأنها " مفهوم شامل يشمل مجموعة واسعة من الأدوات والتطبيقات، بدءاً من التقنيات الأساسية مثل الهاتف المحمول والإنترنت وصولاً إلى التقنيات الأكثر تعقيداً وتقدمًا مثل علوم الكمبيوتر والتقنيات وأنظمة

المعلومات و ERP . تُستخدم هذه الأدوات لحفظ وتشغيل ونقل المعلومات مثل المحتوى والصوت والصورة." (Sharmin, 2021, p. 8). عرفت وزارة البحث والتكنولوجيا كالتالي " بشكل عام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) كجزء من العلوم والتكنولوجيا تشمل كل ما يتعلق بالأمور التكنولوجية في جمع واكتساب وتحليل وتخزين وتوزيع وعرض." (Fazil, 2018, p. 381)

إن التحول التقني المتسارع الذي يشهده العالم دفع إلى إلزامية تجاوز الأساليب التقليدية من طرف المنظمات وتبني أساليب جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لاعتبارها ضرورة حتمية تضمن نجاح واستمرارية المنظمات. تلعب هذه الأخيرة دورا حيويا في تعزيز الكفاءة والانتاجية وتحقيق الأهداف بفعالية وذلك باستخدام الأنظمة الآلية وتطبيق البرمجيات المتقدمة وتوظيف أدوات التواصل الرقمية .

### 3-3-2- التعريف الإجرائي للتكنولوجيا:

مجموعة الأدوات والوسائل الرقمية والإلكترونية التي وظفها الأساتذة لضمان استمرارية العملية التعليمية وتكييفها مع الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19. تشمل هذه التكنولوجيا وسائل الاتصال عن بعد كالبريد الإلكتروني والهاتف للتواصل مع الإدارة والطاقم التربوي، ومنصات التواصل الاجتماعي لتبادل المعلومات والموارد التعليمية. كما تتضمن استخدام المواقع الإلكترونية في تحضير الدروس وتصميم الاختبارات، والانضمام إلى المجموعات الافتراضية الخاصة بالأساتذة. وتشمل أيضًا الأجهزة المادية كالحواسيب والطابعات، وأجهزة عرض البيانات لتقديم المحتوى التعليمي.

### 3-4- مفهوم الأداء الوظيفي Job Performance:

يعتبر الأداء الوظيفي من المصطلحات التي لا تكاد تغيب عن أدبيات سوسيولوجيا التنظيم والعمل كونه يعكس مستوى النجاح الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وبالرغم من ذلك يصعب الاتفاق على تعريف موحد حيث يرى الباحثون أن هذا المفهوم متعدد الأبعاد فالمسير على سبيل المثال ينظر إليه من زاوية المردودية والعامل ينظر إليه زاوية المناخ التنظيمي . وعلى هذا "فان مسألة الأداء مسألة إدراكية تختلف من فرد إلى آخر ومن فئة إلى أخرى" (عدان، 2019، صفحة 47)

تتفق معظم الدراسات على أن الأداء الوظيفي مرتبط بشكل أساسي بمصطلحين: الفعالية كمؤشر على درجة تحقيق الهدف والكفاءة كمؤشر على الموارد المستخدمة لتحقيق درجة تحقيق الهدف. (Ghalem, Okar, & Semma, 2016, pp. 3-4). يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه "السلوكيات أو الأنشطة التي يتم تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة." (Daryoush, Silong, Omar, & Othman, 2013, p. 100)

كما يعرف بأنه "نتيجة عمل شخص أو مجموعة في منظمة في وقت معين، مما يعكس مدى تحقيق الشخص أو المجموعة لمتطلبات الوظيفة في مهمة تحقيق أهداف المنظمة." (Khaled & Haneen, 2017, p. 15544) وفي هذا التعريف أضيف عنصر الوقت كعامل أساسي يرتبط بالفترة الزمنية اللازمة لتأدية مهام المنظمة كما أنه سلط الضوء على فكرة الأداء الفردي والأداء الجماعي.

يشير الأداء الوظيفي أيضا إلى "مستوى النجاح الذي يحققه الموظف في جهوده لأداء الوظيفة الموكلة إليه. إذا تم مكافأة الموظف عند تحقيق هدفه الوظيفي، فإن مستوى رضاه عن العمل يزداد، مما يؤثر على مستوى الجهد والنجاح في العمل الذي سيكلف به لاحقاً." (Alpaslan, 2021, p. 134) فالاعتراف بإنجازات الموظفين ومكافأتهم لا يقتصر على الرضا الفوري عن العمل، بل يعزز إنتاجيتهم والتزاماتهم المهنية المستقبلية.

بناء على هذا فإن العلاقة بين الأداء الوظيفي والمكافآت والرضا الوظيفي تعتبر حاسمة للحفاظ على مستويات عالية تضمن نجاح الفاعلين داخل المنظمة. وفي نفس السياق يرى بعض الباحثين بأن الأداء الوظيفي هو عبارة عن محصلة الجهد المبذول من طرف الفاعل الناتج عن تفاعل دافعية الفرد وقدرته ومستوى إدراكه في حين ينظر آخرون إلى الأداء على أنه محصلة تفاعل العوامل المختلفة المتعلقة بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية. (حرايرية، 2015، صفحة 61)

يُعتبر الأداء الوظيفي عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة واكتساب ميزة تنافسية والجدير بالذكر أنه يشتمل على جانبين رئيسيين حيث يتعلق الجانب الأول بجانب الأفعال، الذي يشير إلى سلوكيات الفرد داخل المنظمة التي يجب أن تلتقي بأهداف المنظمة ويمكن قياسها. أما الجانب الثاني فيشير إلى نتيجة سلوك الفرد، الذي يتأثر بعوامل متعددة في بيئة المنظمة ولا يقتصر على سلوك العامل وحده. (Sonnetage & Frese, 2002, p. 6) وبالتالي فإن الأداء الوظيفي يمثل ذلك

التفاعل القائم بين سلوك الفرد في المنظمة وانجازه الذي حققه وهو ما أشار إليه توماس جيلبرت  
.Thomas Gilbert

استناداً إلى التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الأداء الوظيفي بأنه سلوك فردي أو جماعي قابل للقياس يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة. يتأثر الأداء بمجموعة من العوامل، بما في ذلك الكفاءات الشخصية، بيئة العمل، الدوافع، والمكافآت. يرتبط ارتباطاً مباشراً بالفعالية والكفاءة، حيث يقيس الأول مدى تحقيق الأهداف والثاني كفاءة استخدام الموارد لتحقيقها.

### 3-4-1- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال جائحة كوفيد-19 هو قدرة الأستاذ على تنظيم مهامه وبيئته الصفية بفعالية في ظل الظروف الاستثنائية

### 3-5- مفهوم التنظيم Organization:

لطالما كان تحديد مفهوم التنظيم موضع اهتمام الباحثين، حيث تسابقت الأفكار لتحديد المبادئ التي تضمن تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمات. غالباً ما يتم تصور التنظيم على أنه عملية ترتيب بسيطة لأعمال أو موارد، حيث يُنظر إليه كخريطة تُبين العلاقات بين المهام المختلفة، أو كنظام لإدارة المخزون لتحقيق أهداف محددة. ومع ذلك، فإن هذا التصور يقلل من تعقيد مفهوم التنظيم، حيث يتجاوز التنظيم مجرد الأشكال الخارجية والهياكل الظاهرة. (قجة و جغولي، 2007، صفحة 90)

يعرف شستر بارنارد Chester Bernard التنظيم بأنه " مجموعة من النشاطات المنسقة تنسيقاً واعياً بين شخصين أو أكثر" (بوحفص و بوحفص، 2022). يضيف سكوت ريتشارد Scott Richard رؤية جديدة لمفهوم التنظيم من خلال تعريفه الخاص للتنظيم الرسمي حيث يعرفه بأنه "نسق لنشاطات مترابطة لمجموعة من الأفراد بالتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت سلطة وقيادة موحدة." (بوحفص، 2017، صفحة 23) ووفقاً لأميتاي ايتزيوني Amiat Etzioni يعرف التنظيم

بأنه " وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل هدف معين" (Etzioni, 1964, p. 3) تتضمن عملية التنظيم "ترتيباً منسقاً للأعمال و المهام التي يتطلبها تحقيق الأهداف المقررة من قبل في ضوء تزويد المشروعات باحتياجاتها من الإمكانيات المادية و البشرية." (مالكي، 2020، صفحة 3)

شرح علي محمد كلمة التنظيم ووجد أنها " تعني شيئين: وظيفة وشكلا. فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم، معروفة للجميع. أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا بها إلى هدف محدود." (بوفلجة، 2016، صفحة 14)

من خلال التعاريف السابقة نستنبط أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الأشخاص والجماعات المنظمة والمهيكله تربط بينهم علاقات تبادل وتعاون ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة تحت سلطة وقيادة موحدة عن طريق توفير نسق من المعلومات. وتجدر الإشارة إلى أن الاختلاف في تعريف العلماء لمصطلح التنظيم يُعزى إلى تأثرهم بالنظريات الكلاسيكية أو الحديثة. فالتأثرون بالنظريات الكلاسيكية ركزوا على الجوانب الرسمية كالهيكلة التنظيمية والمسؤوليات والسلطات. أما المتأثرون بالاتجاهات الحديثة فاهتموا بالجوانب السلوكية والاجتماعية، معرفين التنظيم كنظام للتعاون يقوم على الاتصال والعمل المشترك لتحقيق أهداف محددة. وبذلك تطور مفهوم التنظيم من التركيز على الهيكل الرسمي إلى الاهتمام بالعوامل الإنسانية والسلوكية.

### 3-5-1- مفهوم الإدارة الصفية Class Management :

بحديثنا عن تنظيم الأستاذ لبيئته التعليمية لأداء عمله فنحن هنا نتطرق إلى ما يسمى بإدارة الصف التي نراها كتطبيق عملي لمجال التنظيم في البيئة التعليمية حيث يعمل الأستاذ، باعتباره مسيراً لصفه، على تنظيم وتنسيق جميع الجوانب المتعلقة بالعملية التعليمية وذلك لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية. " تشمل الإدارة الصفية أعمال المعلم لتكوين بيئة تعلم تشجع على التفاعل الاجتماعي الايجابي والانخراط النشط الفعال بالتعلم والدافعية الذاتية" (بوردين، 2009، صفحة 30)

الإدارة الصفية هي عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مناخ تعليمي ملائم لتحقيق الأهداف التعليمية المخطط لها مسبقًا. تشمل هذه الإدارة تحديد دور كل من المعلم والمتعلم، حيث يجب أن يكون المتعلمين على وعي تام بهذه الأهداف. تركز الإدارة الصفية على إدارة سلوك المعلم والمتعلمين، وتنظيم المناخ الصفّي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. كما تسعى إلى تنظيم الخبرات التعليمية بشكل فعال لتحقيق أعلى مستويات الفعالية في العملية التعليمية. (جلاب و بن عون، 2022)

كما تعرف على أنها عملية منظمة ومخططة تتضمن مجموعة من الممارسات والأساليب التطبيقية العملية التي يوجه فيها المعلم جهوده لقيادة الأنشطة الصفية بشكل فعال. وهي تستند إلى إجراءات ومبادئ تنظيمية مصممة وفق تنظيم معين ومنسق، تهدف إلى توجيه وتنظيم البيئة الصفية بشكل صحيح، مما يساهم في تحقيق أهداف العملية التربوية بكفاءة. (سلام، 2015، الصفحات 14-15)

بعد استعراض التعاريف المقدمة حول الإدارة الصفية، يمكننا النظر إلى إدارة الصف كتطبيق عملي لمفاهيم التنظيم في البيئة التعليمية. فالأستاذ، بصفتة المسير الرئيسي للفصل الدراسي، يقوم بتوظيف مهارات التنظيم والتنسيق على مختلف جوانب العملية التعليمية. يشمل هذا الدور تخطيط وتنظيم الأنشطة التعليمية، تنسيق الموارد التعليمية، توجيه وتحفيز التلاميذ، وتسيير الوقت بكفاءة.

### 3-5-2- التعريف الإجرائي للتنظيم:

التنظيم هو قدرة الأستاذ على إدارة مهامه التعليمية والبيئة الصفية بكفاءة في ظل تحديات جائحة كوفيد-19، ويتجلى ذلك في التمكن من ضبط الصف وتحضير المذكرات التعليمية، مع القدرة على تنوع الأساليب والأنشطة التعليمية رغم ضيق الوقت. يشمل هذا التنظيم الالتزام بمواعيد التقويم المحددة، وتحقيق الأهداف التعليمية، وإنهاء البرنامج الدراسي في الوقت المخصص. كما يتضمن القدرة على تهيئة التلاميذ للحصص الدراسية وإنهاء الدروس كما هو مخطط لها، بالرغم من وجود التداير الصحية. يمتد مفهوم التنظيم ليشمل ترتيب الدروس بطريقة عملية وفقًا للنقاط والأهداف الأكثر أهمية، والتمكن من القيام بالمهام المهنية وتخطي التحديات التي فرضتها الجائحة.

6-3 - مفهوم الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness:

تمثل الفعالية التنظيمية نقطة ارتكاز في الدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث حظيت باهتمام واسع من الباحثين في مختلف التخصصات وعلى الرغم من الإجماع على أهميتها كركيزة أساسية في الفكر التنظيمي، إلا أن تعريفها وقياسها لا يزالان محل جدل. وقد شهد مفهوم "الفعالية التنظيمية" تحولاً ملحوظاً في الثمانينات، حيث انتقل من كونه مفهوماً عاماً إلى مفهوم مستقل في الدراسات التنظيمية إذ بات يرتبط بشكل وثيق بقدرة المنظمة على الاستحواذ على الموارد اللازمة وتحويلها إلى قيمة مضافة لتحقيق أهدافها. (Giti, 2012, p. 80).

يعتبر شستر برنارد **Chester Beranrd** من أوائل المنظرين الذين عرفوا الفعالية التنظيمية على "أنها تحقيق الأهداف المعترف بها...وتشير درجة الانجاز إلى مستوى الفعالية" (Bernard, 1938, p. 55) أما أميتاي إيتزيوني **Amitai Etzioni** فعرفها على أنها "الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها." (أحمد، 2008، صفحة 39) في حين عرفها كل من فريمن **Freeman** وهانان **Hannan** بأنها "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها." (بن برطال، بعاج، و خنيش، 2017، صفحة 201) تميزت تحليلات هؤلاء الباحثين للفعالية التنظيمية بتركيزها الأساسي على تحقيق الأهداف التنظيمية.

غير أن مفهوم الفعالية التنظيمية اتجه لاحقاً نحو آفاق جديدة تسلط الضوء على جوانب متنوعة من الفعالية. بيتر دراكر **Peter Drucker** على سبيل المثال يرى ب"أن الفعالية التنظيمية تشير إلى القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف. فهي مزيج من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والنتائج المبنية على هذه القدرة." (Yunfei & Others, 2022, p. 2419) في هذا السياق، تم تعريف الفعالية التنظيمية من خلال ربطها بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

يتجلى هذا الاستغلال في كيفية توظيف هذه الموارد أثناء تنفيذ المهام والأنشطة التنظيمية المختلفة، وذلك بهدف تحقيق الغايات والأهداف المنشودة للمنظمة. فهي تعكس مدى براعة المنظمة في توجيه مواردها نحو تحقيق أهدافها بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية. وعلى هذا الأساس عرفها الأمين بلخير في كتابه "سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية" بأنها " تتمثل في قدرة

المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة، مع تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات أفرادها" (بلخير، 2022، صفحة 33).

بناء على مجموعة متعددة من التعاريف التي عرضها كل من الباحثين حمي وعمروني ، يمكن تعريف الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتعددة والمتنوعة (قصيرة وطويلة المدى) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتحقيق رضا الأطراف ذات المصلحة، بما يضمن بقاء المنظمة ونموها واستمرارها. وتتجلى الفعالية التنظيمية في المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى التفاعل والتكامل بين مختلف أجزائها ومكوناتها، وقدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الداخلية والتكيف الخارجي. (حمي وترزولت عمروني، 2020، الصفحات 548-549)

على الرغم من تعدد التعريفات واختلاف وجهات النظر حول مفهوم الفعالية التنظيمية، إلا أن هناك إجماعاً على أهميته كركيزة أساسية في الفكر التنظيمي. فقد انتقل التركيز من مجرد تحقيق الأهداف التنظيمية إلى نظرة أكثر شمولية تأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد، والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق الرضا .

### 3-6-1- التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

الفعالية التنظيمية هي قدرة الأستاذ على التكيف مع التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19 والحفاظ على جودة العملية التعليمية. وتتجلى هذه الفعالية في قدرة الأستاذ على تجاوز صعوبات التواصل مع الإدارة والزملاء، وإيجاد طرق بديلة لمشاركة المعلومات مع الطاقم التربوي. كما تشمل القدرة على خلق تفاعل إيجابي مع التلاميذ رغم القيود المفروضة، وجمع وتنظيم الموارد التعليمية بكفاءة. وتتضمن أيضاً مهارة بناء أساليب تقويم فعالة تتناسب مع الظروف الاستثنائية، واختيار الوسائل التعليمية الأنسب لتقديم الدروس. إضافة إلى ذلك، تعكس الفعالية التنظيمية مرونة الأستاذ في تسيير الدرس والتحكم في الوقت بشكل فعال أثناء الجائحة. وأخيراً، تتجلى في قدرة الأستاذ على الحفاظ على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي رغم التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

7-3- مفهوم أساتذة التعليم الثانوي Secondary School Teachers:

يعرف الأستاذ، بصفة عامة، حسب فيليب جاكسون Philip-Jakson بأنه "صانع قرار يفهم طلبته ويتفهمهم، قادرا على صياغة المادة الدراسية وتشكيلها، يسهل على الطلبة استيعابها، يعرف ماذا يعمل ويعرف متى يعمل." (زردومي و لعروسي، 2012)، أما أساتذة التعليم الثانوي "بحسب المرسوم التنفيذي 08 / 315 المتضمن القانون الأساسي لعمال التربية، والمرسوم التنفيذي 12 / 240 المعدل والمتمم؛ فهم الموظفون المكلفون بالتعليم بالثانويات من بين المتخرجين من المدارس العليا للأساتذة الحاصلون على شهادة أستاذ التعليم الثانوي التي تتوج خمس سنوات من التكوين، وبصفة استثنائية عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحاصلون على شهادة الماستر أو شهادة مهندس دولة أو شهادة معترف بمعادلتها، أو المترشحون الحاصلون على شهادة الليسانس من التعليم العالي، أو شهادة معترف بمعادلتها." (جعلاب و سعودي، 2022، صفحة 1270)

يصنف أساتذة التعليم الثانوي إلى:

- الأستاذ المتريص: هو الأستاذ الذي اجتاز مسابقة التوظيف ولكنه لازال في فترة التريص والتكوين . وحسب المادة 85 فبعد انتهاء مدة التريص المنصوص عليها في المادة 84 والمتمثلة في سنة واحدة يتم " إما ترسيم المتريص في رتبته، وإما إخضاع المتريص لفترة تريص أخرى لنفس المدة ولمرة واحدة فقط، وإما تسريح المتريص دون إشعار مسبق أو تعويض." (التنفيذي 08-315، 2008)
- الأستاذ المرسم: يصنف في الدرجة 13. بالإضافة إلى إعداد الدروس وتصحيحها وتقييمها، يتوقع من الأستاذ المرسم المساهمة في الأنشطة المرتبطة بالاختبارات والمسابقات، وكذلك المشاركة في مختلف برامج التدريب.
- الأستاذ الرئيسي: يندرج ضمن الفئة 14. علاوة على مهام أستاذ التعليم الثانوي، يتولى الأستاذ الرئيسي مسؤولية التنسيق في المادة أو القسم، ويشارك في الإشراف على برامج التدريب التمهيدي وفي أنشطة البحث التربوي التطبيقي. (المرسوم التنفيذي رقم 90-49، المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990). يحصل الأستاذ على منصب الأستاذ الرئيسي بعد اجتيازه

لمسابقة توظيف داخلية بعد 5 سنوات من تثبيته، وفي حال عدم نجاحه، يمكنه إعادة الامتحان في العام التالي حتى يجتازه.

■ الأستاذ المكون: يصنف في الدرجة 16. بالإضافة إلى مهام الأساتذة الرئيسيين في التعليم الثانوي، يقوم الأستاذ المكون بالإشراف على الطلبة الأساتذة ومتابعتهم خلال التدريبات العملية في البيئة المهنية، كما يساهم في أعمال الدراسات والبحوث وإعداد وتقييم برامج التدريب (التنفيذي 08-315، 2008) يحصل الأستاذ على لقب أستاذ مكون بعد اجتيازه لمسابقة توظيف داخلية بعد 10 سنوات من تثبيته، وفي حال عدم نجاحه، يمكنه إعادة الامتحان في العام التالي حتى يجتازه.

### 3-7-1- التعريف الإجرائي للأساتذة:

هم أساتذة التعليم الثانوي الذين مارسوا مهنة التدريس بشكل فعلي خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها، في إطار القرارات والإجراءات التي أعلنتها الدولة لمواجهة الجائحة. يشمل هذا التعريف الأساتذة الذين استمروا في أداء مهامهم التعليمية في المؤسسات الثانوية، سواء بالتدريس الحضوري، عن بعد، أو بنظام التعليم الهجين، وفقاً للتوجيهات الرسمية.

### 3-8- مفهوم الأزمة Crisis:

رغم تنوع وكثرة التفسيرات المقدمة لمصطلح الأزمة، سندسعى في هذا السياق إلى استعراض أكثر التعريفات إحاطة وشمولاً لغرض استخلاص فهم جامع ودقيق لهذا المفهوم. "تعتبر الأزمة عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة)، حيث تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك الأسباب مع النتائج، مما يؤدي إلى فقدان متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية." (غول، 2014، صفحة 60)

"تُوصف الأزمة بأنها حدث غير متوقع وقد يكون مهددًا، ينطوي على صعوبة أو خطر شديد يمكن أن يؤدي إلى تعطل الوظائف الطبيعية، وغالبًا ما يتطلب استراتيجيات جديدة للتعامل مع الوضع وعملية اتخاذ قرارات سريعة، وغالبًا ما يجلب مشاعر سلبية مثل التوتر والضغط والقلق."

(Davor & Tihana, 2023, p. 147). يمكن تعريف الأزمة على أنها حدث أو موقف حرج يشكل تهديدًا كبيرًا للبنى الأساسية أو القيم أو العمليات لنظام أو منظمة أو مجتمع. تتسم الأزمة بعدم اليقين، والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة، واحتمال حدوث عواقب سلبية. يعتمد إدراك الأزمة غالبًا على وجهة نظر المشاركين فيها، وتتطلب استجابة قد تتضمن اتخاذ تدابير استثنائية لمنع أو تخفيف النتائج الوخيمة. (Milašinović & Kešetović, 2008, pp. 168-170)

بناء على هذه التعاريف تعرف الأزمة بأنها موقف استثنائي ومفاجئ يحمل في طياته خطرًا جسيمًا للأفراد والمنظمات والنظم على حد سواء. تتميز هذه الحالة بإرباك السير الطبيعي للأمر وتستدعي اتخاذ إجراءات حاسمة وفورية خارجة عن المألوف. من أبرز سمات الأزمة الغموض وتداخل العوامل والنتائج، مما ينجم عنه الشعور بالضغط والخوف.

### 3-8-1- مفهوم إدارة الأزمة Crisis Management:

يبرز علم إدارة الأزمات كضرورة ملحة في عالم يشهد مزيدا من التعقيد والتحديات أينما تواجه المجتمعات والمؤسسات أزمات وكوارث متنوعة، دورية كانت أم مفاجئة، تخلف بذلك آثارًا بالغة على جميع الأصعدة بما فيها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية. هذا الواقع يستدعي فهمًا عميقًا وإدارة استراتيجية للأزمات، بهدف الحد من تداعياتها السلبية والحفاظ على استقرار النسيج المجتمعي والمؤسسي.

تعرف إدارة الأزمة بأنها "قدرة المنظمة على التصرف بسرعة وكفاءة وفعالية في العمليات المحتملة التي تهدف إلى تقليل التهديدات على صحة الإنسان والأمان، وتقليل الأضرار على الممتلكات العامة أو الخاصة، وتقليل التأثيرات السلبية على استمرارية الأعمال العادية أو العمليات الأخرى". (Milašinović & Kešetović, 2008, pp. 179-180)

"إدارة الأزمات هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة، بالإضافة إلى المهارات وأنماط الإدارة السائدة." كما تعرف بأنها عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى منع الأزمات أو تقليل آثارها السلبية وحلها بفعالية. تتضمن هذه العملية تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها، واتخاذ تدابير وقائية، والاستجابة السريعة والمنسقة عند

وقوع الأزمة. تتطلب إدارة الأزمات اتخاذ قرارات حاسمة تحت ضغط الوقت وفي ظروف عدم اليقين، بهدف حماية العمال والمنظمة. (Nikoletta, 2021, p. 68)

تشارك هذه التعريفات لإدارة الأزمات في التأكيد على نهج منهجي واستباقي لتحديد المخاطر وتقليلها، مع التركيز على أهمية الاستعداد والوقاية. كما تسلط الضوء على أهمية الاستجابة الفعّالة والمنسقة واتخاذ القرارات الحاسمة تحت الضغط بهدف حماية الأفراد وأصول المنظمة.

### 2-8-3- مفهوم أزمة كوفيد-19 " Covid- 19 Crisis " :

شهد العالم في أواخر عام 2019 تفشي فيروس مستجد من سلالة كورونا، المعروف علمياً باسم (كوفيد-19)، وهو النمط الثالث من الفيروسات التاجية الذي يتسبب في اعتلالات تنفسية حادة قد تفضي إلى الوفاة. ونظراً لسرعة انتشاره وتفاقم خطورته على الصحة العامة، أعلنت منظمة الصحة العالمية في الحادي عشر من مارس 2020 تصنيف هذا الفيروس كجائحة عالمية. وقد تجاوزت تأثيرات هذه الجائحة النطاق الصحي البحت، حيث أفرزت تحديات جسيمة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية كافة. وفي هذا السياق، أشارت الباحثة جوليت بادفورد **Juliet Bedford** إلى أن هذا الوباء يتعدى كونه أزمة صحية محضة، بل يستلزم مقارنة شمولية تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والمعيشية والاجتماعية والسياسية. (Wellcome, 2020)

وفقاً لـ لين-ليان **Lin-Lian** وهيريدرو **Herdero** وبوتيل **Botella** ولين **Lin** (2022)، فإن جائحة كوفيد-19 والأزمة الشاملة التي جلبتها معها تسببت في العديد من العواقب وأحدثت تحولات جذرية في مختلف القطاعات، مع تداعيات اقتصادية واجتماعية واسعة النطاق. ولعل أبرز هذه التداعيات كان فقدان شريحة كبيرة من القوى العاملة لمصادر دخلهم. إن فهم ديناميكيات العمل في ظل هذه الظروف يتطلب نظرة شمولية للسلوك التنظيمي. (Sanja, 2023) حيث أن دراسة التفاعلات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسات تكشف عن الآليات التي تستطيع أن تتكيف بها المنظمات مع التحديات الجديدة، وتساعد في صياغة استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات.

يتجاوز تأثير جائحة كوفيد-19 كونها مجرد أزمة صحية، حيث امتدت آثارها لتشمل مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية. فالإجراءات الوقائية المتخذة لمكافحة الفيروس، مثل الإغلاق الشامل وحظر التجول وتسريح العمال وتقليص ساعات العمل، أثرت بشكل كبير على المجتمع والاقتصاد. أما على الصعيد التعليمي، فقد أدت الجائحة إلى إغلاق واسع النطاق للمدارس والجامعات في جميع أنحاء العالم.

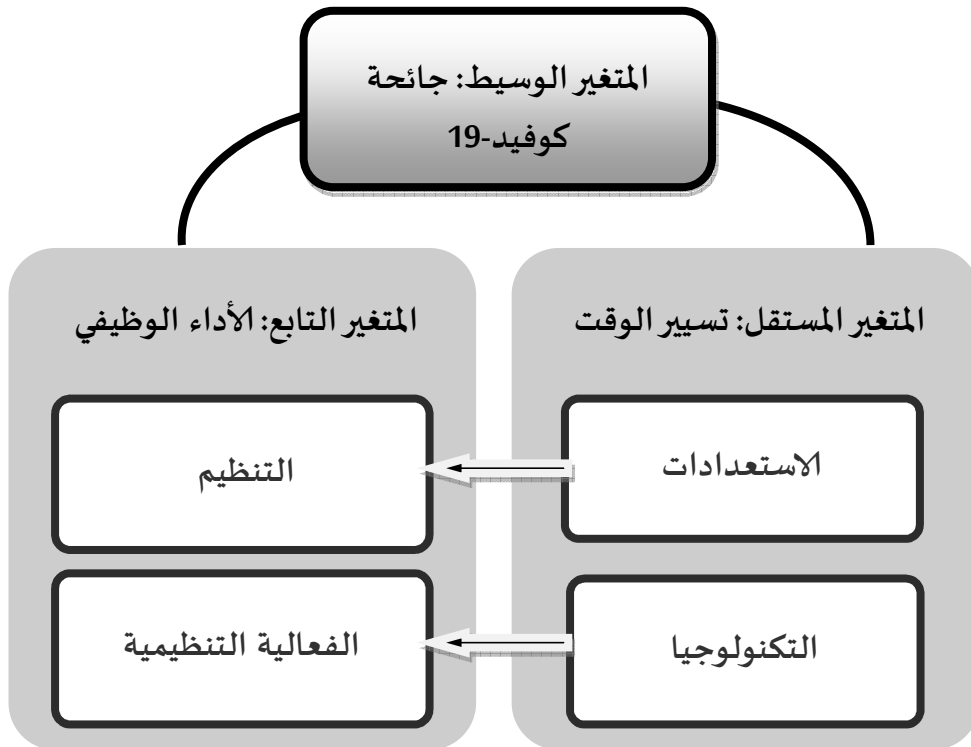
### 3-8-3- التعريف الاجرائي لجائحة كوفيد-19:

أزمة كوفيد-19 في هذه الدراسة تُعرّف إجرائيًا بأنها الفترة التي بدأت مع إعلان تفشي فيروس كورونا المستجد كجائحة عالمية من قبل منظمة الصحة العالمية في 11 مارس 2020، وما تبعها من إجراءات وتدابير اتخذتها الدولة الجزائرية والمؤسسات التعليمية للتصدي لانتشار الفيروس. وتشمل هذه الفترة التحولات الجذرية في نظام التعليم الثانوي، بما في ذلك الانتقال للتعليم الهجين، وتطبيق إجراءات التباعد الاجتماعي والتدابير الصحية في المدارس، وتقسيم التلاميذ إلى مجموعات أصغر.

إضافة إلى ذلك تم اعتماد نظام التعليم بالتناوب في بعض الحالات لتقليل الاكتظاظ في الأقسام. وتعديل المناهج الدراسية وأساليب التقييم لتناسب مع الظروف الجديدة، والتغيرات في أدوار ومسؤوليات الأساتذة والإداريين في المدارس الثانوية، إضافة إلى التحديات التقنية والتربوية التي واجهها الأساتذة والتلاميذ خلال هذه الفترة الاستثنائية.

استنادًا إلى الأطر النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، يقدم المخطط التالي عرضًا مرئيًا للإطار المفاهيمي الذي يوجه البحث، حيث يوضح العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

الشكل 1: مخطط يوضح الاطار المفاهيمي للدراسة



مخطط من إعداد الطالبة الباحثة

#### 4- الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة ركيزة أساسية في صرح البحث العلمي الاجتماعي، إذ تُعد بمثابة مرآة عاكسة لنتاج الفكر البشري حيث أن المعرفة لا تولد من العدم فنحن مثلما قال إسحاق نيوتن IIsac Newton " نقف على أكتاف العمالقة". ثم " إن محاولة الباحث التعرف على المعنى الحقيقي للموضوع محل الاهتمام والأعمال التي تمت حوله تهدف إلى تجنب الانطلاق الغامض في البحث." (أنجرس، 2004، صفحة 131)

يقوم الباحث، في سياق منهجيته البحثية، بتدقيق وتقييم الدراسات السابقة عبر عدسة نقدية، متفحصاً بدقة أهدافها، وعيانتها، وأدواتها، وطرائقها الإحصائية، وإجراءاتها، وصولاً إلى نتائجها. ويهدف هذا التحليل النقدي إلى استخلاص أفضل الممارسات البحثية، وتحديد الثغرات المعرفية والقضايا الشائكة التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة. وبناءً على هذه الثغرات، يسعى الباحث جاهداً إلى طرح إشكاليات جديدة وفرضيات مبتكرة تسهم في توسيع آفاق المعرفة.

من خلال استقصائه لنقاط القوة والضعف في هذه الدراسات، يتمكن الباحث أن يبني عليها، متجنباً الوقوع في الأخطاء ذاتها، الأمر الذي يعزز من مصداقية نتائجه. إضافة إلى ذلك، فإن فهم السياق العام للمجال البحثي، الذي يتسنى للباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمهد الطريق أمام ابتكار منهجيات بحثية أكثر دقة وإبداعاً. وعليه فإن الدراسات السابقة لا تنحصر في كونها تمثل مجرد وسيلة للبناء على المعرفة السابقة، بل هي أيضاً أداة لتحفيز التفكير النقدي والإبداعي لدى الباحث، مما يساهم في إثراء المعرفة.

لقد حظي موضوع تسيير الوقت وعلاقته بالأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الباحثين على مر العصور، حيث تشعبت الدراسات السابقة في تناول جوانب متعددة من هذه العلاقة، مما أدى إلى تنوع الإشكاليات والفرضيات المطروحة. من أجل إعداد هذه الدراسة، قمنا بمراجعة عدد من الدراسات التي تقترب في طرحها من موضوع بحثنا. تضمنت هذه المراجعة الاطلاع على الأبحاث التي تناولت موضوعات مشابهة، مما أتاح لنا فهماً أعمق للمجال وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم دراستنا في معالجتها. ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

1-4- الدراسات الأجنبية:

1-1-4- الدراسة الأولى:

دراسة شين ليو Xin Liu، شياومينغ زينغ Xiaoming Zheng، بايرون واي. لي Byron Y. Lee، يو يو Yu Yu، منجي زانغ Mengyi Zhang أجريت في سنة (2023) تحت عنوان "كوفيد-19 COVID-19 ومسارات أداء الموظفين في العمل: التأثير المعدل لمصادر مختلفة من الوضع الاجتماعي"

**"COVID-19 and Employee Job Performance Trajectories: The Moderating Effect of Different Sources of Status"**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير جائحة COVID-19 على مسارات أداء الموظفين في العمل، بينما يتمثل الهدف الإضافي في دراسة التأثيرات المعدلة لمصادر مختلفة من الوضع الاجتماعي، سواء كانت اجتماعية أو مهنية أو وظيفية، على هذه المسارات. أما الإشكالية، فتتناول كيفية تأثير جائحة COVID-19 على أداء الموظفين في العمل، وما إذا كان للوضع الاجتماعي بمصادره المتعددة تأثير على هذه التأثيرات. تمثل السؤال الرئيسي في : كيف تؤثر جائحة COVID-19 على مسارات أداء الموظفين في العمل؟ وانطلاقاً من هذه النقاط صاغ الباحثون فرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية 1: يؤدي ظهور COVID-19 إلى انخفاض أداء الموظفين مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة.
- الفرضية 2: يرتفع أداء الموظفين بمرور الوقت خلال فترة ما بعد ظهور COVID-19.
- الفرضية 3: يؤدي الوضع الاجتماعي العالي من المجتمع أو المهنة أو مكان العمل إلى تخفيف انخفاض أداء الموظفين خلال فترة ظهور COVID-19.
- الفرضية 4: يقوي الوضع الاجتماعي المنخفض من المجتمع أو المهنة أو مكان العمل مسار الأداء الإيجابي للموظفين خلال فترة ما بعد ظهور COVID-19.

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو نموذج النمو المتقطع (Discontinuous Growth Modeling) DGM (-)، والذي يعتبر إحدى الأساليب المتقدمة في النمذجة المختلطة متعددة المستويات، حيث تتيح تحليل التغيرات الديناميكية في الأداء عبر الزمن. أما بالنسبة لـ أدوات جمع البيانات، فقد تم استخدام بيانات استقصائية مدمجة مع بيانات أرشيفية تتعلق بأداء العمل على مدى 21 شهرًا. فيما يتعلق بـ مجتمع البحث (العينة)، فقد شملت الدراسة 708 موظفين من شركة تصنيع تقع في جنوب الصين، متخصصة في إنتاج مكونات البطاريات الليثيوم، مما يوفر سياقاً مهماً لفهم تأثير جائحة COVID-19 على أداء الموظفين في بيئة صناعية محددة. توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن بداية جائحة COVID-19 أدت إلى انخفاض فوري وكبير في أداء الموظفين. وكان الانخفاض في الأداء ملحوظاً بشكل خاص في الأشهر الأولى من الجائحة.
- وجدت الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون بوضع مهني أعلى (أي يرون أن مهنتهم أكثر احتراماً وتقديراً) شهدوا انخفاضاً أقل في الأداء مقارنة بالموظفين ذوي الوضع المهني المنخفض.
- الموظفون الذين يتمتعون بوضع أعلى في مكان العمل (أي مكانة أعلى بين زملائهم واعتراف أكبر بأدائهم) تأثروا بشكل أقل بالانخفاض في الأداء أثناء الجائحة.
- خلال فترة ما بعد ظهور الجائحة، شهد الموظفون تحسناً تدريجياً في أداء العمل. كان هذا التحسن أكثر وضوحاً بين الموظفين ذوي الوضع المهني المنخفض، الذين كانوا أكثر تحفظاً لتعويض الخسائر التي تكبدوها خلال فترة الجائحة.
- هذه النتائج تقدم فهماً أعمق لكيفية تأثر الموظفين بجائحة COVID-19 وتبرز الدور الحاسم الذي يلعبه الوضع الاجتماعي في تعديل هذه التأثيرات. (Liu, 2023, pp. 1-17)

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تأثير جائحة COVID-19 على الأداء الوظيفي، لكنها تختلف عنها في السياق والتركيز. في حين تركز الدراسة التي أجراها شين ليو (Xin Liu) وزملاؤه (2023) على مسارات أداء الموظفين خلال المراحل المختلفة لأزمة كوفيد، تسلط دراستنا الضوء على تأثير تسيير الوقت على أداء أساتذة التعليم الثانوي خلال الأزمة. تستخدم هذه الدراسة نموذج النمو

المتقطع على مدى 21 شهرًا وتشمل 708 موظفين من بيئة صناعية، بينما نعتمد في دراستنا على الاستبيانات والمقابلات ضمن إطار تربوي لحجم عينة أصغر بكثير من هذه حيث تمثل 191 أستاذًا وأستاذة.

بينما وجدت هذه الدراسة انخفاضًا كبيرًا في أداء الموظفين عند ظهور الأزمة تهدف دراستنا إلى استكشاف كيفية تأثير تسيير الوقت، من خلال استعدادات الأساتذة واستعمالهم للتكنولوجيا، على أدائهم الوظيفي. أي تمكنا من الاطلاع على الزاوية التي تمكن منها العاملون داخل البيئة التنظيمية من التكيف مع التحديات التي فرضتها الجائحة والقيام بمهامهم ضمن الإطار الزمني المحدد.

#### 4-1-2- الدراسة الثانية:

دراسة جين في س. ميريت Jean Fe S. Merete وميشيل ج. أكوافيرا. Michelle G. Acuavera (2022) تحت عنوان: "تسيير الوقت والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة خلال جائحة كوفيد-19 في منطقة بلاويج، زامباليس".

#### "Time Management and Work Performance of Public School Secondary Teachers amidst Covid-19 Pandemic in District Of Palauig, Zambales"

تهدف الدراسة إلى استكشاف جوانب تسيير الوقت وأداء العمل لدى أساتذة المدارس الثانوية العامة خلال جائحة كوفيد-19 في منطقة بلاويج، زامباليس. تتناول الإشكالية كيفية تأثير تسيير الوقت على أداء العمل لدى هؤلاء الأساتذة خلال الجائحة. يتمثل السؤال الرئيسي في ما هي جوانب تسيير الوقت وأداء العمل لدى أساتذة المدارس الثانوية العامة خلال جائحة كوفيد-19؟ بينما يتناول السؤال الفرعي الطرح التالي: كيف تؤثر المتغيرات الشخصية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية والتحصيل العلمي والدين وعدد ساعات التدريس وحالة التوظيف والمنصب ومدة الخدمة على تسيير الوقت وأداء العمل؟ وانطلاقًا من هذه التساؤلات طرحت الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تسيير الوقت وأداء العمل بناءً على المتغيرات الشخصية.
- الفرضيات الجزئية:
- هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تخطيط الأنشطة وإدارة موازنة أنماط الحياة وفقاً لمتغير مدة الخدمة.
- هناك فرق ذو دلالة إحصائية في أداء الروابط المجتمعية والمشاركة المهنية والنمو الشخصي والتطوير المهني وفقاً لمتغير العمر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استنباطاً مكوناً من ثلاثة أجزاء كأداة لجمع البيانات. شملت عينة البحث 82 معلماً من أساتذة المدارس الثانوية العامة في منطقة بلاويج، زامباليس. أظهرت النتائج أن :

- الأستاذ المستجيب هو عادة أنثى في منتصف العمر، متزوجة، حاصلة على درجة البكالوريوس مع وحدات دراسات عليا، كاثوليكية رومانية، تعمل 15.62 ساعة تدريس في الأسبوع، موظفة دائمة، في منصب أستاذ، ولديها خبرة في التدريس لمدة عقد ونصف.
- تقييم الأساتذة المستجيبين بأنهم "دائماً" ملتزمون بالارتباطات، يتحكمون في الانقطاعات، يخططون للأنشطة، يستخدمون الموارد، ويوازنون أنماط الحياة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الوقت لموازنة أنماط الحياة وأداء العمل من حيث المناهج والتخطيط والروابط المجتمعية. (Merete & Acuavera, 2022, pp. 133-143)

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

في ضوء استعراض هذه الدراسة نلاحظ أنها تسعى إلى تحقيق هدف مماثل إلى حد ما للذي تسعى إليه دراستنا والمتمثل في فهم العلاقة بين تسيير الوقت وأداء الأساتذة خلال جائحة كوفيد-19. تشترك الدراستان في المتغيرات المستعملة بما فيها تسيير الوقت كمتغير مستقل والأداء الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع وجائحة كوفيد-19 كمتغير وسيط حتى بالنسبة لميدان الدراسة فتستهدف الدراستان أساتذة التعليم الثانوي أي المؤسسة التربوية باختلاف الموقع الجغرافي والزمن.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كونها تركز على المتغيرات الشخصية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية على تسيير الوقت وأداء العمل. على عكس دراستنا ذات التناول الثقافي لاستعدادات الأستاذ المكتسبة من بيئته وتأثير الجائحة على إعادة اكتشاف قيمة الوقت. استخدمنا في دراستنا المنهج "الاحصائي الوصفي والتحليلي" مع الاعتماد على المقابلات والملاحظة بالمشاركة والاستبيان، واعتمدت دراسة Jean جين وميتشل Mitchelle المنهج الوصفي مع استبيان لجمع البيانات.

#### 3-1-4- الدراسة الثالثة:

دراسة نيامكا ميلتون كيبسي Nyamka Milton Kibebzii وندانغ جودنيس تشوفي Ndang Goodness Chufi (2022) تحت عنوان "تأثير تسيير الوقت على أداء الموظفين في المنظمات العامة (المجالس) في قسم بيو، الكاميرون"

#### "Effect of Time Management on Employee Performance in Public Sector Organisations (Councils) in Boyo Division, Cameroon"

تهدف إلى دراسة مدى تأثير جدول العمل والالتزام بالمواعيد والتسويق على الأداء الوظيفي. المشكلة البحثية تتناول التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في تسيير الوقت بفعالية، مما يؤدي إلى تأخير إنجاز المشاريع وزيادة التوتر وتقليل الإنتاجية. السؤال البحثي الرئيسي هو: ما هو تأثير تسيير الوقت على أداء الموظفين في المنظمات العامة في منطقة بيو، الكاميرون؟ كما تستكشف الدراسة أسئلة فرعية، تتضمن دراسة تأثير الجدول الزمني للعمل، ودور الانضباط في الوقت، وتأثير التسويق على أداء الموظفين. الفرضيات التي تم اختبارها في الدراسة هي كما يلي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجدول العمل على أداء الموظفين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام بالمواعيد على أداء الموظفين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق على أداء الموظفين.

تعتمد الدراسة على منهج وصفي وتحليلي، مستخدمةً استبيانات مهيكلية تم توزيعها على عينة من 120 موظفاً من مجالس منطقة بويو باستخدام تقنية العينة الطبقية. أظهرت النتائج أن :

- عملية تسيير الوقت وعناصرها (الجدول الزمني للعمل، والانضباط في الوقت، والتسويق) لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين.
- تم رفض الفرضيات الصفرية لصالح الفرضيات البديلة، مما يشير إلى أن تسيير الوقت له تأثير كبير على أداء الموظفين. (Kibebzii & Chufi, 2022, pp. 608-613)

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

تسعى كل من هذه الدراسة وبحثنا الحالي إلى دراسة تأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي، حيث تركز دراستنا على تأثير الجائحة على إدراك أساتذة التعليم الثانوي لقيمة الوقت وأثر تسيير الوقت على وأدائهم الوظيفي، بينما تستكشف دراسة نيامكا Nyamka وتشوفي Chufi تأثير جوانب محددة من تسيير الوقت مثل جدول العمل والالتزام بالمواعيد والتسويق على أداء الموظفين مع تباين السياق والتركيز. منهجياً، تعتمد كلتا الدراستين على مناهج تحليلية كمية، لكن اخترنا في دراستنا العينة القصدية، بينما تستخدم دراسة نيامكا Nyamka وتشوفي Chufi تقنية العينة الطبقية لعينة من موظفي المنظمات العامة.

على مستوى الأدوات، استخدمت كلتا الدراستين الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلا أننا أضفنا في دراستنا الملاحظة بالمشاركة كأداة داعمة. أما في ما يتعلق بالنتائج، فقد أشارت كلتا الدراستين إلى التأثير الإيجابي لتسيير الوقت على الأداء الوظيفي؛ حيث أكدت دراستنا على أن الجائحة حفزت الأساتذة على إعادة اكتشاف قيمة الوقت، مما انعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي، في حين أبرزت دراسة نيامكا Nyamka وتشوفي Chufi أن جوانب تسيير الوقت مثل جدول العمل والانضباط الزمني لها تأثير كبير على أداء الموظفين.

4-1-4- الدراسة الرابعة :

دراسة - ماريو نونو ماتا Mário Nuno Mata ، مريم سهيل Mariam Sohail ، سيد أرسلان حيدر Syed Arslan Haider، خوسيه موليرو مارتينز José Moleiro Martins، فيصل شيراز Faisal Sheraz، جواو كزافييه ريتا João Xavier Rita، روي ميغيل دانتاس Rui Miguel Dantas وأنابيل باتيستا كوريا Anabela Batista Correia (2021) "العلاقة بين إدارة الوقت والإجهاد في العمل والأداء الوظيفي: دراسة كمية في البرتغال"

"The Relationship Between Time Management, Work Stress, and Work Performance: A Quantitative Study in Portugal."

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تسيير الوقت، وضغط العمل، وأداء العمل خلال جائحة كوفيد-19 وتسعى إلى تقديم رؤى حول كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض في البيئات التنظيمية. تتناول الدراسة الإشكالية المتعلقة بكيفية تأثير تسيير الوقت على مستويات الإجهاد في العمل وأداء الموظفين ويتمثل السؤال الرئيسي فيما يلي : ما هي العلاقة بين إدارة الوقت، وضغط العمل، وأداء العمل؟ أما الأسئلة الفرعية فتتمثل في:

- كيف يؤثر تسيير الوقت على ضغط العمل؟
- كيف يؤثر تسيير الوقت على أداء العمل؟
- كيف يؤثر ضغط العمل على أداء العمل؟

وبناء على هذه الأسئلة تدرج الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الوقت وضغط العمل.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الوقت وأداء العمل.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل وأداء العمل.

أما الفرضيات الجزئية فتتمثل في:

- تسيير الوقت بفعالية يقلل من ضغط العمل.
- تسيير الوقت بفعالية يحسن أداء العمل.
- زيادة ضغط العمل تقلل من أداء العمل.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيانات وُزعت على عينة عشوائية من 250 موظفًا من مؤسسات مختلفة في البرتغال. أما النتائج فكانت كما يلي:

- هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الوقت وضغط العمل. وهذا يعني أن تسيير الوقت بطريقة فعالة يقلل من ضغط العمل.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الوقت وأداء العمل. وهذا يشير إلى أن تسيير الوقت بفعالية يؤدي إلى تحسين أداء العمل.
- هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل وأداء العمل، مما يعني أن زيادة ضغط العمل يؤدي إلى انخفاض أداء العمل.

تشير هذه النتائج إلى أهمية مهارات تسيير الوقت في تقليل الضغط وتحسين الأداء في مكان العمل.  
(Mata, et al., 2021, pp. 1-11)

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

تتفق دراستنا مع دراسة ماتا Mata وزملائه في التركيز على العلاقة بين تسيير الوقت والأداء الوظيفي خلال أزمة كوفيد-19، إلا أنها تختلف في تناولها لأساتذة التعليم الثانوي كمجال بحثي محدد، بينما تشمل الدراسة مجموعة أوسع من الموظفين في بيئات متنوعة. تسعى دراستنا أيضًا إلى فهم البعد الثقافي في استعدادات الأساتذة وكيف غيرت الجائحة من نظرتهم لقيمة الوقت، وهو جانب لم يتم تناوله في هذه الدراسة التي ركزت على العلاقة بين تسيير الوقت وضغط العمل. من حيث المنهج، تتشابه الدراستان في استخدام المنهج التحليلي الكمي والاعتماد على الاستبيانات، إلا أن دراستنا أضافت بُعدًا نوعيًا من خلال المقابلات نصف الموجهة والملاحظة بالمشاركة.

تختلف العينات بشكل كبير، حيث تركز دراستنا على 191 أستاذًا من 5 مؤسسات تعليمية ثانوية، بينما شملت الدراسة الرابعة عينة عشوائية من 250 موظفًا من مؤسسات متنوعة في البرتغال. أما من حيث الأدوات، فقد استعنا بمجموعة متنوعة تشمل الاستبيانات والمقابلات والملاحظة بالمشاركة، مما يوفر رؤية شاملة متعددة الزوايا، في حين اقتصرت هذه الدراسة على الاستبيانات فقط. توصلت كلتا الدراستين إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بتسيير الوقت لإضافة إلى نتائج مختلفة و أضافت دراستنا أن الجائحة قد أعادت تشكيل نظرة الأساتذة لقيمة الوقت، مما أثر على أدائهم الوظيفي.

#### 4-1-5- الدراسة الخامسة:

هدفت الدراسة المعنونة "العلاقة بين تسيير الوقت وأداء العمل في إدارة الفعاليات"

#### **The Relationship between Time Management and Job Performance in Event**

إلى تحديد العلاقة بين تسيير الوقت وأداء العمل بين فرق إدارة الفعاليات في ماليزيا. أُجريت هذه الدراسة في عام 2012 بواسطة الباحثين نور ليلي أحمد Nor Lela Ahmad ، أحمد نيزان محمد يوسف Ahmad Nizan Mohd Yusuf، نور ديانا محمد شوبري Nor Diyana Mohamed ، وسامسودين وهب Samsudin Wahab ، وركزت على تحديد كيفية تأثير تسيير الوقت على أداء العمل في سياق إدارة الفعاليات. انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي: هل هناك علاقة ذات دلالة بين تسيير الوقت وأداء العمل؟ أما السؤال الفرعي فتمثل في: كيف يمكن لعوامل أخرى تحت الاهتمام الرئيسي أن تؤثر على بعضها البعض؟ أما بالنسبة للفرضيات المطروحة:

- الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة بين تسيير الوقت وأداء العمل
- الفرضية الفرعية: يؤثر تسيير الوقت على أداء العمل خلال تنظيم الفعاليات

استخدم الباحثون منهج البحث الكمي، معتمدين على الاستبيانات لجمع البيانات من موظفي مركز بوتراجايا الدولي للمؤتمرات. نوع تقنية أخذ العينات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة هو أخذ العينات بالملاءمة، مما يعني أن لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متساوية

ومستقلة ليتم اختياره ليكون جزءاً من العينة. تم استرجاع 65 استبياناً من بين 100 استبيان تم توزيعها.

- كشفت الدراسة أن أداء الموظفين تأثر بمهاراتهم في تسيير الوقت أثناء إكمال المهام خلال الفعاليات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، وإن كانت معتدلة، بين تسيير الوقت وأداء العمل.
- أشار العديد من الموظفين إلى أن تسيير الوقت يؤثر على أدائهم الوظيفي، خاصة عندما يكونون مثقلين بالمهام.
- من المهم لمسيرى الفعاليات وأعضاء الفريق وضع تدابير مناسبة لمعالجة القضايا ذات الصلة لإرضاء العملاء.
- يمكن أن يؤدي سوء تسيير الوقت إلى تأثير سلبي على الأداء العام خلال الفعاليات.

أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الوقت وأداء العمل، مما يشير إلى أن تسيير الوقت الفعال يؤثر بشكل معتدل على أداء الموظفين الذين ينظمون الفعاليات. (Ahmad, Mohd. Yusuf, Mohamed Shobri, & Wahab, 2012, pp. 937 – 941)

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

تشترك دراستنا مع الدراسة الماليزية "العلاقة بين تسيير الوقت وأداء العمل في إدارة الفعاليات" في استكشاف العلاقة بين تسيير الوقت والأداء الوظيفي، ولكنها تختلف في السياق والمنهجية. نحن نركز في دراستنا على تأثير الجائحة على أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، مع تناول ثقافي خاص بالأستاذ الجزائري، بينما تركز الدراسة الماليزية على إدارة الفعاليات في ماليزيا.

اعتمدنا على منهج إحصائي وصفي وتحليلي مدعوم بمقابلات وملاحظة بالمشاركة، مما أتاح لنا تحليلاً أكثر شمولية، في حين استخدمت الدراسة الماليزية الاستبيانات فقط. كما أن عينة دراستنا كانت أكبر وأكثر تمثيلاً. أشارت نتائجنا إلى تأثير ملحوظ للجائحة في إعادة تشكيل فهم الأساتذة لقيمة الوقت، مما انعكس على أدائهم الوظيفي، خاصة في استخدام التكنولوجيا كوسيلة بيداغوجية فعالة، بينما أشارت الدراسة الماليزية إلى تأثير معتدل لتسيير الوقت على أداء الموظفين.

2-4- الدراسات العربية:

1-2-4- الدراسة السادسة:

دراسة زيد الزيادات Zaid Alziyadat وأحمد عبيدات Ahmad Obidat التي أجريت سنة (2022) تحت عنوان "العلاقة بين تسيير الوقت والرضا الوظيفي والإرهاق الوظيفي بين الطاقم الطبي الأردني خلال جائحة كوفيد-19"

**"The Relationship Between Time Management, Job Satisfaction, and Job Burnout  
Among Jordanian Medical Staff During COVID-19"**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تسيير الوقت، وبشكل خاص أبعاد تحديد الأهداف والأولويات والميكانيكيا، والرضا الوظيفي، والاحتراق الوظيفي، مع التركيز على البعد العاطفي بين أفراد الطاقم الطبي الأردني خلال جائحة كوفيد-19. سعت الدراسة إلى معالجة إشكالية تأثير تسيير الوقت على الرضا الوظيفي والاحتراق الوظيفي في ظل التحديات الاستثنائية التي فرضتها الجائحة. تمثل السؤال البحثي الرئيسي في: كيف يؤثر تسيير الوقت (فيما يتعلق بتحديد الأهداف والأولويات والميكانيكيا) على الرضا الوظيفي والاحتراق الوظيفي للطاقم الطبي الأردني خلال جائحة كوفيد-19؟

أما الفرضيات فهي كالتالي :

- يرتبط بعد تسيير الوقت (تحديد الأهداف والأولويات) إيجابياً بالرضا الوظيفي.
- يرتبط بعد تسيير الوقت (الميكانيكا) إيجابياً بالرضا الوظيفي.
- يرتبط بعد تسيير الوقت (تحديد الأهداف والأولويات) سلباً بالاحتراق الوظيفي (البعد العاطفي).
- يرتبط بعد تسيير الوقت (الميكانيكا) سلباً بالاحتراق الوظيفي (البعد العاطفي).
- يرتبط الاحتراق الوظيفي (البعد العاطفي) سلباً بالرضا الوظيفي.

وللإشارة فإن بعد الميكانيكا في هذه الدراسة يُشير إلى الأساليب العملية والأدوات التنظيمية المستخدمة لإدارة الوقت بفعالية، مثل تسجيل المواعيد، إعداد قوائم المهام، والاستفادة من الأوقات المهدرة لتحقيق الكفاءة في أداء المهام اليومية.

للإجابة على هذا السؤال، اعتمدت الدراسة على نموذج إدارة الوقت التكاملية واستخدمت تقنيات التحليل الإحصائي بما في ذلك نمذجة المعادلات الهيكلية. تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني مترجم إلى اللغة العربية، وشملت عينة الدراسة أفراد الطاقم الطبي الأردني بما في ذلك الأطباء والمرضى وغيرهم من العاملين في المجال الصحي. توصل الباحثان إلى ما يلي:

- يرتبط بعد تحديد الأهداف والأولويات بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي.
- لا يرتبط بعد الميكانيكا بشكل كبير بالرضا الوظيفي.
- يؤثر بعد تحديد الأهداف والأولويات بشكل إيجابي على البعد العاطفي للاحتراق الوظيفي.
- يؤثر بعد الميكانيكا بشكل سلبي على البعد العاطفي للاحتراق الوظيفي.
- لا يؤثر البعد العاطفي للاحتراق الوظيفي بشكل كبير على الرضا الوظيفي .

تشير هذه النتائج إلى أن تحديد الأهداف والأولويات في تسيير الوقت له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، بينما لا يظهر بعد الميكانيكا نفس التأثير. بالإضافة إلى ذلك، يساعد بعد الميكانيكا في تقليل الإرهاق العاطفي، بينما يمكن أن يؤدي تحديد الأهداف والأولويات إلى زيادته. وفي النهاية، لا يؤثر الإرهاق العاطفي بشكل كبير على الرضا الوظيفي بين أفراد العينة المدروسة. (Alziyadat & Obidat, 2022, pp. 396-403)

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

في دراستنا حول تسيير الوقت وتأثيره على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال أزمة كوفيد-19، نجد تشابهًا مع دراسة زيد الزيادات وأحمد عبيدات (2022) حيث أن كلا الدراستين تحلل تأثير تسيير الوقت في ظل الجائحة، لكننا نختلف من ناحية المتغيرات التابعة المستعملة حيث تركز دراستنا على الأداء الوظيفي بينما تعتمد هذه الدراسة بالتحديد على الرضا

الوظيفي . تم دراسة تسيير الوقت من خلال أبعاد مختلفة فدراستنا تركز على الاستعدادات والتكنولوجيا بينما تعتمد هذه الدراسة على تحديد الأهداف والأولويات والميكانيكا.

كلا الدراستين اعتمدتا على التحليل الكمي في جمع البيانات وتحليلها. ومع ذلك، تختلف الأدوات والطرق المطبقة. في دراستنا، استخدمنا المقابلات والملاحظة بالمشاركة بالإضافة إلى الاستبيان، بينما اعتمدت هذه الدراسة على استبيان إلكتروني واستعانت بتقنيات تحليلية إضافية مثل نمذجة المعادلات الهيكلية. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الوقت والرضا الوظيفي، حيث أظهرت أن أداء الموظفين تأثر بمهاراتهم في تسيير الوقت. بينما توصلت دراستنا إلى الأثر الإيجابي لتسيير الوقت على الأداء الوظيفي خلال الجائحة وتأثير هذه الأخيرة على إعادة تشكيل فهم الأساتذة لقيمة الوقت.

#### 4-2-2- الدراسة السابعة:

تتناول هذه الدراسة "واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا "Covid-19"، حيث أعدت الباحثة د/ منى يسري فهمي النقيب هذا البحث في مارس 2022. يهدف البحث إلى الكشف عن واقع الأداء المؤسسي وتقدير درجاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه استخدام نظام التعليم الإلكتروني وجودة الحياة الأكاديمية خلال الجائحة. تتلخص الإشكالية الرئيسية في السؤال: ما هو واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا؟ وتتفرع منها عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ما هي الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لبعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا من وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين؟
- ما هي معوقات استخدام نظام التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كوفيد-19 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ببعض كليات جامعة بورسعيد؟
- ما هي المعوقات التي تتعلق بجودة الحياة الأكاديمية في ظل جائحة كوفيد-19 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ببعض كليات جامعة بورسعيد؟

- ما هو تأثير جائحة كورونا على الالتزامات المؤسسية تجاه أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ببعض الكليات على مستوى جامعة بورسعيد؟
  - ما هو تأثير جائحة كورونا على الالتزامات المؤسسية تجاه الموظفين ببعض الكليات على مستوى جامعة بورسعيد؟
  - ما هي أبرز المشكلات التي يواجهها كل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين بالكلية في ظل جائحة كورونا؟  
وقد افترضت الباحثة ما يلي:
  - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين انتشار فيروس كورونا والأداء المؤسسي تجاه أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بأبعاده المختلفة (التزام الإدارة العليا ودعمها، التحسين المستمر للعمليات، جودة العلاقات والأنظمة، تنمية الموارد البشرية، جودة الحياة الأكاديمية، مستوى التقييم والمتابعة، البحث العلمي وتطوير المجتمع، والإجراءات الاحترازية لفيروس كورونا) ببعض الكليات على مستوى جامعة بورسعيد من وجهة نظرهم.
  - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين انتشار فيروس كورونا والأداء المؤسسي تجاه الموظفين بأبعاده المختلفة (البنية التحتية، الأداء الإداري، تطوير الهيكل الإداري، الاتصال الفعال) ببعض الكليات على مستوى جامعة بورسعيد من وجهة نظرهم.
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من خلال استبيان موجه لعينة مكونة من 214 عضواً من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين انتشار فيروس كورونا والأداء المؤسسي، حيث كانت تقديرات الأداء متوسطة في معظم المجالات، باستثناء جودة الحياة الأكاديمية التي كانت بمستوى منخفض، مما يعكس تأثير الجائحة على الالتزامات المؤسسية.

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية

تتناول المقارنة بين دراستنا ودراسة "واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة فيروس كورونا" عدة محاور رئيسية. من حيث الهدف، نجد أن الدراستين تتشابهان في سعيهما لفهم تأثير جائحة كوفيد-19 على الأداء داخل المؤسسات التعليمية، حيث نركز في

دراستنا على تأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، بينما تركز هذه الدراسة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. دراستنا تتناول البعد الفردي المرتبط بتسيير الوقت وكيفية تأثيره على الأداء الوظيفي للأساتذة، بينما تتناول هذه الدراسة البعد المؤسسي وتأثير الجائحة على الأداء العام للمؤسسة التعليمية، بما في ذلك البنية التحتية وجودة الحياة الأكاديمية.

في ما يتعلق بالمنهج، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، واعتمدنا نحن في دراستنا على المنهج الاحصائي الوصفي التحليلي مع استبيانات ومقابلات. في جانب الأدوات، استخدمت كلتا الدراستين الاستبيان، لكننا اعتمدنا أيضًا على المقابلات والملاحظة بالمشاركة، مما أضاف بعدًا نوعيًا. أخيرًا، تشير النتائج في كلا الدراستين إلى وجود تأثير للجائحة على الأداء، لكننا نركز في دراستنا على تأثير تسيير الوقت، بينما تناولت هذه الدراسة التأثير على الأداء المؤسسي ككل.

#### 3-2-4- الدراسة الثامنة:

دراسة د. أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم تحت عنوان

" أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي " التي أجراها سنة 2020.

تهدف إلى التعرف على تأثير إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، وكشف الاختلافات في مستوى الأداء المؤسسي وإدارة الوقت في المؤسسات، بالإضافة إلى دراسة العلاقة الإيجابية بينهما. تتمحور الإشكالية حول مدى تأثير الأداء المؤسسي بإدارة الوقت لمجموعة من المؤسسات السويدية، وي طرح السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير إدارة الوقت على الأداء المؤسسي؟ كما تتضمن الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- ما هو مستوى إدارة الوقت والأداء المؤسسي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية والأداء المؤسسي؟

افتترضت الدراسة ما يلي:

- مستوى ضعيف لإدارة الوقت والأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء المؤسسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. يتكون مجتمع الدراسة من المحاسبين، الإداريين، المصرفيين، المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين، الاقتصاديين، المدراء الماليين، وأخصائي نظم المعلومات لمجموعة من المؤسسات بالسويد. وقد اختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة السابق ذكره، حيث تم توزيع 50 استمارة على المستهدفين من العينة، واستجاب منهم 45.

توصلت الدراسة إلى أهمية إدارة الوقت وتأثيرها المباشر على الأداء المؤسسي، مما يستدعي تحسين الخطط المتعلقة بإدارة الوقت للاستفادة من أهميته ومنع ضياعه.

- تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة الأسباب والحلول
- تحويل الأهداف إلى خطط عملية للاستفادة من أهمية الوقت
- تحسين الخطط المتعلقة بإدارة الوقت
- إدارة الأداء المؤسسي تحرك عمليات المواهب الأخرى، والتخطيط بالفطرة والتنمية
- الآراء الموضوعية تؤدي إلى المراجعات السنوية للمؤسسة. (فهيم النقيب، 2022، الصفحات

(1645-1565)

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

في ضوء استعراض دراسة د. أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم نجد أوجه تشابه واختلاف بينها وبين دراستنا. من حيث الهدف، تتفق الدراستان في السعي لفهم تأثير إدارة الوقت على الأداء، حيث تهدف دراستنا إلى دراسة العلاقة بين تسيير الوقت وأداء أساتذة التعليم الثانوي خلال أزمة كوفيد-19، بينما تركز دراسة د. أسامة على تأثير إدارة الوقت على الأداء المؤسسي في

المؤسسات السويدية، مع اختلاف السياق التعليمي في دراستنا. من حيث المنهج، استخدمت كلا الدراستين المنهج الوصفي التحليلي.

في ما يتعلق بالعينة، استهدفت دراستنا 191 أستاذًا من خمس مؤسسات تعليمية، بينما استهدفت دراسة د. أسامة 45 مشاركًا من مجتمع المحاسبين والإداريين في السويد، مما يعكس اختلافًا في حجم العينة والفئة المستهدفة. بالنسبة للأدوات، اعتمدت دراستنا على استبيانات ومقابلات وملاحظة بالمشاركة، بينما اقتصرت دراسة د. أسامة على الاستبيان فقط. أخيرًا، تشير النتائج في كلا الدراستين إلى تأثير إدارة الوقت على الأداء، حيث توصلت دراستنا إلى أن تسيير الوقت يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للأساتذة خلال الجائحة، بينما أكدت دراسة د. أسامة على أهمية إدارة الوقت في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

#### 4-2-4- الدراسة التاسعة:

دراسة محمد زين الله المطيري "أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين- دراسة تطبيقية في شركة اتصالات السعودية"- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة مؤتة بالسعودية التي أجريت سنة 2011. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية. وتسعى إلى تطوير إطار نظري لمفهوم إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك تقييم تصورات الموظفين حول إدارة الوقت وأداء العمل. كما تهدف إلى تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة الوقت بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. وتتعلق مشكلة الدراسة بكيفية تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين انطلاقًا من السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة الوقت في أداء العاملين في شركة اتصالات السعودية؟

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لإدارة الوقت ؟
  - ما هي تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى الأداء الوظيفي؟
- تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الوقت (تطوير إدارة الوقت، وفاعلية إدارة الوقت، وكفاءة إدارة الوقت) على الأداء الوظيفي (بأبعاده: كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل) في شركة الاتصالات السعودية.

#### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الوقت (تطوير إدارة الوقت، وفاعلية إدارة الوقت، وكفاءة إدارة الوقت) في الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الوقت (تطوير إدارة الوقت، وفاعلية إدارة الوقت، وكفاءة إدارة الوقت) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الوقت (تطوير إدارة الوقت، وفاعلية إدارة الوقت، وكفاءة إدارة الوقت) في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الوقت (تطوير إدارة الوقت، وفاعلية إدارة الوقت، وكفاءة إدارة الوقت) في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات الباحثين حول إدارة الوقت، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات الباحثين حول الأداء الوظيفي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 426 مبحوثًا، حيث استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن:

- تصورات العاملين حول أبعاد إدارة الوقت كانت متوسطة، بينما كانت تصوراتهم حول الأداء الوظيفي مرتفعة.
- تبين وجود أثر لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي، حيث تفسر أبعاد إدارة الوقت مجتمعة ما نسبته 64.6% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.
- أكدت الدراسة على وجود فروق دالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات مثل المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة والعمر. (المطيري، 2011)

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

في ضوء استعراض دراسة محمد زين الله المطيري "أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين- دراسة تطبيقية في شركة اتصالات السعودية" نجد أن هناك أوجه تشابه واختلاف بينها وبين دراستنا. من حيث الهدف، تتفق الدراستان في استهداف فهم تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، لكن دراستنا تتناول السياق الثقافي لتسيير الوقت وتأثير جائحة كوفيد-19 على وجهات نظر الأساتذة حول قيمة الوقت، بينما تركز دراسة المطيري على تقييم تصورات الموظفين حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي في سياق مؤسسي دون ربطه بحدث معين.

من حيث المنهج، اعتمدت دراستنا على المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي مع استخدام المقابلات والملاحظة بالمشاركة، بينما استخدمت دراسة المطيري المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على الاستبيان فقط. في ما يتعلق بالعينة، استهدفت دراستنا 191 أستاذًا من خمس مؤسسات تعليمية، في حين استهدفت دراسة المطيري عينة أكبر من 426 مبحوثًا من موظفي شركة اتصالات السعودية، مما يوضح اختلافًا في حجم العينة والفئة المستهدفة.

تشير النتائج في كلا الدراستين إلى تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، حيث وجدت دراستنا أن تسيير الوقت يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال

الجائحة، بينما أظهرت دراسة المطيري أن إدارة الوقت تفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء الوظيفي للموظفين، مع وجود فروق دالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه إدارة الوقت والأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات مثل المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

#### 4-2-5- الدراسة العاشرة:

رسالة ماجستير في كلية التربية بجامعة الملك خالد أجريت سنة 2003 من طرف محمد بن علي مسفر الخريزي تحت عنوان "مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار)، والكشف عن معوقات فعالية إدارة الوقت لديهم في هذه العمليات، والتعرف على مدى وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت وحول معوقات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التعليمية. تركز إشكالية البحث على التعرف على واقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، وتحديد مدى تأثير هذه المعوقات على قدرتهم على استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف الإدارية والتربوية.

وقد تطلب تحقيق أهداف الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) من وجهة نظرهم؟
- ما معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التعليمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التعليمية؟

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان تم تصميمه خصيصاً لهذه الدراسة بعد التأكد من صدقه وثباته من خلال عرضه على لجنة من المحكمين المتخصصين كأداة لجمع البيانات. أما مجتمع البحث (العينة) فتكون من مشرفين تربويين من مختلف جهات المملكة العربية السعودية، وبلغت العينة 974 مشرفاً تربوياً. وقد أسفرت النتائج على ما يلي:

- الدراسة أظهرت عدة مؤشرات لفعالية إدارة الوقت، من أهمها استخدام الهواتف المحمولة في الأمور الإشرافية الضرورية، والحفاظ على النظام في إنجاز المهام.
- الدراسة أبرزت وجود عدة معوقات لفعالية إدارة الوقت، من بينها كثرة أدوار المشرف التربوي ووجود ضغوطات خارجية تعيق اتخاذ القرار.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت في عمليات التخطيط واتخاذ القرار حسب متغير الخبرة التعليمية. (الخريري، 2009)

### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

تسعى هذه الدراسة إلى البحث في مؤشرات فعالية إدارة الوقت ومعوقاته. وقد ربطت إدارة الوقت بالتخطيط والتنظيم والتقويم واتخاذ القرار، بينما ربطناها نحن بالاستعدادات والتكنولوجيا. من حيث المنهجية، استخدمت دراستنا المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي مع توظيف أدوات متعددة مثل الاستبيان والمقابلة والملاحظة بالمشاركة، بينما اعتمدت دراسة الخريزي على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان مخصص. العينة في دراستنا تضمنت 191 أستاذاً، في حين شملت عينة دراسة الخريزي 974 مشرفاً تربوياً. النتائج في دراستنا ترتبط بتأثير الجائحة على تقدير الوقت والأداء الوظيفي، بينما أظهرت دراسة الخريزي مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت دون التركيز على الأداء الوظيفي.

3-4- الدراسات الجزائرية:

1-3-4- الدراسة الحادية عشر:

دراسة الباحثة حياة بلعيد (2022) بعنوان "تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين: دراسة حالة  
"شركة موبيليس بولاية بشار"

### The Impact of Time Management on Employees Performance

#### Case Study: Mobilis Company of Bechar"

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين في الشركة، مع التركيز على أربع عناصر رئيسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتحكم. تبلورت المشكلة البحثية في محاولة فهم مدى تأثير إدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي في شركة موبيليس، وتحديد العوامل التي تسهم في تعزيز هذا الأداء. تمت صياغة المشكلة البحثية في السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير إدارة الوقت على أداء موظفي شركة موبيليس في ولاية بشار؟

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء الموظفين عند مستوى دلالة  $p\text{-value}=0.05$ ، مع طرح فرضيات جزئية تتعلق بكل عنصر من عناصر إدارة الوقت الأربعة:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط على أداء الموظفين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم على أداء الموظفين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجيه على أداء الموظفين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسيطرة على أداء الموظفين.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي لتحليل المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الوقت وأداء الموظفين، بالإضافة إلى منهج تحليلي للدراسة الميدانية، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي، ووزع على 45 موظفًا في شركة موبيليس، وتم استرجاع 35 استبيانًا مكتملاً بنسبة استجابة بلغت 77.77%. أظهرت نتائج الدراسة أن:

- إدارة الوقت وعناصرها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين في شركة موبيليس ببشار.
- وجد تحليل الانحدار أن جميع العناصر لها تأثيرات إيجابية خطية وإحصائية على أداء الموظفين.
- خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي وقوي لإدارة الوقت على أداء الموظفين. كلما أحسن الموظف استخدام وقته، أدى ذلك إلى تحسين أدائه في العمل من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتحكم الجيد في الوقت. وقد تم إثبات ذلك في فرضية الدراسة. (Belaid, 2022, pp. 955-967)

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

تتفق دراسة الباحثة حياة بلعيد مع دراستنا فيما يخص أهمية دور إدارة الوقت في تعزيز الأداء الوظيفي، إلا أنهما تختلفان في سياقهما المنهجي والعيني. بينما يركز بحثنا على أساتذة التعليم الثانوي خلال الجائحة، تتناول هذه الدراسة موظفي قطاع خاص في ظروف عمل مستقرة. اعتمدت دراستنا على مجموعة متنوعة من الأدوات، بما في ذلك المقابلات والملاحظة بالمشاركة، مما أتاح فهمًا أعمق وأشمل لتأثير جائحة كوفيد-19 على تسيير الوقت. في المقابل، ركزت دراسة بلعيد بشكل أساسي على الاستبيان التي يعتمد على مقياس ليكرت.

بالإضافة إلى ذلك، تميزت عينة دراستنا بكونها أكبر وأكثر تنوعًا، حيث شملت 191 أستاذًا من خمس مؤسسات تعليمية. بينما كانت عينة دراسة بلعيد أصغر حجمًا. وقد أظهرت النتائج أن كلا الباحثين يؤكدان على العلاقة الإيجابية بين تسيير الوقت والأداء، مع اختلافات في تفسير تلك العلاقة في ظل ظروف الجائحة. وبالتالي، تضيف دراستنا فكرة تأثير الأزمات العالمية على السلوك التنظيمي للأفراد وتسييرهم لوقتهم.

4-3-2- الدراسة الثانية عشر:

دراسة بوراي زينب وجميل أحمد (2021) تحت عنوان

" إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق."

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق، بالإضافة إلى تقييم قدرة الموظفين على إدارة وقتهم واستعراض آرائهم حول عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. كما سعت الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى تحسين استخدام الوقت وتقليل هدره. تم طرح الاشكالية بالصيغة التالية: هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق؟ وتمثلت الفرضية الأساسية في :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

أما الفرضيات الجزئية فشملت ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التخطيط للوقت على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير تنظيم الوقت على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير توجيه الوقت على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرقابة على الوقت على الأداء الوظيفي.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية. وقد شملت عينة البحث 51 إداريًا من المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق.

النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة هي كما يلي:

- يتبين بشكل لا لبس فيه أن إدارة الوقت لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء الوظيفي. حيث أن الموظفين يدركون أهمية التخطيط للوقت، ولديهم القدرة على تنظيمه بشكل جيد على الرغم من وجود بعض التحديات المتعلقة بتوفير الأدوات اللازمة لذلك.
- أظهرت النتائج أن الموظفين يمتلكون قدرة عالية على توجيه الوقت بشكل سليم. هذا يعكس وجود تعاون جيد بين المسؤولين والموظفين في المؤسسة، حيث يمارس الموظفون الرقابة على الوقت بطريقة فعالة.
- أظهرت الدراسة أن الموظفين يدركون أهمية الرقابة على الوقت. الموظفون كانوا قادرين على تحديد وتقييم الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. (بوراي وجميل، 2021، الصفحات 143 - 160)

### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

تتجلى العلاقة بين الدراستين في تناولهما المشترك لمتغيري تسيير الوقت والأداء الوظيفي كمحورين رئيسيين، حيث تبحثان في العلاقة التأثيرية بين هذين المتغيرين في السياق التنظيمي، مع تميز دراستنا الحالية بإضافة بُعد جائحة كوفيد-19 كمتغير مؤثر. كما تشترك الدراستان في اعتمادهما المنهج الوصفي التحليلي وتوظيف الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع اختلاف في حجم العينة المدروسة حيث شملت دراستنا 191 مدرساً مقارنة بـ 51 إدارياً في دراسة بوراي وجميل.

تختلف الدراستان في تركيزهما على الأبعاد التنظيمية لتسيير الوقت، حيث ركزت دراسة بوراي على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما دراستنا فتناولت بعدي الاستعدادات والتكنولوجيا. وتتقارب نتائج الدراستين في تأكيد الأثر الإيجابي لتسيير الوقت على الأداء الوظيفي، مع تميز دراستنا بتقديم رؤية أشمل حول كيفية الاستفادة من التحولات الإيجابية التي أفرزتها الأزمة الصحية في تطوير الممارسات التنظيمية والتعليمية.

3-3-4- الدراسة الثالثة عشر:

دراسة عرابي محفوظ ، بن حميدة هشام (2019) المعنونة ب

" دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير إدارة الوقت الفعالة على الأداء الوظيفي العام داخل المنظمة. يمتاز مورد الوقت عن باقي موارد الأنظمة بجعله أكثر أهمية وخصوصية. الفرق بين الأنظمة يكمن في كيفية إدارتها لوقتها وكيفية استغلاله بصورة أفضل. الأنظمة الفعالة هي التي تستطيع أن تجعل الوقت يعمل لصالحها وتعمل بطريقة أذكى وليس بجهد أكبر، وهي التي تضع أهدافها وتحدد أولوياتها بحيث تحقق وقتها كفاءة وفعالية. بناءً على ما سبق، تتضح معالم إشكالية هذه الدراسة، والتي يمكن صياغتها في السؤال البحثي التالي: إلى أي مدى يمكن لإدارة الوقت أن تساهم في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؟

وضمن هذه الإشكالية، تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع إدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية من وجهة نظر العاملين؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؟
- ما العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؟

وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يتمتع العاملون في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية بثقافة ومهارة إدارة الوقت.
- الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ذو مستوى عالٍ.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

من أجل اختبار الفرضيات المتبناة، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية (ENAP) (المؤسسة محل الدراسة)، المقابلات، والملاحظة. كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الاستبيان. تم توزيع 150 استبياناً على العاملين في مختلف المستويات الإدارية بطريقة عشوائية من إطارات وأعاون التحكم وأعاون تنفيذ. إلا أنه تم استرجاع 119 استبياناً، أي بنسبة 79.33% من الاستبيانات الموزعة.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- تُعد إدارة الوقت ضرورة حتمية للمنظمات من أجل الحفاظ على مكانتها ومواجهتها للتغيرات البيئية المستمرة، وبيئة الأعمال المعقدة، وكذلك مواكبة التطورات.
- تتعدد وتختلف العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت؛ فمنها العوامل الشخصية، وهي التي تتعلق بالفرد ذاته، وهناك عوامل أخرى متعلقة بالتنظيم والإدارة، وهي العوامل الإدارية.
- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت، فهو الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة فيها، وكلما كان أداء العاملين أداءً متميزاً كان ذلك أكثر استقراراً وأطول بقاءً.
- يُعتبر تقييم الأداء وسيلة للحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.
- يتعرض وقت العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية لهدر كبير، ويعود السبب في ذلك إلى عوامل شخصية وعوامل إدارية.
- تتوفر المؤسسة على موارد بشرية ذات كفاءات عالية، تتمتع بالقدرة على القيام بالمهام بإتقان، وبحماس ورغبة لتحقيق مهام العمل، والمعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها.
- رغم الإمكانيات البشرية المتوفرة في المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة تهمل جانباً مهماً يساهم في زيادة كفاءة الأداء، وهو الدعم والمحافظة عليه، ألا وهو الجانب المادي الذي يمثل بيئة العمل، وهو ما قد يؤدي إلى تضييع الكفاءات وعدم استغلالها بكفاءة.
- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية وطردية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؛ أي أنه إذا ما قامت المؤسسة ببناء ثقافة

تسهر على تحسين إدارة الوقت، يؤدي ذلك إلى رفع مستوى أداء مواردها البشرية، والعكس صحيح. (بن حميدة و عرابي، 2019، الصفحات 89-100)

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

تتقاطع دراسة عرابي محفوظ وبن حليلة هشام حول "دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية" (2019) مع دراستنا المتعلقة بتسيير الوقت وتأثيره على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال أزمة كوفيد-19، في عدة جوانب، مع وجود اختلافات هامة. كلا الدراستين تهدفان إلى فهم تأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي، حيث استخدمت كلاهما المنهج الوصفي التحليلي. ومع ذلك، تميزت دراستنا بالتركيز على التأثير الثقافي لإدارة الوقت في ظل أزمة كوفيد-19. من حيث الأدوات، استخدمنا الاستبيان، بالإضافة إلى الملاحظة بالمشاركة والقابلات شبه الموجهة، بينما اعتمدت دراسة عرابي محفوظ وبن حليلة هشام بشكل رئيسي على الاستبيانات ومنهج دراسة الحالة.

في النتائج، أكدت كلا الدراستين على العلاقة الإيجابية بين تسيير الوقت والأداء الوظيفي، إلا أن دراستنا ركزت على كيفية تأثير الجائحة على إعادة اكتشاف قيمة الوقت واستخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء، بينما أشارت دراسة عرابي محفوظ وبن حليلة هشام إلى تأثير العوامل الشخصية والإدارية على هدر الوقت في بيئة العمل التقليدية. هذا التباين يبرز أهمية السياق في دراسة تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، خاصة في ظل الأزمات.

#### 4-3-4- الدراسة الرابعة عشر:

أجرت الدكتورة سارة بوقسري عام 2017 دراسة تحت عنوان "تأثير إدارة الوقت على أداء

الموظفين في الشركات الجزائرية"

"The Impact of Time Management on Employees Performance in Algerian Companies"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين في السياق الجزائري. تمحور السؤال الرئيسي للبحث حول طبيعة هذا التأثير ما هو تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين في الشركات الجزائرية؟ افترضت الدراسة مايلي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء الموظفين.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الوقت على أداء الموظفين.

اعتمدت الدراسة على منهجية كمية باستخدام البحث الميداني، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 150 موظفًا من مستويات إدارية مختلفة في ست شركات جزائرية. أظهرت النتائج أن M

- إدارة الوقت لها علاقة إيجابية وضعيفة بأداء الموظفين بقيمة تساوي 29.2% ووجدت أيضًا أن هناك تأثير إيجابي وضعيف لإدارة الوقت على أداء الموظفين ، وهذا يعني أن الموظفين الجزائريين لديهم وعي ضعيف بأهمية إدارة وقتهم من أجل زيادة أدائهم.
- يجب على المسيرين أن يأخذوا في الاعتبار أهمية إدارة الوقت لتحقيق أهدافهم مثل تحسين الإنتاجية، وخفض التكاليف
- يجب على المسيرين الجزائريين أن يفهموا شعار أن الوقت هو المال، وضمان أن كل موظف يحاسب على وقته في مكان العمل.
- المستجيبون لا يهتمون بتنظيم وقتهم بفعالية ، لذلك يجب على الموظفين أن يفهموا أن التنظيم الجيد للوقت هو استخدام الوقت المتاح لأداء المهام المطلوبة ، على سبيل المثال: إعداد قائمة أعمال يومية ، تفويض بعض المهام إلى أشخاص آخرين ، لتنظيم مكان العمل ، عدم تأجيل الأعمال إلى وقت آخر والذي يفعله في الوقت الحالي ، وهذا سيحسن أداء الموظفين ومستوى الكفاءة.

#### علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

في ضوء استعراض دراسة بوقسري ودراستنا هذه، يتضح أن كلا الباحثين يهدفان إلى استكشاف تأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي، مع اختلاف التركيز على بيئات مهنية مختلفة

(أساتذة التعليم الثانوي خلال أزمة كوفيد-19 في دراستنا، وموظفين من شركات جزائرية في دراسة بوقسري). كما نلاحظ اختلافاً في المنهجية المستخدمة، حيث تعتمد دراستنا على مجموعة متنوعة من الأدوات بالإضافة إلى الاستبيانات، بينما اعتمدت دراسة بوقسري بشكل حصري على الاستبيان.

هناك تشابه على مستوى النتائج في النقطة المتعلقة بأهمية تسيير الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مع اختلاف في مستوى التأثير، حيث أظهرت دراسة بوقسري تأثيراً إيجابياً ضعيفاً، بينما كشفت دراستنا عن الدور الذي لعبته الجائحة في إعادة إدراك قيمة الوقت وأهمية تسييره لدى الأساتذة وتأثير ذلك على أدائهم. مما يعزز من إمكانية تقديم إسهامات جديدة في مجال تسيير الوقت والأداء الوظيفي خلال فترات الأزمات. (Bouguesri, 2017, pp. 215-224)

#### 4-3-5- الدراسة الخامسة عشر:

أطروحة دكتوراه من طرف غانية ابططاحين سنة 2015 في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. تحت عنوان

"القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة" دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العناصر - بيج بوعريج - و "الإقامة الجامعية 1000 سرير - بخميس مليانة"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع اتخاذ القرار ومعرفة دوره الفعال في تحسين أداء العمال وتقديم الخدمات للطلبة داخل الإقامات الجامعية، إلى جانب إبراز دور الاتصال والمشاركة العمالية والثقافة التنظيمية في تطوير الأداء العمالي، مع توضيح أثر القرارات على أداء العامل واستقراره داخل عمله. ومن هنا طرحت الباحثة التساؤلات الآتية:

- هل يؤدي إشراك القيادة للعاملين في اتخاذ القرار إلى تحسين الأداء؟
- كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تعزز من أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- كيف يمكن للاتصال الفعال أثناء صنع القرار أن يزيد من أداء العمال؟
- هل لقرارات الرقابة الإدارية دور في تفعيل أداء العمال؟

من خلال هذه التساؤلات، تم صياغة الفرضيات التالية:

- كلما سمحت القيادة بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرار، أدى ذلك إلى تحسين أداء العاملين.
- للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة دور فعال في تطوير أداء العمال.
- للاتصال الفعال أثناء صنع القرار داخل المؤسسة دور كبير في تحسين أداء العمال.
- كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة داخل المؤسسة، زاد تفعيل أداء العمال.

تم الاعتماد على المنهج الكمي والمنهج الكيفي، مع التركيز على الوصف والتحليل الكمي للبيانات. أدوات جمع البيانات المستخدمة شملت المقابلات (حرة ومقننة)، الملاحظة، والاستمارات. تمثل مجتمع البحث في العمال بالإقامتين الجامعيتين "العناصر ببرج بوغريج" و"سريير 1000 بخميس مليانة". تم اختيار العينة المستخدمة في الدراسة من خلال أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث مثل إجمالي حجم العينة لكلا الإقامتين 173 عاملاً.

تمثلت نتائج البحث فيما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أن اتخاذ القرار يلعب دورًا حيويًا في أي منظمة، حيث يساعد في حل المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة. وأظهرت النتائج أن القرارات الفعالة تسهم بشكل كبير في نمو وازدهار المؤسسة، كما أنها تلعب دورًا مهمًا في تحقيق رضا الموظفين.
- أكدت الدراسة على أهمية اتخاذ قرارات عقلانية ومدروسة تخدم كلاً من الفرد والمؤسسة.
- كما أكدت نتائج تحليل الفرضيات والمقابلات صحة فرضيات الدراسة. حيث تبين أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، إلى جانب تعزيز الثقافة التنظيمية، والاتصال الفعال، والرقابة الإدارية الصارمة، جميعها عوامل مترابطة تسهم في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. (ايططاحين، 2015)

علاقة هذه الدراسة بدراستنا الحالية:

في ضوء استعراض الدراسات، يتضح أن كلا الدراستين تهدفان إلى دراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مع اختلاف التركيز على تسيير الوقت وأداء أساتذة التعليم الثانوي خلال أزمة كوفيد-19 في دراستنا، وتأثير اتخاذ القرارات الإدارية على أداء العمال داخل المنظمة في دراسة الباحثة غانية، معتمدة في ذلك على المنهج الكمي والكيفي باستخدام العينة العشوائية الطبقية مع 173 عاملاً من مؤسستين جامعتين. أما نحن في دراستنا فاعتمدنا على العينة القصدية المكونة من 191 أستاذ تعليم ثانوي.

تختلف الدراستان أيضاً في النتائج، حيث أشارت نتائج دراسة الباحثة غانية إلى أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وأثر ذلك على الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية، بينما حاولنا من خلال دراستنا تقصي مدى تأثير الجائحة على إعادة اكتشاف قيمة الوقت وأثره على الأداء الوظيفي، مما يعزز فهم العلاقة بين تسيير الوقت والأداء في سياق الأزمات، مركزين على تأثير جائحة كوفيد-19 على تسيير الوقت في بيئة تعليمية.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن دراستنا هذه المتعلقة بتسيير الوقت وتأثيره على الأداء الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في ظل جائحة كوفيد-19 تشكل إضافة علمية ومعرفية في مجال تحليل تأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي، خصوصاً في ظل ظروف استثنائية مثل جائحة كوفيد-19. تبرز هذه الدراسة أهمية مراعاة السياقات الثقافية والاجتماعية عند دراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مما يوضح كيفية تفاعل الأفراد مع الأزمات.

إضافةً إلى ذلك، تؤكد هذه الدراسة على أهمية المنهج المختلط في توفير رؤية متعددة الأبعاد، تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، مما يتيح استكشاف أعمق وأكثر شمولية لفهم العلاقة بين المتغيرات. من خلال مقارنة نتائج دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة، يظهر جلياً أن دور تسيير الوقت وتأثيره على الأداء الوظيفي يتفاوت بناءً على السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في سياقات متنوعة. وبذلك، تسهم دراستنا في إثراء النقاش الأكاديمي حول تسيير الوقت وعلاقته بالأداء الوظيفي خلال الأزمة، وتقديم رؤى جديدة للباحثين والممارسين في هذا المجال مستقبلاً.

## 5- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية مرحلة أساسية في البحث العلمي، تهدف إلى تقييم جدوى أدوات جمع البيانات وتحديد التحديات المنهجية المحتملة. تعمل الدراسة الاستطلاعية على "زيادة ألفة الباحث بالموقف أو بالظاهرة التي يرغب بدراستها ... توضيح المفاهيم وجمع المعلومات عن الإمكانيات العملية للقيام بالبحث". (بن شلهوب، 2015، الصفحات 134-135) في سياق بحثنا حول تأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال جائحة كوفيد-19، اتبعنا منهجية متعددة المراحل لضمان دقة وشمولية الدراسة الرئيسية. وتمثلت المراحل الرئيسية للدراسة الاستطلاعية في ما يلي:

### أولاً: مرحلة الملاحظة

استفدنا من موقعنا كأستاذة للغة الإنجليزية في التعليم الثانوي لإجراء ملاحظات ميدانية مباشرة. هذا الانغماس في بيئة البحث مكّننا من صياغة أسئلة بحثية دقيقة وملائمة للسياق التعليمي الحالي. الجدير بالذكر أنه في هذه المرحلة الاستطلاعية "الملاحظة لا تتم وفق مخطط محدد مسبقاً، لأنها ملاحظة من أجل الحصول على بيانات لتدقيق مشكلة البحث...، إنها مرحلة استكشاف، وليس مرحلة اختبار فرضيات." (سبعون، 2012، صفحة 76)

### ثانياً: مرحلة المقابلات الاستكشافية

" للمقابلة الاستكشافية وظيفة رئيسية هي تبيان جوانب من الظاهرة المدروسة ما كان للباحث أن يفكر فيها من تلقاء نفسه. والوصول بهذه الطريقة إلى مجالات العمل التي تكون قراءته السابقة قد أظهرتها" (سبعون، 2012، صفحة 66) وبناء على هذا قمنا ب:

- مقابلة مع مدير المؤسسة (مدة ساعتين): ركزت على تأثير الجائحة على العملية التعليمية والإدارية وتناولنا فيها كيف واجه الطاقم البيداغوجي التحديات التي فرضتها الجائحة.

- مقابلة مع الناظرة (مدة ساعة): تناولت استراتيجيات الأساتذة لتحسين الأداء في ظل القيود الزمنية والمشاكل التنظيمية التي واجهها الأساتذة خلال جائحة كوفيد-19 وكيف تمكنوا من تجاوزها.

### ثالثاً: دراسة استطلاعية ميدانية أولية

أجريت دراسة استطلاعية ميدانية أولية هدفت إلى اختبار الفرضيات الأولية حول العلاقة بين الانضباط الذاتي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. تم توزيع استبيان على عينة من 54 أستاذاً في ثانوية بوعزة عبد القادر بمستغانم، وافترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الانضباط الذاتي والأداء الوظيفي، مع فرضيتين فرعيتين تتعلقان بالعلاقة بين تنظيم العمل والتخطيط، والعلاقة بين الفعالية وتسيير الوقت. أظهرت النتائج أن للانضباط الذاتي، من خلال بعدي التخطيط وتسيير الوقت، تأثيراً على الأداء الوظيفي في بعدي التنظيم والفعالية.

كشفت الدراسة الاستطلاعية عن الحاجة إلى تنوع أدوات جمع البيانات، مع التركيز على المقابلات إلى جانب الاستبيان، وإعادة النظر في الأبعاد المدروسة مع التركيز على البعد الثقافي لتسيير الوقت، ودراسة تأثير ظروف جائحة كوفيد-19 على مفاهيم تسيير الوقت والأداء الوظيفي. إضافة إلى تصميم استبيان دقيق يراعي التسلسل المنطقي للأسئلة، وتخصيص وقت كافٍ لجمع البيانات مع مراعاة جداول توقيت الأساتذة، واختيار مؤسسات قريبة جغرافياً لضمان المتابعة الدقيقة. في ضوء هذه النتائج الأولية، تم إجراء تعديلات على تصميم البحث الرئيسي لضمان شموليته وقدرته على معالجة الأبعاد الثقافية والسياقية لتسيير الوقت في ظل الظروف الاستثنائية للجائحة.

### 6- أسباب اختيار الموضوع:

#### 6-1- الأسباب الذاتية:

◀ شكّل تزامن نجاحي في مسابقة الدكتوراه سنة 2021 مع فترة جائحة كوفيد-19 دافعاً لاختيار موضوع دراستي، حيث دفعتني معاشتي الشخصية والمهنية لهذه التحولات الاستثنائية إلى التعمق في دراسة تأثيراتها على السلوك التنظيمي والمهني في المؤسسات التربوية.

من خلال ممارستي لمهنة التدريس في التعليم الثانوي، تبلورت لدي رؤية عميقة حول التحديات التي يواجهها الأساتذة لأداء مهامهم، لا سيما في مجال تسيير الوقت. وقد دفعني هذا الإدراك إلى استقصاء العلاقة بين تسيير الوقت والأداء الوظيفي في ظل جائحة كوفيد-19.

لقد لاحظنا تزايد اهتمام الأساتذة بالتسيير الفعال للوقت، استجابةً للضغوط الإضافية التي فرضتها الأزمة. وأصبح التساؤل الرئيسي يدور حول كيفية تأثير هذه القيود الزمنية على الأداء الوظيفي في ظل الظروف الاستثنائية.

كنا جميعًا نتساءل كيف سنتمكن من إتمام المناهج الدراسية في ظل ضيق الوقت المتاح، وهو تحدٍ لظالم واجهه أساتذة التعليم الثانوي حتى قبل الجائحة، وذلك بسبب الطبيعة الديناميكية للبيئة التعليمية والتغيرات المستمرة في أولويات الصف الدراسي بما فيها البرامج الدراسية المكثفة والمعقدة ومشكلة الاكتظاظ في الفصول الدراسية والضغط لتحقيق المعايير الأكاديمية ضمن أطر زمنية ضيقة.

فرضت الأزمة الصحية العالمية تحديات جديدة وغير مسبوقة على المنظومة التعليمية، مما استدعى إعادة النظر في أساليب التدريس التقليدية واستراتيجيات تسيير الوقت. وهذا أثار تساؤلات هامة حول كيفية تمكن أساتذة التعليم الثانوي من أداء مهامهم الوظيفية في ظل هذه الظروف الاستثنائية، خاصة في ظل الصعوبات السابقة المتعلقة بتسيير الوقت.

## 2-6- الأسباب الموضوعية:

قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل خاص، مما يجعل هذه الدراسة إضافة للمكتبة الأكاديمية في الفكر التنظيبي.

يتناول البحث زاوية مهمة تتعلق بظاهرة الأداء الوظيفي، وهي من الجوانب الحيوية في دراسة التنظيم والعمل والتسيير داخل المؤسسات.

يعتبر تسيير الوقت موضوعًا بالغ الأهمية في الأبحاث العلمية، حيث يشغل فكر العديد من الباحثين نظرًا لتأثيره المباشر على الفاعل والمنظمة على حد سواء.

الاستفادة من هذه التجربة لفهم التحديات والثغرات التي واجهناها، بهدف تجنبها أو التخفيف من تأثيرها في أزمات مستقبلية.

7- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على أثر تسيير الوقت على الأداء الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19 وكيف استطاعت هذه الأخيرة أن تغير من سلوكياتنا في التعامل مع الوقت من خلال عينة ممثلة للأساتذة الممارسين وفقا لأبعاد مختلفة نذكر منها الاستعدادات والتكنولوجيا وهي الأبعاد المتعلقة بتسيير الوقت أما بالنسبة للظاهرة المراد دراستها فحصرنا الأبعاد في التنظيم والفعالية التنظيمية فهي بذلك تقدم صورة عن الواقع الملموس في التعامل مع الوقت إثر أزمة كوفيد في الجزائر كما لها أهمية على المستوى النظري والامبريقي .

من الناحية النظرية تساهم دراستنا في :

- إثراء المكتبة العلمية فيما يتعلق بتسيير الوقت والأداء الوظيفي وإدارة الأزمات.
- لقد حرصنا على استخدام مراجع باللغة الإنجليزية لتعزيز جودة البحث والاطلاع على أحدث الدراسات والممارسات العالمية في هذا المجال، مما يساعد في تقديم تحليل شامل ومقارنات دقيقة مع الأبحاث السابقة.

أما من الناحية التطبيقية فتساهم هذه الدراسة في:

- تقديم جملة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي قد تكون مرجعية للاجتهاد بغية رفع الأداء
- تتبع واقع تسيير الوقت وتحديد مساهمته في الرفع من الأداء لدى أساتذة التعليم الثانوي.
- تسليط الضوء على أهمية تسيير الوقت في الرفع من الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.
- تقييم مساهمة بعدي الاستعدادات والتكنولوجيا في التنظيم و الوصول للفعالية لأساتذة التعليم لثانوي أثناء الجائحة .

## 8- أهداف الدراسة:

- ◀ تحديد أساليب تسيير الوقت وتأثيرها على مستويات الأداء الوظيفي.
- ◀ اقتراح استراتيجيات لتحسين مهارات تسيير الوقت.
- ◀ تقصي مهارات إدارة الوقت لدى أساتذة التعليم الثانوي لزيادة فعاليتهم وكفاءتهم كمحترفين وأفراد.
- ◀ معرفة القصور الذي واجهه أساتذة التعليم الثانوي في المؤسسات التعليمية خلال الجائحة والعمل على تفاديه.
- ◀ الاستفادة من الأساليب الإيجابية التي استخدمت خلال الجائحة لتعزيز العلاقة بين تسيير الوقت والأداء الوظيفي، وتجنب الأخطاء السابقة.
- ◀ استكشاف تأثير استخدام التكنولوجيا والاستعدادات المختلفة في تحسين أداء الأساتذة ورفع كفاءتهم أثناء الأزمات.
- ◀ معرفة أهمية التحفيز في تعزيز قيمة الوقت وأثره على الأداء الوظيفي للأساتذة.
- ◀ التعرف على دور الأستاذ كعنصر استراتيجي في المنظومة التعليمية وكيفية تعامله مع الأزمات لضمان استمرارية الأداء الوظيفي بكفاءة.
- ◀ تقديم توصيات لصناع القرار لتطوير برامج تدريبية في تسيير الوقت والأزمات، بهدف الحفاظ على الأداء الوظيفي.

## 9- صعوبات الدراسة:

إن البحث العلمي، بشقيه النظري والتطبيقي، لا يخلو من التحديات والعقبات. وفي سياق دراستنا، واجهنا مجموعة من الصعوبات التي شكلت جزءاً لا يتجزأ من رحلتنا البحثية، مما يعكس الطبيعة المعقدة والمتطلبة للاستقصاء العلمي. فمن الناحية النظرية تجلت الصعوبة في:

- ◀ قلة المراجع التي لها علاقة مباشرة بموضوعنا خاصة فيما يتعلق بمبحث الاستعدادات والتناول الثقافي لتسيير الوقت.

- أما من الناحية الميدانية فشملت صعوبات البحث:
- ◀ تعدد الزيارات الميدانية للمؤسسات التعليمية الثانوي لتوزيع الاستثمارات واسترجاعها، مع ضرورة المتابعة المستمرة في حالات فقدان أو التأخير في الإرجاع.
  - ◀ محدودية فرص التواصل المباشر مع جميع المبحوثين بسبب طبيعة عملهم.
  - ◀ تزامن توزيع الاستبيان مع فترة الفصل الدراسي الثالث، المتسمة بكثافة الاختبارات والفروض.
  - ◀ تطلب استعمال الزمن الخاص بالأساتذة أن نتواجد لفترات طويلة في المؤسسة، شاملاً الفترتين الصباحية والمسائية، لضمان جمع الاستثمارات.
  - ◀ الحاجة إلى إعادة طباعة بعض الاستبيانات بسبب عدم إرجاع النسخ الموزعة.
  - ◀ رفض من بعض الأساتذة ملء الاستبيان، ويُعزى ذلك جزئياً إلى نقص الوعي بأهمية البحث العلمي، رغم التأكيد على الغاية الأكاديمية للدراسة.

## 10- المقاربة النظرية:

إن الهدف من توظيفنا لنظرية معينة ما هو إلا تطلع لتوجيه البحث وتأثيره (عقون، 2020، صفحة 38)، ذلك أن المقاربة السوسولوجية تساعد الباحث على صياغة الفرضيات وتزوده بالنماذج المفاهيمية بغية وضع الدراسة في إطار محدد، فهي تحدد الاتجاه الفكري الذي يتبناه الباحث في التحليل و البناء إضافة على أنها وسيلة قادرة على تمكين الباحث من التنبؤ بالظاهرة المراد دراستها وتعيينه على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها و تأويل النتائج المتحصل عليها. وهذا ما أكدته جازية كيران بأن المقاربة النظرية " تحدد للباحث مجالاً، للتوجيه يستطيع على ضوءه أن يختار من المعلومات والبيانات ما يصلح للتجريب." (كيران، 2008، صفحة 46)

ومن هذا المنطلق، اعتمدت دراستنا على مقاربتين رئيسيتين في الفكر التنظيمي المعاصر، متمثلتين في أطروحات كل من دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor ووليام أوتشي William Ouchi. ولا يمكن تناول الإسهامات الفكرية لماكريغور دون التطرق إلى الأسس المعرفية التي انبثقت منها نظرياته، والمتجذرة في مدرسة العلاقات الإنسانية التي شكلت المنطلق الأساسي لتطور فكره الإداري.

10-1 - مدرسة العلاقات الانسانية Human Relations School:

تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية نقطة تحول مركزية في الفكر التنظيمي المعاصر، حيث جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الجوانب المادية والتقنية للإنتاج. وقد تبلورت أفكار هذه المدرسة من خلال تجارب إلتون مايو Elton Mayo وزملائه في مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن إلكترىك الأمريكية، والتي كشفت عن أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم. وقد أسهمت في تطوير مفهوم شامل للعلاقات الإنسانية في بيئة العمل، يقوم على الإيمان بقيمة الفرد وأهمية التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. كما أكدت على أن العامل ليس مجرد أداة إنتاج، بل كائن اجتماعي له حاجاته ودوافعه المعقدة التي تتجاوز المحفزات المادية البحتة. (صديق، 2011، الصفحات 343-347).

ساهم هذا التوجه في "أنسنة" الأسس العلمية للعمل وتكوين نظرة متجددة للتنظيم من خلال العلوم السلوكية (بوحفص، 2017، صفحة 75) وإحداث تغييرات جذرية في الممارسات الإدارية، مثل إنشاء إدارات متخصصة للموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، وتطوير أساليب القيادة الديمقراطية، والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وديناميكيات الجماعة في بيئة العمل. وفي إطار هذا التوجه، برزت نظريات الحاجات والدوافع التي يُعد دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor من أبرز روادها، حيث قدم نظريته الشهيرة (X و Y) التي أسهمت في فهم أعمق لدوافع العاملين وطرق تحفيزهم.

10-2 - نظرية دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor:

تُعد النظريات الكلاسيكية، سيما التaylorية Taylorism ، نقطة تحول في تطور الفكر الإداري، إذ استبدلت منهجية المحاولة والخطأ بأسلوب علمي قائم على الملاحظة والتحليل. بيد أن فريدريك تايلور Frederick Taylor، من خلال دراساته الميدانية، خلص إلى رؤية سلبية للعامل، معتبراً إياه متكاسلاً ومتقاعساً عن العمل، مما أفضى إلى تبني نهج إداري يركز على التحفيز المادي والتخصص وتنميط العمل.

في ضوء هذه الرؤية التشارؤية، برز فكر دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor كرد فعل نقدي على النهج التaylorي. طرح ماكغريغور McGregor نظريته X التي تجسد النظرة السلبية للموظف، ثم طور نظرية Y كبديل إيجابي. استند ماكغريغور McGregor في طرحه على نظرية ماسلو Maslow للحاجات الإنسانية، مؤكداً على أهمية تلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للعاملين، مما أسس لتحول جوهري في الفكر الإداري والتنظيمي (Douglas, 1957, pp. 167-168).

وفقاً لماكجريجور McGregor (1957)، فإن التصور السلبي للموظف هو نتيجة لقوانين النظام التنظيمي. تعوق قدرة الفرد على التصرف بشكل إيجابي داخل المنظمة بسبب الشعور بالتبعية وانعدام الأمن الناتج عن الاحتياجات الأساسية غير الملباة مثل السلامة والاحتياجات الاجتماعية. غالباً ما تتجاهل المنظمة هذه الاحتياجات، حيث تراها كتهديد. (Douglas, 1957، ص. 168).

#### 1-2-10 - نظرية X

انطلاقاً من هذه الخلفية الفكرية طرح دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor نظريته x التي تستند على الفرضيات التالية:

- 1- "لدى الإنسان كراهية متأصلة للعمل، ويتجنب العمل إذا استطاع ذلك.
- 2- بسبب هذه الخاصية الإنسانية المتمثلة في كره العمل لدى معظم الناس، يجب الإكراه والسيطرة والتوجيه والتهديد بالعقاب لجعلهم يقومون ببذل الجهد الكافي لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- الإنسان العادي يفضل أن يتم توجيهه، ويرغب في تجنب المسؤولية، ولديه طموح قليل نسبياً، ويريد الأمان فوق كل شيء" (Cutcher Gershenfeld, The Human Side of the Enterprise, 2006, p. 84)

يتبنى مدير النمط X رؤية سلبية تجاه الموظفين، إذ يفترض أنهم يتسمون بالسلبية والكسل المتأصل، مع نفور فطري من تحمل المسؤولية والانخراط في العمل، الذي يسعون لتجنبه متى أتاحت لهم الفرصة. وفقاً لهذا التصور، يتمحور دور المدير حول فرض السيطرة ومراقبة أداء العاملين من خلال هيكل تنظيمي هرمي صارم، مع اللجوء إلى التهديد بالعقاب كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي هذا السياق، يشير أنستاسيا Anastasia وميشيل Michael (2022) إلى أن القادة المتبنين لنظرية X يميلون إلى تطبيق نمط قيادي استبدادي، يقوم على انعدام الثقة والإشراف المفرط، مع إيلاء أهمية قصوى للإنتاجية والنتائج الملموسة. هذا النهج يعزز أسلوب القيادة الأوتوقراطية (Anastasia & Michael, 2022, p. 784).

#### 2-2-10- نظرية Y

في المقابل، قدّم دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor نظرية Y كنموذج بديل، مُحدثاً بذلك تحولاً جوهرياً في الفكر والممارسة الإدارية. تستند هذه النظرية إلى مجموعة من الافتراضات تتمثل في ما يلي:

- 1- "بذل الجهد الجسدي والعقلي في العمل أمر طبيعي كاللعب أو الراحة...."
- 2- التحكم الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين لتحقيق الجهد نحو الأهداف التنظيمية. فالإنسان سيمارس التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزم بها.
- 3- الالتزام بالأهداف هو دالة للمكافآت المرتبطة بتحقيقها....
- 4- الإنسان العادي يتعلم، في ظل الظروف المناسبة، ليس فقط قبول المسؤولية بل السعي إليها....
- 5- القدرة على ممارسة درجة عالية نسبياً من الخيال والبراعة والإبداع في حل المشكلات التنظيمية موزعة على نطاق واسع، وليس ضيق، بين الأفراد.
- 6- في ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة، لا يتم استغلال الإمكانيات الفكرية للإنسان العادي إلا جزئياً." (Cutcher Gershenfeld, 2006, p. 101)

يفترض مديرو Y أن الناس يستمتعون بالعمل ويسعون إلى الفرص ليكونوا منتجين. إنهم قادرون على أن يكونوا مبدعين، مبتكرين، موجهين ذاتيًا، ومتحكمين ذاتيًا مع مسؤوليات أكبر. يرتبط التزام الأفراد بعملهم بشكل إيجابي مع تصورهم بأن عملهم ذو أهمية ويوفر لهم شعورًا بالرضا.

تؤكد نظرية Y على الإدارة التشاركية بناءً على اتخاذ القرارات (Aykut & Selva, 2013, p. 104) حيث يعتقد مديرو Y أن موظفيهم قادرون على تحقيق الأهداف التنظيمية دون أن يكونوا تحت المراقبة الدقيقة أو الإدارة الدقيقة. يعتقد ريتشارد Richard وديفيد David أن "مع الممارسات الإدارية المناسبة، مثل توفير الأهداف والمكافآت وفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، يمكن تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية في وقت واحد." (Richard & David, 2008, p. 255)

يتحدى ماكجريجور McGregor النهج الإدارية التقليدية و"حث ماكجريجور المنظمات على تبني نظرية Y لأنه يعتقد أن الأشخاص المحفزين أكثر إنتاجية بشكل كبير وبالتالي يحققون أعلى مستويات الإنجاز" (Anastasia & Michael, 2022, ص. 784) ويصر على أهمية إنشاء بيئة عمل تعزز مشاركة الموظفين، والاستقلالية، والتمكين، والإبداع. تصور نظرية Y نهجًا إداريًا أكثر إنسانية وتعاونية، حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم شركاء نشطون في تحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من كونهم أدوات سلبية يجب إدارتها.

"من المهم، يلاحظ ماكجريجور أن المنظمة من المحتمل أن تعاني إذا تجاهلت "الاحتياجات والأهداف الشخصية" للقوى العاملة. يدعو إلى "التكامل"، الذي "يتطلب الاعتراف بكل من احتياجات المنظمة والفرد." (Cutcher Gershenfeld, 2006, p. 97) مما يعني أن الأهداف التنظيمية يجب أن تتماشى مع الأهداف الفردية. خلص ماكغريغور McGregor إلى استنتاج مفاده أن ثقافة القائد قد تكون إما عاملاً محفزاً أو معوقاً لنجاح المنظمة. كما أشار إلى أن النظرة السلبية تجاه العامل، والتي تفترض كراهيته للعمل، هي في الواقع نتيجة لقصور التنظيم في توفير الحوافز المناسبة وخلق بيئة عمل محفزة، وليست سبباً في حد ذاتها.

تعرضت نظرية ماكغريغور McGregor لعدة انتقادات ، أبرزها تبسيطها المفرط للطبيعة البشرية المعقدة وحصرها للأسلوب الإداري في قطبين متناقضين. كما اعتُبرت نظرية Y استراتيجية متساهلة قد لا تضمن مشاركة الموظفين في المكاسب الاقتصادية (Singh, 2019, p. 44). إضافة إلى ذلك، أغفلت النظرية أهمية القيادة الفعالة وقدرة القائد على تكييف نهجه الإداري وفقًا لطبيعة رؤوسيه والظروف المحيطة. (الأزهر وبوفولة، 2020، صفحة 271)

على الرغم من تعرض نظرية دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor لانتقادات متعددة، شأنها في ذلك شأن النظريات السابقة واللاحقة لها، إلا أن تأثيرها ظل مستمرًا ومنتاميًا. فقد شكلت هذه النظرية نقطة انطلاق محورية للنظرية السوسيولوجية للتنظيمات. ويتجلى هذا التأثير بوضوح في أعمال وليام أوشي William Ouchi، الذي طور نظرية Z كامتداد لنظريتي X و Y لماكغريغور McGregor.

عند التمعن في الجهاز المفاهيمي لنظرية Z، نجد أنها تمثل تجسيدًا عمليًا للأفكار النظرية التي طرحها ماكغريغور McGregor. فقد تبنت هذه النظرية مفاهيم الثقة، والعمل الجماعي، وتحمل المسؤولية، والرقابة الذاتية - وهي القيم ذاتها التي دعا إليها ماكغريغور McGregor. وقد أثبتت هذه المبادئ نجاحها في تحقيق التفوق التنظيمي، كما يتضح من نجاح المؤسسات اليابانية التي طبقتها.

### 3-10- نظرية Z لوليام أوشي William Ouchi

في إطار الدراسات التنظيمية والإدارية المعاصرة، تبرز نظرية Z التي طورها الأكاديمي والمستشار الأمريكي البارز وليام أوشي William Ouchi (1943-) كنموذج فكري متميز يسعى إلى تحقيق التكامل بين الممارسات الإدارية الأمريكية واليابانية. تستند هذه النظرية إلى دراسات مستفيضة أجراها أوشي Ouchi على الشركات اليابانية، مما أفضى إلى استخلاص رؤيتين جوهريتين: الأولى تؤكد على المكانة المحورية للثقة في تعزيز الإنتاجية التنظيمية، حيث تُعد الثقة المتبادلة بين جميع مستويات الموظفين ركيزة أساسية لخلق بيئة عمل إيجابية وفعالة؛ والثانية تبرز أهمية الدقة والرقى في الممارسات الإدارية، مع التركيز على فهم خصائص الموظفين لبناء فرق عمل متناغمة. (أوتشي، 1961، الصفحات 16-19).

تجدر الإشارة إلى أن أوشي Ouchi يشدد على ضرورة التعبير الواضح والصریح عن فلسفة ومبادئ العمل كوسيلة لترسيخ الثقة داخل المؤسسة، محذراً في الوقت ذاته من تطبيق القواعد البيروقراطية الصارمة دون مراعاة الاحتياجات الفردية للموظفين. تتجلى الافتراضات الأساسية المرتبطة بالقوى العاملة في صياغة نظرية Z في:

- ✓ "ميل العمال إلى تكوين علاقة حميمة مع بعضهم البعض وكذلك مع من يعمل لديهم.
- ✓ لديهم حاجة كبيرة لدعم المؤسسة ويظهرون قيمة تقدير عالية لمحيط العمل: الأسرة، التقاليد، والهيئات الاجتماعية لها نفس أهمية العمل في حد ذاته.
- ✓ يتمتع العمال بحس عال من التنظيم، والتزام أخلاقي للعمل، وكذلك الإحساس بضرورة التنسيق مع زملائهم." (بوحفص، 2017، صفحة 261)

تتمحور مبادئ النظرية Z حول عدة عناصر أساسية نذكر منها :

- التوظيف طويل الأمد: يرتكز التزام وإخلاص الموظفين اليابانيين لعملهم على مبدأ التوظيف مدى الحياة، حيث ينبع من الاعتقاد بأن مهنتهم وطريقة أدائهم للعمل تشكل حياتهم بأكملها. هذا يعمق شعورهم بالانتماء والولاء، ويعزز في النهاية حيم الحقيقي لعملهم. (أوتشي، 1961، صفحة 124)
- اتخاذ القرارات بالتوافق: تؤكد النظرية Z على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق التزام وتفانٍ أكبر. تشير الأبحاث إلى أنه عندما تتاح للموظفين فرصة المشاركة في القرارات، يظهرون شعوراً أكبر بالانتماء والاحترام لتلك الخيارات، حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار (Enamul & Ramanathan, 2020, p. 3) يمكن قياس تعزيز دافع الأداء من خلال متغيرات متعددة، ومع ذلك، يولي النهج الياباني أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرار ومستوى مشاركة الموظفين فيها.
- المسؤولية الفردية: في المنظمة اليابانية، يُعتبر الجميع مسؤولين لأن القرارات غالباً ما تُتخذ بشكل جماعي. يقول شعار ياباني: "لتحقيق النجاح، يجب أن ينجح كل عامل." (Daft, 2004, p. 120)

- التقييم والترقية البطيئة: قد تحدث الترقيات كل عشر سنوات في المنظمة اليابانية، والغريب أنه لا يوجد معارضة كبيرة لذلك. يعود السبب إلى أن السرعة التدريجية للمراجعة والترقية تؤدي إلى تشكيل رؤية وخطة قوية طويلة الأمد للمنظمة، حيث يركز الأفراد على المهام الحالية (Daft, 2004, p. 119) في الثقافة اليابانية، يسبق الاعتقاد بقيمة العمل على المكانة والوظيفة

- التحكم الضمني وغير الرسمي مع إجراءات صريحة ورسمية: يمكن أن يؤدي المراقبة الدقيقة والإشراف الشديد إلى تقليل دافع الموظفين وتقييد حريتهم. ومع ذلك، يمكن أن يعمل الإشراف كعامل داعم ومحفز، كما تؤكد النظرية Z، عندما يكون لدى المشرفين ثقة في قدرة مرؤوسهم على اتخاذ قرارات سليمة في عملهم، مما يتماشى مع أهداف المنظمة. (أوتشي، 1961، صفحة 111)

- مسار وظيفي متخصص بشكل معتدل: تعزز الولاء للشركة من خلال مسارات وظيفية واسعة تحدد الحياة في الشركات اليابانية الكبرى. يتضمن التوظيف مدى الحياة التدوير المهني المستمر، مما يضمن أن يكتسب الموظفون خبرة واسعة في جميع الجوانب الرئيسية لعمليات الشركة بحلول الوقت الذي يصلون فيه إلى الدائرة الداخلية للمديرين. (George, 1983, p. 7). في هذا الصدد، تختلف النظرية Z عن التخصص الضيق الذي تروج له التaylorية والبيروقراطية. يتيح التدوير الوظيفي الداخلي داخل المنظمات اليابانية للموظفين استكشاف أدوار مختلفة، مما يسهل اكتساب الخبرات والمهارات التي تعزز العمل الجماعي والتعاون.

- الاهتمام الشامل، بما في ذلك الأسرة: تشمل الشركات التي تتبنى النظرية Z الأزواج والعائلات والأنشطة المجتمعية. يشعر الموظفون بالأمان والثقة في العمل، مما يجعلهم مساهمين أكثر نجاحًا في أسرهم ومجتمعاتهم. (Daft, 2004, p. 119). تتجاوز النظرية Z ذلك من خلال تحمل المسؤولية ليس فقط عن الموظف بل أيضًا عن أسرته لضمان تركيزهم على المهام الموكلة إليهم.

قام ويليام أوشي William Ouchi بتكييف أسلوب Z ليتماشى مع ثقافة العاملين الغربيين، خاصة في الولايات المتحدة وكندا. "كان الهدف من تطبيق هذه النظرية هو تعزيز قدرة هذه المنظمات على تنسيق جهود الموظفين، وليس التقنيات المستخدمة في العمل، لتحقيق أقصى

إنتاجية. يتضمن ذلك تطوير مهارات الموظفين، ولكنه يشمل أيضاً إنشاء هياكل تنظيمية جديدة، وحوافز، وفلسفات إدارية." (أوتشي، 1961، صفحة 127)

يكمن أساس نظرية Z في الاعتماد على جميع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات. يعتمد على الإيمان بفعالية التفكير الجماعي وقدرات حل المشكلات، وتعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة والالتزام الجريء بتحقيق الأهداف. علاوة على ذلك، فإنه يدعو إلى إبطاء متعمد للترقيات، مما يمكن الموظفين من تولي مناصب أفقية متعددة في عملية التدوير الداخلي للعمل. نتيجة لهذا النهج الإداري، يكتسب الموظفون تدريجياً الخبرة، مما يعزز بدوره قدرتهم على اتخاذ أحكام مستنيرة والالتزام بالمعايير الأخلاقية في تنفيذ المهام. نتيجة لذلك، فإنه يلغي الحاجة إلى الإشراف الصارم والمراقبة الشاملة، وهي عوامل قد تقلل من دافع القوى العاملة.

## خلاصة

تجلى من خلال هذا الباب المنهجي تناسق متكامل بين العناصر المؤسسة للدراسة، حيث تمحورت المتغيرات البحثية تسيير الوقت، والأداء الوظيفي، وجائحة كوفيد-19. وقد تأطير هذه المتغيرات ضمن أبعاد محورية شملت الاستعدادات والتكنولوجيا والتنظيم والفعالية التنظيمية. وأسهمت الدراسة الاستطلاعية في بلورة المؤشرات الميدانية وصياغة التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية. كما تعززت الرؤية البحثية من خلال الاستناد إلى تراث نظري ثري، تمثل في مراجعة للدراسات السابقة بمستوياتها المختلفة - الأجنبية والعربية والجزائرية - مما أتاح فهماً أعمق لموضوع الدراسة وأبعاده المختلفة. وقد تم تأطير هذا كله ضمن مقاربة سوسيولوجية استندت بشكل رئيسي إلى الإسهامات النظرية لكل من دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor ووليام أوشي William Ouchi. هذا ما ساهم في رسم مسار بحثي واضح المعالم.

## الباب الثاني: الجانب النظري

## الفصل الأول: سوسيولوجيا تسيير الوقت

تمهيد:

يمثل تسيير الوقت في المنظمات المعاصرة موضوعاً محورياً في الدراسات السوسولوجية التنظيمية حيث يعد محدداً رئيسياً لتقييم الأداء الوظيفي وقياس الفعالية التنظيمية. فلم يعد الوقت مجرد بُعد زمني يخضع للقياس الكمي، بل تحول إلى مورد استراتيجي يستوجب التسيير العقلاني والاستثمار الأمثل. وتتجلى أهمية هذا المورد في كونه عنصراً حاسماً في تحديد مستويات الكفاءة المؤسسية وتقييم الأداء الفردي والجماعي. وتكتسي عملية تسيير الوقت في السياق المؤسسي أهمية بالغة، إذ تنعكس آثارها مباشرة على مؤشرات الأداء الوظيفي. فالتحكم في الزمن المؤسسي وترشيده استخدامه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المخرجات التنظيمية وفعالية العمليات الإدارية.

يتجاوز تسيير الوقت البعد التقني البسيط ليرتبط بشكل عميق بالأبعاد الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. لذلك يتناول الفصل في مباحثه الثلاثة الأطر النظرية والمفاهيمية لتسيير الوقت، بدءاً من تحليل عناصره الأساسية ونماذجه المختلفة، مروراً بدراسة الاستعدادات وعلاقتها بالهابيتوس البورديوسي، وصولاً إلى دور التكنولوجيا كاستراتيجية حديثة في تسيير الوقت. كما يولي الفصل اهتماماً خاصاً بالتطور التاريخي للفكر التنظيمي في مجال تسيير الوقت، من المدرسة الكلاسيكية إلى المداخل المعاصرة.

### المبحث الأول: ماهية تسيير الوقت:

شهد الفكر التنظيمي تحولاً جذرياً في تصوره لتسيير الوقت، متجاوزاً النظرة الميكانيكية السائدة في بدايات القرن العشرين إلى رؤية أكثر شمولية وعمقاً. هذا التحول، الذي لم يكن وليد الصدفة، إنما نتاج تراكم معرفي وتطور في الممارسات التنظيمية، أسفر عن فهم أعمق للديناميات المعقدة للوقت في السياق المؤسسي.

يكشف التحليل السوسولوجي لتسيير الوقت عن تعدد أبعاده، فإلى جانب الأسس والعناصر التقنية كتحديد الأهداف وتخصيص الموارد الزمنية ومراقبتها، تبرز الأبعاد الاجتماعية والثقافية المتجسدة في أنماط السلوك التنظيمي وممارسات العمل اليومية. وقد أدى هذا الفهم

المتعدد الأبعاد إلى تطور نماذج نظرية متنوعة لتسيير الوقت، تتراوح بين المقاربات الكلاسيكية التي ركزت على الكفاءة والإنتاجية، والمداخل المعاصرة التي تولي اهتماماً متزايداً بالجوانب الإنسانية والاجتماعية. ويعكس هذا التنوع في المقاربات النظرية تعقد ظاهرة تسيير الوقت وأهميتها المتزايدة في سياق الحياة التنظيمية المعاصرة.

### المطلب الأول: أسس تسيير الوقت:

في كتابه "تحديد الأولويات: الأهم أولاً" الصادر عام 1994، استعرض ستيفن كوفي Stephen Covey تطور تسيير الوقت عبر أربعة أجيال منذ الحرب العالمية الثانية:

1. الجيل الأول: اعتمد على الساعة فقط لتنظيم الوقت.
2. الجيل الثاني: طور الأمر باستخدام التخطيط وإعداد جداول العمل.
3. الجيل الثالث: ركز على تحديد الأولويات لإنجاز المهام بكفاءة أكبر.  
(R.Covey, Merrill, & R.Merrill, 1994, pp. 23-24)
4. الجيل الرابع: اتبع نهج الجيل الثالث مع إضافة التفكير الاستباقي للمهام المهمة والبدء بها أولاً. (R.Covey, Merrill, & R.Merrill, 1994, pp. 192-193).

أشار ستيفن كوفي Stephen Covey إلى أن فهم وتطبيق هذه الأسس الأربعة لتسيير الوقت بشكل صحيح يساعد في تجنب إهدار الوقت ويحسن الإنتاجية بشكل كبير. إن الحديث على الأسس التي تقوم عليها عملية تسيير الوقت الصحيحة يأخذنا إلى إعادة النظر في أربعة قواعد تحول بيننا وبين إهدارنا للوقت بداية من:

#### 1- تحديد الأهداف والأولويات:

يرى الزوبي Al-Zoubi أن أول ما تركز عليه عملية تسيير الوقت هو تحديد الأولويات الرئيسية في خطة العمل المخطط لها ثم ترتيب هذه الأولويات حسب الأهداف المتوقعة. (Al-Zoubi, 2016, p. 159) ففي نظام تخطيط وتسيير الوقت، وجب على الفاعل بعد تحديده للمهام المراد تنفيذها، اتخاذ القرار في ترتيب أولوياته حسب أهميتها، والعمل وفق خطة ممنهجة على اتباعها، فأى انحراف قد يؤدي إلى فشل هذه الخطة وبالتالي إلى عواقب غير منتظرة، وبهذا فإن عملية تسيير

الوقت تتوقع من مسيرها الكفاءة والفتنة والالتزام بالأولويات التي وضعها دون الالتفات للخلف.  
(Dimitrova & Mancheva Ali, 2018, p. 258).

من جهته يشير أوديميرو Odumeru أن الساعي إلى تسيير الوقت قد يقوده إلهامه إلى التحكم فيه كما قد يرتب أولوياته مسبقا بالاعتماد على التدرج فيها من الأسهل إلى الأصعب لتحقيق الأهداف وهذا على سبيل المثال لا الحصر لأن تقنيات تسيير الوقت من خلال تحديد الأولويات عديدة ويمكن مناقشتها من خلال. (A. Odumeru, 2013, p. 13)

### 1-1- اتخاذ القرار:

قد تتعدد البدائل الموضوعية لعملية صنع القرار واتخاذها، الأمر الذي يجبر من يقع على عاتقه اتخاذ القرار، اختيار البديل الأحسن للعمل عليه لبلوغ الأهداف، وقد تكون هذه العملية صعبة وتحتاج الكثير من النباهة والفتنة والوعي بالالتزام لما اختاره من بديل. حسب أفولايان Afolayan ولتسهيل هذه العملية في ظل الاكراهات التي يسببها ضيق الوقت للبعض، يجب على متخذي القرار تحديد الأولويات وترتيبها بما يخدم المهام المراد تنفيذها والوعي بالوقت الذي يتوفر لديه لذلك لحسن تديره وتسييره. (Afolayan, 2021, p. 16)

القرار الأول الذي يجب أخذه، هو تصنيف المهام وترتيبها واختيار من بينها الأكثر تعقيدا ومعالجتها لضرورتها، وترك كل المهام الثانوية إلى أطراف أخرى مؤهلة للقيام بها. (Ayad, 2015, p. 15) فحياة الفرد تتجلى في منظومة متكاملة من القرارات المصيرية والإجرائية التي يتخذها في مختلف مناحي حياته، حيث يقع على عاتقه مسؤولية تنظيمها وفق الإطار الزمني المتاح له. وتنعكس كفاءة تسيير هذا البعد الزمني في مدى قدرته على ترتيب أولوياته وتحديد خياراته الاستراتيجية.

وفي السياق التنظيمي، نجد أن المسيرين، رغم تماثل الموارد المادية والبشرية المتاحة لهم في مؤسساتهم، يتفاوتون في مستويات النجاح والإخفاق. ويعزى هذا التباين في الأداء إلى قدرة المسير الناجح على صياغة الأهداف بدقة متناهية، والاستشراف الاستراتيجي لنتائجها، مع الحرص على توظيف الموارد والآليات بما يضمن الاستثمار الأمثل للوقت المخصص لإنجاز المهام المنوطة به. (Sharma & Sivaramakrishna, 2013, p. 23)

2-1 - تحديد الأهداف:

لا يتوقف تحديدنا للأهداف المتوقع وصولنا إليها على مجرد تنبؤات، فالعملية أكثر من أن تكون كذلك، ذلك أن الرؤية المستقبلية دون توجيه الجهود والأنشطة نحو ما نريد الوصول إليه قد تنتهي بالفشل. وبالتالي، فإن تحديد الهدف يشترط لزاماً تحديد وتوفير الوسائل التي سوف تحققه حاضراً ومستقبلاً، لكي نستطيع اتخاذ القرارات من خلال ما تم تحضيره لإنجاح المهمة، فضلاً عن دقة المعلومات وموثوقيتها، ودقة الوقت والمواعيد التي خصصت لها. (Ayad, 2015, p. 14) ولتسيير الوقت بكفاءة وبطريقة ذكية كما يقول الزوبي Al-Zoubi يجب تحديد الأهداف للأمدين القصير والبعيد وتوجيه قدرات الأفراد الفاعلين في ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون الأهداف:

- ◀ محددة (Specific): تحديد الأهداف بشكل واضح.
- ◀ قابلة للقياس (Measurable): تحديد كيفية قياس نسبة التقدم نحو الأهداف.
- ◀ قابلة للتنفيذ (Achievable): التأكد من واقعية الأهداف وإذا ما كان بالإمكان تحقيقها بالجهد والموارد المتاحة.
- ◀ واقعية (Realistic): حتى إذا ما تم وضع أهداف صعبة يجب أن تكون قابلة للتحقيق.
- ◀ محددة زمنياً (Time-bound): تحديد الاطار الزمني المحدد لتحقيق كل هدف. (Al-Zoubi, 2016, p. 159)

2- تخصيص الوقت المطلوب:

تعدّ خطة العمل الجيدة بمثابة خارطة طريق تُساعد على تحقيق الأهداف بفعالية. ومن أهم عناصر هذه الخطة تخصيص وقت للتفكير فيما سينجز لاحقاً. يُتيح هذا التفكير تحليل المهام المُقبلة وتحديد الأولويات، وتقييم الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة، وتحديد الموارد المُحتاجة، وتوقع التحديات المُحتملة. حيث لا تنتهي مهمة ما بمجرد إنجازها، بل تُصبح نقطة البداية لمهمة أخرى (Afolayan, 2021, p. 9)

أي أن يتم تخصيص وقت لكل مهمة لإنجازها، وهذا يتحقق عندما يتم تحليل متوسط الجهود المبذولة للفاعلين في أوقات معينة تكون بمثابة الخارطة التي تضمن التحكم في الوقت المراد

به انهاء المهمة (Al-Zoubi, 2016, p. 159). فتخصيص الوقت شرط أساسي في تسييره، وليس تسييره فقط بل التحكم فيه بفعالية طالما هناك احساس بالمسؤولية تجاه إنجاز المهام في الوقت المحدد (Pattaniak, 2021, p. 72).

### 3- تخطيط الوقت:

يتعلق استثمار الوقت والاقتصاد فيه وعدم تضييعه بمدى التخطيط له، هذا الأخير الذي يضمن الوصول إلى الأهداف المرجوة في أقل وقت ممكن، فلا نقول أننا خططنا إلا إذا حضرنا مسبقا كل ما من شأنه تحقيق الأهداف المسطرة، إضافة إلى تنظيمنا للوقت الذي سيتم فيه ذلك. (Ayad, 2015, pp. 14-15) فالتخطيط قبل كل شيء يبقى أساس كل تسيير فعال للوقت، فعلى غرار أنه السبيل للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، تبقى عملية التخطيط مفتاح إنجازنا لمهامنا في الوقت الذي حددناه لذلك وفقا للأولويات والترتيبات التي وضعت لذلك. (Pattaniak, 2021)

قدم الزوبي Al-Zoubi مقارنة منهجية لتسيير الوقت تستند إلى ثلاثة مبادئ جوهرية، مستخلصة من تراكم معرفي لإسهامات الباحثين في هذا المجال. يتمثل المبدأ الأول في التحليل الزمني الذي يعنى برصد التسلسل المنتظم للأحداث اليومية. أما المبدأ الثاني فيتجلى في التخطيط اليومي الاستباقي الذي يقوم على وضع خارطة زمنية محددة قبل الشروع في تنفيذ المهام. ويتجسد المبدأ الثالث في المرونة التنظيمية التي تعكس نمطاً تشاركياً في اتخاذ القرارات. (Al-Zoubi, 2016, p. 160) كما يشير ديميتروفا ومانشيفا Dimitrova & Mancheva إلى وجود طرق أخرى عديدة يستعين بها المسIRON في عملية تخطيطهم لتسيير الوقت في الوقت الحالي والتي تتمثل في:

1. " وضع خطة يومية، خصص 60% من الوقت للمهام المخطط لها وخصص 40% من الوقت للمشكلات غير المتوقعة والطارئة.

2. يجب أن تكون هناك فترة فاصلة بين الأنشطة المخطط لها حتى يبدأ الحدث التالي في الموعد المحدد في حال أخذ الحدث السابق وقتاً أطول مما هو مخطط له أو حدوث خلل في بسبب ظروف قاهرة.

3. مراقبة الوقت باستمرار وتحديد كفاءته ومجالات صرفه، مما يعطي صورة واضحة لتكاليف الوقت ويسمح لنا بوضع خطة أكثر فعالية للمستقبل.

4. تقسيم الأنشطة إلى قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، مع تحديد الوقت لكل منها.
5. اتباع مبادئ الخطة: النظام، الانتظام، الاستمرارية، الاتساق، الرقابة، التعديل، الأخذ بالاعتبار الظروف المحيطة.
6. خطط لكمية العمل الحقيقية التي يمكن إنجازها بالفعل خلال ساعات العمل المخصصة.
7. تخصيص وقت للعمل المتواصل على المهام المهمة والذي يسمح بالعمل بهدوء وبدون تدخل خارجي". (Dimitrova & Mancheva Ali, 2018, p. 285)

#### 4- مراقبة تسيير الوقت:

ترتبط هذه المرحلة المتعلقة بمراقبة تسيير الوقت بالمراحل السابقة التي تكمن في تحديد وتخصيص وتخطيط الوقت، والظروف والموارد المخصصة لذلك والتي وجب الوقوف عليها ومراقبتها للتحكم في تسيير الوقت خلالها والسيطرة عليه. (Al-Zoubi, 2016, p. 159) فعملية مراقبة الأسس التي يتوقف عليها الوقت تمكن من اكتشاف الأخطاء التي لم ينتبه إليها واضعو خطط تسيير الوقت وبالتالي تصحيحها، أي أن المراقبة لا تكمن في مراقبة العمل فقط، بل استعدادا لحدوث أمر ما وتصحيحه أو منعه، فالانحراف في انجاز العمل وارد بالرغم من الالتزام بالخطط، والوقوف على تجنبه وجوب لتفادي هدر الوقت (A. Alhila, Al Shobaki, S.Abu Naser, & Abu Amuna, 2017, p. 146)

يذهب أياد Ayad عند حديثه على مراقبة تسيير الوقت إلى أبعد من ذلك، فهو يرى بأن العملية يجب أن يرافقها التحكم ومتابعة النتائج وذلك لضمان تحقيقها أو مقارنتها مع الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط لتقييمها، وكل هذا لا يتم إلا من خلال مراقبة العمل من خلال:

- "تبع عملية التنفيذ في الوقت
- قياس الفروقات بين التوقعات والنتائج
- ضبط التوقعات وفقاً للنتائج في أوقات محددة مسبقاً
- ومقارنة النتائج بالهدف المخطط له، إذا لوحظ وجود فجوات". (Ayad, 2015, pp. 15-16)

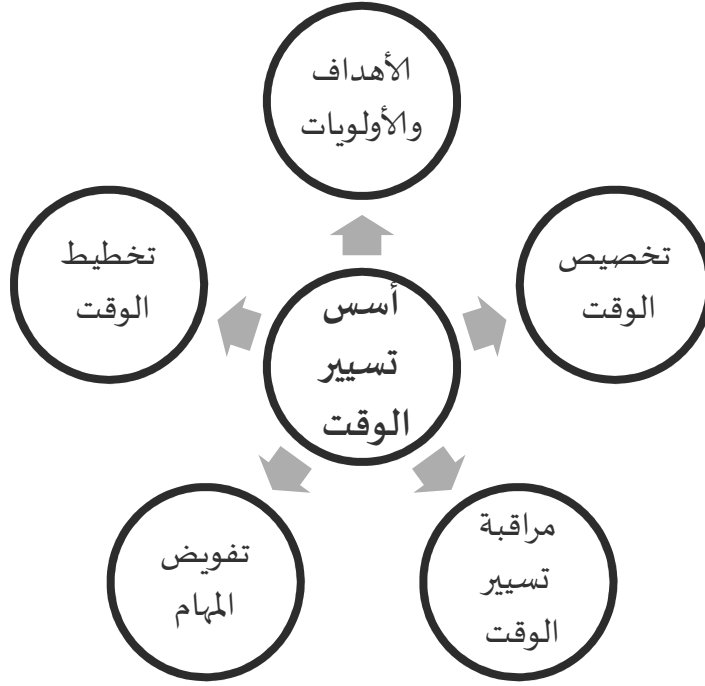
5- تفويض المهام:

نجد الكثير من الباحثين يرون في تفويض المهام عنصرا مهما ومكملا لأسس تسيير الوقت التي تم التطرق لها سلفا، فتسيير الوقت الفعال في الإدارة العصرية يعتمد على تفويض المهام إلى أفراد أكفاء لتوفير الوقت كعملية لتسييره، والقيام بأنشطة ذات قيمة أعلى، كما لا يقتصر التفويض فقط على تفريغ المهام، بل يتعلق أيضاً بالاستفادة من المواهب وتمكين الآخرين من التفوق ويتضمن ذلك التواصل الواضح، وتحديد التوقعات، وتقديم الدعم.

وبهذا فإن إتقان التفويض أمر ضروري للتقدم الوظيفي ونجاح المؤسسة. بدونها، يواجه الأفراد خطر الشعور بالإرهاق بسبب المهام منخفضة القيمة، مما يعيق نموهم. وعلى العكس من ذلك، فإن التفويض الماهر يحسن استغلال الوقت، ويعزز الإنتاجية، ويدفع بالمسيرة المهنية للأمام. باختصار، يعد التفويض الفعال عنصراً أساسياً لتسيير الوقت بكفاءة والتطوير المهني. (Brian, 2013, pp. 59-61).

يرى أياد Ayad أن تفويض المهام في مكان العمل هو تكليف المسير لموظفيه بمهام أو أنشطة معينة، إلى جانب الوسائل والمسؤولية اللازمة لإنجازها، مع احتفاظ المسير بالمسؤولية النهائية، وبهذا يُعد التفويض جانباً أساسياً في تسيير الوقت بالنسبة لكبار المسيرين، حيث يسهل لهم التركيز على الأنشطة الأساسية. إن إتقان فن التفويض، على الرغم من أنه يتطلب الصبر والجهد، فهو أمر محوري لنجاح التسيير وكفاءة المؤسسة. طالما يتم تحديد المهام التي سيتم تفويضها، بدءاً بالمهام المفهومة جيداً والتي يمكن تعليمها للآخرين، أمراً ضرورياً للكفاءة العامة. (Ayad, 2015, pp. 11-13).

الشكل 2: مخطط يوضح أسس تسيير الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

## المطلب الثاني: أهداف، أهمية ومضيعات تسيير الوقت:

### 1- أهداف تسيير الوقت:

يلخص الزوبي Al-Zoubi أهداف تسيير الوقت التي قد تتعدد فوائدها والتي لا نجد لها حدودا حين انغماسنا في الإرث النظري، سواء على المستوى الشخصي للفرد أو ذلك الذي ينعكس على المجتمع ككل في ما يلي:

- "توفير الوقت للتنمية الذاتية وتطوير الأداء بالإضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.
- توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
- الحصول على أفضل استفادة ممكنة من الحياة والحد من تكلفة الفرص الضائعة.
- تحقيق الحماية الذاتية من الكسل والوقوع في الأخطاء.
- توفير وقت مناسب للراحة". (Al-Zoubi, 2016, p. 159)

2- أهمية تسيير الوقت:

ينظر إلى عملية تسيير الوقت على أنها السبيل إلى تحسين الإنتاجية والرفع من الكفاءة الفردية والجماعية، من خلال تحسين التركيز على الأولويات التي تنتهي إلى الفعالية في الأداء، وبالتالي بلوغ الأهداف. كما أن تسيير الوقت يقلل من التوتر وضغوط العمل، ويعزز الانضباط الذاتي عندما يكون الفرد قادراً على تنظيم وقته بشكل أفضل والالتزام بالمواعيد. فضلاً على زيادة شعور العاملين بالرضا في العمل الذي يقومون به، طالما يتحكمون في وقت إنجاز عملهم، الأمر الذي يفضي إلى تحسين العلاقات بينهم وتعزيز الثقة صعوداً ونزولاً داخل الهيكل التنظيمي. (Arumugam & al, 2021, p. 336)

حدد بيل Peel أهمية عملية تسيير الوقت في النقاط التالية:

- " تساعد أساليب تسيير الوقت الجيدة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة: لأن استراتيجية تسيير الوقت الفعالة ستوفر للمستخدم المزيد من الوقت والطاقة للعمل والمنزل والأسرة والذات.
- يتحسن الإنتاج مع الاستخدام الأكثر كفاءة وفعالية للوقت: بمعنى آخر، عندما يسير الوقت بكفاءة، ينجز المزيد من العمل بنفس القدر أو أقل من الوقت، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية بشكل عام.
- يعمل تطبيق تسيير الوقت على تعزيز تحقيق الأهداف الفردية وبالتالي أهداف المنظمة: تساعد إدارة الوقت الفردية الموظفين على التركيز على المهام الأكثر أهمية وتحقيق الأهداف الشخصية المهنية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة بأكملها. " (A. Odumeru, 2013, p. 11)

تكمن أهمية تسيير الوقت عند استغلالها بالشكل المحكم في وصول المنظمات إلى الأهداف التي سطرته، خاصة تلك المنظمات التي تعتمد على التخطيط للاستثمار في الوقت والمحافظة عليه مستعينة في ذلك على تنظيم أمورها وتوجيه مواردها ومراقبة نشاطاتها، التي تعتبر سبيل النجاح أي منظمة ومبتغاها لتحقيق أهدافها، فتسيير الوقت من وجهة نظر مكاراوية طريق لتطور

الحضارات عندما تكون ثقافة مجتمع وشرط لبنائه. (A. Alhila, Al Shobaki, S.Abu Naser, & Abu Amuna, 2017, p. 142)

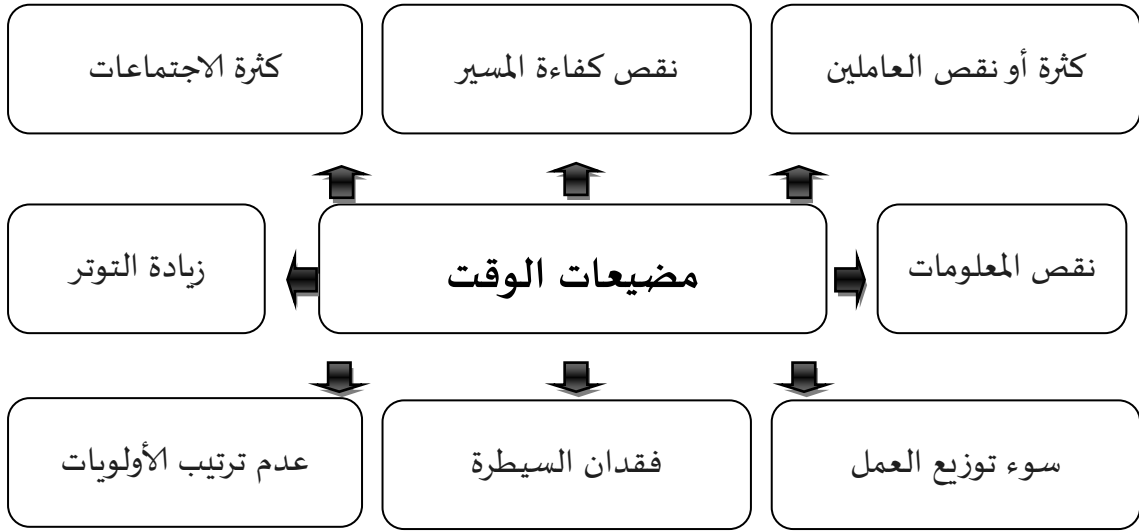
### 3- مضيعات الوقت:

يشير باتانياك **Pattaniak** إلى أن غياب التخصيص الواضح والمدرّس للوقت يشكل عائقاً جوهرياً في تسييره الفعال، حيث يؤدي هذا الغياب إلى استنزاف الموارد الزمنية وإهدارها. كما أن افتقاد التخطيط الاستراتيجي للوقت يفضي إلى فقدان السيطرة على مجريات العمل، الأمر الذي يتفاقم مع زيادة التوتر الناجم عن الارتجالية في تقسيم الوقت واعتماد مقاربات غير علمية في تسييره، مما يؤدي في النهاية إلى دوامة من الإهدار الزمني وتراجع الفعالية التنظيمية. (Pattaniak, 2021, pp. 72-73)

كما يرى سهيل عبيدات أن عدم كفاءة المسير في تسيير عمله وتحديد الوقت المناسب لذلك، وكثرة أو نقصهم العاملين الموجهين لتأدية مهمة ما من شأنه أن يضيع الوقت، فضلاً على كثرة الاجتماعات التي لا فائدة منها ونقص المعلومات الخاصة بأداء العمل وسوء وضع الأولويات وعدم التخطيط لها كلها عوامل من شأنها أن تكون مضيعات للوقت. (عبيدات، 2007، الصفحات 17-16)

أما حسن عقيلان فيعتبر المراسلات المفرطة التي تتجاوز الحاجة الفعلية للتنظيم، والتردد في اتخاذ القرارات الحاسمة، إضافة إلى التوكيل غير الكفاء للمهام، عوامل أخرى بإمكانها أن تستنزف الموارد الزمنية للمؤسسة. كما يشكل الانغماس في الإجراءات الروتينية والميل إلى التسوية والتأجيل عوائق تحول دون الاستثمار الأمثل للوقت في البيئة التنظيمية. (حسن عقيلان، 2014، صفحة 93)

الشكل 3: مخطط يوضح مضيعات الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

### المطلب الثالث: نماذج تسيير الوقت:

تعددت النماذج والنظريات التي تعنى بتسيير الوقت والاستثمار فيه لتحقيق الإنتاجية والتوازن بأفضل صورة ممكنة. حيث نجد على سبيل المثال نموذج (ABC) ، ومبدأ باريتو Pareto (قاعدة 80-20) ، وشبكة إدارة تسيير الوقت وفقا لكوفي Covey ، ومصفوفة ايزنهاور Eishenhower ونموذج البرمجة المتوازية ، وطريقة ALPEN ، وخريطة العقل ، ونظرية جرة المخلل، أين وفرت هذه النظريات والنماذج المختلفة خيارات متنوعة تساعد كل فرد على اختيار الأسلوب الأمثل له في رحلته نحو تسيير الوقت بالكفاءة المنشودة في مشواره المهني والشخصي. (Nongmeikapam & Singh, 2018, pp. 143-145). وفيما يلي شرح مفصل لكل نموذج:

#### 1- نموذج تصنيف المهام ABC لتسيير الوقت: ABC Model

يعتبر آلان لاكين Alan Lakein واحدا من أهم الخبراء الذين سعوا ضمن بحوثهم إلى العمل على تسيير الوقت من خلال استراتيجية تحديد الأولويات عن طريق مستويات قام بتبني A وB وC رموزا لها حسب أهميتها، مع تركه هامش من الحرية للفئة D والتي فصل فيها كما يلي:

• "المهام من الفئة A: لها أولوية قصوى، وتتطلب عناية فورية لمنع عواقب وخيمة أو للاستفادة من فرص مهمة.

• المهام من الفئة B: مهمة ولكنها أقل إلحاحًا، ولا تزال تستحق اتخاذ إجراءات سريعة لمنع تصعيدها إلى وضع المهام من الفئة A.

• المهام من الفئة C: أقل أهمية ويمكن تأجيلها دون تداعيات فورية، على الرغم من أن بعضها قد يصبح في النهاية مهام من الفئة A أو B مع اقتراب المواعيد النهائية.

• المهام من الفئة D: اختيارية، وغير مرتبطة بمواعيد نهائية، ولكنها قد تحقق فوائد غير متوقعة عند معالجتها.

يساعد هذا النظام الأفراد على التغلب على التحيزات العاطفية تجاه المهام من خلال تحديد أولوياتها بشكل موضوعي. كما أنه يشجع على معالجة المهام بكفاءة. (Mancini, 2003, p. 30)

## 2- مبدأ باريتو - قاعدة 20-80 : Pareto's Principle- The 80- 20 Rule

تستند قاعدة باريتو Pareto (20/80) إلى مبدأ التناسب غير الخطي بين الجهد والنتيجة في السياق التنظيمي، حيث أثبت أن تخصيص 20% من الموارد الزمنية للمهام الاستراتيجية يفضي إلى تحقيق 80% من النتائج المستهدفة. وقد طبق باريتو هذه القاعدة على تسيير الوقت، مؤكداً أن تركيز العاملين بنسبة 20% على المهام ذات الأولوية يمكنهم من بلوغ 80% من الأهداف المنشودة. (Panayotova, Viser, & Yordanova, 2015, p. 395)

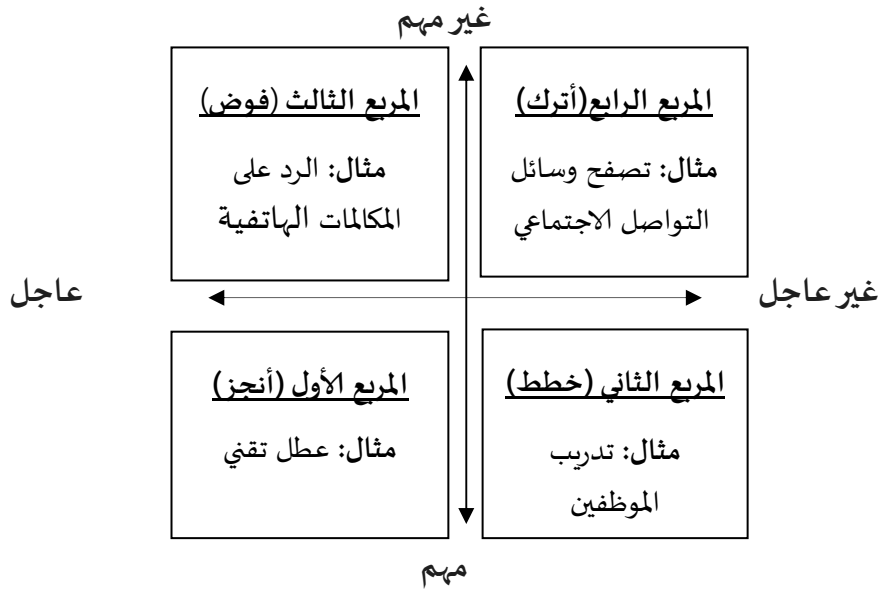
يؤكد مبدأ باريتو Pareto على أهمية تحديد الأولويات والكفاءة من خلال تركيز الجهود على القلة الحيوية (الـ 20%) بدلاً من الكثرة المضيعة للوقت والجهد، ولعل فهم مبدأ باريتو Pareto وتطبيقه ينتهي إلى تحسين الإنتاجية والنجاح من خلال تعظيم تأثير الجهود على أهم جوانب العمل خاصة والحياة عامة. (Mancini, 2003, p. 39)

3- مصفوفة تسيير الوقت وفقاً لـ كوفي: Covey's Time Management Grid

قدم ستيف كوفي Steve Covey مصفوفة متكاملة لتسيير الوقت **The Time Management Matrix Technique (TMMT)** تقوم على تصنيف رباعي للقرارات والمهام وفق معياري الأهمية والاستعجال. يتضمن هذا التصنيف أربعة مستويات متدرجة: المهام ذات الأهمية والاستعجال المرتفعين، والمهام المهمة غير المستعجلة، والمهام المستعجلة غير المهمة، وأخيراً المهام التي تفتقر إلى كلا البعدين.

تؤسس هذه المصفوفة لمنهجية علمية في جدولة الوقت وتنظيمه، تمكن الفاعلين التنظيميين من ترتيب أولوياتهم وفق تراتبية منطقية تنطلق من المهام الأكثر أهمية واستعجلاً نحو الأقل إلحاحاً. وتسهم هذه المقاربة في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية من خلال التحكم الأمثل في الموارد الزمنية المتاحة. (Brunicardi & Hobson, 1996, p. 583)

الشكل 4: مخطط يوضح مصفوفة ستيف كوفي Steve Covey لتسيير الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

◀ المربع الأول: مهم وعاجل

يشير إلى قمة الأولويات ضمن المصفوفة والتي تعبر على المهام المهمة والعاجلة التي يجب الانطلاق في العمل عليها.

◀ المربع الثاني: مهمة ولكنها غير عاجلة

الأقل أهمية مقارنة مع المربع الأول، إلا أنها تساهم في تحقيق الأهداف على المدى الطويل فهي بذلك غير عاجلة

◀ المربع الثالث: عاجلة ولكنها غير مهمة

بالرغم من عدم أهميتها وعدم مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف إلا أنها مصفوفة عاجلة لاستثمار الوقت

◀ المربع الرابع: غير مهمة وليست عاجلة

مصفوفة ليس لها فائدة ولا قيمة تستهلك الوقت خارج المهام المعلن عنها  
(Nongmeikapam & Singh, 2018, p. 143)

تُجسد مصفوفة كوفي **Covey** نموذجاً متميزاً في إدارة الأولويات، حيث تؤكد على ضرورة إيلاء عناية خاصة للمهام ذات الأهمية غير الملحة في المربع الثاني، مع الأخذ في الاعتبار أن المربع الأول يستدعي الاهتمام المباشر نظراً لطبيعته العاجلة والمهمة. وفيما يتعلق بالمربع الثالث، فإنه يشتمل على الأنشطة الاعتيادية التي تتطلب التنفيذ المنتظم بهدف الاستثمار الأمثل للوقت. وتمثل هذه المصفوفة في جوهرها خريطة استراتيجية متكاملة تهدف إلى تعزيز الكفاءة في إدارة الوقت والابتعاد عن العوامل المشتتة، مما يؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعالة على الموارد الزمنية المتاحة. (Brunicardi & Hobson, 1996, p. 583)

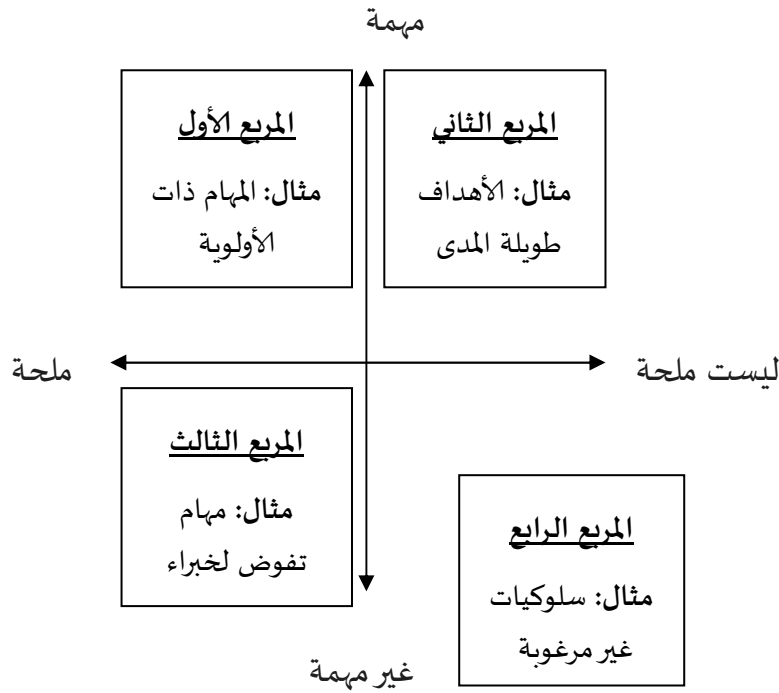
4- مصفوفة تسيير الوقت وفقاً لأيزنهاور: **Eisenhower Matrix**

"الملحة والمهمة، الملحة ليست مهمة، المهمة ليست ملحة أبداً" هي مقولة لدوايت ديفيد إيزنهاور **Dwight David Eisenhower** رئيس الولايات المتحدة سابقاً كان قد قالها في مؤتمر كان فيه برفقة مستشاريه ليبيّن نوع المشاكل التي يخوضها في معركة تسييره لبلاده ضد القضايا الاقتصادية والسياسية التي كانت تواجهها الولايات المتحدة الأمريكية داخليا وخارجيا (Ngandam Mfondoum & others, 2019, p. 14)

## الفصل الأول: سوسولوجيا تسيير الوقت

ولقد تم من خلال هذه المقولة، استلهام مصفوفة إيزنهاور التي تحاكي وتتشابه إلى حد كبير مع تلك التي قدمها ستيف كوفي Steve Covey لتسيير الوقت والتحكم فيه، ويبقى الفرق بينهما تخلي إيزنهاور على المربع الرابع الذي اعتبره هدرا للوقت، بالرغم من أن كوفي وجد فيه متنفس للأفراد من الأعمال الروتينية حتى ولو كان غير مهم وليس عاجل. (Nongmeikapam & Singh, 2018, p. 144)

### الشكل 5 : مصفوفة أيزنهاور Eisenhower



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

يقودنا الشكل أعلاه لرصد الأولويات التي قدمها إيزنهاور Eisenhower ضمن مصفوفته وفق ترتيبها كالاتي:

- ◀ مهام "مهمة" و "ملحة": وتكون في قمة هرم الأولويات والتي وجب الوقوف عليها وإنهاءها في اقرب الآجال.
- ◀ مهام "مهمة" ولكنها "ليست ملحة": تعنى بتحقيق الأهداف بعيدة الأمد، يمكن تأجيل العمل عليها.

◀ مهام "ليست مهمة" ولكنها "ملحة": يمكن التنازل عليها وتفويضها لمختصين آخرين لعدم أهميتها.

◀ مهام "ليست مهمة" و "ليست ملحة": يجب التخلص منها لتأثيرها على الوقت من حيث ضياعه.

تعتبر هذه المصنوفة بمثابة الخارطة التي يستنير بها القلقون على تسيير الوقت والتحكم فيه من خلال تحديد الأولويات وترتيبها حسب أهميتها وإلحاحها . (Ngandam Mfondoum & others, 2019, pp. 14-15)

#### 5- طريقة ALPEN :ALPEN Method

يعد أسلوب ALPEN تقنية لتسيير الوقت تشتمل على تخطيط المهام اليومية أو الأسبوعية مسبقًا وتقسيم المهام المعقدة إلى أجزاء أصغر. ويتضمن خمس خطوات:

1. إنشاء قائمة بالمهام **Activities** : يجب تجميع المهام ذات الصلة معًا وترميز المتشابهة منها برمز محدد.

2. تقدير مدة كل مهمة **Length Estimation** : لتخصيص المزيد من الوقت للمهام التي تعتبر أكثر أهمية.

3. التخطيط المسبق **Planning Ahead** : تخصيص 60٪ من الوقت للمهام المخطط لها مسبقًا، والـ 40٪ المتبقية للظروف غير المتوقعة. مما يساعد على التخلص من التوتر.

4. تحديد الأولويات **Establishing Priorities** : يتيح تحديد الأولويات التركيز على أهم المهام، وتفويض الأخرى.

5. متابعة التقدم **Nex Day** : التحقق من المهام المكتملة ونقل المهام غير المكتملة إلى أعلى قائمة الجدول الزمني . (Nongmeikapam, 2022, p. 56)

## المطلب الرابع: البعد الوقي في نظريات التنظيم:

### 1- تسيير الوقت في الفكر التنظيمي الكلاسيكي:

بعيداً عن البيئة التنظيمية، لقد اهتم الإنسان بالوقت كقيمة منذ وجوده على الأرض. ولم يظهر هذا الاهتمام في أماكن العمل إلا بعد الإرهاصات التي خلفتها الثورة الصناعية وما نتج عنها من مظاهر سلبية انعكست على العلاقات التي كانت سائدة آنذاك وعلى التذبذب في العملية الإنتاجية ككل. ولعل وجود حلول لتلك المظاهر كانت ارتجالية، ودائماً ما تعالج برفع العقوبات الموجهة لليد العاملة التي كانت تعنى بالعملية الإنتاجية لدفعها للعمل بعيداً عن الأساليب العلمية في ذلك. فالهدف كان رفع القيمة المضافة للبرجوازية المالكة لوسائل الإنتاج، على حساب البروليتاريا العاملة بعيداً عن العلاقات الإنسانية.

يرجع ظهور الأساليب العلمية في التسيير والتدبير إلى أوائل القرن العشرين وقد أولت للوقت قيمة أساسية لبلوغ الأهداف وتحسين ظروف العمل عن طريق المدرسة الكلاسيكية وبالتحديد نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور **Frederick Taylor**. الذي لاحظ، كما يقول الأستاذ عبيدات، وجود هدر كبير للوقت أثناء العمل ينجر عنه بذل جهد كبير غير مشروط لأداء العمال لعلمهم جراء سوء استخدامهم للوقت. ومن خلال التجارب التي قام بها فريدريك تايلور **Frederick Taylor** داخل مصنع الفولاذ، تمكن من اختزال كل العمل اليومي الذي كان يقوم به العمال في ساعة واحدة فقط، وذلك من خلال ضبط حركاتهم والوقت المستغرق في العمل، لتوفير الوقت والجهد الثمينين لإنجاز العمل وتدريبهم على استعمال الأدوات المناسبة لذلك. (عبيدات، 2007، صفحة 33)

أفضت النتائج التي توصل إليها فريدريك تايلور **Frederick Taylor** إلى إعادة النظر في الممارسات التي كانت سائدة سابقاً داخل أماكن العمل واجتناب التجربة والخطأ في عملية قيادة العاملين، والرجوع إلى الأسس العلمية في ذلك، فلقد كان عامل الوقت كفيلاً بظهور عهد جديد للتسيير والتدبير والكشف على أن العمال ليسوا كارهين للعمل بل محبين له إذا توفرت الشروط اللازمة لذلك.

1-1- نظرية فريدريك تايلور Frederick Taylor:

لقد تمثلت دراسة الحركة والزمن (الوقت) لفريدريك تايلور Frederick Taylor في تقسيم العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة محدودة الحركة، استثماراً للوقت بعد ربط كل تلك المهام بعضها ببعض مع الأخذ بعين الاعتبار أوقاتاً إضافية تحسباً لظهور أوقات مستقطعة تسببها ظروف العمل، لينتهي كل هذا إلى الرفع من الإنتاجية وفي وقت قياسي، مع إعادة تصميم مواقع العمل في كل مرة تستحق ذلك (ربيعي مصطفى، 2005، صفحة 15). وبأكثر تفصيلاً، لقد قسم فريدريك تايلور Frederick Taylor دراسته إلى قسمين:

- القسم الأول: ركّز فيه على الوقت الضائع الذي قد تتسبب فيه تعطل الآلة أو حوادث العمل بل ركز حتى على فترات الراحة غير المرخصة التي يقوم بها العمال، وأضافها إلى الوقت الحقيقي للإنتاج.

- القسم الثاني: قام بعملية توصيف العمل وضبط حركاته كما تتطلبه ظروف العمل ثم انتقل إلى توحيد تعامل العمال مع الآلات المستخدمة في عملية الإنتاج والتنسيق بين الأفراد العاملين عليها. (حسن عقيلان، 2014، صفحة 58)

2-1- نظرية فرانك و ليليان جيلبرت Frank and Lillian Gilbreth:

لقد اكتست نظرية فريدريك تايلور Frederick Taylor من خلال دراسة الحركة والزمن لعلمنة الإدارة، رواجاً كبيراً تمظهر من خلال تبني علماء آخرون لدراسات من شأنها أن تنهض بالمنظمات عن طريق التسيير المحكم للوقت، ولعل فرانك و ليليان جيلبرت Frank and Lillian Gilbreth أيّدا التاييلورية باعتمادهما على نفس زاوية الانطلاق لفريدريك تايلور Frederick Taylor التي تعنى برفع الأداء من خلال ضبط الحركة استثماراً في الزمن.

يؤكد حسن عقيلان بأن فرانك و ليليان جيلبرت Frank and Lillian Gilbreth اهتما "بتقسيم العمل إلى مجموعة من النشاطات، والنشاط إلى مجموعة من الحركات الأساسية المعينة والضرورية لأداء العمل ككل وبشكل فعال وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت، فقد أعطيا لكل حركة أساسية زمناً ووصفاً وحدداً الزمن المعياري اللازم لكل نشاط". مما يعني بأنهما قاما بحذف

كل النشاطات التي تعتبر مضيعة للوقت والجهد، مع ترتيب الأولويات بغية الوصول إلى يد عاملة نوعية ذات كفاءة عالية يتوقع منها بعد تدريبها الوصول إلى الكفاءة في الإنتاج. (حسن عقيلان، 2014، صفحة 60)

استناداً إلى ما سبق، فإن عملية تسيير المنظمات وتسيير الوقت فيها لا تعد ممارسة عشوائية أو ارتجالية، بل تمثل منظومة متكاملة تستلزم، بعد توفير المؤسسة للموارد الضرورية وتهيئة المناخ التنظيمي والظروف الملائمة للعمل وفق أسس علمية، الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين على الالتزام بالمنهجيات العلمية المعتمدة كاستراتيجية للاستثمار الأمثل للوقت، وذلك بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة. وتشكل هذه المقاربة العلمية ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة الإنتاجية.

## 2- مدرسة العلاقات الإنسانية The Human Relations School:

إن افتقار نظرية فريدريك تايلور Frederick Taylor للبعد الإنساني في علمنة الإدارة، والتي ركزت على ضبط حركة العمال والاستثمار في الوقت على حساب راحتهم، أظهر قصوراً في فهم طبيعة العمل البشري. فقد اقتضت نظرتهم للعمال على كونهم عناصر إنتاجية يمكن تحفيزها مادياً فحسب، مما أدى إلى ظهور ردود فعل سلبية وحالات من الجمود والملل في صفوفهم.

هذا الوضع مهد لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو Elton Mayo، الذي طرح رؤية مختلفة في تسيير الوقت، مستنداً إلى أهمية العلاقات الاجتماعية. وقد أثبتت تجاربه، خاصة المتعلقة بفترات الراحة، أن منح العمال فترات راحة إضافية يعزز شعورهم بالتقدير، مما يرفع إنتاجيتهم في وقت أقل نتيجة إحساسهم بالمسؤولية وأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة (تقار، 2018، صفحة 51). ورغم ظهور نظرية مايو Mayo كرد فعل على نظرية تايلور Taylor، إلا أن إسهامات العاملين ما زالت تحتفظ بقيمتها حتى اليوم، حيث قدم كلاهما رؤى متميزة في تسيير الوقت وحلولاً عملية لتحديات عصرهما.

3- تسيير الوقت في الفكر التنظيمي المعاصر:

لقد أفضت الانتقادات التي تعرضت إليها النظريات الكلاسيكية والسلوكية المذكورة سلفا إلى بروز عدة تيارات أخرى جاءت لسد الثغرات ولكي تعمل على تحسين أداء المنظمات في تسييرها للوقت من أهمها:

3-1- نظرية اتخاذ القرار Decision Making School :

"استفادت نظرية اتخاذ القرار من الوقت في حل مشاكل التخطيط والإنتاج، واعتمدت عليه كليا إذ أنها تركز على الأحداث الماضية لتستكشف المستقبل، كما تراعى التوقيت المناسب في مراحل اتخاذ القرار جميعها، سواء كانت هذه القرارات تخطيطية أم إنتاجية" (قرش، 2010، صفحة 287) ولعل أشهر منظريها هو هيربرت سيمون **Simon Herbert** صاحب نظرية اتخاذ القرارات والذي تنبه كما يقول حسين عقيلان إلى ضرورة استعمال التكنولوجيا من أجل ربح الوقت في عملية اتخاذ القرارات، وذلك باستخدام تخزين المعرفة عبر الحاسوب للعودة إليها أثناء صنع القرار والرجوع إلى البدائل التي تم تخزينها واختيار أنسبها لاتخاذ القرار (حسن عقيلان، 2014، صفحة 63)

بالرغم من اعتراف هيربرت سيمون **Herbert Simon** ، بالتكنولوجيا ومدى مساهمتها في تسيير الوقت داخل التنظيمات، إلا أنه يرى في ذلك عقلانية محدودة، ويعطي لبعد الاستعدادات مكملًا لعملية اتخاذ القرارات والاستثمار في الوقت في تنفيذها. ذلك أنه حتى ولو توفرت التكنولوجيا وكل البدائل المخزنة فيها، إلا أن هناك مشاكل آنية قد تقع داخل التنظيم، والرجوع إلى متخذي القرار في شأنها مضيعة للوقت. وهنا يتعين على العمال المواجهة الآنية لتلك المشاكل استثمارًا في الوقت. فعندما تتحد التكنولوجيا واستعدادات الأفراد العاملين داخل التنظيم، يصل هذا الأخير إلى أعلى كفاءته وفعاليتته.

فصل في هذا الأمر أتباع هيربرت سيمون **Herbert Simon** على غرار مارش **March** ورشارد **Richard** اللذين تحدّثا على "... الطابع المجهول **incertain** وغير قابل للشكلنة **informalisable** بالكامل للبيئة التي يحدد فيها أعضاء التنظيم خياراتهم، وبذلك نظرا لاستحالة

التعرف على كل المتغيرات وكل الارتباطات الموجودة بين الأسباب والنتائج، كيفما كان موقع صاحب القرار على سلم التراتبية داخل التنظيم". (معمرى، 2009، صفحة 47) لتبقى استعدادات الأفراد الفاعلين داخل التنظيم من تقع عليهم مسؤولية مواجهة عدم اليقين هذا تسييرا للوقت.

### 2-3- نظرية تحليل النظم System Analysis Theory:

"تشكلت نظرية النظم، انطلاقاً من التساؤلات التي قدمها عالم النفس الاجتماعي الأمريكي دانيال كاتز Daniel Katz (1903-1998) حول مكونات المؤسسة وأهدافها وكيفية عملها وجعلت من هذه التساؤلات قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية". (شياب و دنبري، 2018، صفحة 183)

انتهت هذه التساؤلات إلى فرضية مفادها أن "المنظمة وحدة اجتماعية هادفة" فهي بذلك نسق له مدخلات ومخرجات يشترط توفير الموارد اللازمة من المحيط لنجاحه، كون أن المنظمة كيان منظم ومركب ترتبط أجزائه وتتحد فيما بينها لتحقيقه، ولعل ثقافة الفرد الذي اكتسبها من خلال البيئة الخارجية التي يعيش فيها، أهله إلى استغلال الوقت داخل التنظيم وتحويل تلك المدخلات إلى مخرجات في الوقت الذي سطر لذلك، من خلال تفاعل الفاعلين التنظيميين والعمل على استغلال الوقت الذي يتم فيه ذلك أحسن استغلال. (شياب و دنبري، 2018، صفحة 183)

### 3-3- النظرية الرياضية:

لقد شهت هذه النظرية المنظمة بالكائن الحي الذي يولد وينمو ثم يموت وخلال هذه المراحل والوقت الذي يقضيه في ذلك يتقرر نجاحه من عدمه. هذا الأخير الذي يقاس داخل المنظمات بمدى الإنتاجية التي حققها طول حياته، كنظام يتفاعل مع البيئة المحيطة به والاكراهات التي تفرضها عليها باقي الأنظمة فيه، وانطلاقاً من هذا اهتمت نظرية النظم بالوقت الذي يحدث فيه كل هذا (تقار، 2018، صفحة 54).

انطلاقاً من هذه النظرية فإن أمر الوقت وجودة تسييره والتعامل معه يحسم بالإنجازات التي حققتها المنظمة من خلال الأفراد العاملين فيها في علاقتها مع البيئة الخارجية، ولعل ذلك يكون

من نسق المخرجات النهائية لهذه المنظمة، وبقاء هذه الأخيرة على قيد الحياة يكون بمثابة دليل على استغلالها الجيد للوقت. (تقار، 2018، صفحة 54).

### 4-3 - إدارة الوقت والاستثمار في الموارد البشرية في نظرية رأس المال البشري:

"تقوم هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها أن هناك اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم، ويتطلب الأمر وجود تمايز في قيمة الأفراد، وضرورة وضع المنظمة السياسات والاستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية، والفرد أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية " (شياب و دنبري، 2018، صفحة 184).

ومن خلال هذا وضح شولتز أن سبب نجاح الدول الصناعية وريادتها هو اعتمادها على المورد البشري بالدرجة الأولى من خلال عددها وقدرتها على انجاز المهام والوقت التي تستغرقه في ذلك، انطلاقاً من مهاراتها ورأسها المعرفي لصنع الفارق وخلقها للقيمة المضافة داخل التنظيم. هذا يعني أن وصول المنظمة إلى الحصول على يد عاملة مؤهلة لاستغلال الوقت بطريقة مثالية، يتوقف على مدى قدرتها على اكتشاف الفروقات المهارية الفردية والعمل على توحيدها عن طريق التكوين للظفر بموارد بشرية تعمل جماعياً على محاكاة الدول الصناعية المتطورة في تسيير الوقت من خلال فاعليها.

أكد بيكر وآخرون في دراساتهم حول كفاءة تدريب الموارد البشرية أن تطوير مهارات العاملين يؤدي إلى استثمار أفضل للوقت. هذا الاستثمار لا يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة فحسب، بل يمتد أثره الإيجابي ليشمل المجتمع ككل. (شياب و دنبري، 2018، صفحة 185) فالأمر يتجاوز مجرد تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للوقت. بل إن آثاره تنعكس على العاملين أنفسهم، حيث يساهم في تلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية. فعندما يشعر الموظفون بأنهم متعلمون وقادرون على إحداث فرق ملموس، فإن ذلك يعزز تحقيقهم لذواتهم كأفراد فاعلين. وهكذا، فإن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتحسين تسيير الوقت له تأثير إيجابي متعدد الأبعاد، يمتد من الفرد إلى المؤسسة وصولاً إلى المجتمع بأكمله.

## المبحث الثاني: الاستعدادات:

يشكل موضوع الاستعدادات محوراً هاماً في الدراسات السوسولوجية المعاصرة، حيث يمثل نقطة التقاء بين المكونات الفطرية للفرد والعوامل الاجتماعية المكتسبة. ويكتسب هذا المبحث أهمية خاصة في فهم الديناميكيات الاجتماعية وآليات تشكل السلوك الفردي والجماعي، إذ يتناول التحليل العلمي للفروق الدقيقة بين مفهومي الاستعداد والقدرة، ويستكشف المكونات الأساسية للاستعدادات بشقيها الفطري والمكتسب. كما يحاول التعمق في دراسة العلاقة بين الاستعدادات ومفهوم الهابيتوس في التنظير البورديوسي، مسلطاً الضوء على الدور الهام للرساميل في تشكيل وتطوير هذه الاستعدادات. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري يساعد في فهم الآليات التي تتشكل من خلالها الاستعدادات وتأثيرها على السلوك الاجتماعي للفاعلين.

## المطلب الأول: الفرق بين الاستعداد والقدرة:

يُعدّ فهم العلاقة بين الاستعداد والقدرة من أهمّ المفاهيم في علم الاجتماع، لما لها من تأثير مباشر على التنشئة الاجتماعية و السلوك الفردي. غالباً ما يُستخدم هذان المصطلحان بشكل مترادف مما يصعب تحديد معنى كل منهما. فتعرف القدرة على أنها "القدرة على أداء الفعل البدني أو العقلي قبل أو بعد التدريب ، وفريق آخر يرى بأنها القوة على أداء الاستجابة ؛ وتعرف القدرة أيضاً، بأنها كل ما يستطيع الفرد أداءه في اللحظة الحاضرة من أعمال عقلية أو حركية سواء بتدريب أو من غير تدريب مثل القدرة على ركوب الدراجة أو القدرة على تذكر قصيدة، والقدرة على اجراء العمليات الحسابية ويمكن تمثيل العلاقة بين الاستعداد والقدرة كالاتي : استعداد + تدريب وتمارين = قدرة" (وهايبيّة، 2023، صفحة 470)

يُنظر إلى الاستعداد على أنه قدرة كامنة تسبق القدرة الفعلية وتتحول إليها في نهاية المطاف من خلال عملية التنشئة الاجتماعية و التعلم. يتجلى هذا الاستعداد عندما يُظهر الفرد سرعةً وفعاليةً في التعلم ويتفوق في أنشطته. في حين تُشير القدرة العقلية إلى كفاءة الفرد الحالية و قدرته على أداء المهام في الوقت الراهن، فإن الاستعداد العقلي ينظر إلى المستقبل بشكل أكبر. فهو يعكس إمكانية تطور القدرة المستقبلية بناءً على القدرات الكامنة الحالية. يُعدّ الاستعداد أساساً لتطوير

القدرات، وهو ضروري لإدراك الإمكانيات المستقبلية. ومع ذلك، حتى لو امتلك الفرد استعدادًا فطريًا، فقد لا تُساهم الظروف الاجتماعية و البيئية دائمًا في نمو هذا الاستعداد وترجمته إلى قدرات عقلية ملموسة. (الزعيبي، 2014، صفحة 132)

وبالتالي فإن "الاستعداد هو الناحية التنبؤية للقدرة وهو سابق وملازم لها والقدرة لدى الفرد في حاجة إلى التنمية والتدريب، فالفرد الذي يكون لديه استعداد معين معنى ذلك أن لديه قدرة خاصة إذا تعهدا بالتدريب أمكنه التفوق فيها" (وهايبي، 2023، صفحة 470)

نستخلص مما سبق أن العلاقة بين الاستعداد والقدرة تمثل علاقة تكاملية جوهرية في الفكر السوسولوجي، حيث يشكل الاستعداد القاعدة الأساسية والإمكانية الكامنة التي تسبق القدرة وتمهد لها. فبينما يمثل الاستعداد الموهبة الفطرية والقابلية المستقبلية للتطور، تجسد القدرة التحقق الفعلي والأداء الراهن لهذه الإمكانيات. وتتجلى أهمية هذه العلاقة في كونها تؤسس لفهم أعمق لديناميكيات التنشئة الاجتماعية وتطور الأداء الفردي، حيث يتحول الاستعداد إلى قدرة فعلية من خلال التفاعل مع المحددات البيئية والاجتماعية، وعبر عمليات التدريب والتعلم المنظم. غير أن هذا التحول ليس حتمياً، إذ قد يظل الاستعداد كامناً دون أن يتحقق في صورة قدرة فعلية إذا لم تتوافر الظروف البيئية والاجتماعية المواتية لتطويره.

### المطلب الثاني: مكونات الاستعدادات وأهميتها:

تشكل المكونات الأساسية للاستعدادات من الاستعدادات الفطرية والاستعدادات المكتسبة. (صليبا، 1982، صفحة 70).

#### 1- الاستعدادات الفطرية Innate Dispositions:

يشير الاستعداد الفطري إلى القدرات أو الميول التي يكون الفرد مولوداً بها مثل القدرة البشرية الفطرية على تعلم اللغة (Broad, 1985, p. 9) وتعتبر أساساً للعديد من القدرات الشخصية فهي تؤثر بشكل فعال على كيفية تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به وقدرته على التعلم.

2- الاستعدادات المكتسبة **Acquired Dispositions**:

ما يساعد في صقل الاستعدادات الفطرية وتطويرها هو مجموعة الاستعدادات المكتسبة. هذه الأخيرة التي عرفها براود **Broad** بأنها القدرات أو الميول التي يكتسبها الفرد خلال تجربته الحياتية ويمكن تعديلها خلال هذه التجربة "فالقدرة على التحدث باللغة الإنجليزية هي استعداد مكتسب، يعتمد على الاستعداد الفطري لتعلم التحدث وعلى التدريب المحدد الذي يحصل عليه الأطفال البريطانيون من أمهاتهم ومربياتهم." (Broad, 1985, p. 9).

تتيح هذه الاستعدادات للأفراد التفاعل داخل محيطهم الاجتماعي، معتمدين ممارسات تتناسب مع انتمائهم الاجتماعي. كما تشمل تبني استراتيجيات استباقية ناتجة عن التربية والتنشئة الاجتماعية التي يمر بها الفرد، بالإضافة إلى الدروس المستفادة من تجاربه السابقة، والتي تؤثر بدورها في تجاربه المستقبلية. وبالتالي فإن الاستعدادات المكتسبة تتعلق أساساً بكل ما استقاه الفاعل الاجتماعي من خبرات ومؤهلات ومهارات وقدرات عبر التنشئة الاجتماعية أو خبرات الحياة أو التدريب.

2-1- التنشئة الاجتماعية **Socialization**:

تعد من أهم وأول العمليات الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد لتجعل منه فاعلاً اجتماعياً قادراً على التكيف مع الأنظمة الاجتماعية والثقافية التي تفرضها بيئته. عرفها فيصل السالم بأنها عملية تشكيل سلوك الفرد الاجتماعي واستيعاب ثقافة المجتمع في تكوين الشخصية حيث تعمل على تطبيع المادة البشرية الخام لتتناسب مع النمط الاجتماعي والثقافي، وتحويل الكائن البيولوجي إلى كائن اجتماعي كما تتضمن اكتساب الفرد لصفاته الإنسانية. (رياب، 2016، صفحة 66). انطلاقاً من هذه العملية التي تبدأ منذ الولادة وتستمر طوال الحياة يتعلم الأفراد القيم والمعتقدات والمعايير الاجتماعية من خلال التفاعل مع الأسرة والمدرسة والمجتمع فتلعب بذلك دوراً محورياً لا يستهان به في تشكيل شخصية الفرد وسلوكه.

وبحديثنا عن المنظمة فالتنشئة التنظيمية تعتبر امتداداً للتنشئة الاجتماعية كونها " العملية التي يكتسب من خلالها الفرد المعرفة والمهارات الاجتماعية اللازمة لتولي دور تنظيمي...

باختصار، تتضمن التنشئة التنظيمية تعلم منظور ثقافي يمكن الاستفادة منه في الأمور الشائعة وغير الشائعة التي تحدث في مكان العمل. (Maanen & Schein, 1978, pp. 3-7) فمن خلالها يستطيع للفاعل الاجتماعي أن يتكيف مع ثقافة المنظمة وقيمها ومعاييرها ويتعلم قواعدها وسلوكياتها ما يسمح له ضمن أي منظمة بتطوير الاستعدادات التي تشمل جميع الخبرات والمهارات والمعارف المكتسبة من خلال تفاعله مع البيئة التنظيمية.

### 2-2- خبرات الحياة Life Experiences:

الخبرة تعني مجموعة المواقف والتجارب والأحداث التي يمر بها المتعلم في فترة معينة من حياته، سواء كانت في الماضي أو الحاضر، بشرط أن تؤثر في سلوكه وشخصيته وتجعلها مختلفة عن غيره فتجعل منه فاعلا نشطا يدرك ما يقوم به. وتكتسب الخبرة من العالم بطرق وأساليب مختلفة. (بنيان الحمراي، 2016، صفحة 217). تعتبر خبرات الحياة من أهم المصادر التي تشكل الاستعدادات المكتسبة وتتشكل من خلال التعلم من الانجازات والانتكاسات والتفاعل مع مختلف الأشخاص والثقافات، والمشاركة في الأنشطة المختلفة. تعمل هذه التجارب على تكوين الفرد بناء متكامل حيث يتفاعل بطريقة أكثر ديناميكية في مجتمعه.

أما داخل المنظمة فتعتبر الخبرات المهنية مصدرا هاما يشكل الاستعدادات المكتسبة للفاعل الاجتماعي داخل البيئة التنظيمية وتعرف الخبرة المهنية "على أنها مجموع وضعيات العمل التي زاولها شخص ما والتي مكنته من تطوير مختلف كفاءاته وهي تمثل المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة الطويلة والمدعومة بالملاحظة ، وتختلف درجة الاكتساب من شخص لآخر حسب استعداد وقابلية كل واحد والعناية التي يبديها بموضوع الممارسة " (مشور، بوتلجة، و ثابتي، 2016، صفحة 28) وبالتالي فالخبرات المهنية ترفع من قدرة الفاعل على التكيف مع المنظمة واكتساب معارف ومهارات مختلفة مثل العمل الجماعي وتسيير الوقت والاتصال هذا ما يعزز استعداداته المهنية ويجعله قادرا على مواجهة تحديات العمل.

3-2- التدريب Training:

يعرف كرونباك " Cronback الاستعداد على أنه إمكانية اكتساب مهارة في أحد الأعمال أو إمكانية تعلم شيء من الأشياء في سهولة ويسر وذلك كله في الظروف المناسبة، وبالتدريب المقصود أو غير المقصود". (طاهر، 2017، صفحة د ت) ومن هنا تتجلى أهمية التدريب في كونه عامل أساسي يعزز استعدادات الفرد ليتمكن من التكيف مع المواقف الجديدة التي يواجهها. ويكون ذلك من خلال التدريب المقصود والذي يتجسد في العملية المنظمة التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف محددة لدى الأفراد من خلال برامج تعليمية مخططة أو عبر التدريب غير المقصود، مثل التجارب اليومية والتفاعلات العفوية. يساهم التدريب المستمر في تحديث المهارات والمعارف، مما يزيد من كفاءة الفاعل الاجتماعي وقدرته على التأقلم مع المستجدات.

داخل النسق التنظيمي يعرف أحمد زكي بدوي التدريب على أنه " وسيلة تمكين الأفراد من أداء العمل المطلوب بكفاءة عالية، لتنمية المهارات والقدرات المطلوبة، لمزاولة مهنة معينة، أو مجموعة من المهن" (سيد علي، 2016، صفحة 122) ونظرا لأهمية التدريب وأثره الايجابي على رفع مستوى أداء العاملين وزيادة كفاءتهم ومساعدتهم على حل المشاكل المهنية التي قد يواجهونها باتت المنظمات اليوم توليه أهمية كبيرة وتحرص على توفيره بشتى الطرق لتجعلهم أكثر استعدادا لمواجهة تحديات العمل بفعالية.

المطلب الثالث: الاستعدادات وعلاقتها بالهابيتوس:

1- تعريف الهابيتوس Habitus:

يعود أصل مصطلح الهابيتوس (Habitus)، كما يوضح كلود دوبار Claude Dubar، إلى الكلمة اليونانية القديمة "هيكسيس (Hexis)"، والتي تُرجمت لاحقًا إلى اللاتينية على شكل "Habitus". تصف هذه الكلمة الحالة المعتادة أو الوضع الذي يكون عليه الشخص، وتشمل، بشكل أوسع، الاستعدادات المتأصلة التي تُشكّلها كل من العوامل الطبيعية و الثقافية. (لعريني، 2014، صفحة 64).

لم يقم بيير بورديو **Pierre Bourdieu** بتعريف مفهوم الهابيتوس (Habitus) دفعة واحدة، بل صقله تدريجيًا عبر أعماله المختلفة قبل أن يبلوره في شكله النهائي. بيد أن أبرز كتاب ضم خلاصاته المتعلقة بمفهوم الهابيتوس هو كتاب "تأملات باسكالية" الذي صدر سنة 1977. حيث يقدم تحليلًا عميقًا لتأثير الهابيتوس على سلوكيات الفاعل الاجتماعي ومسارات حياته. (معتوق، 2015، صفحة 139) وقد تضاربت الآراء حول الترجمة المثالية لمصطلح الهابيتوس، حيث استخدمت كلمات مثل الطبع، الخلق، السجية، ملكة، التعود، الاستعداد، والبنية. وكحل لهذا النزاع المعرفي، تم الاحتفاظ باللفظة اللاتينية "الهابيتوس" أو "الابيتوس".

يعرف بورديو **Bourdieu** الهابيتوس (habitus) على أنه " البنية البانية التي تنظم الممارسات وإدراك الممارسات، وهو أيضا بنية مبنية: وهو مبدأ تصنيف المجتمع إلى طبقات منطقية وينظم كيفية إدراك العالم الخارجي وهو نفسه منتج عملية استبطان وتقسيم المجتمع إلى طبقات" (بوخريسة، 2017، صفحة 189) فالهابيتوس إذن هو بمثابة الجسر الذي يربط بين أفعال الفرد وبنية المجتمع، مُشكلاً إطارًا بنيويًا تكوينيًا تعطى فيه الأهمية الكبرى للفاعل والبنية المجتمعية على حد سواء. فهو مفهوم مركب يجمع بين دور الفاعل المجتمعي وبنية المجتمع، حيث يتفاعل هذان العنصران بشكل جدي ويؤثران في بعضهما البعض.

كما يعرف بيار بورديو **Pierre Bourdieu** الهابيتوس بأنه "جملة الاشتراطات الملازمة لطبقة معينة في ظروف الوجود تنتج ملكات ومنظومات من الاستعدادات الدائمة والقابلة للتوريث، فهي بنى مهيكلية ومؤطرة بمعنى تشتغل كمبادئ مولدة ومنظمة لممارسات ولتمثلات يمكن موضوعيا أن تكيف وفقا لأهداف دون افتراض الغاية الواعية لهذه الأهداف. فهي منظمة بصفة موضوعية دون أن يكون في ذلك إنتاجا للإنصياح للقواعد وبذلك فهي مسيرة بصفة جماعية دون أن تكون إنتاجا للفعل المنظم للفاعل" (Bourdieu, Le Sens pratique, 1980, p. 88).

وبالتالي فإن أنشطة الفاعل الاجتماعي، رمزية كانت أم عملية، تمثل تجسيدًا عمليًا لـ"الاستظهار" بالمنظومة القيمية السائدة في مجتمعه. فيستبطن الفرد خلال مسيرة التنشئة الاجتماعية (الأسرية، المدرسية، والبيئية) مختلف أشكال القهر الاجتماعي والثقافي، ليظهرها لاحقًا في سلوكه وأفعاله. وبالتالي، يتشكل "الهابيتوس" كخاصية فردية، لكنه مشبع في الوقت ذاته

بالمصادر الجماعية. فهو إذًا نتاج جدلي بين هيمنة الثقافة والمجتمع من جهة، واستيعاب الفرد واستجابته لها من جهة أخرى.

"إنه نسق من الاستعدادات المكتسبة التي تحدد سلوك الفرد ونظرته إلى نفسه وإلى الكون، وهو أشبه ما يكون بطبع الفرد أو بالعقلية التي تسود في الجماعة لتشكل منطق رؤيتها للكون والعالم. ووفقاً لهذا التصور، يُعد "الهابيتوس" جوهر الشخصية والبنية الذهنية المولدة للسلوك والنظر والعمل." (سبيلا و الهرموزي، 2017، صفحة 531).

فمفهوم الهابيتوس يتجاوز فكرة أنه مجرد انعكاس للسيطرة الثقافية والمجتمعية ليصبح "قالبًا معياريًا وأخلاقيًا" يُشكل هوية الفرد وشخصيته. فهو أشبه بنظام تشغيل داخلي يوجه سلوك الفرد ويحدد خياراته حتى في تفاصيل حياته اليومية مثل هواياته وذوقه الفني. كما يعتبره بورديو **Bourdieu** نظام من الاستعدادات في الإدراك والتقييم والعمل، يسمح للفرد بالقيام بعمليات على صلة بالمعرفة العملية ... وبأن يولد استراتيجيات ملائمة ومتجددة على الدوام" (Bourdieu, 1997, p. 200)

يمتد تأثير الهابيتوس ليشمل جوانب مختلفة من الحياة اليومية، مثل: الذوق والملبس والأثاث والفن وأنماط الاستهلاك وأوقات الفراغ. فهو إذن ليس مجرد استنساخ سلبي للمنظومة الاجتماعية، بل هو استيعاب إبداعي يتيح للأفراد مواجهة المواقف الجديدة بابتكار. (حمداوي، 2015، صفحة 9)

يضيف بورديو **Bourdieu** أن الهابيتوس يحتوي على عنصر موروث يتداخل دائماً مع عنصر آخر هو تجارب الحياة العملية؛ فالحياة اليومية تدفعنا لاختبار استعداداتنا المكتسبة من تجارب مجتمعنا وتجاربنا السابقة، من خلال إعادة إنتاجها وتثبيتها كمرجع لا يقبل المسائلة أو التعديل، أو كنموذج أساسي قابل للإضافات. وهكذا يصبح الهابيتوس منتجاً عقلياً يتصف بالموروث والإبداع معاً؛ فبقدر ما يفرض علينا إملاءاته، فإنه يترك لنا المجال مفتوحاً للتعديل والتغيير. (معتوق، 2015، صفحة 141)

وعليه، فبإمكان الأفراد، عند مواجهة مواقف اجتماعية جديدة، أن يولدوا مجموعة من الخطط والاستراتيجيات. إذن، يعمل الهابيتوس كمولد إبداعي وتطبيقي. فهو يُمكن الأفراد من توظيف كافة استراتيجياتهم ومواردهم وخططهم، سواء بوعي أو لاوعي، لمواجهة المواقف الجديدة. لا يقف الأفراد مكتوفي الأيدي بل يسعون ويتصرفون وفق القواعد والمعايير التي استبطنوها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية المستمرة أو التي ورثوها من محيطهم. (حمداوي، 2015، صفحة 9)

وبهذا الطرح يتجاوز الهابيتوس كونه مهارة طبيعية ليصبح مهارة اجتماعية تمكّن الأفراد من استبدال السلوكيات القديمة بأخرى جديدة وبطريقة إبداعية. وعلى الرغم من أن الأفراد يمثلون للأعراف الاجتماعية بطريقة لا واعية، إلا أنهم يمارسون السيطرة من خلال الأفعال الإبداعية، مما يجعل الهابيتوس بنية مهيكلّة ومهيكلّة في آن واحد.

يتيح الهابيتوس للفاعلين الاجتماعيين تطوير ممارسات تساعد على التكيف مع السياقات الاجتماعية والمواقف الجديدة. تمكن بورديو **Bourdieu** من تجاوز الثنائية الكلاسيكية بين الحرية والحتمية من خلال هذا المفهوم حيث يشير مفهوم الفاعل المنفذ "L'agent Agir" إلى أن الأفراد يتأثرون بالبنى الاجتماعية ولكنهم يتمتعون بالقدرة على طبع بصمتهم الفريدة عليها. في سياق الهابيتوس، يتمتع الأفراد بقدر من الحرية يسمح لهم بالإبداع وتشكيل ممارسات جديدة.

تتجلى هذه الفاعلية الفردية في أنه بينما يستبطن الأفراد المعايير الاجتماعية، فإنهم ليسوا أحرارًا تمامًا ولا خاضعين بالكامل للحتمية الاجتماعية. بل لديهم هامش نسبي من الحرية يعزز الابتكار. ورغم أن الهابيتوس هو نظام ثابت من الاستعدادات الذهنية، إلا أنه يتميز بالديناميكية والقدرة على التكيف.

### 2- خصائص الهابيتوس:

من خلال التعريفات السابقة، يتبين أن بيار بورديو **Pierre Bourdieu** أشار إلى خصائص معينة يتجلى فيها مفهوم الهابيتوس. فقد اعتبره سلوكًا لا شعوريًا لا يصدر عن حساب مسبق أو وعي متعمد، بل هو بنية ناظمة ومنتظمة يخضع فيها الفاعل الاجتماعي للأسس السوسيو-ثقافية لمحيطه. في الوقت ذاته، يكون الفاعل قادرًا على الابتكار بطرق جديدة. علاوة على ذلك، يعتبر

بورديو **Bordieu** الهابيتوس نتاجًا للتاريخ الاجتماعي، حيث يستحضر التجارب السابقة ليكون بمثابة الماضي الذي يسهم في تشكيل الحاضر ويسعى للاستثمار في المستقبل. كما يرى بورديو **Bordieu** أن الهابيتوس هو مجموعة من الاستعدادات الدائمة والقابلة للتحويل. (لعريبي، 2014، صفحة 67)

أما بالنسبة للباحثة دباب فقد حددت سمات الهابيتوس في الاستمرارية، الشمولية، والقدرة على التكيف والتحول. فخاصية الاستمرارية تعني أن الهابيتوس يمارس وظيفته عبر الزمن وفي مختلف المراحل الزمنية، بحيث تتسم ردود الأفعال الذهنية والحسية والعاطفية والشعورية بطابع الديمومة والاستمرارية. أما صفة الشمولية، فهي تشير إلى أن الهابيتوس لا يترك أي رواسب أو معطيات تخرج عن منطقها الداخلي، بمعنى أنه لا يسمح بأي انحراف عن مساره الكلي المحدد عبر الزمن. فيما يخص الصيغة التحويلية، فإن الهابيتوس يظهر قدرته على ممارسة دوره في مختلف المواقف الاجتماعية وداخل قطاعات التكوينات الاجتماعية المتنوعة. (دباب، 2021، صفحة 142)

### 3- العلاقة بين الاستعدادات والهابيتوس:

"المقصود بذلك أن الهابيتوس يكون في إطار النسق الاستعدادي الفردي، وهو بمثابة تنوع بنيوي اشتقاقي يعبر الفرد من خلاله عن فردانيته وعن طابعه الخاص الذي يميزه عن باقي الأفراد، ونسق هذه الاستعدادات الدائمة يجعل الفعل غير صادر عن إرادة واعية ولا عن استجابة لمنهات خارجية، لكن كمسار دائم قادر على التكيف والاختراع حسب الظروف الموضوعية التي تحيط بالفرد". (لعريبي، 2014، صفحة 67)

تُشكل الاستعدادات والهابيتوس نظامًا ديناميكيًا في علم الاجتماع، حيث يتفاعلان ويتأثران ببعضهما البعض بشكل متبادل لخلق سلوكيات وتصورات مُعقدة. تُشكل الاستعدادات الأساس لتكوين الهابيتوس فهي مجموعة من الميول والتوجهات والقدرات التي يكتسبها أو يتطبع عليها الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية. في المقابل، يُؤثر الهابيتوس على تطور وتعزيز الاستعدادات فهو بمثابة البيئة التي تُنمّي الاستعدادات. يُمكن فهم هذا التفاعل من خلال عملية التنشئة الاجتماعية حيث يستبطن الأفراد الأعراف والقيم والسلوكيات المجتمعية، مما يشكل استعداداتهم. تشكل هذه

الاستعدادات بشكل جماعي الهابيتوس الذي يُوجه بعد ذلك كيفية تنقل الأفراد في عالمهم الاجتماعي.

مع تصرف الأفراد وفقًا للهابيتوس الخاص بهم، يتم تعزيز استعداداتهم أو تعديلها باستمرار بناءً على التغذية الراجعة من بيئتهم الاجتماعية. تضمن حلقة التعليقات العكسية هذه بقاء الهابيتوس وثيق الصلة وقابل للتكيف مع السياقات المتغيرة. ولكن، لا يُعد الهابيتوس والاستعدادات بنيتان ثابتتان. بل يتميزان بمرونة وقدرة على التكيف مع الظروف الاجتماعية المتغيرة. فالتفاعل بينهما يولد استراتيجيات جديدة وممارسات مبتكرة تمكن الأفراد من التكيف مع سياقات ومواقف جديدة. وبالتالي فإن العلاقة بين الهابيتوس والاستعدادات في الفكر البورديوسي هي علاقة تكاملية تُظهر أن الأفراد ليسوا مجرد منتجات للبيئة الاجتماعية، بل هم فاعلون مبدعون يمتلكون القدرة على التأثير في هذه البيئة وتشكيلها.

4- الرساميل و علاقتها بالاستعدادات:

4-1- مفهوم رأس المال:

"رأس المال هو العمل المتراكم (في شكله المادي أو في شكله المجسد، المتجسد) والذي، عند تملكه بشكل خاص، أي بشكل حصري، من قبل أفراد أو مجموعات من الأفراد، يتيح لهم استغلال الطاقة الاجتماعية في شكل عمل مجسد أو متجسد (Bourdieu, 1986, p. 241)."

"يرجع مفهوم رأس المال في بداية التحليل إلى المقاربة الاقتصادية. وهو يفسر التشابه من خلال الخصائص المعروفة للرأسمال: فهو يتراكم من خلال عمليات الاستثمار وينتقل بواسطة التوريث، كما يسمح بتحقيق أرباح لمالكه، بحسب فرص توظيفه الأكثر مردودية. هذه الخصائص تجعل من رأس المال مفهوماً استكشافياً، إذا لم نحصر استعماله فقط، كما يقول بورديو في الميدان الاقتصادي. وبالفعل يمكن أن نميز بين أربعة أنواع من الرأسمال: الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والرمزي." (بوخريسة، 2017، صفحة 114).

من خلال هذين التعريفين تبرز رؤية بيار بورديو Pierre Bourdieu لمفهوم رأس المال، حيث يتجاوز التصور التقليدي المحصور في الإطار الاقتصادي إلى آفاق أوسع تشمل الأبعاد الاجتماعية

والثقافية والرمزية. يقدم بورديو **Bourdieu** تعريفاً لرأس المال باعتباره تراكمًا للعمل في صوره المادية والمجسدة، مما يمنح حائزيه القدرة على استثمار الطاقة الاجتماعية بأشكال متنوعة حيث يتم النظر إلى الموارد غير المادية كالعلاقات الاجتماعية والمعرفة الثقافية والسمعة كأشكال من رأس المال قابلة للتراكم والاستثمار والتوريث.

#### 2-4- أنواع الرساميل:

يمكن أن نلخص أنواع الرساميل فيما يلي:

- ◀ رأس المال الاقتصادي **Economic Capital** : يمكن تحويله مباشرة إلى نقود وقد يتم تقنينه في حقوق الملكية.
- ◀ رأس المال الثقافي **Cultural Capital** : يتضمن المعرفة، المهارات، والتعليم الذي يمتلكه الفرد. يوجد في ثلاث حالات:
  - ◀ الحالة المجسدة **Embodied State** : تصرفات طويلة الأمد للعقل والجسد.
  - ◀ الحالة المادية **Objectified State** : السلع الثقافية مثل الكتب والأدوات وغيرها.
  - ◀ الحالة المؤسسية **Institutionalized State** : المؤهلات الأكاديمية التي توفر شكلاً مشروعاً ومعتزلاً به من رأس المال الثقافي.
- ◀ رأس المال الاجتماعي **Social Capital** : الموارد المرتبطة بامتلاك شبكة دائمة من العلاقات المتبادلة والمعرفة.
- ◀ رأس المال الرمزي **Symbolic Capital** : يعمل رأس المال الثقافي كرأس مال رمزي عندما يُعترف به ككفاءة مشروعة. يحدث هذا الاعتراف في السياقات التي يكون فيها رأس المال الثقافي أقل وضوحاً وأكثر رمزية، مثل المكانة والسلطة في التفاعلات الاجتماعية.

(Bourdieu, 1986, pp. 245-246)

#### 3-4- سمات الرساميل:

تتلخص السمات الثلاثة الأساسية لرأس المال في ما يلي:

- ◀ إن رأس المال لا يتجسد في صورة مادية أو مالية فحسب.

- ◀ تتنوع أشكال الرساميل ولا تقتصر على المادي الذي يطلق عليه رأس المال الاقتصادي، بل تتعداه إلى غير المادي والمتمثل أساساً في رأس المال الاجتماعي، ورأس المال الثقافي، ورأس المال الرمزي وغيرها.
- ◀ يتصف رأس المال بإمكانية تحوله من شكل إلى آخر ، طبقاً لمبدأ تحويل الطاقة الاجتماعية وتبدلها. (أبودوح، 2019)

يظهر جلياً من خلال هذه السمات بأن الرأسمال ليس ثابتاً بل إنه يتحول شأنه شأن الطاقة. يؤكد بورديو Bourdieu أنه بتغير الظروف والسياقات يمكن تحويل الأنواع المختلفة من رأس المال إلى بعضها البعض من خلال آليات محددة تعتمد على السياق الاجتماعي. فمثلاً يمكن تحويل رأس المال الاقتصادي إلى رأس مال اجتماعي من خلال الاستثمار في العلاقات، والذي يتطلب وقتاً وجهداً. (Bourdieu, 1986, pp. 252-253)

#### 4-4- علاقة الاستعدادات بالرساميل

يعتبر مفهوم تحويل رأس المال، كما قدمه بورديو Bourdieu ، أداة تحليلية لفهم ديناميات القوة والموارد في بيئات العمل والمؤسسات. يمكن استخدام هذا المفهوم لفهم كيفية تحويل الأفراد والجماعات لرأس المال الاقتصادي، الاجتماعي، والثقافي لتحقيق أهدافهم المهنية والتنظيمية. الموظفون الذين يمتلكون مهارات ومعرفة متخصصة (رأس المال الثقافي) يمكنهم تحويل هذه المهارات إلى منافع اقتصادية.

ولعلّ أبرز ما يوضح ذلك هو المثال التالي، يمكن لموظف ذو مؤهلات عالية الحصول على ترقية أو زيادة في الراتب، أو يمكن للشركة استخدام خبرة موظفيها لتحقيق ميزة تنافسية في السوق. بالإضافة إلى ذلك، العلاقات الاجتماعية القوية داخل المؤسسة يمكن أن تسهل التعلم المهني والتطوير الثقافي. على سبيل المثال، الموظفون الذين يتمتعون بعلاقات جيدة مع زملائهم والمدبرين يمكنهم الوصول إلى فرص تدريب وتطوير مهنية متقدمة عبر الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، مما يزيد من رأس مالهم الثقافي والمعرفي.

الرساميل والهابيتوس مرتبطان بشكل وثيق، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بطرق معقدة. فالرساميل المتمثلة في مجموع الموارد والامتيازات التي يتأثر بها الفرد تشكل الهابيتوس من خلال توفير الموارد التي تشكل نمط الحياة والاستعدادات، في حين أن الهابيتوس، هذا الأخير الذي يترجم الاستعدادات إلى سلوكيات ملموسة في العالم الحقيقي ويتطور بتطورها عبر التجارب الاجتماعية والتفاعلات مع العالم الخارجي، يعمل كوسيط يسهل عملية تحويل واستثمار هذه الرساميل بطرق تعزز من مكانة الفرد في المجتمع بناء على الاستعدادات المكتسبة.

ويمكن أن نجسد هذا من خلال المثال التالي، يمكن للفرد الذي يمتلك رأس مال اجتماعي قوي (شبكات العلاقات) استخدام هذا الهابيتوس للحصول على فرص تعليمية (رأس مال ثقافي)، والتي بدورها يمكن تحويلها إلى فرص اقتصادية مثل وظائف عالية الأجر. وبالتالي فالفاعل المنفذ "l'Agent Agir" يمكنه تطوير استراتيجيات جديدة للاستفادة من الرساميل المتاحة له وتغيير القيود التي يفرضها الهابيتوس. هذا ما يبين أن العلاقة بين الهابيتوس والرساميل غير ثابتة بل تتغير مع مرور الوقت وبناء على تجارب الفرد وتفاعلاته.

### المطلب الرابع: الاستعدادات وعلاقتها بالتصور السوسولوجي للوقت:

#### 1- الوقت كمعطى ثقافي واجتماعي:

يشير قاموس علم الاجتماع أن الوقت ينظر إليه من وجهة نظر اجتماعية وثقافية حيث تشكل الظواهر الاجتماعية إطارا مرجعيا تحدد من خلاله وحدات الزمن بناءً على واقع الحياة، ويختلف الوقت بشكل كمي، تبعاً للمعتقدات والأعراف السائدة في كل مجتمع. (اسماعيل، 2009، صفحة 18)

"من الضروري أن ندرك أن ما نسميه "الوقت" هو نتاج ثقافي واجتماعي، يتم إنشاؤه والحفاظ عليه من خلال العادات الاجتماعية والمؤسسات والقوانين. الوقت ليس معطى، بل هو عمل جماعي يحمل بصمة المجتمع الذي أنشأه ويحافظ عليه عن طريق تحديد هرمية القيم. حياة الإنسان تحدث في نسيج من الاتفاقيات ومن بينها، ربما يكون الوقت هو الأهم" (Tabboni, 2006, p. 29)

يظهر ذلك جليا من خلال اختلاف المجتمعات في تطوير مفاهيمها الخاصة بالوقت بناءً على تجاربها واحتياجاتها هذا ما يبرهن فكرة أن الوقت ليس بالكيان الثابت بل يتغير ويتكيف مع المتطلبات الاجتماعية والثقافية لكل مجتمع. فعلى عكس المجتمعات التقليدية يعتبر الوقت في المجتمعات المعاصرة وبالتحديد الصناعية منها من أولى اهتماماتها مما يفرض على الأفراد الدقة والتنظيم والانضباط الزمني لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية.

## 2- الأبعاد الزمنية الرئيسية في الفروق الثقافية لمفهوم الوقت:

لخص كل من جلفاند Gelfand وفولمر Fulmer الأبعاد الزمنية الرئيسية التي تصنع الفارق بالنسبة لمفهوم الوقت بين الثقافات في:

1. اعتبار الوقت لغة صامتة شأنها شأن أي لغة أخرى تستخدم للتواصل غير اللفظي فتعبر بذلك عن أشياء معينة مثل الالتزام الذي يتجلى من خلال احترام المواعيد. وهذا ما أكدته هال Hall في كتابه اللغة الصامتة "Silent Language" الذي يعتبر من أهم المؤلفات التي تناولت فكرة الثقافة والوقت .

2. التعامل مع الوقت بطريقة مونوكرونية Monochronic time أو بوليكرونية Polychronic time وهما مصطلحان استعملهما هال Hall ليفرق بين المجتمعات الأحادية المهام والأخرى متعددة المهام. فالأولى تعتقد بأن الوقت خط مستقيم وقابل للتقسيم إلى وحدات حيث يمكن التركيز على مهمة واحدة فقط. تشمل الدول التي يسود فيها الوقت المونوكروني الولايات المتحدة وألمانيا والدول الاسكندنافية . أما الثانية فتري بأن الوقت مرن ويمكن القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد استثمارا للوقت. فالفرد الذي ينتهي إلى هذا النوع من المجتمعات لديه الاستعداد على العمل على مهام متعددة في وقت واحد ويولي أهمية أكثر للتفاعلات الاجتماعية. تعتبر اليابان ودول الشرق الأوسط ودول جنوب آسيا من الدول التي تميل إلى استعمال الوقت البوليكروني.

3. كيفية تقدير الثقافات للماضي والحاضر والمستقبل فالمجتمعات الموجهة نحو الماضي تركز على التقاليد والأحداث التاريخية أما الموجهة نحو الحاضر فتتركز على الأحداث اللحظية

والعواقب قصيرة المدى وبالحدوث عن المجتمعات الموجهة نحو المستقبل فتركز على العواقب طويلة المدى.

4. تقدير الوقت الساعي (الفيزيائي) Clock Time أو الحدثي Event Time. تقدر الدول الصناعية والمتطورة الوقت الساعي المجسد للوقت الموضوعي بشدة كونه يسمح باعادة ترتيب المهام وبالتخطيط الدقيق ما يساهم في تعزيز الكفاءة. أما الدول الأقل تصنيعاً فهي تقدر الوقت الحدثي الذي يقاس بمدّة الأحداث ويكون أقل صرامة ودقة بشأن الالتزام بالمواعيد.

5. وتيرة الحياة وتعني السرعة التي تتحرك بها الحياة في ثقافة معينة. فهناك أفراد يميلون إلى السرعة والانجاز المتعدد للمهام وآخرون يفضلون وتيرة أبطأ وأكثر استرخاءً ويرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع الذي ينتمون إليه حيث أكدت العديد من الأبحاث أن هناك ارتباطات إيجابية بين التنمية الاقتصادية ومؤشرات وتيرة الحياة لكل بلد. أكد ليفين Levin أن الأفراد من المناطق الحضرية الكبيرة عبر العديد من البلدان المختلفة والخلفيات الثقافية لديهم وتيرة حياة أسرع من المناطق الريفية. (Fulmer & Gelfand, 2014, pp. 57-60)

بناء على هذا يمكن القول بان تنظيم الوقت لا ينحصر على المهارة الشخصية بل يتعدى ذلك كونه يعتبر نتاج تفاعل معقد بين الفرد والثقافة المحيطة. هذه الأخيرة التي تفرض نمطاً معيناً من التعامل مع الوقت انطلاقاً من الاستعدادات المكتسبة مما يؤثر على كيفية تنظيم الأفراد لوقتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. فالاختلاف الثقافي يؤثر بشكل على التصور السوسولوجي للوقت والتفاعل معه في الحياة اليومية وفي سياق العمل.

وبحديثنا عن سياق العمل فالأفراد المنتمين إلى ثقافات ذات وقت مونوكروني مثلاً لهم استعدادات للانضباط والالتزام وينعكس ذلك على سلوكياتهم في مكان العمل، حيث يميلون إلى التركيز على مهمة واحدة في وقت واحد، وتحديد أهداف محددة قابلة للقياس، والالتزام بالمواعيد. في المقابل، الأفراد المنتمين إلى ثقافات ذات وقت بوليكروني يميلون إلى القيام بمهام متعددة في وقت واحد، وإعطاء الأولوية للتفاعلات الاجتماعية. والجدير بالذكر أن الاستعدادات المكتسبة لا تقتصر على المعتقدات والقيم حول الوقت، بل تشمل أيضاً العادات والممارسات المتعلقة به، والتوقعات حول كيفية استخدامه.

## المبحث الثالث: التكنولوجيا كاستراتيجية لتسيير الوقت:

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى ظهور تحديات جديدة في البيئة التنظيمية. وقد أفرزت هذه التحولات نموذجين رئيسيين في الفكر التنظيمي: المدخل الظرفي، والمدخل الاجتماعي-التقني. نسعى من خلال هذا المبحث إلى تحليل دور التكنولوجيا كاستراتيجية لتسيير الوقت في المؤسسات، مع التركيز بشكل خاص على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتكنولوجيا التعليمية والتعليم عن بعد في السياق الجزائري.

### المطلب الأول: متطلبات، خصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

#### 1- متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال شروطاً أساسية لتحقيق نجاحها وتختلف هذه المتطلبات من فنية إلى اقتصادية واجتماعية وإدارية وغيرها. حددها كل من العدلي وعباس في:

1- المتطلبات الفنية: وتتعلق بتحسين البنية التحتية مثل أنظمة الاتصالات وتهيئة الموارد البشرية وتوفير المعدات وتحديثها بصفة مستمرة.

2- المتطلبات الاقتصادية: وتشمل دعم الصناعة المعلوماتية والتمويلات الكافية للبحث و تشجيع الاستثمار في هذا المجال.

3- المتطلبات الاجتماعية: وتتحدد في تعزيز العمل الجماعي المبني على التعاون وثقافة تقبل التغيير التكنولوجي.

4- المتطلبات الإدارية: وتمثل في الاعتماد على الهياكل المرنة وتعيين قادة أكفاء قادرين على التغيير وإعادة هندسة العمليات التنظيمية.

5- متطلبات أخرى: ومن أهمها تطبيق حقوق الملكية الفكرية وإصدار قوانين لحماية المصالح وضمان خصوصية وأمن الشبكات (سايجي و حفناوي، 2022، الصفحات 61-62)

تجتمع هذه المتطلبات معاً لتساهم في دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات بطريقة ناجعة وناجحة إذ تتطلب عملية الدمج هذه توازناً دقيقاً بين الاستثمارات في البنية التحتية، وتعزيز ثقافة مؤسساتية موحدة وتوفير الدعم المالي اللازم، وتطبيق مبادئ الإدارة

الاستراتيجية الفعالة إضافة إلى وضع إطار قانوني يحمي حقوق ومصالح جميع الأطراف المعنية. هذا النهج المتكامل يساهم في تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الحديثة وتحقيق النجاح المستدام.

## 2- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT):

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) Information and Communication Technology قوة تحويلية تعيد تشكيل ديناميكيات التفاعل في بيئة العمل، والهيكل التنظيمية، وطبيعة العمل نفسه. إن الخصائص العميقة والمتنوعة لـ ICT تستحق استكشافاً مفصلاً لفهم أثرها المتعدد الأوجه على الحياة التنظيمية الحديثة. ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية:

1. الدقة: وذلك لما توفره الأجهزة والتقنيات الحديثة من نتائج فائقة التركيز والدقة.
2. السرعة: حيث تتيح سرعة كبيرة في نقل واستقبال المعلومات مقارنة بالطرق التقليدية.
3. النظمية: تتضمن مجموعة متكاملة من العناصر المتمثلة في المدخلات مثل العنصر البشري، وأهداف العمل، والأجهزة والتقنيات الحديثة وعمليات تمريرها هذه المدخلات، وتنتهي بمخرجات تحقق الأهداف المرجوة.
4. الهدفية: بمعنى أنها لا تعمل بشكل عشوائي أو غير مدروس بل تسعى لتحقيق نتائج محددة.
5. التكاملية: يدمج فيها الجهد البشري مع الذكاء الاصطناعي للأجهزة والمعدات لإنجاز المهام.
6. التطبيقية: هي خاصية حيوية تعمل على تطبيق المعارف النظرية في الواقع العملي لتحقيق متطلبات معينة.
7. مدخل للتطوير التنظيمي: فهي تسهل مهام الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، مما يساهم في التخفيف أعباء العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وتنظيم الأعمال بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى انسجام الثقافة التنظيمية وبنعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي. (عبد العاطي، 2021، الصفحات 86-87)
8. التفاعلية: تحول الفاعل من متلقي سلبي إلى مشارك متفاعل ينقل ويستقبل المعلومات في الوقت ذاته مما ينهي فكرة الاتصال في وقت واحد أو الاتصال الخطي.
9. التنوع: ويشمل ذلك تنوع الوسائل والتقنيات إضافة إلى تنوع المحتوى.

10. اللاتزامنية: حيث تسمح باستقبال الرسائل وإرسالها في الوقت المناسب للمستعمل دون الحاجة إلى أن يكون جميع المشاركين متواجدين في نفس الوقت. (سايجي و حفناوي، 2022، صفحة 57)

11. توفير الجهد: تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال العمال والمنظمات من سهولة التواصل من خلال استعمال البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني ما يسمح باتمام المهام بسرعة وكفاءة.

12. توفير التكاليف: حيث تعمل على خفض التكاليف التي تتحملها المنظمة مثل الطباعة والموارد التقليدية الأخرى. (عواج، 2020، صفحة 273)

وبناء على هذه الخصائص فإنه يظهر جليا بأنه لم يعد بالإمكان اليوم فصل البيئة التنظيمية عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال كونها تلعب دورا رئيسا في توفير الدقة والسرعة لنقل المعلومات بكفاءة حيث أنها تعزز طرق الاتصال المتنوعة وغير المتزامنة وتجمع بين المدخلات البشرية والعمليات التكنولوجية والمخرجات المرجوة بطريقة متماسكة مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة. تساهم الخصائص المتعددة الأوجه لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جماعي في خلق بيئة تنظيمية أكثر ديناميكية وكفاءة وتوفيراً في التكاليف، مما يبرز دورها الذي لا غنى عنه في المنظمات الحديثة.

### 3- أهمية التكنولوجيا في البيئة التنظيمية :

يُسهّم اعتماد التكنولوجيا وتنفيذها في المنظمات في إحداث تأثير إيجابي، حيث يُمكن أعضائها من تطوير مهارات التواصل ويُتيح لها تطوير استراتيجيات جديدة تُعزز من تنافسيتها. وباختصار، فإن عملية اقتناء التكنولوجيا وتنفيذها تُحدث تأثيراً إيجابياً يُساعد المنظمات على البقاء في السوق والازدهار فيه. (Hernández & Salcedo, 2020, p. 49) تشير مجموعة واسعة من الأبحاث في الخطاب الأكاديمي الحالي إلى أهمية أن تنشئ المنظمات أطراً تحفيزية تعزز رغبة الموظفين في تبني الابتكارات التكنولوجية.

إضافة إلى ذلك، أبرزت العديد من الدراسات وجود علاقة مباشرة بين التقدم التكنولوجي ومؤشرات أداء الموظفين. وثبتت الأدلة التجريبية بشكل مستمر أن التبني الحكيم للتكنولوجيا يرتبط إيجابياً بتحسين أداء الموظفين (Baskaran, Lay, Ming, & Mahadi, 2020, pp. 81-82). وبناء

على ذلك فالتكنولوجيا تدفع بالمنظمة إلى الاستجابة والتكيف مع المتطلبات البيئية الديناميكية مما يساعدها على تحقيق أهدافها بطريقة استراتيجية تحقق من خلالها ميزة تنافسية حيث أنها تساعد على خلق بيئة تنظيمية مبنية على التواصل الفعال بين الفاعلين وتعتمد إلى رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

يمكن تلخيص الدور الحاسم الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة داخل المنظمات في النقاط التالية:

1. تغيير الهياكل التنظيمية وتبسيط طرق العمل، مما يحسن الكفاءة الإدارية والإنتاجية والفعالية من حيث التكلفة والوقت.
2. إنها تدعم هيكل الشبكة الأفقية، مما يشجع اللامركزية ويعزز الحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار بين الموظفين.
3. كما أن فتح الفرص للوصول إلى المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار يعزز ولاء الموظفين وإنتاجيتهم عن طريق إزالة المهام الروتينية وتقليل الإجهاد البدني والعقلي.
4. تشجع التكنولوجيا على الابتكار والانضباط الذاتي، مما يحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.
5. كما أنها تقدم أساليب عمل جديدة مثل العمل الافتراضي أو عن بُعد، مما يوفر المرونة من القيود التقليدية القائمة أساساً على الزمان والمكان. (فرج الله و بن صويلح، 2021، الصفحات 335-336)
6. تعزز استكشاف المعرفة الجديدة واستغلال المعرفة الموجودة.
7. تتضمن تحسين التنسيق بين الموظفين مما يساهم في رفع الأداء على مستوى العمل الجماعي
8. كما أنها تلعب دوراً حيوياً في التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد من خلال مساعدتهم على التعرف على الثقافة والقيم والمعايير التنظيمية والتكيف معها مما يحسن المشاركة في المعرفة وأداء الفريق (Rice & Leonardi, 2013, pp. 443-449).

استنادا إلى ما سبق دمج التكنولوجيا، سيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في ظل المشهد التجاري المتسارع التغير اليوم لم يعد خياراً بل ضرورة لنجاح المنظمات كونه يعزز تأثيرات إيجابية كبيرة، مما يمكن الأفراد من تطوير استراتيجيات جديدة تمكنهم من الازدهار في الأسواق التنافسية حيث يبرز الدليل التجريبي دوره في تحسين التواصل، واتخاذ القرارات، والإنتاجية العامة وتحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال دعم هيكل شبكة أفقي واللامركزية والاعتماد على ثقافة تنظيمية أكثر مشاركة واستقلالية.

### المطلب الثاني: تكنولوجيا التعليم:

يشكل موضوع تكنولوجيا التعليم اليوم محورا فكريا هاما يجذب اهتمام الفكر الإنساني بقوة نظرا للانفجار المعرفي والخصوصية التقنية التي نعيشها في الوقت الحالي ولما يكتسيه من أهمية بالغة في رفع قدرات التدريس والاستجابة لخصائص العملية التعليمية بصفة عامة ورفع إنتاجية كلا من المعلم والمتعلم بصفة خاصة. هذا ما يدفع بالقائمين على المؤسسات التربوية اليوم إلى إعادة النظر في أساليب التعامل مع المعرفة وتسريع دمج التكنولوجيا في الأساليب التعليمية بطريقة حديثة للرفع من أداء المعلم في المؤسسات التربوية.

#### 1- تعريف تكنولوجيا التعليم:

تنوعت تعريفات تكنولوجيا التعليم لتشمل زوايا مختلفة من عمليات التعليم والتعلم حيث يرى حيدر جعفر موسى أن "تكنولوجيا التعليم هي منهجية في التفكير في حل المشكلات و إنماء المستويات وتطويرها، وتخطيط العملية التعليمية وتصميمها وترقية مردوداتها" (دويس، 2015، صفحة 77) كما أنها " تشير إلى التطبيقات التكنولوجية في ميدان التعلم والتعليم بشكل منهجي منظم مثل : استخدام الحاسوب في التعلم." (تنقب، 2021، صفحة 194)

التكنولوجيا التعليمية تعني تطبيق النظريات العلمية والمبادئ التعليمية في أنظمة التدريب لتحقيق أهداف قائمة على التجربة، واستخدام الأجهزة السمعية والبصرية الحديثة، والتدريب الذاتي باستخدام مواد تعليمية مخططة. وفقاً لج. أو. م. ليث G. O. M. Leith ، "التكنولوجيا التعليمية هي تطبيق المعرفة العلمية والتعلم وظروف التعلم لتحسين فعالية وكفاءة التدريس

والتدريب. في غياب المبادئ المثبتة علمياً، تقوم التكنولوجيا التعليمية بتنفيذ تقنيات التجريب العملي لتحسين وضع التعلم."

وقد حصر كدوك عناصر تكنولوجيا التعليم في ستة عناصر اثنان منها بشرية وتتمثل في المعلم والمتعلم، والأخرى بشرية وتشمل: الأهداف و المحتوى و طرق التدريس و التقويم. و تعمل تكنولوجيا التعليم على ترتيب و تنظيم هذه العناصر لضمان عدم تغليب جانب على آخر. (دويس، 2015، صفحة 77)

تبرز هذه التعاريف كيف تتجاوز التكنولوجيا التعليمية مجرد كونها أداة بدلاً من ذلك، فهي تمثل نهجا شموليا غايته الأساسية تتمثل في تحسين العملية التعليمية بأكملها. ولا يتم تحقيق هذا التحسين إلا من خلال الاندماج الاستراتيجي بين المعرفة الاجتماعية حول المنظمات والعمل والمبادئ التربوية الراسخة. تخلق التكنولوجيا التعليمية بيئة تعليمية أكثر كفاءة وإبداعا وفعالية وذلك من خلال عكس الطبيعة الديناميكية والبنوية للعمل نفسه.

## 2- الوسائل المستعملة في تكنولوجيا التعليم وأهميتها:

شهد النظام التعليمي بما فيه العمليات الإدارية والبيداغوجية تحولا رقميا ملحوظا، فتعددت الوسائل المعتمد عليها اليوم في المنظمات التربوية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- 1) دمج الحواسيب على نطاق واسع لتغطية المهام الإدارية والبيداغوجية بما فيها طباعة الوثائق الإدارية المختلفة وإنشاء قوائم التلاميذ وتحضير المواد التعليمية والدروس ما يؤدي إلى التقليل من عبء العمل اليدوي والتكامل في تبسيط العمليات .
- 2) يسمح استعمال الانترنت باستخدام محركات البحث المختلفة لجمع المعلومات والمعرفة ليتم تقديمها للمتعلمين بطريقة منظمة، متماشية مع المناهج الدراسية مما يساهم في توسيع الموارد المتاحة لكل من المعلمين والمتعلمين مما يجعل التجربة التعليمية أكثر شمولاً.
- 3) استخدام البريد الإلكتروني بين جميع أطراف الأسرة التربوية يوفر الوقت والجهد بشكل كبير، مما يضمن تبادل المعلومات والملاحظات بسرعة وكفاءة.

4) توفير الكتب الإلكترونية والموارد المخزنة على الأقراص والفلashes من قبل النظام التعليمي الجزائري حيث توفر هذه المواد الرقمية محتوى تعليمي سهل الوصول ومحمول لكل من المعلم والمتعلم.

5) تم مؤخرًا تقديم مدارس نموذجية تستخدم الألواح الإلكترونية بدلاً من الحقائق المدرسية التقليدية كمحاولة لتحديث البيئة التعليمية كونها تعتبر أداة تكنولوجية متقدمة للتعلم.

6) يتم استخدام منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك Facebook وواتساب Whatsup كأداة للتواصل والتفاعل بين الطلاب والمعلمين وحتى أولياء الأمور. تسهل هذه المنصات تبادل المعلومات والمعرفة والتحديثات، مما يعزز مجتمعًا تعليميًا تعاونيًا وتفاعليًا. (تنقيب، 2021، صفحة 198)

7) يعد جهاز العرض Datashow هو الآخر وسيلة ناجعة كونه يسهل العملية التعليمية ويسر عملية الشرح مما يعزز أداء الطلاب. (Ojelade & Aregbesola, 2020, p. 34)

8) كما أن الأجهزة المحمولة مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية أحدثت قفزة نوعية في مجال التعليم من خلال توفير أدوات تعليمية مبتكرة تتيح الوصول إلى كم هائل من المعلومات والموارد التعليمية في أي زمن ومن أي مكان. (Lina & Angelin, 2022, p. 26)

من خلال استعمال هذه الأجهزة وغيرها من أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تسعى إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية تم إعادة تشكيل البيئة التعليمية بشكل جذري ولم يقتصر هذا التحول على تبسيط مهام الأسرة التربوية بما فيها الأستاذ وتعزيز التواصل فحسب، بل امتد إلى خلق فضاءات تعليمية أكثر تفاعلية وديناميكية حيث ساهم في تعزيز التعاون بين مختلف فاعلي الأجهزة التعليمية وخلق مجتمع تعليمي مترابط وتوسيع نطاق الموارد التعليمية المتاحة، وتمكين المتعلمين من التعلم الذاتي، وبالتالي، فإن هذا التحول الرقمي لا يمثل مجرد تحديث تقني، بل يشكل تحولاً اجتماعياً تنظيمياً في النظام التعليمي، يسعى إلى بناء مجتمعات تعليمية أكثر مرونة واستجابة للتطورات المتسارعة في العصر الرقمي والاضطرابات المفاجئة.

### 3- التعليم عن بعد - مفهومه وواقعه في الجزائر:

في السنوات الأخيرة، برز التعليم عن بعد Distance Education كموضوع مهم في مجال التعليم، حيث اكتسب اهتمامًا ونقاشًا كبيرين. يتجلى هذا الارتفاع في الاهتمام من خلال انتشار

المؤتمرات والمقالات العلمية التي تركز نفسها لاستكشاف جوانب مختلفة من التعليم عن بعد. لقد أدى التقدم التكنولوجي، بما في ذلك البرامج والأجهزة المبتكرة، إلى جعل أنظمة التعليم عن بعد أكثر سهولة في الوصول إليها، ومرنة الاستخدام، وفعالة من حيث التكلفة وهو ما عكس حتمية تكيف المنظمات التربوية مع التغييرات التكنولوجية والاجتماعية مما سمح باعادة تشكيل هيكله العمل التعليمي وأتاح فرصا جديدة للتعلم المستمر والتنمية المهنية. وبهذا رسخ التعليم عن بعد نفسه في التيار الرئيسي، واعدًا بتحويل نماذج التعليم والتدريب التقليدية.

### 1-3- تعريف التعليم عن بعد :

على الرغم من أن مصطلحات "التعليم الإلكتروني"، "التعليم عبر الإنترنت"، "التعليم الافتراضي"، و"التعليم عن بعد" تشترك في نفس الهدف وهو تمكين التعلم خارج نطاق الفصول الدراسية، إلا أن هناك فروقاً دقيقة بينها. ويُعتبر "التعليم عن بعد" المصطلح الشامل والمتكامل. (Simonson, Smaldino, & Zvacek, 2015, p. 33)

تعرفه منظمة اليونسكو بأنه " عملية تربوية يتم فيها كل أو أغلب التدريس بعيد في المكان و الزمان عن المتعلم، مع التأكيد أن أغلب الاتصالات بين المعلمين و المتعلمين تتم من خلال وسيط معين سواء كان إلكترونيا أو مطبوعا." (شالا و بوشيخي، 2022، صفحة 169). في حين عرفه سيمونسون Simonson بأنه "تعليم رسمي قائم على المؤسسات حيث تكون مجموعة التعلم منفصلة، وتستخدم أنظمة الاتصالات التفاعلية لربط المتعلمين والموارد والمدرسين" (Simonson, Smaldino, & Zvacek, 2015, p. 31)

من جهته، يعرف "هولبرغ" التعليم عن بعد بأنه " ذلك النوع من التعليم الذي يغطي مختلف صور الدراسة في كافة المستويات التعليمية التي لا تخضع فيها العملية التعليمية لإشراف مستمر ومباشر من في المدرسين قاعات الدراسة، بمعنى هناك انفصال بين المعلم والمتعلم في كافة صور التعليم عن بعد، ويحدد ذلك التنظيم مكانة الوسائط التقنية في العملية التعليمية، ودورها في تحقيق الاتصال بين المعلم والمتعلم دون الالتقاء وجها لوجه " (أمعوش و مقدم، 2022، صفحة

تجمع هذه التعاريف على أن التعليم عن بُعد يتميز بالفصل المكاني والزمني بين المعلم والمتعلم مع الاعتماد الكبير على الوسائط التقنية المتنوعة بالدرجة الأولى لضمان بيئة تعلم افتراضية قائمة على التواصل الفعال ويشمل التعليم عن بعد جميع المستويات التعليمية كما أنه يتميز بعدم الحاجة إلى إشراف مباشر ومستمر من قبل المعلمين، مما يعزز من أهمية التنظيم الهيكلي ودور التكنولوجيا في تسهيل العملية التعليمية عن بُعد.

### 2-3- واقع التعليم عن بعد في الجزائر:

اعتمدت الجزائر على التعليم عن بعد عام 1961م حيث تم تدريس مناهج المرحلة الثانوية وتدريب المعلمين أثناء الخدمة عبر المراسلة. وفي عام 1963، تم تطوير هذه الطريقة عن طريق دمج الراديو والصحف اليومية لنشر الدروس التعليمية. وتماشيا مع التطور التكنولوجي ودخول الكمبيوتر في المجال التعليمي وانتشار الإنترنت في التسعينيات، شهد التعليم عن بعد نقلة نوعية كبيرة. فقد ساهم استخدام شبكة المعلومات في تسهيل التواصل بين الطلاب والمعلمين، وتوفير مصادر تعليمية متنوعة، مما جعل التعليم عن بعد يتبنى أشكالاً متنوعة وأصبح أكثر فعالية وجاذبية لدرجة أنه بات ينافس التعليم التقليدي. (أمعوش ومقدم، 2022، صفحة 96)

من الأمثلة البارزة التي تعكس مجهودات الجزائر في تشجيع التعليم عن بعد منصة Dirassatti التي تقدم مواد تعليمية متنوعة عبر الإنترنت، ومنصة imadrassa التي تعمل على تسهيل الوصول إلى الدروس بطريقة إلكترونية. أما جامعة التكوين المتواصل (UFC) فتوفر برامج تعليمية متنوعة عبر الإنترنت، مما يلبي احتياجات الطلاب المختلفة. انضمت الجزائر إلى برنامج الجامعة الافتراضية ابن سينا والتي تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم ويشرف عليها أساتذة من دول مختلفة بالإضافة إلى ذلك، تم تحقيق شراكات دولية ناجحة مثل مشروع ACOLAD الذي يعزز التعليم عن بعد من خلال التعاون الدولي وتبادل الخبرات. (قحام والسبتي، 2015، الصفحات 16-19).

ازداد الاهتمام بالتعليم عن بعد تزامنا مع جائحة كورونا التي ظهرت سنة 2020 أينما اضطرت الدولة الجزائرية التوجه إلى تطبيق هذا النمط من التعليم في جميع المستويات خاصة على المستوى الجامعي فتم استخدام منصات رقمية مثل EAD و Campus Numérique

بالإضافة إلى أدوات مثل Google Meet لتسهيل العملية التعليمية وبلوغ الأهداف المرجوة. وقد أبرز هذا الوضع التحديات التي تواجه الجزائر في تطبيق التعليم عن بعد . ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ◀ ضعف البنية التحتية التكنولوجية.
- ◀ غياب تكافؤ الفرص حيث أن الفروق الاجتماعية والاقتصادية تعيق تحقيق تعليم متكافئ.
- ◀ افتقار المعلمين لمهارات استعمال التكنولوجيا في التعليم مما صعب عملية التكيف مع التعليم عن بعد.
- ◀ غياب الدعم المادي للتعليم من طرف شركات الاتصال مما زاد من أعباء الأسرة والمعلمين على حد سواء.
- ◀ استخدام المعلمين لبياناتهم الشخصية عبر وسائل التواصل الاجتماعي عرض بياناتهم الشخصية للخطر.
- ◀ يشكل كل من الامتحان والتقويم أكبر تحد في هذا النوع من التعليم (أمعوش و مقدم، 2022، الصفحات 100-101)

وتماشيا مع ما تم ذكره فالجزائر قطعت شوطاً كبيراً في تطوير هذا النمط التعليمي، بدءاً من التجارب البسيطة في الستينيات وصولاً إلى الاعتماد الواسع عليه في ظل جائحة كورونا. وقد أثبتت المنصات الرقمية والشراكات الدولية نجاعتها في توفير فرص تعليمية متعددة وبيئة تعليمية ديناميكية . إلا أنه على الرغم من ذلك فلا تزال هناك تحديات متعددة ومختلفة تقف عائقاً أمام التعليم عن بعد، أهمها ضعف البنية التحتية التكنولوجية وعدم المساواة في فرص الوصول إلى التكنولوجيا. إضافة إلى حاجة المعلمين إلى المزيد من التدريب والتأهيل لتكييف أساليبهم التدريسية مع المتطلبات الجديدة للتعليم عن بعد. لذا، فإن تحقيق نجاح مستدام في مجال التعليم عن بعد يتطلب بذل جهود مشتركة من قبل الدولة الجزائرية والمنظمات التعليمية وشركات الاتصالات والمجتمع ككل .

### المطلب الثالث: التكنولوجيا كاستراتيجية لتسيير الوقت في المنظمة:

تعد مشكلة تسيير الوقت في المنظمات الحديثة من التحديات التي تسعى للتغلب عليها في ظل بيئة تقنية تنافسية وديناميكية، فالتأخر في إنهاء المهام يخلق ارتباكاً داخل المنظمة مما يؤثر على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي على خلاف التحكم الفعال في تسيير الوقت الذي ينعكس إيجاباً على الفاعلين والمنظمة على حد سواء. ولمواجهة هذه التحديات لجأت المنظمات إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة بما فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تعتبر هذه الأخيرة " أداة قيمة لتوفير الوقت ولكنها تعتبر أيضاً مستهلكاً كبيراً للوقت إذا لم يتم استعمالها بطريقة صحيحة". (ليستر، 1999، صفحة 82).

تشير بعض الدراسات إلى أن الأهمية في مجال التكنولوجيا والحواسيب لا تكمن في الوقت الذي نخصه لاستخدامها، بل في كيفية استخدامها لها فعندما يتم استخدامها بفعالية، كما أوضحت بعض الأبحاث السابقة، فإنها تسهم بشكل كبير في توفير الوقت، مقارنة بعدم استخدامها على الإطلاق. (Domínguez & María José, 2021, p. 2). لذا يتوجب على المنظمات توفير كفاءات بشرية قادرة على التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. (موسى وفكرون، 2020، صفحة 24) إن الاستخدام غير الرشيد لهذه الوسائل التقنية مثل الاستعمال المفرط لوسائل الاتصال الاجتماعي وسوء تسيير البرامج يؤدي إلى إهدار الوقت ما يتطلب من الميسرين التخطيط الجيد والتنظيم والمتابعة لتفعيل دور التكنولوجيا وتحقيق الاستفادة القصوى إضافة إلى هيكلة البيئة التنظيمية لدعم التكنولوجيا.

يرى ليستر أن التكنولوجيا الحديثة بما فيها من هاتف وبريد إلكتروني وأجهزة أخرى تساعد العامل على إنجاز العمل الكثير في وقت أقل فالمسألة ليست متعلقة بالعمل الشاق ولكن بالعمل بذكاء (ليستر، 1999، صفحة 14) وفي نفس الصدد يؤكد جرادات وآخرون "أن ظهور التكنولوجيا الحديثة قللت الوقت من خلال تقنية الاتصال عبر الانترنت ومن خلال البريد الإلكتروني الذي سهّل الاتصال بين المدراء وموظفيهم من أي موقع في العالم" (موسى وفكرون، 2020، صفحة 24).

"التغيير الذي أحدثته الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات والانترنت في حياتنا جعلت الإدارة الإلكترونية للوقت تصبح حقيقة واقعة أمام أعيننا، فتكنولوجيا المعلومات تتضمن أجهزة الحواسيب، البرمجيات المتنوعة، ومجموعة من الطرائق التي تتفاعل فيما بينها، وهي تحقق لنا مزايا هامة يمكن الاستفادة منها في إدارة الوقت" (موسى و فكرون، 2020، صفحة 23) يرجع هذا إلى طبيعة تكنولوجيا المعلومات في قدرتها على تخزين ومعالجة واسترجع المعلومات بطريقة سهلة وفي وقت وجيز وبجهد أقل.

وفي ضوء ما تم استعراضه يتعين على المنظمات أن تدرك بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبالرغم من نجاحها في تسيير الوقت التنظيمي بطريقة فعالة وناجعة إلا أنها تتطلب إستراتيجية تشمل تحديد الأهداف التكنولوجية التي تتوافق وأهداف المنظمة وتحديد التقنيات اللازمة إضافة إلى تطوير كفاءة مواردها البشرية في المجال التكنولوجي مما يجنبها الإهدار المحتمل للوقت والموارد ويسمح لها بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية وفي وقت أقل.

### المطلب الرابع: النسق التكنولوجي في المنظمة:

تشير الدراسات الحديثة في مجال سوسيولوجيا التنظيم إلى أن التكنولوجيا أصبحت واحدة من المواضيع الرئيسية التي تستقطب اهتمام الباحثين نظرا لتغلغلها الحتمي في المنظمات لما لها من أثر بارز على المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ومن دور فعال في تحقيق المواءمة مع متغيرات العصر الحديث. وقد تزايد الاهتمام بتأثير التكنولوجيا على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي، حيث يعتبر التفاعل بين التكنولوجيا والمنظمات عملية معقدة تتوسطها عدة عوامل مؤثرة بما فيها البيئة المحيطة، والثقافة التنظيمية السائدة، وهياكل المنظمة.

كنتيجة لذلك تعددت النظريات السوسيولوجية التي تحاول فهم تأثير التكنولوجيا على المنظمات. ومن أبرز هذه النظريات النظرية الموقفية، التي تمثل جون وودوارد **Joan Woodward** أحد روادها، والتي تربط بين نوع التكنولوجيا وهيكل المنظمة. كما برزت النظرية الاجتماعية التقنية (الفنية) المتجسدة في أبحاث تافستوك **Tavistock**، والتي تؤكد على التفاعل بين العناصر الاجتماعية والتقنية في المنظمة. تأثرت أفكار كلا النظريتين بمدرسة الأنساق التي تعتبر بأن المنظمة

هي نسق مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها فهو في حالة تفاعل مستمر معها حيث أن المنظمة كما يشير ميلاز " في علاقة مع محيطها الاقتصادي والتقني والمؤسساتي". (بوحفص، 2017، صفحة 155)

#### 1- المدخل الظرفي أو الموقفى أو الاشتراطي: Contingency/ Conditional Approach

ينطلق هذا المدخل من مبدأ أساسي وهو أن المنظمة عبارة عن نسق مفتوح وينحصر الإطار العام الذي يعتمده في العلاقة الكامنة بين المنظمة والبيئة حيث تجاوز كل من لورانس ولورش Lawrence و Lorsch الحالة المثالية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة وركزا بدلاً من ذلك على الواقعية الديناميكية للمنظمات. فلكل منظمة ظروفها ومتغيراتها الخاصة ويقف نجاح أي منظمة على قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتواصلة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تقنية. ويرفض هذا المدخل الثبات في البنية التنظيمية، مؤكداً على أهمية المرونة والقدرة على إعادة التشكيل لمواكبة التغيرات. (الشماع و خضير، 2007، الصفحات 96-97)

يفند هذا المدخل واحدة من أهم مبادئ المدرسة الملائسيكية القائم على وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري **One Best Way** (بوحفص، 2017، صفحة 159) ويقترح أن الهيكل التنظيمي، بأبعاده وخصائصه كجزء من تصميم المنظمة، يتأثر بعدة عوامل موقفيّة. من بين أبرز هذه العوامل: العوامل البيئية، دورة حياة المنظمة، الحجم، التكنولوجيا، الإستراتيجية، وقوة الإدارة. (الخفاجي و الغالبي، 2019، صفحة 141) أكد رواد المدخل الظرفي على اثنين من المدخلات الأساسية:

1. المتغيرات الهيكلية، التي تتضمن الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي الأنسب.
2. المتغيرات البيئية، والتي تشمل المؤثرات البيئية والتكنولوجيا وتتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات. (الشماع و خضير، 2007، صفحة 97) وقد اهتمت دراسة وود وورد Joan Woodward بدراسة التكنولوجيا وعلاقتها بالهيكل التنظيمي للمنظمة باعتبارها واحدة من المتغيرات التنظيمية.

1-1- دراسة وود وارد Joan Woodward:

تعد دراسة وود وارد Joan Woodward من أهم الدراسات في تحليل أثر التكنولوجيا في المنظمات معتمدة على التكنولوجيا كمتغير مستقل يؤثر بشكل كبير في طبيعة الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المنظمات. وقد قامت الباحثة بتطبيق أبحاث مهمة بين عامي 1953 و1957 على 100 شركة بريطانية. استنتجت من خلالها أن الأنظمة التكنولوجية وأنظمة الإنتاج تشرح أوجه التشابه في تنظيم الشركات. حددت ثلاثة أنماط من الإنتاج:

1. الإنتاج بالوحدات أو السلسلات الصغيرة: يتميز هذا النوع من الإنتاج بمرونة عالية داخل المنظمات مبنية على التسلسل الهرمي المحدود وتسمح بالاتصال غير الرسمي .
2. الإنتاج بالوحدات الكبيرة: هيكل تنظيمي أكثر هرمية مع نسبة أعلى من الإشراف.
3. عملية الإنتاج المستمرة: تعتمد على علاقات عمل أفقية مبنية على الكفاءة والخبرة. (Plane, 2008, pp. 52-53)

بناء على هذه النتائج استنتجت جون وودوارد Joan Woodward أن درجة التعقيد التقني تؤثر بطريقة أو بأخرى على نوع الهيكل التنظيمي وخصائصه فلا يوجد طريقة واحدة أفضل للتنظيم حيث أنه كلما كان هناك تلاؤم بين درجة التعقيد التقني في أنماط نظم الإنتاج وبين خصائص الهيكل التنظيمي انعكس ذلك إيجاباً على فاعلية المنظمة. (الخفاجي و الغالبي، 2019، صفحة 155) وبالتالي فإن الاختلافات التنظيمية ترجع إلى الاختلاف في التكنولوجيا المعتمدة وليس إلى التاريخ أو الحجم. (دربالي، 2019، صفحة 46)

2- التناول النسقي الاجتماعي التقني أو النسق الاجتماعي الفني Socio- Technical System:

بناء على نظرية الأنساق طور معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية Tavistok Institute of Human Relations مدخل النسق الاجتماعي الفني الذي يؤكد على ضرورة أخذ العلاقات القائمة بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجية في المنظمات بعين الاعتبار. (Jary & Jari, 1995, p. 641) "يمثل مدخل النسق الاجتماعي الفني مدخلاً نظرياً يقف موقفاً وسطاً بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية، ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية

والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على البيئة التنظيمية... وقد حاول رواد هذا الاتجاه تقدير اتجاه الإدارة نحو الشعور بالحاجة إلى التشاور، والابتكار، والمرونة، وسعة الأفق في تصميم عمليات العمل وإجراءاته بعيداً عن الحتمية التكنولوجية. " (طلعت ابراهيم، 2007، صفحة 112)

تستند هذه النظرية إلى مبدئين رئيسيين: طبيعة التفاعل و"ملاءمة العناصر" بين العوامل الاجتماعية والتقنية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى حالة مثالية للنظام. يُعرف هذا بالمفهوم بالتحسين المشترك، الذي يتطلب اهتماماً متساوياً بالعنصرين التقني والبشري خلال عملية التصميم أو إعادة التصميم لتحقيق أفضل توافق بين متطلباتهما.

تحسين بعد واحد فقط قد يؤدي إلى ظروف غير مثالية للنظام بأكمله، لذا يجب تحقيق الاتساق عبر أبعاد مختلفة لتجنب التداخل وضمان تحقيق أهداف النظام. كما يجب أن تكون المنظمات مرنة لتتكيف مع التغييرات البيئية، مما يجعل التحسين المشترك عملية ديناميكية ومتكررة. يجب أن يكون التحسين نشاطاً مشتركاً، حيث تعمل الأنظمة التقنية والاجتماعية بشكل مستقل لكن متكامل لتحويل المدخلات إلى مخرجات. التحسين المشترك لكلا النظامين ضروري للنجاح العام، مما يضمن دمجهما بشكل متناغم لتحقيق أفضل النتائج. (Abbas & Michael, 2023, pp. 28-29)

## 1-2- تجارب فريدريك إيمري Frederick Emery وإيريك تريست Eric Trist:

ابتداءً من الخمسينيات، طور فريدريك إيمري Frederick Emery وإيريك تريست Eric Trist من معهد تافيسستوك في لندن نظرية التنظيم الاجتماعي التقني. كشفت أبحاثهما الجوهرية في مناجم الفحم البريطانية أن الآلات الجديدة المصممة لزيادة إنتاج الفحم أدت بالفعل إلى انخفاض الإنتاج، خاصة في الفرق التي نظمت وفقاً لمبادئ تايلور، حيث واجهت مستويات عالية من عدم الرضا والتغيب والصراع. وعلى النقيض، أظهرت الفرق التي تطبق مبادئ توسيع وتطوير الوظائف تحسناً في الرضا والإنتاجية من خلال العمل الجماعي والدعم المتبادل. (Plane, 2008, p. 55)

اقترح فريدريك إيمري Frederick Emery وإيريك تريست Eric Trist إعادة تنظيم العمل بحيث تكمل الفرق جميع المهام بشكل جماعي، وتحصل على مكافآت إنتاجية عند تحقيق الأهداف. أدى ذلك إلى إنشاء فرق عمل شبه مستقلة، وهو مفهوم أساسي في نظرية التنظيم الاجتماعي التقني. على عكس هيكل تايلور Taylor المثالي الواحد، تشير نظرية التنظيم الاجتماعي التقني إلى وجود هياكل تنظيمية متعددة للتكنولوجيا الواحدة، مع التركيز على مشاركة وتعبير الموظفين. تجاوز هذا النهج حركة العلاقات الإنسانية التي قادها مايو Mayo من خلال الدعوة إلى مزيد من مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية. (Plane, 2008, pp. 55-57)

### خلاصة :

يتجلى من خلال المعالجة السوسيولوجية لموضوع تسيير الوقت في هذا الفصل أن هذا المفهوم يتجاوز المقاربات التقنية البسيطة التي سادت في بداية الفكر التنظيمي. فتحليل العلاقة بين تسيير الوقت والاستعدادات والتكنولوجيا يكشف عن نسيج من التفاعلات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية. وقد أظهر تتبع تطور النماذج النظرية في هذا المجال تحولاً من النظرة الآلية للوقت في المدرسة الكلاسيكية إلى فهم أعمق يراعي البعد الإنساني والثقافي.

كما برز دور الهابيتوس كإطار تحليلي يفسر كيفية تشكل الاستعدادات وتأثيرها على ممارسات تسيير الوقت، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير مختلف أنواع الرساميل في هذه العملية. ويمثل البعد التكنولوجي في هذا السياق تحولاً نوعياً في فهم وممارسة تسيير الوقت، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصراً هاماً في تشكيل استراتيجيات جديدة لتسيير الوقت، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة. وهو ما يؤكد ضرورة تبني مقاربة سوسيولوجية متعددة الأبعاد في دراسة وفهم ديناميكيات تسيير الوقت في السياق التنظيمي المعاصر.

الفصل الثاني: التناول النظري للأداء الوظيفي في  
الفكر التنظيمي

### تمهيد :

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في الكتابات والدراسات التنظيمية كونه يعتبر أحد المؤشرات الأساسية التي يستدل بها على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها. و الحديث عن الأداء الكلي للمنظمة يدفعنا حتماً إلى الحديث عن أداء العنصر البشري باعتباره المحرك والمنشط للأداء. وهذا ما يعني أن نجاح المنظمة في التكيف مع بيئة ديناميكية وتنافسية مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية حيث أن تحقيق فعالية الأداء في المنظمة لم يعد يقتصر على الموارد المالية والفنية التنظيمية إنما يتأثر بدرجة الاستفادة من الرأسمال البشري بالدرجة الأولى .

تطور مفهوم الأداء الوظيفي عبر مراحل متعددة من الفكر التنظيمي، بدءاً من المدرسة الكلاسيكية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى النظريات الحديثة في التنظيم. وقد أجمع الباحثين في هذا الميدان على أن الاهتمام بالأداء الوظيفي وتعزيز البيئة التنظيمية المحفزة يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رفاهية الموظفين على حد سواء. يسعى هذا الفصل إلى تقديم تحليل سوسيولوجي للأداء الوظيفي ، مع التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: ماهية الأداء الوظيفي وأبعاده، طبيعة التنظيم ومتطلباته، والفعالية التنظيمية ومؤثراتها. ويستند هذا التحليل إلى مقارنة نظرية تكاملية تجمع بين مختلف المداخل النظرية في دراسة التنظيمات.

### المبحث الأول: الأداء الوظيفي:

شكّل الأداء الوظيفي محور اهتمام الدراسات التنظيمية منذ نشأتها، حيث تطور مفهومه من النظرة التقليدية البسيطة التي ركزت على الإنتاجية المباشرة، إلى رؤية أكثر شمولية تجمع بين الأبعاد المادية والإنسانية والتنظيمية. ويمثل تحليل ماهية الأداء الوظيفي وأبعاده ومحدداته مدخلاً أساسياً لفهم البيئة التنظيمية في المنظمات المعاصرة، خاصة في ظل التحولات العميقة التي يشهدها عالم العمل وتزايد التحديات التنظيمية. وتكمن أهمية دراسة هذا المفهوم في كونه يمثل نقطة التقاء بين الأهداف الفردية والتنظيمية، مما يجعله مفتاحاً أساسياً لفهم وتطوير الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي: أبعاده، محدداته، عناصره وأهميته:

1- أبعاد الأداء الوظيفي:

اختلفت الدراسات السابقة حول أبعاد الأداء الوظيفي لتشمل أبعادًا متنوعة مثل أداء المهمة ، والسياقي، والتكيفي، والإبداعي، والمضاد للانتاجية وغيرها. ومع ذلك، استقرت معظم الدراسات الحديثة على أهمية أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي لاستقطابها اهتمام العديد من الباحثين. حدد بومان Bowman وموتويدلو Mottodiello (1993) نوعين من سلوك الفرد داخل المنظمة:

1. أداء المهام **Task Performance**: يرتبط بشكل أساسي بالأنشطة التي تحددها المنظمة والمتعلقة بالنواة التقنية للمنظمة أي التي تذكر بشكل رسمي في الوصف الوظيفي.
2. الأداء السياقي **Contextual Performanc**: يتمثل في أفعال التعاون، والمساعدة، والانضباط الذاتي، والاجتهاد، التي تخلق جوًا بيئيًا محفزًا يدفع أداء الموظف. على الرغم من أن الأداء السياقي ليس جزءًا رسميًا من الوظيفة، إلا أنه ذو أهمية كبيرة لزيادة مخرجات المنظمة وزيادة الفعالية التنظيمية. (Korkaew & Suthinee, 2012, pp. 116-117) يسمى الأداء السياقي أحيانًا بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن هذين النوعين من السلوكيات يسيرا جنبًا إلى جنب، إلا أنهما لا يرتبطان ارتباطًا مباشرًا. بمعنى أن الموظف قد يبرع في أداء مهامه لكنه يعاني من انخفاض في مستوى الأداء السياقي كونه يفتقر إلى المشاركة في الأنشطة التي تعود بالنفع على بيئته التنظيمية. (نعساني، 2018، صفحة 168)
3. الأداء التكيفي **Adaptive Performance**: يعتبر الأكثر حضورًا لما تشهده المنظمات اليوم من تغيرات سريعة في متطلبات العمل ويعرف بأنه تغيير العامل لسلوكه لتلبية متطلبات، تغيرات واحتياجات البيئة التنظيمية المتمثلة أساسًا في التكنولوجيا وإعادة الهيكلة والاندماج... الخ ما يفرض على العامل التعلم السريع والتكيف لمواجهة بيئة العمل غير المؤكدة. (علي مرزوق وفهيم خطاب، 2020، صفحة 273)

2- محددات الأداء الوظيفي:

تعددت محددات الأداء باختلاف الزوايا التي ينظر إليها من طرف كل باحث. فنسبة إلى برينجل Pringle و بلامبيرغ Plumberg يتحدد أداء العامل انطلاقاً من ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:

1. الفرصة Opportunity: تشير إلى الموارد التي توفرها المنظمة لموظفيها لأداء مهامهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، بما في ذلك الأدوات، والمواد، والإمدادات، والراتب، والوقت وظروف العمل مثل السياسات ونوع القيادة. (Arik, 2018, pp. 2-3) يؤكد كل من أنجلز Angeles و باولا Paula ولارا Lara أن القيادة التحويلية، والتمكين، وأهمية المهام، والدعم الاجتماعي لها تأثير إيجابي على أداء العامل. (M. Angeles L´opez, Paula, & Lara, 2021, p. 7)
2. القدرة Ability: وتشمل المهارات الفردية والقدرات الفكرية التي تتألف من المهارة، والذكاء، والمهارات الحركية، ومستويات التعليم والطاقة.
3. الاستعداد Willingness: يمثل أنواع مختلفة من التحفيز، ورضا العمل، والارتباط بالأنا، والصورة الذاتية، والقيم، والتصورات، والشعور بالعدالة. تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً في التأثير على مستوى أداء الفرد لتحقيق أهداف المنظمة (Arik, 2018, p. 3)

يجب الأخذ بعين الاعتبار أن فهم محددات الأداء الوظيفي أمر حيوي للمنظمات لتحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية. عوامل مثل القيادة التحويلية، والتمكين، وأهمية المهام، والدعم الاجتماعي أساسية في تعزيز أداء الموظفين إضافة إلى أن تعزيز عقلية ريادية داخل المنظمات يمكن أن يحسن أداء العمل، مما يؤدي إلى نتائج محسنة بشكل عام.

3- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي وقد تعددت وجهات النظر المتعلقة بهذه العناصر فمنها ما هو مرتبط بالفرد والوظيفة والموقف ومنها ما هو مرتبط بالمعرفة بمتطلبات الوظيفة ونوعية العمل وكميته والمثابرة والثوق أما فريق آخر من

الباحثين فيربطها بالمدخلات والمخرجات وشروط الانتاج والنتائج والتغذية المرتدة. (دره، 2008، الصفحات 126-127) وسنركز في بحثنا هذا على العناصر التالية:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل الخبرات العامة والمهارات الفنية التي يمتلكها الفرد المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها.
- 2- نوعية العمل: وتتعلق بتنظيم وتنفيذ العمل بدقة وإتقان ووعي وحرص دون الوقوع في أخطاء.
- 3- كمية العمل: وتمثل حجم العمل المنجز في الوقت المحدد وكذا مقدار سرعة هذا الانجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتتعلق بالالتزام والمثابرة والجدية والتفاني في العمل ومدى قدرة العامل على تحمل مسؤولية المهام الموجهة إليه ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه. (الهاني، 2018، صفحة 58)
- 5- الموظف: تتضمن مجموعة المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الموظف، بالإضافة إلى سماته الشخصية مثل الاهتمامات والقيم والدوافع.
- 6- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات ونظم المعلومات والاتصالات.
- 7- الموقف: تشير إلى البيئة التنظيمية التي تشمل العوامل التنظيمية مثل هيكل المنظمة، وأساليب الإدارة، وتوفر الموارد، بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية مثل العلاقات بين الموظفين والجو العام في العمل. (دره، 2008، صفحة 126)

الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل ديناميكي بين مجموعة من العناصر المتداخلة، والتي تشمل كفاءات العامل (معرفته ومهاراته وخصائصه الشخصية)، ومتطلبات الوظيفة (المهام والمسؤوليات)، والبيئة المحيطة. وبشكل عام، هناك علاقة طردية بين مستوى هذه العناصر ومستوى الأداء فكلما كانت هذه العناصر متوافقة ومتكاملة، زادت فرص تحقيق أداء متميز. وبالتالي، فإن تطوير الأداء يتطلب التركيز على تحسين هذه العناصر بشكل مستمر، من خلال توفير برامج تدريبية، وتحديد أهداف واضحة، وبناء علاقات عمل إيجابية.

4- أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة:

يعتبر الأداء الوظيفي للعمال من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة في نجاحها بل أن البعض قد حصر أداء المنظمة في أداء مواردها البشرية كونه يمثل الميزة التنافسية التي تحقق التمييز في الأداء هذا الأخير الذي لن يتحقق استناداً على الموارد التكنولوجية والمالية فحسب بل يستند في المقام الأول على الرأسمال البشري الذي يتمتع بكفاءة ومهارات تساعده على التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وتكمن أهمية الأداء في النقاط التالية:

(1) العملية الإنتاجية بشكل عام سواء كانت ملموسة كالإنتاج الصناعي أو غير ملموسة كتقديم الخدمات، هي في جوهرها تفاعل اجتماعي معقد. فهي لا تقتصر على كونها مجرد تحويل للموارد، بل تتجسد أيضاً في العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة. الأداء الوظيفي، من هذا المنظور، هو المحرك الاجتماعي للعملية الإنتاجية حيث إنه يمثل الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع بعضهم البعض ومع الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة. وهنا يبرز دور العنصر البشري كعامل حاسم في نجاح أو فشل المؤسسة. (الدحلة، 2001، صفحة 96)

(2) يُعدُّ الأداء عنصراً هاماً في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع أنواع الأنشطة التي يقوم بها الفرد فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً، فإنه يعكس بوضوح نجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. كون أن الأداء هو المؤشر الحقيقي لمدى فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (ايططاحين، 2015، صفحة 213)

(3) تأثير الأداء الوظيفي يتجاوز الحدود التنظيمية التي ترسمها المنظمة حيث أنه يلعب دوراً محورياً في نسيج التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ككل. (البراهيم، 2008) هذا يعني أن الأداء الوظيفي هو في الواقع ظاهرة اجتماعية-اقتصادية واسعة النطاق، تربط بين الوحدات الصغرى المتمثلة في الأفراد والمؤسسات والوحدات الكبرى التي تشمل المجتمع والاقتصاد والوطن.

4) استثمار القدرة لدى الفرد على العمل بما يخدم الأهداف التنظيمية (الهاني، 2018، صفحة 63) حيث يتعلق الأداء بتنمية رأس المال البشري والاجتماعي. فالتدريب واكتساب المهارات هما في جوهرهما عمليات تعلم اجتماعي تعمل على تشكيل هوية العامل المهنية وموقعه في الهيكل الاجتماعي التنظيمي.

5) فكرة أن الأداء يعكس قدرات ودوافع كل من المرؤوسين والرؤساء (الهاني، 2018، صفحة 63) تؤكد على الطبيعة التفاعلية للأداء الوظيفي. فهو نتاج لشبكة معقدة من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، وليس مجرد مقياس فردي.

6) يرتبط استقرار المؤسسة بالأداء المتميز (الهاني، 2018، صفحة 63) فالربط بين أداء العاملين واستقرار المنظمة يكشف عن العلاقة التكافلية بين الفرد والتنظيم. حيث أن الأداء المتميز لا يؤدي فقط إلى نجاح المؤسسة، بل يخلق أيضاً بيئة عمل مستقرة تعزز الأمن الوظيفي والرضا المهني، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء في حلقة إيجابية.

إن ارتباط الأداء الوظيفي بتوازن واستقرار ونجاح المنظمة يؤكد على دوره الإيجابي في التطوير التنظيمي. فهو لا يقتصر على كونه مؤشر أساسي لنجاح المنظمة أو فشلها بل يعتبر محركاً أساسياً يعمل على تشكيل مسارها السوسيو-اقتصادي. من زاوية اجتماعية يساهم الأداء الوظيفي في تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة كونه يخلق شعوراً بالانتماء والهوية المشتركة بين الفاعلين كما أنه يؤثر على العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية إضافة إلى ذلك فالأداء المتميز يرسخ قيماً إيجابية مثل الالتزام والتعاون والإبداع، مما يشكل ثقافة تنظيمية قوية.

### المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

سبق وتطرقتنا إلى فكرة أن الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد، يتشابك فيه العديد من المصطلحات والمفاهيم التي تسعى لتفسير وقياس أداء الموظفين في بيئة العمل. ومن خلال استعراضنا للأدبيات والدراسات في هذا المجال، يتجلى لنا بوضوح أن هناك إجماعاً واسعاً على ارتباط الأداء الوظيفي بشكل وثيق بمفهومين أساسيين: الفعالية والكفاءة. ولكن يرى العديد من

الباحثين في هذا المجال بأن الاقتصار على هذين المفهومين قد لا يقدم صورة كاملة عن الأداء الوظيفي حيث سلطوا الضوء على مفهوم ثالث لا يقل أهمية والمتمثل في الإنتاجية.

### 1- الفعالية Effectiveness:

تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف والغايات المحددة من قبل المنظمة. بعبارة أخرى، تعني القيام بالعمل الصحيح لتحقيق النتائج المرجوة ويتم قياسها بناءً على النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة سلفاً. (Alkaf, Yusliza, Saputra, & Muhammad, 2021, p. 5128) "والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها." (أونيس، د س، صفحة 97)

يرى بيتر ف. دراكر Peter F. Drucker بأن الفعالية تتجسد في فعل الأشياء الصحيحة **Doing the right things**، ومن ثم تقيس الفعالية قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً. وانطلاقاً من هذه الفكرة حدد خمس متطلبات تتحقق من خلالها الفعالية التنظيمية وتتمثل في تعزيز الهيكل التنظيمي، تسيير الوقت، اتخاذ القرارات، تحديد الأولويات، والتركيز على النتائج. (Ahmed, 2023, p. 3389)

يعبر عن الفعالية بالصيغة التالية (عدان، 2019، صفحة 52):

$$\frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

استناداً على هذه التعريفات، يتبين لنا أن الفعالية تُعنى بالقيام بالعمل الصحيح وتحقيق الأهداف والنتائج بغض النظر عن الجهود أو الموارد المستخدمة. تمثل الفعالية عنصراً أساسياً في تقييم الأداء الوظيفي ولا تتحقق إلا من خلال تبني استراتيجيات تضمن تحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة نذكر منها توفير هيكل تنظيمي فعال، تسيير جيد للوقت، اتخاذ قرارات مدروسة، تحديد أولويات واضحة، والتركيز على النتائج. هذه العوامل مجتمعة تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.

2- الكفاءة Efficiency:

يعزى مفهوم الكفاءة التنظيمية إلى المعيار العقلاني في استخدام الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلومات المتاحة. ولتحقيق النمو والتطور والاستقرار وجب على المنظمات اليوم خاصة في عصر أصبح يتسم بندرة الموارد ومحدوديتها أن تضمن استمرارية تدفق الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لتحقيق أهدافها بفعالية واستمرارية. من جهة أخرى لا ينبغي للمنظمات السعي لتحقيق الأهداف في ظل نقص الموارد الأساسية؛ لأن ذلك سيعرضها حتما لفشل شديد، فمن الضروري تحقيق التوافق بين الأهداف المرجوة والموارد المتاحة. (Ahmed, 2023, p. 3384)

تعني الكفاءة "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل المتاحة)". (أونيس، د س، صفحة 98) كما تم تعريفها على أنها القدرة على القيام بشيء أو إنتاج شيء دون إهدار المواد أو الوقت أو الطاقة، وهي تعبر عن الجودة أو الدرجة التي يتم بها تحقيق الفعالية. (Wilson, Wnuk, Silvander, & Gorschek, 2018, p. 267) وبالتالي فإنه كلما كانت المدخلات أقل والمخرجات أكبر، دل ذلك على مستوى عالٍ من الكفاءة في الأداء. ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{القيمة المستخدمة}} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

وبناء على ما سبق فالكفاءة تلعب دورًا هامًا في تعزيز أداء الفاعلين بالمنظمة حيث يسهم استثمار الموارد بطريقة عقلانية ومدروسة عبر تحقيق أقصى قدر من الانجاز وأقل هدر في الموارد في تحقيق نتائج ايجابية وملموسة.

3- الإنتاجية Productivity:

يعود أصل هذا المصطلح إلى 1971 وله ارتباط وثيق مع مصطلحي الفعالية والكفاءة ويجد بعض الباحثين بأن هذا المصطلح يتخلله الكثير من اللبس والغموض إلى درجة أن البعض يستخدمه كبديل للأداء وآخرون يستعملونه كمرادف للكفاءة. (أونيس، د س، صفحة 103).

تعرف الإنتاجية بأنها مفهوم متعدد الأوجه يقيس قدرة المنظمة على تحويل موارد المدخلات إلى سلع وخدمات بكفاءة. يشمل ذلك نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتعزيز الأداء الوظيفي والتنظيمي بما في ذلك الجودة، والقدرة على الإنتاج بأقل جهد، والمقياس الاقتصادي للمخرجات لكل وحدة مدخلات ويتم النظر إليها كمزيج من الكفاءة والفعالية. في النهاية، تشير الإنتاجية إلى أي عامل يحسن أداء المنظمة، مع وجود اختلافات ملحوظة في ظهورها وقياسها. (Green, 2016, p. 340)

يمكن أن يعبر عن الإنتاجية بالعلاقة التالية: (عدان، 2019، صفحة 53)

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج المتحصل عليه}}{\text{الوقت اللازم للإنجاز}}$$

وعليه فإن الإنتاجية تتعلق بكمية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتعتبر واحدة من أهم المؤشرات الرئيسية للأداء الوظيفي ففي مناخ اقتصادي يتميز بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض، تلعب الإنتاجية دورًا مركزيًا في تحديد النجاح.

وكخلاصة لما تم ذكره يوضح الجدول التالي الفروقات الأساسية بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية:

الجدول رقم 1: الفرق بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية

المعيار	الكفاءة	الفعالية	الإنتاجية
التركيز	العمليات والموارد	النتائج والأهداف	كمية الإنتاج مقارنةً بالمدخلات
السؤال الرئيسي	كيف نقوم بالعمل بشكل صحيح؟	هل نقوم بالعمل الصحيح؟	كم ننتج؟
المدخلات	استخدام أمثل للموارد (العمل، المواد الأولية، المعلومات، الوقت)	تحديد الأهداف الاستراتيجية والغايات التنظيمية	الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية
العمليات	تحسين الإجراءات وتقليل الهدر	تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف	تحسين طرق الإنتاج وزيادة المخرجات
المخرجات	زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف	تحقيق الأهداف التنظيمية بالدرجة الأولى في الوقت المناسب	كمية المنتجات أو الخدمات المقدمة
القياس	نسب المدخلات إلى المخرجات	مدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة	نسب المخرجات إلى مدخلات
المرونة	قد تكون محدودة بسبب التركيز على الإجراءات والاستخدام الأفضل للموارد وتقليل التكلفة	أكثر مرونة للتكيف مع التغيرات البيئية	تتأثر بكل من الكفاءة والفعالية

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

### 4- العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية والأداء

انطلاقاً مما رأيناه سابقاً تعبر الفعالية، عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة حيث أنها تقيس قدرة العامل على إنجاز المهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب، وتحقيق النتائج المستهدفة. أما الكفاءة، فتركز على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما فيها من مواد مادية أو وقت أو جهد. حيث لا يمكن اعتبار منظمة حققت أهدافها ناجحة بالضرورة إذا استنفدت مواردها بشكل كبير مقارنة بمنظمة أخرى حققت نفس الأهداف بموارد أقل .

وبالمثل، فإن تحقيق أقصى استفادة من الموارد لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف المرجوة فالفاعل الكفاء في المنظمة هو ذلك الذي يستطيع تحقيق أقصى قدر من الإنجاز بأقل قدر من الهدر في الموارد. وبذلك "فإن مفهوم الفعالية أوسع من الكفاءة، لأن مفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، في حين أن الكفاءة تركز على العمليات الداخلية للمؤسسة" (عدان، 2019، صفحة 53).

إضافة إلى أن إدراج مفهوم الإنتاجية إلى جانب الفعالية والكفاءة يسمح بتوفير إطار أكثر شمولية لفهم وتقييم الأداء الوظيفي. فالفاعل المثالي في المنظمة ليس فقط من ينجح في بلوغ الأهداف التنظيمية ولكن إلى جانب ذلك يسعى إلى استخدام الموارد بحكمة ويتميز بمستوى عالٍ من الإنتاج الكمي والنوعي. فالإنتاجية تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقيس مقدار ما ينتجه الموظف في وحدة زمنية محددة.

تؤكد مجموعة من الباحثين في هذا الصدد بأن "الإنتاجية تربط بين الفعالية في تحقيق الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد، حيث تهدف إلى تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام أقل قدر من الموارد لتحقيق الأهداف المحددة." (أونيس، د س، صفحة 105) وعليه، فإن النظرة المتكاملة للأداء الوظيفي تستدعي منا الاهتمام بهذه الأبعاد الثلاثة: الفعالية والكفاءة والإنتاجية. فهي تشكل معاً منظومة متكاملة تسمح لنا بتقييم أداء الموظفين بشكل أكثر دقة وشمولية، وتوفر للمنظمات أدوات قيمة لتطوير أداء مواردها البشرية وتحسين أدائها التنظيمي.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تعمل المنظمات الحديثة على الاستثمار في الرأسمال البشري، إذ يُعتبر هذا الأخير الثروة الحقيقية التي تساهم في رفع الأداء والإنتاجية. ومع ذلك، فإن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على المورد البشري، بل يرتبط أيضاً بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة. وعليه، يتوقف الأداء الوظيفي على العديد من العوامل التي صنفها الباحثون إلى تقسيمات مختلفة فهناك من قسمها إلى عوامل ذاتية وبيئة محيطة، وهناك من قسمها إلى عوامل تنظيمية وبيئية وشخصية، وهناك من قسمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

في بحثنا هذا سنعتمد على الدراسة الحديثة التي أجراها الباحثان ديامانديس Diamantidis وتشاتزوغلو Chatzoglou حيث تم تصنيف هذه العوامل إلى عوامل مرتبطة بالمنظمة والبيئة، وعوامل مرتبطة بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بالعاملين نلخصها في النقاط التالية: (D. Diamantidis & Chatzoglou, 2019, pp. 172-174)

#### 1- العوامل المتعلقة بالمنظمة والبيئة:

- دعم الإدارة: يلعب دوراً محورياً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم من خلال خلق بيئة تنظيمية داعمة.
- ثقافة التدريب: تساهم في تطوير مهارات العاملين وقدرتهم على التكيف.
- المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي الإيجابي يؤثر على مواقف وسلوكيات واتجاهات الموظفين، مما يؤثر بدوره على الأداء.
- ديناميكية البيئة: تتطلب من الموظفين القدرة على التكيف والمرونة.

#### 2- العوامل المتعلقة بالوظيفة:

- بيئة العمل: تشمل الظروف المادية والاجتماعية للعمل وتعتبر أساسية لإنتاجية وأداء العاملين.

- الاستقلالية الوظيفية: منح العمال حرية اتخاذ القرارات في نطاق عملهم يزيد من أدائهم من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والدافع .
- الاتصال الوظيفي: الاتصال الفعال بشأن أداء العمل والمعلومات حول التغييرات داخل بيئة العمل ضروري للحفاظ على مستويات الأداء العالية.
- وضوح مهام الوظيفة: حيث تؤدي المهام الواضحة والمنظمة بشكل جيد إلى تحسين الأداء.

### 3- العوامل المتعلقة بالعامل:

- الدافع الذاتي: يحفز العامل على الأداء الجيد لتحقيق الرضا الشخصي.
- التصرف الاستباقي: العامل الذين يتصرف بطريقة استباقية ويتوقع المشاكل المستقبلية ويتصرف بناءً عليها يؤدي بشكل أكثر فعالية.
- القدرة على التكيف: تمكن العامل من التعامل مع التغييرات والتحديات والمتطلبات الوظيفية الجديدة يكون أداءه أفضل .
- مرونة المهارات: تتيح للعامل تطبيق مهاراته في مجالات متنوعة. الموظفون الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات يمكنهم التكيف مع متطلبات العمل المختلفة، مما يرفع من أدائهم .
- الالتزام: يعكس مدى ارتباط العامل عاطفياً ونفسياً بالمنظمة فالعامل الذي لديه التزام عاطفي ونفسي تجاه المنظمة يظهر أداءً أعلى.
- مستوى المهارات: يؤثر مباشرة على جودة الأداء.
- القدرة على إدارة الوقت بشكل فعال تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أداء متميز

تتفاعل هذه العوامل بشكل معقد مع بعضها البعض لتعمل على الرفع من أداء وإنتاجية الفاعل في المنظمة ولكل عامل دور حاسم في تحقيق النجاح التنظيمي، وغياب أي منها يحدث خللاً على المستوى التنظيمي ويضعف الأداء الجماعي والفردى على حد سواء.

## المطلب الرابع: الأداء الوظيفي في الفكر التنظيمي:

يشكل الأداء الوظيفي محور اهتمام رئيسي في علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث يتجاوز كونه مجرد مؤشر اقتصادي للإنتاجية ليرز كظاهرة اجتماعية متعددة الأبعاد. هذا المفهوم، الذي يعكس تفاعل العوامل الفردية والاجتماعية والتنظيمية مثل الدافعية والمهارات والقيادة وثقافة المنظمة، قد شهد تحولات ملحوظة تماشياً مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي عبر العقود. في حين ركزت المقاربات التقليدية، كدراسات تايلور Taylor للحركة والزمن، على القياس الكمي للأداء، فإن النظرة المعاصرة تتبنى منظوراً أكثر شمولية. هذا التحول يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية العنصر البشري كمحرك أساسي للأداء التنظيمي، متجاوزاً الحدود الضيقة للكفاءة التقنية إلى آفاق أوسع تشمل خلق القيمة للمستفيدين وتحقيق الجودة الشاملة.

إن دراسة الأداء الوظيفي من منظور اجتماعي تفتح المجال لفهم التفاعلات بين الأفراد وبيئات عملهم مما يسمح بتجاوز التحليل السطحي للإنتاجية ليستكشف العوامل الكامنة وراء الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع في مكان العمل. ومن خلال هذا المطلب نسعى إلى تسليط الضوء على التطور النظري لمفهوم الأداء الوظيفي وكيف ساهمت مختلف المدارس الفكرية في صياغة فهمنا الحالي للأداء، بدءاً من النماذج الميكانيكية الأولى وصولاً إلى المقاربات الحديثة التي تؤكد على أهمية الجوانب الإنسانية والثقافية في تشكيل الأداء التنظيمي.

### 1- المدرسة الكلاسيكية 1900-1930: Classical School

تعتبر المدرسة الكلاسيكية من أهم الركائز الفكرية التي شكلت الفكر التنظيمي الحديث. نشأت هذه المدرسة استجابةً للتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي واجهت المجتمعات الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين. شهدت الفترة الممتدة بين عامي 1873 و1896 ما عُرف بـ "الكساد الكبير" (Great Depression)، وهي أزمة اقتصادية عميقة زعزعت أركان النظام الرأسمالي الناشئ نتج عنها خلق بيئة استثمارية متشائمة وتراجع في معدلات الربحية وتنافس حاد في بيئة الأعمال (Kaymak, 2007, pp. 163-164)، مما انعكس سلباً على المناخ التنظيمي في المصانع الذي كان يعتبر المكان الرئيسي لخلق الثروات ورمزا للقيمة المضافة.

دفعت هذه الظروف الصعبة المفكرين والممارسين في مجال الإدارة إلى البحث عن حلول جذرية لمعالجة هذه المشاكل مما فتح المجال أمام تطور النظريات التقليدية التي تستند على المنطق الفلسفي القائم على مبدأ العقلانية Rationality في التعامل مع العمال في المنظمة وبنشوتها في سياق المجتمع الرأسمالي الصناعي ركزت بشكل أساسي على الجوانب المادية والتقنية في المنظمة، معتبرة هذه الأخيرة نسقاً مغلقاً منعزلاً عن البيئة الخارجية. (الشماع و خضير، 2007، صفحة 32) وقد كانت الغاية الأساسية لهذه المدخل الفكري هو البحث عن الطرق والأساليب العلمية التي ترفع من الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات الصناعية لارتباطهما المباشر بالأداء التنظيمي.

قاد هذا التوجه ثلاثة من أبرز رواد الفكر التنظيمي:

- ✓ فريدريك وينسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor): المهندس الأمريكي الذي سعى إلى تطبيق المنهج العلمي في إدارة العمل والإنتاج.
- ✓ هنري فايول (Henry Fayol): الذي قدم مجموعة من "المبادئ العلمية" التي يعتبرها شروطاً أساسية لتسيير المنظمة والرفع من أداء عمالها.
- ✓ ماكس فيبر (Max Weber): المفكر الألماني الذي آمن بفكرة البيروقراطية المثالية كنموذج للتنظيم الإداري الفعال.

### 1-1- البيروقراطية المثالية لماكس فيبر (1864-1920):

#### Ideal Bureaucracy by Max Weber

ينطلق ماكس فيبر Max Weber في معالجته للتنظيمات الاجتماعية من مسألة البيروقراطية التي تعد بالنسبة إليه نموذجاً مثالياً لكل تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق الإنتاجية والأهداف التنظيمية في مجتمع رأسمالي " وقد هدف فيبر من نظريته إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي " (كمال، 2015، صفحة 96).

### 1-2-1- تعريف البيروقراطية:

تعرف البيروقراطية بأنها "العملية التي تميل إلى فرض إطار متجانس على الوظيفة التي نجد فيها عموماً الاستقرار الوظيفي والتسلسل الهرمي للمراتب والوظائف وقواعد الترقية الرسمية. (قدوري، 2020، الصفحات 16-18) مستندة في ذلك على مبادئ العقلانية والمنهجية، مع تغليب الطابع الرسمي وغير الشخصي في العلاقات. وفقاً لفيبر Weber، فإن التطور الحقيقي للبيروقراطية يكمن في قدرتها على تجريد نفسها من العلاقات الإنسانية والقضاء على الممارسات الذاتية واللاعقلانية داخل المؤسسات. وبشكل خاص، تسعى البيروقراطية إلى الحد من تأثير العواطف والمشاعر في بيئة العمل، مما يعزز الكفاءة والموضوعية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام. (Weber, 1978, p. 214) وفي هذا السياق يقول ماكس فيبر Max Weber:

"يتوافق تطور الشكل الحديث للمنظمة في جميع القطاعات مع تطور وتوسع الإدارة البيروقراطية المستمر [...] لأن الإدارة البيروقراطية تُلاحظ دائماً تحت ظروف متساوية ومن منظور رسمي وتقني، وهذا هو النوع الأكثر عقلانية [...] يكمن المصدر الرئيسي لتفوق الإدارة البيروقراطية في دور المعرفة التقنية، والتي من خلال تطوير التكنولوجيا الحديثة والأساليب الاقتصادية في إنتاج السلع، أصبحت لا غنى عنها تماماً [...] تعني الإدارة البيروقراطية أساساً ممارسة الهيمنة بناءً على المعرفة. هذه هي السمة التي تجعلها عقلانية بشكل خاص. إنها تتكون، من ناحية، من المعرفة التقنية، والتي هي، في حد ذاتها، كافية لضمان موقع قوي للغاية للبيروقراطية. ومن ناحية أخرى، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن المنظمات البيروقراطية، أو أولئك الذين يستخدمونها، يميلون إلى أن يصبحوا أكثر قوة بفضل المعرفة التي يكتسبونها من الممارسة التي يحققونها في الوظيفة." (Serpa & Ferreira, 2019, p. 13)

### 1-2-2- أنواع السلطة عند ماكس فيبر Max Weber:

ربط ماكس فيبر Max Weber بين مفهومي السلطة والقوة في إطار تحليله للبيروقراطية، مميّزاً بينهما من خلال عنصر الشرعية. فالسلطة في نظره تتطلب الشرعية والقبول من المحكومين، بينما القوة قد تُمارس دون اعتبار لهذه الشرعية ومن خلال أبحاثه صنف فيبر Weber السلطة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- السلطة التقليدية - *Traditional authority* تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد الموروثة .
- السلطة العقلانية-القانونية - *Rational-legal authority* تقوم على الإيمان بشرعية القوانين والأنظمة، وحق من يتولون المناصب وفقًا لهذه القواعد في إصدار الأوامر. هذا النوع يشكل أساس الهياكل البيروقراطية الحديثة.
- السلطة الكاريزمية - *Charismatic authority* تعتمد على الصفات الاستثنائية والجاذبية الشخصية للقائد، حيث يتبع الأفراد شخصًا يرون فيه سمات بطولية أو مثالية. (Scott & F.Davis, 2016, p. 47)

### 1-2-3- خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية:

وضع ماكس فيبر Max Weber ما يسمى بالنموذج المثالي للبيروقراطية والذي ركز فيه على مجموعة من السمات أو الخصائص المعيارية التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات والمتمثلة في:

(1) تقسيم العمل: يتم توزيع المهام وتحديد الاختصاصات الوظيفية وفقا لخبرات الأفراد ومهاراتهم مع منحهم الصلاحية اللازمة للقيام بهذه المهام (Lunenburg, 2017, p. 22) . هذا النهج يعزز الدقة والكفاءة في العمل .

(2) التسلسل الهرمي: يتميز الهيكل التنظيمي في النموذج البيروقراطي المثالي بصرامة التسلسل الهرمي، حيث تكون المراكز الإدارية مرتبة بطريقة لا تسمح بسهولة بتغيير أو تبديل الأدوار والمهام. (Visitchaichan, 2004, p. 132) هذا التنظيم يسهل عملية صنع القرار وينظم تدفق السلطة والمسؤولية من الأعلى إلى الأسفل.

(3) القواعد واللوائح مكتوبة: الاعتماد على اللوائح والقواعد المكتوبة والواضحة والصرحة داخل البيئة التنظيمية ليتمكن العمال من الالتزام بها. (Peter B. , 1952, p. 6) مما يسمح بحفظ حقوق العمال ويسهل عملية التخطيط ووضع الأهداف.

(4) توجيه المسار المهني: هذا التنظيم يسهل عملية صنع القرار وينظم تدفق السلطة والمسؤولية من الأعلى إلى الأسفل. (Lunenburg, 2017, p. 22)

(5) الأمن الوظيفي والتقاعد: تعمل الهياكل البيروقراطية على ترسيخ الاستقرار والأمان الوظيفي للعمال عبر تقنين مسارات الترقى وتحسين الأجور. وتدفعهم نحو الإلتقان والإخلاص في العمل، مع مراقبة أدائهم لتعزيز كفاءتهم. كما تضمن هذه المؤسسات حقوق العاملين ما بعد التقاعد (خليل و خضير، 2007، الصفحات 35-36) هذا ما يساعد على خلق بيئة عمل آمنة ومستقرة تحفز على الولاء والإنتاجية على المدى الطويل.

تجتمع هذه الصفات معا لتشكل النموذج المثالي للبيروقراطية الذي يهدف إلى خلق بيئة عمل منظمة وفعالة تعزز الاستقرار الوظيفي وتحفز الأداء الأمثل لرفع الإنتاجية. ورغم ما تظهره خصائص هذا النموذج من أثر إيجابي على السلوك التنظيمي من حيث الدقة والسرعة والاستمرارية، إلا أن الدراسات والأبحاث الحديثة قد أكدت أن عناصر مثل الإشراف الدقيق، وهمية السلطة، والالتزام الصارم بالقوانين والإجراءات، والترقية بالأقدمية مع تجاهل الكفاءة الشخصية، تؤثر سلباً على أداء العامل والمنظمة.

هذه العوامل تتسبب في الجمود وتثبط الإبداع وحرية التفكير، كما أنها تخلق بيئة تنظيمية روتينية ينتج عنها شعور العامل بالعزلة وعدم الانتماء وعدم الرضا خاصة في ظل تركيز البيروقراطية على الجانب الرسمي وتجاهلها للجانب غير الرسمي. وعليه، فإن الالتزام الصارم بالتنظيم البيروقراطي قد يؤدي إلى نتائج متناقضة مع الكفاءة الإنتاجية التي افترضها فيبر Weber، مما يستدعي إعادة النظر في تطبيق هذا النموذج في سياق المنظمات المعاصرة.

2-1- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915):

Scientific Management by Frederick Taylor

يعد فريدريك تايلور Frederick Taylor أب الإدارة العلمية Father of Scientific Management لاعتباره أول من وضع الأسس العلمية لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، مفترضاً أنها وحدها كفيلة بتحسين ممارسات الإدارة وتعرف هذه النظرية أيضاً بالتايلورية (Rahman, 2012, pp. 36-37). Taylorism

سعى فريدريك تايلور Frederick Taylor من خلال منهجه في تنظيم العمل إلى مواجهة التحديات الاقتصادية السائدة في عصره، مستهدفاً تطوير أسلوب مثالي لإنجاز المهام بأقصى سرعة وبأقل تكلفة ممكنة، مع زيادة معدلات الإنتاج. لتحقيق ذلك، ركز على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العقلانية واستعمال أسلوب التحفيز المادي، والاستغلال الفعال للموارد المادية بما فيها الآلات، وتطبيق الأساليب العلمية في حل المشكلات التنظيمية.

تستند نظرية الإدارة العلمية Taylorism على أربعة مبادئ أساسية تتمثل في:

1. تطوير منهجية علمية: وضع أسس علمية لكل جانب من جوانب العمل.
2. الاختيار والتدريب العلمي: انتقاء العمال وتأهيلهم وفق معايير علمية دقيقة.
3. التعاون الوثيق: إرساء تعاون فعال بين الإدارة والعمال لتطبيق المبادئ العلمية.
4. التوزيع العادل للمهام: تقسيم متوازن للعمل والمسؤوليات بين الإدارة والموظفين (Taylor, 2007, pp. 15-16)

انطلاقاً من هذه المبادئ حدد تايلور Taylor الإجراءات التالية التي تساهم في تصميم الإدارة العلمية:

1. تقسيم العمل والتخصص
2. طريقة مثلى للعمل One Best Way
3. تحديد كمية العمل وتنظيمه
4. تبني نظام أجور يقوم أساساً على القطع المنتج وعلاوات الإنتاجية.
5. وحدة الأوامر
6. دراسة الإجهاد البدني (بوحفص، 2017، الصفحات 50-51)

رغم الانجازات الملموسة التي حققتها نظرية الإدارة العلمية في زيادة الإنتاجية، إلا أنها قد أثارت جدلاً واسعاً حول أثارها السلبية على أداء العاملين وبيئة العمل ككل. لقد اتسم نهج تايلور Taylor بتركيزه الشديد على الجوانب المادية للعمل، متجاهلاً في خضم ذلك الأبعاد الإنسانية والاجتماعية التي تشكل محوراً أساسياً في تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم. فقد اختزلت هذه النظرية الإنسان العامل إلى مجرد "كائن اقتصادي" حيث تم تحويله إلى ما يشبه الآلة في سعيها نحو تعظيم الإنتاجية، متناسية الدوافع النفسية والاجتماعية المعقدة التي تحرك سلوكه وتؤثر في إنتاجيته.

إضافة إلى ذلك، فإن تصور تايلور Taylor للمنظمة كنظام مغلق قد أدى إلى إغفال التأثيرات الخارجية الهامة على البيئة التنظيمية. كما أن الإفراط في العقلنة والنمطية في تصميم بيئة العمل خلق أجواء عمل صارمة وآلية، مما أسفر عن كبت الإبداع وتقييد المبادرات الفردية للعاملين وتقليص دافعيتهم. ومع ذلك، لا يمكن إنكار أن مبادئ تايلور Taylor في تحليل العمل وتحسين الإنتاجية قد تركت بصمة لا تمحى في سوسيولوجيا التنظيم. غير أن التطبيق الحديث لهذه المبادئ يتسم بقدر أكبر من المرونة والتوازن، مع إيلاء اهتمام متزايد للجوانب الإنسانية في بيئة العمل.

### 3-1- نظرية الإدارة العامة لهنري فايول (1841 - 1925):

#### General Administrative Theory by Henry Fayol

لم يكن فريدريك تايلور Frederick Taylor الوحيد في مجال تطوير أسس الإدارة العلمية ، فقد عاصره هنري فايول Henry Fayol ، مهندس التعدين السابق، الذي اشتهر بنجاحه في إنقاذ شركة متعثرة. بعد تقاعده، كرّس جهوده لتدوين وتطوير مبادئ إدارية شاملة جمعها في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" وقد قدم هذا الكتاب رؤية جديدة للإدارة، مع التركيز على تخطيط وتنظيم العمل بشكل أكثر عقلانية. (Hatch & Cunliffe, 2013, p. 27)

تأثر هنري فايول Henry Fayol بأفكار فريدريك تايلور Frederick Taylor حيث يرى العديد من المحللين لتطور التراث السوسيولوجي والإداري أن أبحاثهما، على الرغم من اختلاف زوايا النظر، تتكامل مع بعضها البعض لفهم العملية الإدارية. فكلاهما سعى إلى تطبيق المنهج

العلمي في التنظيم إلا أن فايول Fayol اتبع نهجًا هرميًا في تحليله للمنظمات، بدءًا من القيادة العليا، بينما ركز تايلور Taylor على تحليل العمل على مستوى العامل الفردي.

كان الهدف الرئيسي لهنري فايول Henry Fayol هو ترشيد الهياكل التنظيمية لتحسين الأداء الكلي للمنظمة بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة لإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بتعزيز مستوى الأداء الوظيفي والرفع من الفعالية التنظيمية وبالتالي تحقيق كفاية إنتاجية عالية. ومن بين أهم الإضافات التي قدمها إلى الفكر التنظيمي هو تقسيمه للأنشطة الإدارية داخل المؤسسة إلى ستة وظائف "تقنية، تجارية، مالية، أمنية، محاسبة، إدارة وتسيير وقد أبرز وظيفة الإدارة (التسيير) كنشاط مميز للمنشأة الصناعية هذه الوظيفة تتشكل من مجموعة عناصر: التخطيط التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة" (جمال، 2010، صفحة 529)

إضافة إلى هذه التقسيمات قدم فايول Fayol الأربعة عشر مبدأ التي اعتبرها رئيسية لكل مسير يسعى لإنجاح مهامه الإدارية والتنظيمية لتحقيق كفاءة الأنشطة الإدارية بالرغم من أنه أشار إلى أنه لا يوجد عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة (قجة و جغلوي، 2007، صفحة 99) تتمثل هذه المبادئ في ما يل

- |                           |                                     |
|---------------------------|-------------------------------------|
| 1. تقسيم العمل            | 8. التمرکز                          |
| 2. السلطة                 | 9. السلطة الهرمية                   |
| 3. الانضباط               | 10. النظام                          |
| 4. وحدة القيادة (التحكم)  | 11. العدالة                         |
| 5. وحدة الاتجاه (الإدارة) | 12. ثبات العاملين                   |
| 6. أسبقية المصلحة العامة  | 13. المبادرة                        |
| 7. أجور الموظفين          | 14. روح الفريق (Linda, 2007, p. 16) |

هو الآخر هنري فايول Henry Fayol شأنه شأن تايلور Taylor ركز على الجوانب الميكانيكية للعمل وتجاهل الجانب الإنساني وعمل على مصادرة الإنسان العامل الذي يجب تسخييره حسب توجهات إدارة المنظمة. يعتبر الأستاذ بوفلجة غياث بأن فايول Fayol قد حصر "المشكل البشري في التنظيمات في عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولم يعط للعامل دوراً في المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات." (بوفلجة، 2016، صفحة 20). إضافة إلى أنه سلط اهتمامه على الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد والإجراءات متجاهلاً الدور الذي يلعبه الجانب غير الرسمي في أداء العمال مما يجعله يعتبر العامل كجزء من آلة وليس كإنسان يتمتع بقدرات وإمكانات مما يؤثر سلباً على أدائه.

### 2- مدرسة العلاقات الإنسانية: Human Relation School

مهدت موجة الانتقادات الموجهة للنهج الكلاسيكي في نظرية التنظيم الطريق لظهور منظور جديد تحدى المبادئ الكلاسيكية. سعت هذه المدرسة الفكرية الجديدة إلى معالجة القضايا التنظيمية التي كانت تؤثر سلباً على أداء الموظفين وفعالية المنظمة ككل عرفت بمدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في "الثلاثينات من القرن العشرين وتميزت بتقنين و"أنسنة" الأسس العلمية والإدارية للعمل" (بوحفص، 2017، صفحة 75).

هدف أنصار هذه المدرسة إلى سد الفجوة التي تركها المنظرون الكلاسيكيون، الذين تجاهلوا إلى حد كبير الجوانب غير الرسمية للحياة التنظيمية وتأثير العوامل الإنسانية على تحفيز العمال وأدائهم. أبرزت الرؤية التنظيمية الحديثة أهمية العلاقة بين الأداء الوظيفي والجانب الإنساني للعامل مؤكدة على أهمية خلق بيئة عمل محفزة تساهم في زيادة رضا الموظفين وارتباطهم بعملهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم ولن يتحقق ذلك إلا بتطبيق المفاهيم الإنسانية الحديثة في الفكر الإداري، والتي تتناول بالأساس مكونات البيئة التنظيمية وتمثل في:

- ✓ "الاعتراف بوجود جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي
- ✓ الاهتمام بالحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين
- ✓ التسليم بأن التخصص الدقيق ليس أهم أشكال التنظيم كفاءة.

✓ إدراك أهمية القيادة وأثرها في رفع الروح المعنوية للعاملين.

✓ إدراك العلاقة السببية بين الأداء والرضا الوظيفي". (كمال، 2015، صفحة 102)

وتعد تجربة "هاوثورن" نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية التي كانت في البداية تهدف إلى فهم تأثير الظروف المادية على إنتاجية العمال، ولكنها سرعان ما تحولت إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة على سلوكهم في العمل. (رحالي، 2017، صفحة 52)

## 1-2- التون مايو Elton Mayo (1880-1949):

يعتبر إلتون مايو Elton Mayo أحد الرواد البارزين في هذا الاتجاه، وقد قدم سلسلة من الدراسات المعروفة باسم دراسات هاوثورن Hawthorne Studies ، والتي أجراها في مصنع هاوثورن Hawthorne التابع لشركة ويسترن إلكتريك Western Electric Company في شيكاغو، الولايات المتحدة الأمريكية. تم توظيف مايو Mayo وفريقه لدراسة أسباب انخفاض الإنتاجية في الشركة التي كانت تطبق عناصر من منهج تايلور Taylor، ولكن الإنتاجية بدأت بالانخفاض بعد فترة.

بدأت دراسات هاوثورن Hawthorne Studies في عام 1924 بمحاولة تحديد العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية بما فيها مستوى الإضاءة والراحة والحوافز المالية، ولكن النتائج لم تكن حاسمة ولم تظهر علاقة واضحة بين هذه المتغيرات والإنتاجية. في خطوته الموالية اتجه الفريق إلى دراسة مجموعة من العوامل في قسم تجميع الهواتف، حيث تم إجراء مقابلات ونقاشات معهم.

أسفرت النتائج على أن الاهتمام بالعاملات كأفراد وإشراكهن في اتخاذ القرارات رفع من مستوى الإنتاجية، مما أظهر أن العلاقات الاجتماعية تعد عاملاً مهماً في زيادة الإنتاجية. كما تم إجراء دراسة أخرى في غرفة الأسلاك البنكية، حيث اكتشف الفريق أن العاملين قد وضعوا قواعد ونظم غير رسمية خاصة بهم تحدد كمية العمل المقبول، وكان لهذه القواعد تأثير على الكفاءة بنفس القدر الذي تؤثر فيه القواعد الرسمية للإدارة (Omolawal, 2021, p. 3).

خلصت دراسات هاوثورن Hawthorne Studies إلى عدة استنتاجات منها أن التفاعل الاجتماعي والعلاقات ذات أهمية أكبر من الحوافز المادية في تأثيرها على الإنتاجية كما أن المشاكل والاضطرابات التي تظهر في البيئة التنظيمية ما هي إلا انعكاس لأوضاع اجتماعية ونفسية غير صحية. (بوحفص، 2017، الصفحات 79-80) فالمنظمات ليست مجرد هياكل رسمية بل هي أيضاً شبكات اجتماعية يتفاعل فيها الأشخاص ويبحثون عن القبول والتقدير من زملائهم حيث أن إنتاجية العامل ترتبط بقدرته على الاندماج في مجموعة العمل. وأظهرت الدراسة أيضاً أن نوعية الإشراف وطريقته تؤثر على جودة وكمية العمل وهو ما يؤثر بطريقة مباشرة على أداء العامل. (Omolawal, 2021, p. 3)

"وينسب إلى مايو وزملائه "اكتشاف" الشخص الاجتماعي ومركزيته في مكان العمل: أن البشر ليسوا مجرد كائنات اقتصادية أنانية ومنفعية للاقتصاد السائد والإدارة العلمية، ولكن لديهم احتياجات نفسية واجتماعية أخرى (عالية المستوى) وأن علاقاتهم الاجتماعية في العمل تلعب دوراً مهماً في إنتاجيتهم." (Bruce & Nyland, 2011, pp. 385-386) وبالتالي فإن الكفاءة التنظيمية تركز على تقدير العامل والاعتراف به كقوة أساسية في علاقات العمل والتأكيد على التعاون والتفاهم والتواصل الفعال كمفاتيح أساسية لخلق بيئة عمل مستقرة والرفع من أداء العمال.

نظرية العلاقات الإنسانية شهدت توسعاً مستمراً منذ أربعينيات القرن العشرين، حيث ركزت على فهم الطبيعة البشرية وعوامل الرضا الوظيفي في بيئة العمل. وقد تطورت هذه النظرية على أيدي العديد من الباحثين ما أدى إلى ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة. ومن أبرز المساهمين في هذا التطور أبراهام ماسلو Abraham Maslow الذي قدم نظرية تدرج الحاجات عام 1943، والتي حاولت تفسير دوافع الإنسان من خلال هرم الاحتياجات. فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg الذي ساهم في تطوير نظرية العاملين عام 1959 والذي يرى بأن الرضا واللارضا يؤثران بطرق مستقلة في السلوك. دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor صاحب نظريتي X و Y عام 1960، التي وصفت افتراضات المسيرين حول دوافع وطبيعة العاملين.

ساهمت هذه النظريات وغيرها في تقديم أدلة داعمة للفكرة الأساسية لنظرية العلاقات الإنسانية، وهي أن الإنسان كائن اجتماعي يتأثر بشكل كبير بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل كما

أكدت على أن المنظمات ليست مجرد وحدات اقتصادية، بل هي أيضاً وحدات اجتماعية يتفاعل فيها العاملون ويسعون للقبول والتقدير ما يساهم في تحسن أدائهم الوظيفي.

تلقت مدرسة العلاقات الإنسانية العديد من الانتقادات، رغم إسهاماتها التي قدمتها للفكر التنظيمي فقد أغفلت النظرية جوانب مهمة في بيئة العمل، كالصراع التنظيمي الذي قد يحدث بين طرفي الإدارة والعمال والاتصال السلبي، وركزت بشكل مفرط على التكامل والتوازن دون الاهتمام بحالات عدم التوازن. كما أهملت الأبعاد الاقتصادية مثل أنظمة المكافآت وتوزيع الأرباح، وتجاهلت دور النقابات العمالية وعلاقة المنظمة بالظروف البيئية الخارجية. إضافة إلى ذلك، اعتمدت النظرية على دراسات أجريت في فترة تاريخية لم تكن فيها المشكلات الصناعية قد تبلورت بشكل كامل، مما أدى إلى استنتاجات قد لا تعكس الواقع الحقيقي للعمال. وأخيراً، افتقرت النظرية إلى الأسس النظرية والمنهجية الراسخة، مما أضعف قدرتها على التحليل والتفسير العلمي لقضايا العمل والصناعة. (سلاطينية، 2003، الصفحات 51-52)

### 3- النظريات الحديثة في التنظيم: Modern Theories

لقد شهدت نظرية التنظيم تحولاً كبيراً من التركيز على الهياكل الرسمية، مثل التخصص وتقسيم العمل والسلطة، إلى نماذج أكثر شمولية تأخذ بعين الاعتبار العوامل البشرية والبيئية. فقد انتقلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التركيز على الجوانب غير الرسمية للتنظيم، مع التشديد على أهمية تلبية احتياجات الأفراد ودور العمل الجماعي. وفي هذا السياق، تطور الفكر التنظيمي الحديث ليشمل أبعاداً أخرى تؤثر بشكل ملحوظ على الأداء الوظيفي، حيث أكد على أهمية اتخاذ قرارات فعالة وجيدة مما يساهم في تمكين العامل وتحسين أدائه.

كما برزت النظرة إلى المنظمة كنظام اجتماعي هادف، يتفاعل ديناميكياً مع بيئته الخارجية. أدى ذلك إلى تعزيز قدرة العامل على التكيف والاستجابة للتغيرات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي. ومن جهة أخرى، ساهمت الاتجاهات الكمية في الإدارة في تحسين دقة التخطيط والرقابة من خلال توفير معايير وأدوات قياس أكثر دقة، مما يرفع من كفاءة الأداء الوظيفي. إن هذه الأبعاد مجتمعة تشكل إطاراً متكاملًا لتعزيز الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة.

يرى كل من سيراجول Sirajul و نافييد Naveed بأن نظرية التنظيم الحديثة هي عبارة عن رؤية ديناميكية ومتكاملة للمنظمات، معتبرة إياها أنظمة مفتوحة تتفاعل باستمرار مع بيئتها المتغيرة. هذا المنظور، المستند إلى أفكار رواد مثل تشستر برنارد Chester Bernard ولودفيج فون بيرتالانفي Von Bertalanffy، يرى المنظمات كعمليات مصممة بعناية مثلها مثل النظم العضوية يتغير فيها النظام بأكمله بمجرد تأثير التغييرات على أحد عناصره و يتعاون فيها الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة. (Sirajul & Naveed, 2014, p. 262)

إن الطبيعة الديناميكية للبيئة المحيطة والتحولت المستمرة في الفكر الإنساني دفعت بنظرية المنظمة إلى تبني رؤى جديدة متجاوزة وجهات النظر التقليدية والميكانيكية وقد أسفر هذا التطور عن ظهور اتجاهات فكرية حديثة تعكس التغيرات الجذرية في سوسيولوجيا التنظيم منها التناول النسقي للتنظيم، التناول الموقفي، تناول النسق الاجتماعي التقني، مدرسة اتخاذ القرارات، المدرسة السوسيولوجية والتناول الثقافي.

### 1-3- التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه:

#### "The Strategic Analysis" by Michel Crozier

انطلق كروزيه Crozier في تحليله الاستراتيجي للمنظمات من انتقاده للبيروقراطية حيث كان يرى بأن القوانين التي تفرضها تؤدي إلى خلق فجوات و ثغرات. يرى كروزيه Crozier أن المنظمة تمكّن الفاعل الفردي بقدر ما تحد من حريته. ويعتقد أن خصائص البيروقراطية تخلق دوائر بيروقراطية تؤدي إلى:

- زيادة عملية البيروقراطية
- وجود مناطق عدم اليقين
- إعاقة الأداء فيما يتعلق بالقدرة على التكيف والتغيير التنظيمي (Rouillard, 2005, p.

وبناء على هذه الانتقادات قدم ميشيل كروزيه Michel Crozier وأرهارد فريديبرغ Erhard Friedberg في كتابهما "الفاعل والنسق" (1977) *The Actor and the System* إطاراً نظرياً للتحليل الاستراتيجي . يتمحور هذا الإطار حول كيفية بناء النظم من سلوكيات الجهات الفاعلة، وينطلق من أربع مسلمات أساسية:

- أ. المنظمة هيكل عرضي يُبنى تحت مجموعة من القيود.
- ب. رغم وجود قواعد وأدوار متوقعة، إلا أن الفاعل يتمتع بهامش من الحرية والتصرف.
- ج. أهداف الأفراد تختلف عن أهداف المنظمة .
- د. يتصرف الفاعل ضمن إطار عقلانية محدودة. (قدوري، 2020، الصفحات 113-114)

توصل الباحثان إلى أنه رغم أن المنظمات تعتمد على قوانين وإجراءات لبلوغ الأهداف التنظيمية وضبط الأداء الوظيفي، إلا أن هذه الأخيرة تؤدي في النهاية إلى ظهور نسق "الفاعل الملموس" كحقيقة تنظيمية يصعب تجنبها والذي يعرف بأنه "مجموعة بشرية منظمة تستخدم آليات لعب مستقرة نسبياً لتنسيق أفعال المشاركين فيها. كما أنها تحافظ على هيكلها ، أي استقرار ألعابها والعلاقات فيما بينها، عن طريق آليات التنظيم. وتشكل هذه بدورها محتوى ألعاب أخرى " (Crozier & Friedberg, 1980, p. 153).

تعتبر اللعبة مفهوماً مهماً في علم اجتماع ميشيل كروزيه Crozier وتعرف بأنها "آلية يستخدمها الفاعلون لهيكلية وتنظيم علاقات قوتهم ، مع ترك هذه العلاقات - وأنفسهم - حرة". (Crozier & Friedberg, 1980, p. 56) يعتمد تفاعل الأفراد في المنظمة بشكل أساسي على الألعاب للوصول إلى أهدافهم.

أما العامل بالنسبة لكل من الباحثين فهو فاعل استراتيجي حر ونشط، يحتفظ بهوامش اختيار رغم القيود التنظيمية. يتمتع بعقلانية محدودة بسبب نقص المعرفة والقدرات المعرفية. يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية المتعددة والمتغيرة، والتي قد تختلف عن الأهداف المعلنة. سلوكه استراتيجي وعقلاني لكن لا يمكن التنبؤ به مسبقاً. قد يكون فرداً أو مجموعة، وأهميته تتغير حسب الموقف والوقت. يتبنى استراتيجيات وفقاً للموارد والقيود المتاحة لتحقيق أهدافه ضمن المنظمة. (قدوري، 2020، الصفحات 117-118)

وبالتالي فإن المنظمات بالنسبة لـ Crozier هي عبارة عن أنظمة ديناميكية تتشكل من خلال الأفعال الإستراتيجية للأفراد، حيث يقوم الأداء على التنقل والتفاوض داخل هذه القيود فكل فاعل يتبنى إستراتيجية معينة لتحقيق أهدافه التنظيمية والخاصة على حد سواء بناء على السلطة التي يتمتع بها والتي يستمدّها من أربع مجالات من منطقة عدم اليقين الدائم والمتمثلة في :

1. المعرفة التخصصية الدقيقة.
2. منصب يوفر اتصالاً متميزاً مع بيئة المنظمة.
3. السيطرة على قنوات تبادل المعلومات والاتصالات.
4. تحديد ووجود القواعد التنظيمية الرسمية. (Heiland, 2022, p. 78)

وعليه فإن عملية تحسين الأداء الوظيفي لا تقتصر على الجوانب الرسمية والهيكلية بل تتعدى ذلك إلى الفهم العميق لديناميكيات السلطة والاستراتيجيات داخل المنظمة حيث أن علاقات السلطة تلعب دوراً محورياً في تحديد الأداء الوظيفي. ف " لا يمكن تفسير سلوك ومواقف الأفراد والجماعات داخل المنظمة دون الرجوع إلى علاقة القوة الموجودة بينهم." (Crozier, 1964, p. 107) حيث تمثل ديناميكيات المفاوضات والقوة محور السلوك التنظيمي. فالفاعل يتصرف بطريقة فعالة في المنظمة ويستفيد من الفجوات التنظيمية ومن الرساميل التي يمتلكها بما فيها الرأسمال المعرفي والاجتماعي ليحقق أهدافه. "إن هذا الهيكل الموازي للسلطة، الذي يكمل الخطة الرسمية ويعدلها وحتى يلغيها، هو في الواقع المخطط الحقيقي للمنظمة" (Crozier & Friedberg, 1980, p. 44)

## المبحث الثاني: ماهية التنظيم:

يعد التنظيم جوهر العمليات الاجتماعية في عالمنا المعاصر فرغم تعدد التعريفات والنظريات التي تناولته، إلا أنها تتفق جميعها على أهمية البعد الإنساني في بنيته وتفاعلاته. وقد أشار الباحث لحبيب معمرى في كتابه "سوسيولوجيا التنظيم" إلى أن التنظيم لم يعد مجرد سمة تميز المجتمعات الحديثة، بل تحول إلى تحدٍ يواجه الفرد منذ نشأته، مما يستدعي استعداداً ذهنياً وعملياً لمواجهة هذا التحدي المتجدد. (معمرى، 2009، صفحة 3)

ويمكننا فهم التنظيم، كما عرفه أميتاي إيتزيوني، بأنه "الوحدة الاجتماعية التي تُنشأ لتحقيق هدف محدد". (Etzioni, 1964, p. 3) فالتنظيم في جوهره بناء اجتماعي يعمل على تنسيق جهود الفاعلين الاجتماعيين وأنشطتهم وممارساتهم سعياً لتحقيق غاية مشتركة. وتكمن قوة هذا البناء في قدرته على تحديد أدوار الأفراد وفقاً لقدراتهم وميولهم، مما يجعلهم على دراية تامة بمسؤولياتهم وواجباتهم.

تبرز أهمية التنظيم في قدرته على إزالة الغموض وتوضيح الأدوار داخل المؤسسة، مما يجنبها الوقوع في متاهات تؤدي إلى إهدار الجهد والوقت والموارد. كما أنه يسهم بشكل فعال في رفع جودة العمل المنظم، إذ يعمل كآلية للتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية، محققاً بذلك تناغماً في الأداء وفعالية في تحقيق الأهداف.

إن فهم التنظيم بهذه الصورة الشمولية يكشف عن دوره المحوري في تشكيل وتوجيه السلوك الاجتماعي داخل المؤسسات. فهو ليس مجرد هيكل إداري جامد، بل منظومة حية تتفاعل فيها العناصر البشرية مع الأطر التنظيمية لخلق بيئة عمل متناغمة وفعالة. وبهذا، يتجلى التنظيم كعنصر أساسي في نجاح المؤسسات الحديثة وتعزيز أدائها وقدرتها على التكيف مع التحديات المتجددة في عالم سريع التغير.

## المطلب الأول: متطلبات التنظيم:

يمكن النظر إلى متطلبات التنظيم الفعال من خلال ثلاثة عناصر رئيسية، وفقًا لما طرحه الباحثان عبدالكريم بوحفص وميلاد بوحفص. تتمثل هذه الأخيرة أساسًا في النسق التنظيمي، وتحديد الأهداف، والإدارة. عند اجتماع العناصر الثلاثة، فإنها تخلق بيئة تنظيمية مثالية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية. (بوحفص و بوحفص، 2022، صفحة 43)

### 1- النسق التنظيمي Structural System:

النسق التنظيمي هو عبارة عن هيكل يحدد كيفية بناء المنظمة من حيث توزيع المهام والمسؤوليات وكيفية تدفق المعلومات. يُعد الهيكل التنظيمي نسبة إلى أحمدى Ahmady ومهرپور Mehrpour ونيكورا فيش Nikooravesh بمثابة الإطار الذي يحدد العلاقات والأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة. فهو يشكل الأساس لتقسيم المهام إلى واجبات محددة، وتنسيق الأنشطة، وتيسير تدفق المعلومات. يؤثر هذا الهيكل على جميع العمليات التنظيمية، حيث يوضح العلاقات الداخلية، وديناميكيات السلطة، وآليات إعداد التقارير، وقنوات الاتصال الرسمية. ويدعم الهيكل التنظيمي الفعال عملية صنع القرار، ويمكن المنظمة من الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات البيئية، كما يساعد في حل النزاعات بين الوحدات، مما يضمن عمل المنظمة بكفاءة وتماسك. (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016, p. 456)

يعتبر الهيكل التنظيمي عنصرًا أساسيًا في تنفيذ وصياغة الاستراتيجيات، ويمكن فهمه من خلال ثلاثة منظورات: ترتيب الأنشطة، تمثيل عملية اتخاذ القرار، وتكوين الكيانات القانونية. يركز الأول على تجميع المهام، والثاني على توزيع صلاحيات القرار، بينما يهتم الثالث بالوحدات التجارية والفروع المستقلة. (Albert, 2023, pp. 1-2) رغم تداخلها، توفر هذه المنظورات رؤى متنوعة حول الهيكل التنظيمي، ويمكن لتوافقها التأثير على الأداء التنظيمي والإبداع والتغيير الاستراتيجي.

### 2-1- مبادئ الهيكل التنظيمي:

يتجسد الهيكل التنظيمي أساساً في المخطط التنظيمي للمنظمة. وعند تصميم هذا الهيكل، يجب مراعاة ثلاثة مبادئ:

- (1) " يحدد الهيكل التنظيمي خريطة العلاقات الرسمية، موضحاً التسلسل الهرمي ومحددًا نطاق إشراف كل مسير.
- (2) يحدد الهيكل التنظيمي موقع الأفراد ضمن المجموعات والوحدات، ويقسم المنظمة إلى أقسام متميزة.
- (3) يشمل الهيكل التنظيمي تصميم الأنظمة اللازمة لتنسيق عمل جميع الوحدات وضمان التواصل الفعال داخل المنظمة." (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016, p. 456)

واستناداً إلى ما تم ذكره يظهر جلياً أن النسق التنظيمي يعد الركيزة الأساسية للتنظيم حيث يعمل على تحديد الأدوار والمسؤوليات وتنسيق الجهود وتحسين الاتصال وتسهيل عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى تحفيز العاملين وضمان استمرارية المنظمة.

### 2- تحديد الأهداف Setting Goals:

تتوقف الخطوة الأولى في التنظيم على عملية تحديد الأهداف كونها تساهم في تحديد الاحتياجات التنظيمية وتعد واحدة من أهم متطلبات النسق التنظيمي. حيث أن الغرض الرئيسي من وراء البناء التنظيمي هو تحقيق هدف معين وتختلف أنواع وغايات الأهداف من منظمة إلى أخرى. عرفها دراكر Drucker بأنها " الأغراض أو الغايات التي يتم توجيه نظام الإدارة المفتوح نحوها، وإن المدخلات التنظيمية وإن كانت عناصر إنتاج أو موارد المنظمة والعمليات والمخرجات كلها توجد من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية." (القهيوي، 2013، صفحة 111)

في نفس المصدر صنف القهيوي الأهداف التنظيمية إلى نوعين رئيسيين: أهداف على مستوى المنظمة تشمل الكفاية الإنتاجية وزيادة الأرباح والنمو، وأهداف فردية تتعلق بالتطور الوظيفي والتقدير الاجتماعي." (القهيوي، 2013، صفحة 112) وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن

تتوافق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية وحل أي تعارض بينهما لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية وبالتالي الرفع من الأداء الوظيفي ولتجنب ظهور الصراعات والتوترات التنظيمية وانخفاض الولاء التنظيمي.

تمثل الأهداف التنظيمية عنصرا أساسيا في هيكله وتوجيه السلوك التنظيمي، حيث توفر إرشادات واضحة تساعد على توجيه الأنشطة نحو تحقيق النتائج المرغوبة كما أنها تعمل كمحفزات قوية للالتزام والانخراط الوظيفي الأمر الذي من شأنه أن يعزز من تناغم جهود الأفراد داخل المنظمة لتحقيق غايات محددة. إضافة إلى ذلك، تُعتبر الأهداف إطارًا أساسيًا لتقييم الأداء التنظيمي، حيث تساعد المنظمة على قياس التقدم وتحليل الفجوات واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. إن ديناميكية الأهداف التنظيمية تتيح للمنظمات التكيف مع التغيرات البيئية والتعلم المستمر، مما يضمن استمراريتها ونجاحها على المدى الطويل. علاوة على ذلك، تؤثر الأهداف بشدة على القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالابتكار وإدارة المخاطر فتصبح بذلك محورًا أساسيًا في صياغة السلوك التنظيمي وتعزيز الأداء. (Kotlar, De Massis, Wright, & Frattini, 2018, pp. 5-13)

وتتمثل خصائص الأهداف التنظيمية الفعالة والناجعة في ما يلي:

- 1) الوضوح والتحديد: يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث يفهم العامل ما هو مطلوب منه بالضبط، مما يسمح له بالتركيز وبذل الجهد نحو تحقيق الأهداف.
- 2) التحدي: الأهداف الفعالة هي تلك التي توازن بين التحدي والإمكانية، مما يشجع الموظفين على بذل أقصى جهد.
- 3) الالتزام: يجب أن يلتزم الموظفون بالأهداف. عندما يتم تحديد الأهداف بشكل جماعي، يكون هناك عادة مستوى أعلى من الالتزام، مما يؤدي إلى نتائج أفضل في الأداء.
- 4) التغذية الراجعة: ينبغي على الأهداف أن تكون مصحوبة بتغذية راجعة منتظمة لمساعدة الموظفين على البقاء على المسار الصحيح وإجراء التعديلات اللازمة في استراتيجياتهم.
- 5) التوافق مع نجاح المنظمة: يجب أن يكون للأهداف صلة مباشرة بعوامل النجاح للمنظمة والأهداف الشاملة التي تتماشى مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

6) الارتباط الزمني: يجب أن تحدد الأهداف التنظيمية بإطار زمني محدد وواضح مما يخلق إحساساً بالإلحاح ويساعد في تحديد الأولويات.

7) المعنى: يجب أن تكون الأهداف ذات معنى للموظفين، تربط بين تطلعاتهم الشخصية والمهنية وبين الأهداف التنظيمية. (Ramachandran, Maheshwari, & Vohra, 2018, pp. 264-265)

إن تضافر هذه السمات يعد ضرورياً لتحقيق الغايات التنظيمية التي تصبو إليها المؤسسة فافتقاد أي منها قد يفضي إلى اختلال في الاتزان التنظيمي، مما يشكل عائقاً أمام بلوغ النتائج المرجوة. فعلى سبيل المثال، يمكن لغياب التغذية الراجعة أن يؤدي بالعنصر الفاعل إلى الحيد عن المسار الرئيسي للهدف، مما يولد شعوراً بالتيه والضياع. إضافة إلى ذلك، فإن عدم تخصيص الوقت الكافي لتحقيق الأهداف قد يتسبب في تأخير إنجازها، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءة الأداء الوظيفي. وتزداد أهمية هذا الأمر في ظل البيئة التنافسية الحادة التي تواجهها المنظمات في عصرنا الراهن.

### 3- الإدارة Managmenet:

تعتبر الإدارة عملية تنسيق وتوجيه للموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وتتطلب الإدارة الناجحة فهماً عميقاً للجوانب التقنية والسلوكية للعمل، حيث يحتاج المدير لمعرفة ما يحفز الموظفين والقيم التي توجه سلوكهم وعادةً ما يتم تقسيم المنظمات إلى أنظمة فرعية متخصصة كالإنتاج والمساندة والصيانة والتكيف والإشراف، مع التنسيق بينها لتحقيق الأهداف العامة. (بوحفص وبوحفص، 2022، صفحة 48)

تنطلق الإدارة من تحليل العمل الإداري للمسير إلى وظائف متعددة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة. فهي المسؤولة عن رسم الخطط ووضع السياسات والإجراءات، وتنظيم وتوجيه الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وتتميز الإدارة بارتباطها الوثيق بالجماعة، حيث تُطبق على المجموعات وليس على الأفراد بشكل منفرد. كما أنها عملية اجتماعية متكاملة ومستمرة تهدف إلى استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الغايات المرجوة. ولا تقتصر الإدارة على مجرد تنفيذ الأعمال من قبل الإداري، بل تمتد لتشمل تحفيز وتوجيه الآخرين لتنفيذ هذه الأعمال.

وأخيراً، فإن الإدارة ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة أو نظام يُطبق بهدف الوصول إلى أهداف محددة ومرسومة مسبقاً. (درة، 2009، صفحة 18)

حدد هنري فايول Henry Fayol ، رائد الفكر الإداري، خمسة وظائف إدارية تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة.

(1) **التخطيط Planning**: يُعد التخطيط حجر الزاوية في العملية الإدارية، حيث يرسم مسار العمل ويشمل صناعة القرارات ووضع الغايات وصياغة السياسات وتخصيص الموارد. ويؤكد فايول على ضرورة استمرارية التخطيط، مع مراعاة الآفاق الزمنية القصيرة والطويلة، مشدداً على أهمية الوحدة والاستمرارية والمرونة والدقة في هذه العملية.

(2) **التنظيم Organizing**: يتجسد في تشييد هيكل متكامل يجمع بين العنصر البشري والمادي لتحقيق أهداف المنظمة. ويحدد ستة عشر واجباً إدارياً، من بينها اتخاذ قرارات واضحة، وانتقاء الموظفين بعناية، والحفاظ على النظام.

(3) **القيادة Commanding**: تتجلى في توجيه الأفراد من خلال فهم عميق لشخصياتهم، وتقديم القدوة الحسنة، واستبعاد غير الأكفاء، وإجراء مراجعات دورية للأداء.

(4) **التنسيق Coordinating**: يضمن تناغم الأنشطة وتوقيتها المناسب، وتوزيع الموارد بحكمة، ومواءمة الوسائل مع الغايات، مما يُيسر سير العمل بسلاسة.

(5) **الرقابة Control**: تنصب على متابعة العمليات وإجراء التعديلات اللازمة لضمان الانسجام مع الخطط والتوجيهات والمبادئ الموضوعية. وقد تتطلب الرقابة إشرافاً مباشراً أو الاستعانة بمختصين في التفتيش والمتابعة. (Shringi & Shrivastava, 2023, pp. 272-273)

## المطلب الثاني: أنواع التنظيم:

تشير نتائج العديد من الدراسات والأبحاث الهادفة لتطوير نظرية شاملة للتنظيم إلى أن كل منظمة، بغض النظر عن طبيعتها، تحتوي على نمطين أساسيين من التنظيم يتمثلان في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. (رحالي، 2017، صفحة 11) هذان النمطان يتواجدان جنباً إلى جنب في جميع المنظمات بغض النظر عن اختلاف أهدافها أو مجالات عملها حيث يمثل التنظيم الرسمي الهيكل الرسمي والمخطط للمنظمة أما التنظيم غير الرسمي فيتمثل في العلاقات والتفاعلات غير الرسمية.

### 1- التنظيم الرسمي Formal Organisation:

يُعرّف التنظيم الرسمي بأنه نظام من الوظائف المحددة بوضوح، يتميز بهيكل هرمي تقليدي تُحدد فيه المناصب والمسؤوليات والسلطات والمسئولية وخطوط القيادة بشكل واضح ودقيق. يتضمن هذا النظام نمطاً محدداً للتواصل والتنسيق وتفويض السلطة. في التنظيم الرسمي، يُمنح كل منصب قدرًا محددًا من السلطة والمسئولية والمسئولية. يهدف هذا الهيكل إلى خلق التنسيق بين العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتم عادةً توضيح العلاقات بين الموظفين من خلال الهياكل التنظيمية والأدلة الإدارية. ورغم ضرورة الحفاظ على قدر من المرونة، إلا أن التنظيمات الرسمية توفر في جوهرها إطاراً هيكلياً لتوزيع المهام والسلطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. (Qasim, 2020, p. 117)

وبناء عليه يقتصر نطاق التنظيم الرسمي على الالتزام بالهيكل التنظيمي المحدد والقرارات الإدارية الصادرة عن المنظمة، مع الامتثال الصارم للأطر القانونية والإجرائية أثناء تنفيذ المهام الوظيفية. هذا النموذج التنظيمي يعمل على تحديد المسؤوليات والواجبات بشكل صريح ودقيق، لكنه يغفل في الوقت ذاته الجوانب الديناميكية للعمل، كالتحديات غير المتوقعة والعلاقات الشخصية بين العاملين. إن هذا النهج في التنظيم، رغم فعاليته في ضبط الإطار العام للعمل، قد يفتقر إلى المرونة اللازمة للتعامل مع التعقيدات الاجتماعية والتنظيمية التي تتجاوز حدود الهيكل الرسمي.

يمكن تلخيص خصائص التنظيم الرسمي في النقاط التالية:

- ◀ "يتميز بالمرونة والتخطيط الدقيق.
- ◀ يعتمد على مبدأ تقسيم العمل وكفاءة العمليات.
- ◀ يركز بشكل أكبر على أداء المهام وليس على الأفراد الذين يؤدونها.
- ◀ عادة ما يتم رسم الهياكل التنظيمية لتوضيح العلاقات والمسؤوليات.
- ◀ يتم تحديد التنسيق بين الأعضاء وضبطهم بشكل واضح من خلال العمليات والإجراءات والقواعد المحددة. (Qasim, 2020, p. 117)

### 2- التنظيم غير الرسمي Informal Organisation:

يعود الاعتراف بهذا النوع من التنظيم إلى الدراسات التي أجراها إلتون مايو Elton Mayo في ظل مدرسة العلاقات الانسانية والذي لاحظ أثر جماعات العمل غير الرسمية على الانتاج. يعرف بأنه "شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو وتستمر بين أفراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد هو مكان العمل وينشأ بطريقة عفوية". (زكار، 2013) فالتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة القوى النفسية والاجتماعية المتواجدة بمكان العمل بفعل العلاقات والروابط الداخلية غير المحددة بالرسمية مشكلا شبكة غير مقصودة وغير مخطط لها .

يذكر المغربي أن التنظيم غير الرسمي يتميز بوجود قيادات غير رسمية تحظى بولاء الأعضاء ولها تأثير واقعي عليهم. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن لهذا التنظيم أن يكمل الوسائل الرسمية في حالة ما إذا كان هناك بينهما توافق أم إذا حدث العكس فسيعرقها. (أبو العجين، 2010، صفحة 11) يتميز التنظيم غير الرسمي بمجموعة من الخصائص، وهي كالآتي:

- ◀ النشأة التلقائية: ينبثق هذا التنظيم بشكل طوعي دون أي دافع خارجي، فهو نتاج طبيعي لبيئة العمل وتفاعلاتها.
- ◀ الغياب عن الهيكل التنظيمي: لا يظهر التنظيم غير الرسمي في الخرائط التنظيمية الرسمية للمؤسسة.

- ◀ المرونة الهيكلية: يفتقر هذا النوع من التنظيم إلى البنية المحددة والثابتة، مما يمنحه قدرًا كبيرًا من المرونة.
- ◀ القواعد غير المكتوبة: تحكم التنظيم غير الرسمي مجموعة من الأعراف والتقاليد غير المدونة، والتي يلتزم بها الأعضاء طواعية.
- ◀ قناة اتصال فعّالة: يشكل التنظيم غير الرسمي مسارًا هامًا لتبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء المؤسسة. (Qasim, 2020, p. 118)

### المطلب الثالث: أهمية التنظيم وتحدياته:

#### 1- أهمية التنظيم:

يبرز كابلان Kaplan ونورتون Norton أهمية التنظيم في المنظمات من خلال عدة نقاط رئيسية:

- تحسين التخصص الوظيفي
- يساهم التنظيم الجيد في تسيير الأعمال بسلاسة ضمن بيئة الأعمال المتغيرة
- الاستفادة الأمثل للموارد المتاحة
- زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات
- تعزيز التسيير الكفؤ
- تطوير مهارات الموظفين
- تسهيل عمليات التوسع والنمو
- يدعم نمو المنظمة واستمراريتها ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.
- (Felistus, Theuri, & Misiko, 2018, p. 115)

يؤدي التنظيم أيضا دورا محوريا في:

- التنسيق بين الأقسام حيث يربط بين أقسام المنظمة المختلفة بروابط قوية، مما يسهل تبادل المعلومات وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تحديد هيكل اتخاذ القرارات: يتم تعيين المسارات الرسمية لاتخاذ القرارات ، مما يضمن سرعة واتقان في اتخاذ القرارات وتنفيذها . (أبو العجين، 2010، صفحة 11)

استنادًا إلى ما سبق، يمكن استخلاص أن التنظيم يضطلع بدور محوري في توحيد الرؤية وتجليتها للعاملين. كما أنه يعمل على تحديد المسؤوليات والمهام بدقة متناهية، مما يتيح لكل عنصر في المنظومة إدراك نطاق عمله والتزاماته بوضوح. هذا التحديد الدقيق يساهم في تبديد الضبابية وتفادي التداخل في المساعي، مما ينعكس إيجابًا على مستويات الإنتاجية.

علاوة على ذلك، يعمل التنظيم كآلية فعّالة لتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة. فهو بمثابة البنية الهيكلية التي تقوم بتوجيه الجهود وضمان انسيابية العمليات من خلال تخصيص الموارد وخلق ثقافة التخطيط التنظيمي السليم. هذه الخصائص تمكن المنظمة من مجابهة التحديات بكفاءة والتكيف مع المتغيرات التي تواجهها في بيئة الأعمال المتقلبة كما أنها ترفع من مستوى أدائها التنظيمي.

### 2- تحديات التنظيم

إن اعتبار المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع بيئته يجعلها عرضة لمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية حيث تتأثر به وتؤثر فيه في آن واحد. في خضم هذا التفاعل الديناميكي، تجد المنظمات نفسها أمام تحديات متعددة الأوجه. فمن ناحية، هناك التحديات الخارجية الناجمة عن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية وشديدة التغير. ومن ناحية أخرى، تبرز التحديات الداخلية المرتبطة بضرورة التكيف مع هذه التغيرات المستمرة. مما يفرض على المنظمات ضرورة تطوير قدرات موظفيها بشكل مستمر، ومراجعة سياساتها وإجراءاتها بصفة منتظمة لضمان قدرة المنظمة على التكيف والاستمرار. ومن أبرز هذه التحديات التي تعرقل سير المنظمات نذكر:

## الفصل الثاني: التناول النظري للأداء الوظيفي في الفكر التنظيمي

- ✓ عدم القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية السريعة.
  - ✓ عدم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
  - ✓ الفشل في الابتكار والتجديد لمواكبة احتياجات العملاء المتغيرة.
  - ✓ سوء إدارة الموارد المالية والبشرية.
  - ✓ عدم القدرة على التنافس بفعالية مع المنافسين الجدد والحاليين.
  - ✓ الاعتماد المفرط على نماذج الأعمال القديمة والفشل في تطوير نماذج جديدة.
  - ✓ عدم القدرة على الاستفادة من الفرص الجديدة في السوق.
  - ✓ سوء إدارة التغيير التنظيمي.
  - ✓ الفشل في فهم وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.
  - ✓ عدم وجود رؤية واستراتيجية واضحة للمستقبل.
  - ✓ الفشل في إدارة المخاطر بشكل مناسب.
- (عبدالفتاح، 2020، الصفحات 114-412)

إضافة إلى هذه التحديات حاولنا تلخيص أخرى اعتماداً على دراسة مفصلة لأبو العجين في الشكل التالي: (أبو العجين، 2010، الصفحات 12-19)

الشكل 6: تحديات التنظيم



المصدر: مخطط من إعداد الطالبة الباحثة

### المطلب الرابع: الإدارة الصفية وعلاقتها بالتنظيم :

تتمحور إدارة الصف حول تنظيم وتنسيق جميع جوانب البيئة الصفية. تشمل هذه العملية تخطيط المنهج، وتنظيم الإجراءات والموارد، وترتيب البيئة التعليمية بشكل يعزز الكفاءة، ومتابعة تقدم المتعلمين، واستباق المشكلات المحتملة. يلعب المعلم دورًا محوريًا كمسير للصف، حيث يتولى مسؤولية تهيئة بيئة مواتية للتعلم، والحفاظ على الانضباط، وضمان مشاركة الطلاب وتحفيزهم.

تعتمد الإدارة الناجحة للصف على الاستجابة الفعالة للتحديات حال ظهورها ومنع تكرارها، مع تحقيق التوازن بين ممارسة السيطرة المناسبة وتمكين المتعلمين من تحمل مسؤولية تعلمهم. ومن خلال هذا التنظيم الدقيق يستطيع المعلم خلق جو صفّي إيجابي يشعر فيه المتعلمون بالأمان والتقدير والتحفيز، مما يؤكد على الارتباط الوثيق بين التنظيم الفعال وإدارة الصف الناجحة. (Gujjar & Naoreen, 2009)

#### 1- خصائص بيئة الصف الفعالة

تتضمن إدارة الصف الفعالة مجموعة من الخصائص الأساسية التي تسهم في خلق بيئة تعليمية مثالية حصرتها الباحثة صوفي في:

- ضبط وتعديل سلوك الطلاب كركيزة أساسية لضمان سير العملية التعليمية بسلاسة
- تهيئة مناخ ديمقراطي يراعي احتياجات الطلاب وميولهم واستعداداتهم.
- التخطيط المسبق قبل بدء الدرس.
- تنظيم وترتيب البيئة الصفية بجوانبها المادية والبشرية لخلق جو تعليمي فعال. (صوفي،

2011، الصفحات 37-38)

2- المهام المتعلقة بإدارة الصف

تشمل إدارة الصف مجموعة من المهام المترابطة التي تساهم في خلق بيئة تعلم فعالة. يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. التخطيط المسبق: يشمل تحديد الأهداف التعليمية، وإعداد الدروس والأنشطة، وتوقع احتياجات الطلاب.
2. التنظيم الفعال: تنظيم الطلاب في مجموعات وتوزيع الأدوار، وتنظيم المادة التعليمية والبيئة الصفية.
3. الرقابة والتوجيه: وضع قواعد واضحة وتوجيه سلوك الطلاب، وضمان سير العملية التعليمية بسلاسة.
4. التقييم المستمر: تسجيل نتائج الطلاب وحضورهم، وتقييم مدى تحقيق الأهداف التعليمية. (جلاب وبن عون، 2022، صفحة 18)

من خلال هذه الممارسات التنظيمية، يسعى الأستاذ إلى تحقيق الأهداف التعليمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. وبهذا، تعكس إدارة الصف العديد من المفاهيم الأساسية الخاصة بعلم التنظيم، فالهيكل التنظيمي يتجلى في كيفية ترتيب الصف والقيادة تنعكس في دور الأستاذ، أما الاتصال التنظيمي فيتجلى في أنماط التواصل، وثقافة المنظمة تتمثل في القيم والقواعد السلوكية داخل الفصل. وعليه، فإن إدارة الصف تمثل نموذجًا مصغرًا للتنظيم، يطبق فيه الأستاذ مبادئ الإدارة والتنظيم لضمان تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة بكفاءة وفعالية.

### المبحث الثالث: الفعالية التنظيمية

يقودنا البحث في ظاهرة الأداء الوظيفي إلى دراسة الفعالية التنظيمية، التي تُعد من أهم المعايير لقياس الأداء في المؤسسات. وقد تجاوز مفهوم الفعالية التنظيمية مجرد التطابق بين الأهداف المرسومة وإنجازات الفاعلين الاجتماعيين، ليشمل القدرة على قراءة المحيط واستثماره بكفاءة، رغم ندرة الموارد، وذلك ضمن بيئة تنظيمية تتسم بروح التعاون والثقة والاتصال المرن، مع وجود عاملين مقتنعين بالأهداف التنظيمية ويسعون جاهدين لتحقيقها.

وقد تناول العديد من المفكرين هذا المفهوم من زوايا مختلفة؛ فربطه تايلور Taylor بالتنظيم العلمي للعمل، و فيبر Weber بالبيروقراطية، و ماسلو Maslow بنظرية الحاجات، في حين أكدت دراسات إلتون مايو Elton Mayo على أهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية. أما سان سيمون Saint-Simon فقد ربطها بدقة القرارات المعلنة، بينما أشار هرزبيرغ Herzberg إلى أهمية منح العاملين هامشاً من الاستقلالية وتحمل المسؤولية على مستويات التنفيذ والتخطيط والرقابة، مما يعكس تطور هذا المفهوم وتعدد أبعاده في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر.

#### المطلب الأول: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

نتيجة للتعقيدات والصعوبات في تحديد المفهوم الدقيق للفعالية، برزت حاجة علمية ملحة لتحديد نموذج خاص بالفعالية التنظيمية عند البدء بدراستها. هذه النماذج تعتبر بمثابة مقاربات أو مداخل تشكل الإطار المرجعي لتحديد معايير الفعالية وحدودها ويمكن الاعتماد عليها عند الشروع في تعريف مفهوم الفعالية أو تشخيصها. وقد برزت عدة نماذج مهمة في هذا السياق، تساعد الباحثين على فهم وتحليل الفعالية التنظيمية بشكل أكثر دقة وشمولية. ونسبة إلى الأستاذ بوفلجة غياث فإنه تمكن من تحديد ست مقاربات رئيسية من خلال بحثه في أدبيات فعالية التنظيمات تتمثل أساساً في مقارنة الأهداف ومقاربة استقطاب الموارد ومقاربة صيرورة الإنتاج ومقاربة المكونات الإستراتيجية ومقاربة النسق والمقاربة المركبة. (بوفلجة، 2010، الصفحات 108-

## 1- مقارنة الأهداف The Goal Approach :

يعد نهج الأهداف من أوائل الأساليب المستخدمة على نطاق واسع في تقييم الفعالية التنظيمية. يركز هذا النهج على تحليل المخرجات لتحديد الغايات التنظيمية الرئيسية، مثل الربحية والابتكار وجودة المنتجات. يستند إلى عدة افتراضات أساسية، منها ضرورة وجود توافق عام حول الأهداف المحددة، والتزام الأفراد المعنيين بتحقيقها، إضافة إلى محدودية عدد الأهداف وحاجتها لموارد أساسية لتحقيقها. (Giti, 2012, p. 81) وفقاً لهذا النهج، تُقاس الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. ورغم ما يتمتع به هذا المدخل من أهمية في تقييم أداء المنظمات، إلا أنه لا يخلو من إشكاليات وعقبات. فمن بين الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا المنهج نجد:

- صعوبة تحديد وقياس الأهداف بدقة في بعض المنظمات.
- اختلاف أهداف الفئات المختلفة داخل المنظمة.
- إمكانية وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية.
- التركيز على المخرجات فقط دون الاهتمام بالمدخلات والعمليات. (سلاطينة و آخرون، 2013، الصفحات 26-27)

## 2- مقارنة استقطاب الموارد The System Resource Approach :

مقارنة استقطاب الموارد في تقييم الفعالية التنظيمية، التي ظهرت في نهاية عقد الستينيات، تمثل تحولاً جذرياً عن النموذج التقليدي المرتكز على الأهداف. هذه المقاربة المبتكرة تعيد توجيه بوصلة التقييم نحو المدخلات، متجاوزة التركيز التقليدي على المخرجات وتبرز قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء كمعيار محوري لقياس نجاحها وفعاليتها. (Glunk & Wilderom, 1996, p. 7)

وفقاً لهذا المنظور، تُعرّف الفعالية التنظيمية بأنها القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة واستثمار المحيط والحصول على المستلزمات الضرورية للعملية. (بن علي، 2015، صفحة 59) ورغم أهمية هذه المقاربة، إلا أنها لم تسلم من النقد. فالتركيز المفرط على

اكتساب الموارد كهدف في حد ذاته يجعلها، في نظر بعض الباحثين، مجرد صيغة معدلة من نهج الأهداف ، وليست نموذجاً متميزاً بذاته. كما يواجه هذا النهج تحديات في تحديد المستوى الأمثل لاكتساب الموارد، وفي تقييم أهمية البقاء نسبة إلى مختلف فئات الموارد. (Glunk & Wilderom, 1996, p. 8)

### 3- مقارنة صيرورة الإنتاج The Process Approach:

تركز هذه المقاربة على كيفية تحويل الموارد إلى خدمات أو منتجات بكفاءة وتهتم بالصحة الداخلية للمنظمة وسلاسة عملياتها. في المنظمة الفعالة، يعمل النظام بانسيابية دون توتر، ويندمج الأفراد بشكل تام في النظام. وتنشأ علاقات قائمة على الثقة والنزاهة بين أعضائها، مع تدفق سلس للمعلومات في جميع الاتجاهات. (Giti, 2012, p. 81) ومع ذلك، يواجه تطبيق هذا المدخل بعض التحديات، منها:

- صعوبة قياس وضبط العمليات التنظيمية بدقة.
- إمكانية وجود فعالية تنظيمية رغم وجود بعض المعوقات كالازدواجية أو الصراعات الداخلية.
- التركيز المفرط على العمليات مع إهمال عناصر أخرى كالمدخلات والمخرجات. (سلاطينية و آخرون، 2013، الصفحات 27-28)

### 4- مقارنة المكونات الإستراتيجية The Strategic Constituency Approach:

وفقاً لهذه المقاربة، تشير الفعالية إلى الحد الأدنى من إرضاء جميع الدوائر الاستراتيجية للمنظمة. تشمل الدوائر الاستراتيجية جميع الأشخاص المرتبطين بطريقة ما بالمنظمة. قد يكون لهؤلاء الأشخاص أدوار مختلفة مثل مستخدمي خدمات أو منتجات المنظمة، ومقدمي الموارد، وميسري مخرجات المنظمة، والداعمين الرئيسيين والمعتمدين على المنظمة. (Giti, 2012, p. 81). في ضوء هذه الرؤية، تعتبر المنظمة فعالة بقدر ما تلي احتياجات مختلف الدوائر التنظيمية ذات الصلة. رغم طابعها الشامل، تواجه هذه المقاربة تحديات مثل التعامل مع الأهداف المتنافسة

للدوائر المختلفة، والموازنة بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، وتحديد العلاقة بين الوسائل والغايات. (Glunk & Wilderom, 1996, pp. 9-10).

### 5- مقارنة النسق The System Approach:

"يعبر فيه عن مجمل العناصر التنظيمية، والعلاقات التنظيمية التي تشكل نسقا متكاملا يتأثر كل عنصر فيه بما يحدث للآخر" (بن علي، 2015، صفحة 58) تستند هذه المقاربة إلى رؤية كاتز Katz وكاهن Kahn التي ترى التنظيمات كأنظمة ديناميكية مفتوحة تتفاعل مع محيطها الاجتماعي وتتميز بالترابط الداخلي، والقدرة على التغذية الراجعة، والتوازن، والتكيف وهو ما يعكس مدى تعقيد التنظيمات وطبيعتها المركبة. (بوفلجة، 2010) فعند محاولة تعيين مكونات هذا النظام، برزت صعوبات وتشابكات في تحديدها وإدراكها بشكل دقيق. هذا التعقيد أضفى على المقاربة قدرًا كبيرًا من الغموض والالتباس في جوهرها وآلية عملها. (بن علي، 2015، صفحة 58)

### 6- المقاربة المركبة Composit Approach:

تقدم المقاربة المركبة رؤية متكاملة للفعالية التنظيمية. وفق هذا المنظور، تتجلى الفعالية في قدرة التنظيمات على تحقيق أهدافها مع الحفاظ على مواردها وعدم إرهاق أعضائها ويُعتبر التنظيم فعالاً عندما ينجح في استثمار موارده بكفاءة وتحقيق غاياته، سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية، مع مراعاة أداء العاملين ورفاهيتهم.

لتفادي التعقيد الذي يطرحه إلى تعقيد مفهوم الفعالية التنظيمية، يقترح كامبيل Campbell وزملاؤه النظر إليها كبناء مركب يصعب تحديده إجرائياً بشكل مباشر مما يسمح بتطوير نماذج ونظريات أكثر شمولية للفعالية التنظيمية، تراعي تعدد أبعادها وترابط عناصرها. (بوفلجة، 2010، صفحة 111) تتميز هذه المقاربة بنظرتها الشاملة كونها تجمع بين الأهداف التنظيمية والموارد المتاحة وأداء العاملين، وهو ما يسمح بتوضيح الآليات التي تحقق الفعالية في مختلف السياقات التنظيمية.

يبدو جلياً أن تعدد المداخل النظرية يشير إلى تعقيد مفهوم الفعالية التنظيمية وتعدد أبعاده حيث سعت هذه المقاربات إلى طرح رؤى متكاملة، مع مواجهة كل منها لتحديات تطبيقية خاصة. ومن خلال تتبع المسار الكرونولوجي لهذه المقاربات تبين تطور مفهوم الفعالية التنظيمية من التركيز على الأهداف إلى اتساع النظرة لتصبح أكثر شمولية، مع الاعتراف بأهمية السياق التنظيمي والتوازن بين مختلف الأبعاد. ولكثرة التحديات التي تواجهها عملية قياس الفعالية التنظيمية نظراً لتعقيدها، يستدعي الباحثون تبني نهج أكثر مرونة حيث يراعي خصوصية المنظمات وتفاعلها المستمر مع محيطها.

### المطلب الثاني: مؤشرات الفعالية التنظيمية:

إن دراسة الفعالية التنظيمية تستلزم بالضرورة تحديد وتوضيح المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياس وتقييم مدى فعالية المنظمات حيث أنه لا يمكن الحكم على فعالية منظمة ما دون الاستناد إلى مقاييس ومعايير واضحة ومحددة وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير في الفكر التنظيمي ويرجع ذلك إلى غياب إطار شامل ومتكامل لقياس الفعالية، مما دفع العديد من الباحثين إلى محاولة سد هذه الفجوة البحثية. وعلى الرغم من تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، إلا أنه لا يوجد إجماع بين الباحثين على مجموعة محددة من المؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية بشكل قاطع.

قدم بعض الباحثين البارزين خلال النصف الثاني من القرن العشرين إسهامات مهمة في مجال دراسة الفعالية التنظيمية وتحديد المؤشرات التي تسمح بقياسها، ولا تزال أعمالهم تشكل مرجعية أساسية للباحثين المعاصرين. ومن أبرز هؤلاء الباحثين كامبل Campbell عام 1974 وستيرز Steers عام 1975. وقد أجرى كامبل Campbell وزملاؤه دراسة شاملة حول الأدبيات المتعلقة بالفعالية التنظيمية، توصلوا من خلالها إلى تحديد ثلاثين معياراً تم استخدامها لقياس الفعالية. (بن علي، 2015، صفحة 69)

## الفصل الثاني: التناول النظري للأداء الوظيفي في الفكر التنظيمي

1. معدل الإنتاجية	13. درجة التماسك/	22. درجة الاستعداد
2. الكفاءة	التنافس	والجاهزية للعمل
3. معدل الربح	14. درجة المرونة/	23. التحكم بالبيئة
4. نوعية الخدمة	التكيف	المحيطة
المقدمة	15. التخطيط وتحديد	24. اعتماد التقييم على
5. معدل حوادث	الأهداف	الجهات الخارجية
العمل	16. مستوى الإجماع	25. الثبات والاستقرار
6. نسبة النمو	على الأهداف	26. أهمية الموارد
7. معدلات التغيب	17. إيمان العاملين	البشرية
عن العمل	بأهداف التنظيم	27. مشاركة العاملين
8. نسبة الدوران	18. درجة التوافق مع	وقدرتهم على التأثير
الوظيفي	الأدوار والقيم	28. التأكيد على أهمية
9. مستوى الرضى	الشخصية	التدريب والتطوير
الوظيفي	19. درجة المهارة في	29. التأكيد على الإنجاز
10. مستوى الدافعية	العلاقات	30. الفاعلية الشاملة
لدى العمال	الشخصية	
11. مستوى الروح	20. مستوى المهارات	(زواتيني، 2020، صفحة
المعنوية لدى	الوظيفية	120)
العمال	21. طبيعة الاتصالات	
12. درجة الرقابة	وإدارة المعلومات	

أما ستيرز Steers فحصر المؤشرات التنظيمية لقياس الفعالية التنظيمية في ما يلي :

1. المرونة والتكيف	4. الربح	6. غياب الضغوط
2. الإنتاجية	5. الحصول على موارد	التنظيمية
3. الرضا المهني	نادرة وثمانية	

7. التحكم في المحيط الخارجي	12. إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم	(بوفلجة، 2010، صفحة 112)
8. تطوير اليد العاملة	13. الاتصالات المفتوحة	
9. النجاعة	14. البقاء	
10. الاحتفاظ بالعمال		
11. النمو والتوسع		

واستناداً إلى المعايير المستعملة في قياس الفعالية التنظيمية، يمكن تصنيف المعايير المستعملة في قياس الفعالية التنظيمية إلى ثلاثة محاور أساسية.

1. "الإنتاجية وتحقيق الأهداف.
2. تدفق العمليات الداخلية.
3. البقاء والتكيف مع المتغيرات الخارجية." (بوفلجة، 2010، صفحة 113)

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد إجماع بين الباحثين على مجموعة محددة من المؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية، حيث تتنوع هذه المؤشرات بشكل كبير. بدلاً من ذلك، يمكن اعتبار هذه المؤشرات كنقاط انطلاق، حيث يمكن لكل منظمة اختيار المؤشرات التي تناسب طبيعتها وأهدافها.

### المطلب الثالث: خصائص المنظمة الفعالة وأهم متطلبات زيادة الفعالية:

#### 1- خصائص المنظمة الفعالة:

يشير الأستاذ بوفلجة غياث إلى أن التنظيمات الفعالة تتميز بثلاثة خصائص رئيسية وصفها كما يلي: (بوفلجة، 2010، الصفحات 113-115)

- 1- التكنولوجيا المتطورة: وتشمل
- اعتماد تقنيات حديثة لمواكبة المنافسة العالمية.
- تصميم ملائم للواقع المحلي وخصائص العاملين.

2- الموارد البشرية الكفاءة: وتشمل

- استقطاب الكفاءات وتوفير التكوين المستمر.
- تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات.
- قيادة فعالة تعزز التعلم والتطوير.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بحل مشاكل العاملين وتحفيزهم

3- جودة الإنتاج وكميته: ويشمل

- ارتفاع مستوى الإنتاج.
- تحسين جودة المنتجات.
- انخفاض تكاليف الإنتاج.
- القدرة على التكيف مع المستجدات.

أما روبرت وترمان Robert Waterman وتوم بيترز Tom Peters فقد حددا خصائص المنظمة الفعالية في ثمانية نقاط التالية (سلاطينة و آخرون، 2013، صفحة 39):

- الاهتمام بتحقيق الإنجازات الملموسة.
- إيلاء اهتمام خاص لفهم احتياجات العملاء وتلبيتها.
- منح العاملين قدرًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- زيادة الإنتاجية من خلال إشراك العاملين في العمليات.
- ضمان فهم الموظفين لأهداف المنظمة وتفاعلهم معها بشكل إيجابي.
- بناء علاقات إيجابية مع المنظمات المماثلة في المجال.
- تبني هيكل تنظيمي بسيط مع خفض تكاليف الخدمات المساندة.
- تقليص الرقابة المركزية للأمور الجوهرية فقط، مع منح مزيد من حرية التصرف للعاملين.

تمثل النقاط المذكورة أعلاه مجموعة من الخصائص التي تجسد كفاءة المنظمات وفعاليتها، لكنها تظل نسبية وليست مطلقة في تصنيف فعالية المنظمات. ويرجع ذلك إلى تنوع المنظمات

واختلاف أنشطتها، وخصوصية كل منظمة انطلاقاً من طبيعة عملها وظروفها وأهدافها لذلك لا يمكن حصر صفات المنظمة في نقاط معينة.

### 2- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

تشمل أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية تطبيق اللامركزية والتفويض لمنح العمال مزيداً من الحرية والمسؤولية، وتوسيع نطاق العمل لتشجيع تقبل المسؤولية في المستويات الدنيا، وتطوير نظم تقييم الأداء لإشراك الأفراد في وضع أهدافهم وتقييم أداءهم، واعتماد الإدارة بالاستشارة والمشاركة لتوجيه طاقات العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة فعالية الاتصال من خلال إنشاء قنوات إضافية وتشكيل لجان مشتركة وعقد اجتماعات دورية. ويجب على الإدارة تبني هذه الأفكار بجديّة، مع التركيز على تحقيق أهداف المنظمة بدلاً من الحفاظ على السلطة الشخصية، وإيجاد أساليب مبتكرة لتطبيقها بنجاح لتحسين الفعالية التنظيمية بشكل مستمر. (سلاطينة وآخرون، 2013، الصفحات 40-43)

أما الأستاذ الأمين بلخير فيرى أنه يجب تطبيق النقاط التالية حتى تتمكن المنظمة من رفع درجة فعاليتها والمتمثلة في:

- "تحديد الأهداف بوضوح وبذلك يحصل الموظف على فهم كامل لأهداف المؤسسة وأهدافه وطموحاته، لإحداث التوافق بينهما؛
- التواصل بين المديرين والموظفين ومناقشة التحديات وسبل تحقيق الأهداف ذات الأولوية؛
- المتابعة المنتظمة والتوجيه للبقاء على المسار الصحيح، وتوعية العمال بعواقب عدم الفعالية على الفرد والمؤسسة ؛
- توفير التدريب والتأطير لتحسين فعالية الأداء، ويشمل ذلك توفير ما يكفي من البيانات عن الأجزاء التي يحتاج التطوير فيها." (بلخير، 2022، صفحة 35)

وعليه، فإن زيادة الفعالية التنظيمية لا تقتصر على اتباع إجراءات محددة لتحقيق الغايات المنشودة، بل يتعدى الأمر إلى تعزيز ثقافة التحسين المستمر، والثقة المتبادلة، وتحمل المسؤولية

المشتركة. تعمل هذه العناصر على خلق بيئة تنظيمية متماسكة يسعى فيها العمال والإداريون معاً لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التدريب والتوجيه المستهدف. ويكمن التحدي الذي تواجهه المنظمات في قدرتها على الابتكار والتكيف مع هذه العناصر وفي تطوير البيئة التنظيمية باستمرار.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

يعتبر تحليل العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية وذلك لما له من تأثير في تطوير استراتيجيات فعالة تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهها و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى (مازري، 2018، صفحة 196):

1. النظام الاقتصادي: يشمل هذا النظام مجمل الأنشطة والأدوار والوظائف المرتبطة بعملية الإنتاج داخل المنظمة.
2. النظام السياسي: يتضمن الوحدات المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تسعى إلى كسب الدعم والتأييد من البيئة المحيطة.
3. النظام الرقابي: يشير إلى مجموعة الإجراءات والآليات التي تهدف إلى تعزيز التزام العاملين وتوافقهم مع أهداف المنظمة.
4. النظام البيئي: يتعلق بالعوامل والمحددات الخارجية المرتبطة بالسكان والبيئة المحيطة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة.

وهناك من حدد هذه العوامل "دون حصرها" في ما يلي: (زواتيني، 2020، الصفحات 137-138)

1. مدى تقسيم المهام بين الموظفين وتخصيص كل قسم في مهمة محددة.
2. اعتماد المنظمة على التكنولوجيا المتقدمة أو الاعتماد على العمالة اليدوية في عملياتها.
3. مدى التزام المنظمة بالقوانين والأنظمة المعمول بها.
4. مدى التعاون والتنسيق بين الأقسام والموظفين على مختلف المستويات.
5. مدى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار في مستوى إداري واحد.
6. الكفاءات والمهارات التي يمتلكها الموظفون ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

7. منح الموظفين صلاحيات لاتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم.
8. تحقيق التوازن بين اتخاذ القرارات على المستوى المركزي والمرونة في اتخاذ القرارات على المستوى المحلي.
9. طبيعة علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، مثل العملاء والموردين والمنافسين.
10. قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
11. الآليات المستخدمة لمراقبة أداء الموظفين والعمليات.
12. جودة شبكات الاتصال داخل المنظمة ومدى سهولة تبادل المعلومات.
13. الموارد المتاحة للمنظمة والمهارات التي يمتلكها الموظفون.

يُظهر التحليل أن فعالية المنظمات تتأثر بمزيج من العوامل الداخلية والخارجية. تشمل هذه العوامل النظام الاقتصادي والسياسي، وآليات التحكم، والظروف البيئية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب جوانب مثل تخصص المهام، واستخدام التكنولوجيا، والامتثال للقوانين، وكفاءات الموظفين أدوارًا حاسمة. إن التوازن بين اتخاذ القرار المركزي والمرونة، إلى جانب التواصل الفعال والعلاقات الخارجية، يعد أمرًا ضروريًا للحفاظ على تكيف المنظمة ونجاحها على المدى الطويل. فهم هذه العوامل هو المفتاح لتطوير استراتيجيات تعزز الأداء التنظيمي في بيئة ديناميكية.

### خلاصة:

في ضوء التحليل الإيستمولوجي للأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية والتنظيم يبرز الأداء الوظيفي كنقطة تمفصل أساسية بين المستويات الفردية والتنظيمية، حيث يمثل المحدد الرئيسي لنجاعة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن تتبع المسار التطوري لهذا المفهوم عبر المدارس الفكرية المتعاقبة - من النموذج البيروقراطي الفيبري وصولاً إلى التحليل الاستراتيجي لكروزيه Crosier - يكشف عن تحول براديجماتي في فهم العلاقة الجدلية بين الفاعل التنظيمي والبنية التنظيمي.

أما التنظيم فيضطلع بدور رئيسي في إزالة الضبابية وتحديد الأدوار داخل النسق المؤسسي، مما يجنب المنظمات الوقوع في متاهات التشتت وإهدار الموارد. كما أنه يسهم في الارتقاء بجودة العمل المؤسسي، إذ يعمل كآلية للتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية، محققاً بذلك تناغماً في الأداء وفعالية في بلوغ الأهداف.

بحديثنا عن الفعالية التنظيمية، فهي تتجاوز المؤشرات الكمية البحتة، مستدعية فهماً شاملاً للتفاعلات المعقدة بين مختلف مكونات النسق التنظيمي. وتؤكد المقاربات المعاصرة على ضرورة تبني منظور متعدد الأبعاد يستجيب لمتطلبات البيئة التنظيمية المتسمة بالتعقيد والديناميكية. هذا الفهم الشامل للفعالية التنظيمية يعكس التحول النوعي في الفكر التنظيمي من النماذج الخطية البسيطة إلى النماذج المركبة التي تراعي التفاعلات المتعددة المستويات داخل المنظمات وبينها وبين بيئتها الخارجية.

الفصل الثالث: التعليم الثانوي في ظل جائحة  
كوفيد-19

تمهيد:

شكلت جائحة كوفيد-19 منعطفاً تاريخياً غير مسبوق في تاريخ البشرية المعاصرة، حيث فرضت تحديات على كافة المستويات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية. فقد أدت هذه الأزمة العالمية إلى أكبر انقطاع تعليمي في التاريخ الحديث. وفي خضم هذه التحولات العميقة، برزت الحاجة الملحة إلى دراسة وتحليل تداعيات هذه الأزمة على النظم التعليمية بشكل خاص، وفهم آليات التكيف التي تبنتها المؤسسات التربوية لمواجهة هذا التحدي الاستثنائي.

يتناول هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية: يستهل بتحليل ماهية التعليم الثانوي في الجزائر ودور الأستاذ في هذا الطور، مبرزاً خصوصيات هذه المرحلة التعليمية الحساسة وما يواجهه الأساتذة من تحديات مهنية وتنظيمية. ثم ينتقل إلى دراسة مفهوم الأزمة وإدارتها. وأخيراً، يتعمق في تحليل أزمة كوفيد-19 وتداعياتها على التعليم، مسلطاً الضوء على الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الجزائر، وتأثيراتها على العملية التعليمية، مع إبراز التحول نحو التعليم عن بعد والتحديات المصاحبة له.

## المبحث الأول: ماهية التعليم الثانوي في الجزائر ودور الأستاذ:

تمثل المرحلة الثانوية نقطة تحول مصيرية في المسار التعليمي للتلميذ الجزائري. فهي بمثابة البوابة الرئيسية التي تمهد الطريق نحو التعليم العالي، حيث تتيح للطلاب فرصة الولوج إلى عالم الجامعة كونها تمثل الجسر الذي يربط بين التعليم المتوسط والتعليم العالي مما يضع مسؤولية كبيرة على عاتق الأساتذة.

يتطلب هذا الدور مجموعة متنوعة من الكفاءات والمهارات المعرفية والتقنية التي يجب أن تتوفر في الأساتذة الذين يعملون في بيئة تنظيمية ديناميكية ومتغيرة، تتسم بالضغوط النفسية والتوقعات العالية من مختلف الأطراف. لمواجهة هذه التحديات، يتعين على الأساتذة توظيف رأسمالم المعرفي والاجتماعي والثقافي بشكل فعال. هذا الاستثمار في مواردهم الشخصية يمكنهم من تطوير علاقات بناءة مع التلاميذ وأولياء أمورهم والإدارة المدرسية حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وأداء مهامهم بمستويات عالية من الكفاءة والفعالية.

## المطلب الأول : ماهية التعليم الثانوي وأهم أهدافه: 1- ماهية التعليم الثانوي:

يشكل التعليم الثانوي عنصراً أساسياً في النظام التربوي، حيث يمثل حلقة وصل بين منظومات التربية والتكوين والتوظيف. يتموضع هذا الطور التعليمي في موقع استراتيجي، فهو يستقبل أعداداً كبيرة من التلاميذ القادمين من التعليم المتوسط والتكوين المهني، ويُعدّهم في الوقت ذاته للانتقال إلى التعليم العالي، الذي يعتبر المصدر الرئيسي للطلبة المتوجهين نحو الدراسات الجامعية ومن ثم سوق العمل. (بن بسعي، 2015، الصفحات 31-32)

تعرف مرحلة التعليم الثانوي بأنها " مجموعة البرامج المقدمة في المرحلة الثانوية والمصممة لتأهيل الطلاب لوظائف متخصصة. أما تعريف اليونيسكو فهو أكثر شمولية، إذ يتضمن، إلى جانب التعليم العام، دراسة التكنولوجيا والعلوم المرتبطة بها، وفهم مختلف قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية". (بريمة، 2020، صفحة 26)

استناداً إلى القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04/08، يعد التعليم الثانوي في الجزائر مرحلة تلي التعليم الأساسي الإلزامي. تهدف هذه المرحلة إلى تعزيز المعارف المكتسبة، وتطوير مهارات العمل الفردي والجماعي، وتنمية قدرات التحليل والتلخيص والاستدلال. تستمر الدراسة لمدة ثلاث سنوات في الثانويات أو بعض المؤسسات الخاصة، وتبدأ بجدوع مشتركة ثم تتفرع إلى شعب متخصصة. توفر هذه المرحلة مسارات دراسية متنوعة تتماشى مع اختيارات التلاميذ واستعداداتهم، وتهيئهم لمواصلة الدراسة في التعليم العالي. تُتوج هذه المرحلة بشهادة البكالوريا، التي تعد بوابة الدخول إلى الجامعة. (جعلاب و سعودي، 2022، صفحة 1270)

## 2- أهداف التعليم الثانوي:

تتجلى مساعي التعليم الثانوي في تحقيق جملة من الأهداف والتي تشمل:

1. تعزيز المستوى المعرفي والوعي العام للمواطنين.
2. إعداد خريجين ذوي كفاءات معرفية وثقافية تتوافق مع المعايير الدولية.
3. تهيئة التلاميذ للحياة في مجتمع ديمقراطي، مع تنمية الاعتماد على الذات واحترام الآخرين.

4. ترسيخ القيم الثقافية الوطنية مع الانفتاح على الحضارة العالمية.
5. غرس روح التميز والتفوق لدى التلاميذ.
6. تطوير المعارف والمهارات في مجالات العلوم والتكنولوجيا والآداب والفنون والاقتصاد.
7. تبني أساليب إدارية وتنظيمية أكثر فعالية وكفاءة في المؤسسات التعليمية. (بن سادة، 2007، صفحة 48)

علاوة على الأهداف المذكورة سابقاً، قدم الباحث بن يسعي قائمة موسعة من الغايات التربوية للتعليم الثانوي، نذكر منها:

1. إعادة النظر في توزيع الأدوار والمسؤوليات في العملية التعليمية.
2. تكامل التعليم الثانوي العام مع التكوين المهني وعالم الشغل.
3. تحديث المناهج لتحقيق الأهداف التربوية العامة وإعداد التلاميذ للدراسة العليا أو الحياة العملية.
4. تكوين الاتجاهات والمهارات الاجتماعية اللازمة للحياة العملية.
5. تنمية حس المسؤولية وفهم الحقوق والواجبات.
6. رعاية التلاميذ نفسياً وفكرياً ومساعدتهم على تجاوز مرحلة المراهقة بنجاح.
7. تكوين وعي إيجابي لمواجهة الأفكار الهدامة والاتجاهات المضللة. (بن يسعي، 2015، الصفحات 31-33)

تُظهر هذه الأهداف أن التعليم الثانوي يسعى إلى تحقيق تكامل بين التنمية المعرفية والثقافية والاجتماعية، مع إعداد أفراد قادرين على المشاركة الفعالة في الحياة الاجتماعية والمهنية على حد سواء. فلا يقتصر دور التعليم الثانوي في هذا السياق على إعداد التلاميذ للالتحاق بالتعليم العالي فحسب، بل يتعداه إلى تنمية شخصياتهم وتهيئتهم لسوق العمل ومتطلباته المتغيرة. ولتحقيق ذلك، تسعى هذه الرؤية إلى تحديث المناهج الدراسية وتطوير أساليب التدريس، مع التركيز على غرس القيم الوطنية والانفتاح على الثقافات الأخرى. كما تولي أهمية كبيرة لدعم النمو النفسي للتلاميذ وتعزيز مهاراتهم في مواجهة التحديات المعاصرة، وذلك بهدف بناء أجيال واعية وقادرة على مواكبة التطورات المتسارعة.

## المطلب الثاني: مهام أساتذة التعليم الثانوي ومتطلباتهم:

### 1- مهام أساتذة التعليم الثانوي:

في سياق أداء واجباته المهنية، يُطلب من الأستاذ تنفيذ مجموعة متنوعة من المسؤوليات. تتضمن هذه المسؤوليات ثلاثة جوانب رئيسية: الأعمال الإدارية، والفعاليات التعليمية (البيداغوجية)، والمهام التربوية. هذا التنوع في المهام يعكس الدور المتعدد الأبعاد الذي يلعبه الأستاذ في المنظومة التعليمية. وبمقتضى المرسوم 315-08 المؤرخ في 2008/10/11 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك التربية الوطنية المعدل والمتمم بالمرسوم 12-240. القرار رقم: 153 بتاريخ 1991/02/26 يمكن تلخيص مهام وواجبات أساتذة التعليم الثانوي كما يلي: (2008، الصفحات 11-12)

#### 1-1 المهام الأساسية وتشمل:

1- التدريس لمدة 18 ساعة أسبوعياً تحت إشراف مدير الثانوية.

2- الالتزام بجدول التوقيت الأسبوعي المحدد من قبل إدارة المؤسسة.

3- القيام بنشاطات بيداغوجية وتربوية.

1-2- النشاطات البيداغوجية وتشمل :

1- تقديم الدروس للتلاميذ وفق البرامج والمواقف الرسمية.

2- تحضير الدروس وتصحيحها وتقييمها.

3- تأطير التدريبات والخرجات التربوية.

4- المشاركة في الامتحانات والمسابقات.

5- المشاركة في عمليات التكوين المختلفة.

1-3- المسؤوليات الإضافية وتتمثل في:

1- اختيار مواضيع الفروض والاختبارات وتصحيحها.

2- حساب معدلات التلاميذ وتسجيل العلامات.

3- المشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى.

4- المساهمة في الأنشطة التربوية والاجتماعية بالمؤسسة.

4-1- الانضباط والمسؤولية وتشمل:

- 1- الالتزام بالمواطبة والانتظام في الحضور.
- 2- مسؤولية انضباط وأمن التلاميذ أثناء الحصص الدراسية.
- 3- عدم السماح بدخول الغريباء للقسم أثناء الدرس إلا بإذن.

يمكن استنتاج أن دور الأستاذ في التعليم الثانوي هو دور متعدد الأبعاد حيث لا ينحصر على التدريس بل يشمل مسؤوليات إدارية، تعليمية، وتربوية متنوعة. يلتزم الأستاذ بنصاب تدريسي محدد وجدول زمني منظم، وتقع على عاتقه مسؤولية تحضير وتقديم وتقييم الدروس، إضافة إلى المساهمة في الأنشطة الاجتماعية والتربوية. كما يتوقع منه التطوير والتعلم المستمر، والحفاظ على بيئة تعليمية منضبطة. لا يمكن أن يقوم الأستاذ بكل هذه الواجبات في غياب المهارات المتنوعة والقدرة على تسيير الوقت والموارد بكفاءة.

2- متطلبات أستاذ التعليم الثانوي:

جمعها الدليل الخاص بأساتذة التعليم الثانوي في النقاط التالية:

- 1- الالتزام المهني: أداء الواجبات بمسؤولية، والتحلي بأخلاقيات المهنة، والحفاظ على المظهر والالتزام الانفعالي.
- 2- التمكن العلمي: إتقان المواد الدراسية، تطوير الثقافة العامة، وتحديث المعارف باستمرار.
- 3- إجادة اللغة العربية: التحكم في اللغة الرسمية للتدريس والتواصل.
- 4- التخطيط والتنفيذ التعليمي: تصميم وتنفيذ الدروس بفعالية، مع التركيز على التعلم الذاتي.
- 5- إدارة الصف: تنظيم بيئة تعليمية محفزة، تشجيع المشاركة والحوار، وتوظيف التقنيات التعليمية.
- 6- التقييم الفعال: تنوع أساليب التقييم، تحفيز الطلاب، وتشخيص نقاط القوة والضعف.
- 7- توظيف التكنولوجيا: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس.

- 8- العمل الجماعي: التعاون مع الإدارة والمفتشين والأولياء وشركاء المؤسسة.
  - 9- التواصل الإيجابي: التعامل باحترام مع الرؤساء والزملاء والتلاميذ.
  - 10- تعزيز المواطنة: تنمية الحس المدني وقيم المواطنة والعدالة والتسامح لدى التلاميذ.
- (الوطنية، 2014، صفحة 9)

### المطلب الثالث: المشاكل التي يواجهها أساتذة التعليم الثانوي:

تشير الدراسات إلى أن مهنة التدريس تعد من أكثر المهن إجهاداً على مستوى العالم. فقد أظهر تقرير بريطاني أن التدريس يحتل المرتبة الأولى من حيث الضغوط المهنية، يليه التمريض مباشرة. وتزداد حدة هذه الضغوط في ظل غياب الظروف الملائمة لأداء المهام التعليمية، أو عند إجراء تغييرات جذرية يصعب على المعلمين التكيف معها. (مهدي بلعسلة، 2010، الصفحات 319-320) فالمشاكل التي يواجهها الأستاذ في البيئة التنظيمية هي الأخرى تلعب دوراً حاسماً في خلق تحديات جسيمة أثناء تأديته للعمل.

من بين المشاكل التي يواجهها أساتذة التعليم الثانوي ضعف تكوين الأساتذة الجدد وإعدادهم، حيث يعاني بعض الأساتذة من قصور في المهارات التربوية والتعليمية اللازمة لأداء مهامهم. بالإضافة إلى ذلك، وجود أخطاء في محتوى الكتب المدرسية التي لا تراعي دوماً المستوى الإدراكي والنفسي للتلاميذ مما يؤدي إلى الفهم غير الدقيق للمواضيع المدروسة. كما يوجد تباين بين المنهاج والكتب، حيث لا يتم دائماً تنسيق التغييرات بينهما، فضلاً عن كثافة المقررات الدراسية التي يصعب تغطيتها في الإطار الزمني المحدد ومشاكل نظام التقويم التربوي. من الناحية المادية، تعاني بعض المدارس من اكتظاظ الفصول الدراسية، ونقص في التجهيزات والأدوات التعليمية الحديثة، وضعف البنية التحتية لبعض المؤسسات التعليمية. (بوبيدي، 2019، الصفحات 19-21)

كشفت نتائج الدراسة لمحمدي فوزية التي حاولت من خلالها التوصل إلى أهم المشكلات التي تواجه الأساتذة عن جملة من التحديات التربوية نذكر منها ظاهرة الاكتظاظ الصفي التي تعيق تطبيق منهجية المقاربة بالكفاءات وكثافة المحتوى وتعقيد بعض المفاهيم، مع الإشارة إلى قصور في

التمارين التطبيقية وضعف التواصل مع أولياء التلاميذ مما انعكس سلباً على أداء التلاميذ رغم الجهود المبذولة. (محمدي، 2019، الصفحات 249-266)

بناء على ما تمّ ذكره فإن أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر يواجهون عدة عقبات تعيق أداءهم الوظيفي. من بين أبرز هذه التحديات ضعف التكوين المهني ، ونقص الموارد التعليمية الملائمة، وقلة الدعم المؤسسي. كما تزيد المناهج مكتظة المحتوى وغير المتناسقة مع محتوى الكتب المدرسية، والاحتفاظ في الأقسام، وضعف البنية التحتية من صعوبة مهمتهم التربوية. هذه العوامل مجتمعة تؤثر سلباً إنتاجية الأستاذ وتعرقل أداءه وتحد من إنتاجيته.

## المبحث الثاني: الأزمة وإدارتها:

تشكل الأزمات جزءاً لا يتجزأ من البيئة التنظيمية الحديثة ، حيث تواجه المنظمات تحديات متزايدة تتطلب استجابات فورية وفعالة. يُعد فهم الأزمات وتصنيفها خطوة أساسية في تطوير استراتيجيات إدارة شاملة، تُمكن المنظمات من التعامل مع الأزمات بمرونة وكفاءة حيث أن "براعة القيادة" في الوقت الحالي ترتبط ارتباطاً مباشراً مع "إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإعادة إيجاد الحلول السديدة." (المساعدة، 2012، صفحة 20)

من خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على أنواع الأزمة وخصائصها، متطلبات ومراحل إدارتها، ثم التحديات التي بإمكانها أن تعيق السير الحسن لإدارة الأزمة. نسعى من خلال تحليل هذه الجوانب المختلفة إلى تقديم إطار يساعد المنظمات على التكيف مع الأزمات والتمكن من إدارتها بطريقة استراتيجية حتى لا يتأثر مستوى الأداء الوظيفي بشدة.

### المطلب الأول: الأزمة، أنواعها وخصائصها:

#### 1- أنواع الأزمة :

تُعد منهجية تصنيف الأزمات أداة تحليلية فعالة تُسهّم في فهم وإدارة الأزمات بكفاءة. فهي تعمل على تبسيط التعقيدات المتشابكة، وتُعزز جمع المعلومات وتحليلها، وتوفر رؤى تشخيصية عميقة. (Björck, 2016) هذا النهج العلمي المنظم يُشكل ركيزة أساسية في الدراسات المعاصرة حيث يمكن كلا من الباحثين وصناع القرار من تطوير استراتيجيات متكاملة وفعالة للتعامل مع مختلف أنماط الأزمات وأبعادها المختلفة والمتعددة.

انتقد غوندل **Gundel** التصنيفات السائدة للأزمات، سيما تلك التي تميز بين الأزمات البشرية والطبيعية. ويشير في نقده إلى أن هذه التصنيفات تفتقر غالباً إلى الفرادة والشمولية، كما أنها لا تقدم نفعاً ملموساً في مجال الإدارة العملية للأزمات. وفي ضوء هذا النقد، يطرح غوندل **Gundel** نموذجاً تصنيفياً حديثاً يقترح من خلاله تقسيم الأزمات إلى أربعة أنماط رئيسية.

- 1) الأزمات التقليدية **Conventional Crises** : تتميز بكونها متوقعة وقابلة للإدارة بفضل وجود خطط طوارئ وإجراءات وقائية محددة. يمكن للمنظمات الاستعداد لمثل هذه الأزمات من خلال تطبيق اللوائح التنظيمية وتدريب الموظفين.
- 2) الأزمات غير المتوقعة **Unexpected Crise**: تتميز بحدوثها المفاجئ وصعوبة التنبؤ بها. تتطلب هذه الأزمات استجابة سريعة ومرنة، مع التركيز على بناء قدرة المنظمة على التكيف والتغيير.
- 3) الأزمات المستعصية **Intractable Crises** : هي أزمات معقدة يصعب حلها بسبب عوامل متعددة مثل التعقيد المؤسسي وتضارب المصالح. تتطلب هذه الأزمات جهوداً طويلة الأمد وبحثاً عميقاً لفهم جذور المشكلة.
- 4) الأزمات الأساسية **Fundamental Crises** : تمثل أعلى مستوى من التعقيد، حيث يصعب التنبؤ بها أو إدارتها. غالباً ما تكون هذه الأزمات كارثية وتتطلب استجابات إنسانية عالمية. (Gundel, 2005, pp. 110-111)

يشدد غوندل **Gundel** على الأهمية الاستراتيجية لتصنيفاته المبتكرة للأزمات، مؤكداً أنها تمكن المنظمات من تحقيق كفاءة عالية في إدارة الأزمات بحيث أنها تساعد على تطوير رؤية أكثر عمقاً لطبيعة الأزمات وديناميكياتها وصياغة استراتيجيات فعالة للتعامل مع مختلف أنماط الأزمات.

## 2- خصائص الأزمة:

- كل أزمة، بغض النظر عن شكلها والكيان الذي تنشأ فيه، تتميز بما يلي:
  - 1- التصاعد: إن الأزمات ليست ثابتة الشدة، بل تتطور تدريجياً من حالة كامنة إلى ذروة التأثير، أخذة في الاشتداد والتعقيد.
  - 2- القلق: يعمّ جو من القلق والخوف والشعور باللايقين في أوقات الأزمات، حيث يشعر المتأثرون بفقدان السيطرة على الأحداث.
  - 3- الاضطراب: تُخل الأزمات بالأنشطة العادية، مُسببةً الفوضى والتعطيل.
  - 4- السمعة: تُلحق الأزمات الضرر بالسمعة العامة أو الدولية للأفراد أو المنظمات.

- 5- التدقيق: تجذب الأزمات اهتمامًا دقيقًا من الجهات الحكومية الدولية ووسائل الإعلام، مما يزيد من الطلب على المعلومات والتكهنات.
- 6- الخسائر: غالبًا ما تؤدي الأزمات إلى خسائر مادية ومعنوية، مُلحِقَةً الضرر بالسمعة والعمليات التشغيلية (Nikoletta, 2021, pp. 66-67).

يمكن تصنيف خصائص الأزمة، وفقًا لتصنيف محمد نصر مهننا، إلى ثلاثة عناصر رئيسية:

1. التهديد: يتمثل في تصرفات أو إجراءات يتخذها فرد أو مجموعة أو نظام بهدف تحقيق أهداف محددة. قد يكون التهديد من الداخل، من داخل التنظيم، أو من الخارج.
2. ضيق الوقت: يدرك صانع القرار أهمية الإطار الزمني المتاح له لاتخاذ القرار قبل أن تتفاقم الأزمة. يمثل عامل الوقت ضغطًا كبيرًا، مما قد يسبب الارتباك، ولذلك يعتبر التدريب المسبق والتنبؤ من الأدوات الأساسية لمواجهة هذا التحدي.
3. المفاجأة: قد تحدث في مكان أو زمن غير متوقعين لذا يتوجب على صانع القرار التعامل مع المفاجآت بفاعلية واستغلال نتائجها في الوقت المناسب. (مرباح، 2011، صفحة 50)

في سياق تحليل هذه الخصائص وربطها بطبيعة المنظمات، يتجلى لنا أن هذه الظواهر تُحدث تحولات جذرية في النسيج التنظيمي فهي تخلق مناخاً من الاضطراب النفسي والمهني على مستوى البيئة التنظيمية، مما يقوض الشعور بالأمان الوظيفي ويُضعف الأداء التنظيمي. كما تخل بالتوازن التنظيمي، متطلبة إعادة هندسة الاستراتيجيات الإدارية وتكييف الممارسات التسييرية.

إضافة إلى ذلك، تشكل الأزمة تهديداً للهوية التنظيمية والمكانة الاجتماعية للمنظمات، خاصة مع تكثيف الرقابة الخارجية، مما يفرض تبني نهج أكثر شفافية في التواصل التنظيمي. وتتسم هذه الأزمات بإلحاق أضرار ذات أبعاد مختلفة، تتجاوز الخسائر المادية لتشمل الجوانب التشغيلية والمعنوية مما يستدعي تطوير استراتيجيات شاملة وإعادة البناء التنظيمي. في ضوء هذه التحديات، يسعى الباحثون في مجال الدراسات التنظيمية إلى فهم أعمق لديناميكيات الأزمات وخصائصها، بهدف تطوير نماذج تسييرية أكثر مرونة وفعالية، تعزز قدرة المؤسسات على التكيف والصمود في مواجهة التحديات المعاصرة في بيئة العمل المتغيرة لتفادي التأثير السلبي للأداء الوظيفي.

## المطلب الثاني: متطلبات ومراحل إدارة الأزمة:

### 1- متطلبات إدارة الأزمة :

تحدد الوثيقة المعيارية PAS، الصادرة عن ديوان مجلس الوزراء البريطاني، والتي تُعد بمثابة دليل عملي لترسيخ الممارسات المثلى في إدارة الأزمات، أربعة متطلبات رئيسية لإدارة الأزمات. تتجلى هذه المتطلبات فيما يلي:

1- **المطلب الفكري An intellectual requirement**: الذي يتجلى في القدرات التحليلية والاستراتيجية للمنظمة واستنباط بدائل عملية، واتخاذ قرارات مدروسة، مع القدرة على استشراف تداعياتها كما يتضمن المفاهيم المشتركة التي تشكل أساس تخصص إدارة الأزمات.

2- **المطلب التنظيمي An organizational requirement**: يتضمن الهياكل والعمليات اللازمة لتحويل القرارات الاستراتيجية إلى إجراءات تنفيذية ملموسة مع مراجعة أثرها.

3- **المطلب الثقافي A cultural requirement**: يعكس مدى استعداد الموظفين لمشاركة ودعم نوايا وسياسات وقرارات الإدارة العليا.

4- **المطلب اللوجستي A logistic requirement**: يتمحور حول الكفاءة في توظيف الموارد البشرية والمادية المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لدعم الحلول. (Hamidovic, 2012, p. 2)

تشكل هذه الأبعاد الأربعة مجتمعة منظومة تؤسس لقدرة تنظيمية شاملة تستطيع تسيير الأزمات بطريقة فعالة، حيث تجمع بين الفكر الاستراتيجي، والهيكل التنظيمية المرنة، والثقافة المؤسسية الداعمة، والكفاءة اللوجستية، مما يساعد المنظمات اليوم على الاستجابة بفعالية للتحديات غير المتوقعة .

## 2- المراحل الرئيسية لإدارة الأزمة:

تتسم تصنيفات مراحل إدارة الأزمات بالتنوع والتباين بين الباحثين والجدير بالذكر أنه رغم اختلاف المسميات وعدد المراحل المقترحة إلا أنها تتفق على نقطة أساسية تتمثل في رصد مسار الأزمة منذ نشأتها وحتى انتهائها، مع التركيز على عناصر الاستعداد والمواجهة والتعافي، مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات في مختلف السياقات التنظيمية والمجتمعية.

من بين التقسيمات نذكر التقسيم الثلاثي العام الذي يشمل مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وما بعدها، بينما يقدم فنيك (Fink) (1993) نموذجًا يتضمن مراحل الإنذار والأزمة الحادة والمزمنة وحل الأزمة. أما بوث (Booth) (1986) فيطرح مراحل الصدمة والاعتراف والتكيف. ويأتي نموذج عز الدين أحمد جلال بتفصيل أكثر، مقترحًا خمس مراحل متتابعة تبدأ بالحضانة، مرورًا بالاجتياح والاستقرار، وصولًا إلى الانسحاب والتعويض. (مرباح، 2011، صفحة 59)

أما نيكوليتا (Nikoletta) فتجمع خطوات إدارة الأزمة في المراحل التالية:

- 1- مرحلة التنبؤ: يتم خلالها تضمين الإجراءات المتعلقة بالتنبؤ بالأزمة.
  - 2- مرحلة الوقاية: يتم تضمين الإجراءات المتخذة لمنع السبب الجذري للأزمة.
  - 3- مرحلة العمليات: تتضمن إنشاء التدابير للتعامل مع الأزمة قبل حدوثها، مع الاستعداد لتنفيذها فور اندلاعها.
  - 4- مرحلة إعادة البناء: يتم بناء استراتيجية الاسترداد أو التعافي لتمكين العمل من العودة إلى مساره الطبيعي.
  - 5- مرحلة البحث: يتم فيها تحليل أسباب الأزمة وتقييم الطريقة التي تم التعامل بها معها.
- (Nikoletta, 2021, pp. 68-69)

### المطلب الثالث: تحديات إدارة الأزمة:

- (1) في كتابه "إدارة الأزمات" سلط أرجان بوين Boin Arjen الضوء على أهم التحديات والعقبات التي من شأنها أن تعرقل عملية سير إدارة الأزمة لخصناها في النقاط التالية:
- (2) تحقيق التوازن بين النجاح والفشل: غالباً ما تؤدي الأزمات إلى مزيج من النتائج الناجحة والفاشلة.
- (3) تصورات المديرين التنفيذيين والاستعداد: يمكن لتصورات المديرين حول المخاطر أن تعيق أو تعزز تبني ممارسات إدارة الأزمات. قد يعتقد بعض المديرين أن منظماتهم محصنة ضد الأزمات، مما يؤدي إلى استعداد غير كافٍ.
- (4) القيود المعرفية: قد لا يقدر المديرون بشكل كامل طبيعة عدم اليقين أو قد يصيغون القرارات بطرق تضعف حكمهم.
- (5) الإنكار النفسي: قد يستخدم المديرون التنفيذيون آليات دفاعية لتجنب الاعتراف بضعف المنظمة.
- (6) الثقة المفرطة: قد يؤدي الاستعداد المحدود للأزمات إلى شعور زائف بالأمان، مما يؤدي إلى انخفاض اليقظة التنظيمية.
- (7) تآكل الافتراضات: خلال الأزمة، قد تتآكل الافتراضات الفردية والمشاركة، مما قد يؤدي إلى نتائج فشل أكبر.
- (8) استجابة الفريق مقابل الفرد: يجب على المنظمات أن تقرر ما إذا كانت ستعتمد على فرق إدارة الأزمات أو الأفراد، مما قد يؤثر على النتائج.
- (9) تنسيق أصحاب المصلحة: إنشاء والحفاظ على تحالفات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين قبل وأثناء الأزمة يمكن أن يكون تحدياً ولكنه حاسم.
- (10) نشر المعلومات: مشاركة المعلومات الحرجة بسرعة ودقة وصراحة مع أصحاب المصلحة أمر ضروري ولكنه غالباً ما يكون صعباً خلال الأزمة.
- (11) تصور وسائل الإعلام والجمهور: إدارة ظهور المنظمة وصورتها العامة، خاصة من خلال تفسير وسائل الإعلام للأزمة، يمكن أن يؤثر بشكل كبير على نتائج إدارة الأزمات.

12) التكيف مع عدم القابلية للتنبؤ: لكل أزمة خصائص فريدة، تتطلب استجابات مخططة ومرتبلة على حد سواء.

13) الحفاظ على فعالية القيادة: قد تضعف القيادة أو تصبح أقل فعالية خلال الأزمة بسبب الإجهاد أو الإرهاق أو نقص المعرفة التقنية. (Boin, 2008, pp. 12-20)

تؤثر التحديات التي أبرزها أرجان بوين Arjen Boin في سياق إدارة الأزمات بشكل مباشر على أداء الموظفين، حيث تبرز الطبيعة غير المتوقعة وتباين النتائج كعوامل رئيسية تؤثر في الاستجابة الفعالة للأزمات. يمكن أن تؤدي القيود المعرفية والثقة المفرطة إلى نقص في الاستعداد، مما يُضعف من قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية. هذا الوضع يعكس تآكل الافتراضات المشتركة داخل المنظمة ويثير تساؤلات حول التوازن بين الجهود الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى مشكلات أعمق تتعلق بتوزيع المهام والصلاحيات، وهو ما ينعكس سلباً على مستوى الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، فإن الضغوط الناتجة عن نقص التنسيق مع أصحاب المصلحة، إلى جانب الاختلال في توزيع المعلومات والضغوط الخارجية المتمثلة في وسائل الإعلام، تولد قلقاً داخل البيئة التنظيمية، مما يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية سير العمل.

وبناء على ما سبق ذكره، يظهر جلياً أن إدارة الأزمة هي عملية معقدة ومتعددة الأوجه تتطلب تنسيقاً فعالاً بين مختلف المكونات التنظيمية. ولعل تصنيف الأزمات على الطريقة المعاصرة يمنح المنظمات القدرة على الاستشراف والتخطيط بكفاءة أعلى. بيد أن التحديات المرتبطة بإدارة الأزمات تظل متنوعة ومتشابكة وتقف كحاجز أمام نجاح الإدارة الفعالة للأزمات، مما يستدعي ابتكار استراتيجيات متطورة ومتعددة الأوجه للتصدي لها. وتشمل هذه الاستراتيجيات أساساً المعرفة والمرونة، والتعاون المثمر بين الأفراد والفرق، فضلاً عن القدرة على التواصل بوضوح مع كافة الأطراف المعنية.

## المبحث الثالث: أزمة كوفيد وأثرها على التعليم:

تواجه المجتمعات البشرية تحديات كبيرة تتمثل في وجود عوامل مولدة للأزمات، مما يؤدي إلى خسائر في المنشآت والأفراد وغيرها فالتقدم العلمي الذي يحرزه الإنسان يدفعه إلى زيادة الأزمات، سواء كانت طبيعية أو صناعية أو تنظيمية. في الوقت نفسه، يتقدم البشر في احتواء هذه الأزمات من خلال استخدام الأساليب العلمية في إدارة الأزمات.

من بين أبرز الأزمات التي واجهتها البشرية، تأتي جائحة كورونا (كوفيد-19) التي فرضت إجراءات احترازية صارمة وطويلة الأمد لاحتوائها، مما أدى إلى تشديد الأوضاع المالية العالمية. وقد أدى ذلك إلى تفاقم صدمة كوفيد-19، خاصة على اقتصاد الدول النامية التي كانت المتضرر الأول في هذه الأزمة الصحية والاقتصادية، والتي امتدت آثارها إلى جوانب مختلفة في المجتمعات.

### المطلب الأول: أهم الإجراءات المتخذة لمواجهة أزمة كوفيد-19:

#### 1- تعريف كوفيد 19:

تعزى الإصابة بـ COVID-19 إلى سلالة جديدة من فيروسات كورونا. تم اشتقاق اسم الفيروس من الأحرف الأولى لكلمات "كورونا" (co) Corona، "فيروس" (vi) Virus، و"مرض" (D) Disease. كان يُعرف في البداية باسم "nCoV-2019"، وهو مرتبط بالفيروسات التي تسبب متلازمة الالتهاب الرئوي الحاد (SARS) وبعض حالات البرد الشائعة. أطلقت منظمة الصحة العالمية اسم "COVID-19" لوصف الفيروس الذي يسبب التهابًا رئويًا حادًا. (زيد، 2022، صفحة 14).

تتفاوت الأعراض بين الحالات، حيث تكون معظمها خفيفة، خاصةً بين الأطفال والشباب، ولكن بعض الحالات تتطور إلى مراحل شديدة تتطلب رعاية طبية مكثفة. ينتقل الفيروس عبر الرذاذ من الأنف أو الفم، أو من خلال الاتصال المباشر، أو عن طريق لمس الوجه بأيدي ملوثة، وتظهر الأعراض عادةً بعد فترة حضانة تتراوح بين 2 إلى 14 يومًا. (زيد، 2022، صفحة 14).

يمكن أن تختلف أعراض 19-Covid بشكل كبير، وفي بعض الأحيان قد لا تظهر بتاتا. في الحالات الخفيفة، تكون الأعراض التنفسية عادة معتدلة. أما في الحالات الأكثر شدة، فقد تشمل الحمى، السعال، وضيق التنفس، بالإضافة إلى احتمال حدوث التهاب رئوي. كما يمكن أن تظهر أعراض معوية مثل الإسهال، وفي بعض الحالات، قد تحدث تأثيرات عصبية. (كرامة، رحال، و خبيزة، 2020، صفحة 315)

تميز فيروس كورونا بخطورته البالغة وسرعته الهائلة في الانتشار، مما أجبر العالم على مواجهة أحد أصعب التحديات في التاريخ الحديث. فقد تسبب في إصابة الملايين ووفاة مئات الآلاف في فترة زمنية قصيرة. ومع ذلك، فإن التعامل مع هذا التحدي على أنه مجرد أزمة صحية سيكون قليلاً من شأنه؛ فهو يمثل أزمة إنسانية شاملة تسبب معاناة كبيرة للبشرية بأسرها وتهدد الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي بشكل حاد. (الاسلامي، 2020، صفحة 7) أعلنت منظمة الصحة العالمية بأن كوفيد19 جائحة عالمية في 11 مارس 2020.

## 2- التدابير المتخذة لتفادي انتشار الفيروس:

أرغمت الجائحة العالمية الدول على اتخاذ تدابير وقائية صارمة، مما أدى إلى فرض إغلاق شامل حيث أوقفت الأنشطة الاقتصادية وأغلقت الحدود. قامت الشركات بتسريح الموظفين، وأغلقت المدارس، وتوقفت الحياة اليومية بينما كانت الحكومات تستعد لمواجهة غير مؤكدة ضد عدو غير مرئي. تضمنت هذه التدابير الحجر المنزلي، وتقييد الحركة، والتباعد الاجتماعي، وإلغاء الفعاليات، وفرض ارتداء الكمامات. أحدثت الجائحة اضطراباً في الحياة الاجتماعية، مما قلل من التفاعلات وجعل الناس يتخلون عن التحيات التقليدية والاتصال الوثيق، مغيراً بشكل جذري نسيج التفاعل الاجتماعي. (بودريوة، 2022، الصفحات 131-132)

إن قدرة هذا الوباء على الانتشار بسهولة في جميع ربوع العالم وفي أقل من 100 يوم أظهرت مدى ضعف العالم وصعوبة التحرك داخل المجتمع خوفاً من العدوى والألم والموت. كما أجبرت السياسيين على اتخاذ قرارات غير مسبوقة بإغلاق المدن وعزل الدول واستدعاء الجيوش للمساعدة. وقد تكررت عبارة الحرب في تصريحات المسؤولين الحكوميين. (حنين، 2020، صفحة 5)

3- أبرز الاجراءات التي اتخذتها الدولة الجزائرية لمواجهة كوفيد-19:

الجزائر بدورها سارعت إلى إصدار مجموعة من المراسيم التنفيذية التي شملت مجالات الصحة والعمل والتعليم والنقل والخدمات والرحلات الجوية، بالإضافة إلى التجارة الداخلية والخارجية. من بين الإجراءات البارزة التي اتخذتها الحكومة للحد من انتشار الفيروس: تأجيل الإجازات للعاملين في قطاع الصحة، تسريح 50% من العمال، خاصة النساء الحوامل واللواتي لديهن أطفال صغار، مع الحفاظ على العاملين في القطاعات الحيوية. (كاسي و دربال، 2021، صفحة 906)

كما شملت الإجراءات إغلاق المدارس والجامعات والمساجد والجمعيات الخيرية، وتعليق النقل العام والرحلات الجوية الداخلية والخارجية. أُغلقت أيضًا الأماكن التي تشهد تجمعات كبيرة مثل المقاهي والمطاعم وقاعات الحفلات. بالنسبة للأعمال التجارية، تم تحديد ساعات العمل للمحلات التجارية مع الالتزام بالإجراءات الوقائية. ولتعزيز التعافي الاقتصادي التدريجي، أقرت الحكومة قانونًا ماليًا تكميليًا للميزانية لتعزيز التدابير لمواجهة الجائحة. (كاسي و دربال، 2021، صفحة 906)

4- آثار أزمة كوفيد19

1-4- آثار أزمة كوفيد19 على العلاقات الاجتماعية

لقد أثرت جائحة كوفيد-19 بشكل كبير على العلاقات الاجتماعية في المجتمع الجزائري، حيث أدى فرض الإغلاق والتباعد الاجتماعي إلى انخفاض في التفاعلات المباشرة، مما تسبب في تحول نحو التواصل الافتراضي. هذا الاعتماد على المنصات الرقمية أضعف الروابط الاجتماعية التقليدية، خاصة بين العائلات والمجتمعات، وأدى إلى تحديات نفسية، بما في ذلك وصم اجتماعي لأولئك الذين أصيبوا بالفيروس أو فقدوا أحد أفراد الأسرة. بالإضافة إلى ذلك، خففت الجائحة من زخم الحركات الاحتجاجية والنشاط الاجتماعي، مما أثر على الديناميكيات الاجتماعية والسياسية في الجزائر. (بكيس و رزقي، 2020، الصفحات 695-696)

#### 2-4- آثار أزمة كوفيد19 على الاقتصاد

أثرت جائحة كوفيد-19 بشكل كبير على الاقتصاد العالمي من خلال ثلاث قنوات رئيسية: تعطل الإنتاج، تراجع الطلب، وانتقال التأثيرات عبر الحدود. في الجزائر، أدى الاعتماد الكبير على الخارج، خصوصًا من الصين، إلى شلل اقتصادي. تهاوت أسعار النفط، مما زاد من عجز الميزانية وهدد الاستقرار الاقتصادي. تأثر قطاع الخدمات بشدة نتيجة فرض قيود على الرحلات وإغلاق الحدود، مما أدى إلى تراجع كبير في قطاع الفنادق والنقل. استجابةً للأزمة، اتخذت الجزائر تدابير تقشيرية، وراجعت الإنفاق، وطرحت حوافز جديدة لجذب الاستثمارات الأجنبية، إضافة إلى إجراءات إنقاذ للشركات المتضررة. (تلعيش، 2020، الصفحات 99-101)

تسببت الجائحة في تدهور اقتصادي واسع النطاق، نتج عنه تسريح عدد كبير من العمال وتعليق الأنشطة الاقتصادية في القطاعين العام والخاص، مما عمق الأزمة الاقتصادية بشكل كبير. بالإضافة إلى ذلك، أدى التباطؤ الاقتصادي إلى زيادة في الكسل وعدم الكفاءة بين الأفراد الذين فقدوا وظائفهم أو تم تعليق أعمالهم، مما يعكس مشكلات أعمق تتعلق بانخفاض الإنتاجية وضعف أخلاقيات العمل التي كانت موجودة قبل الجائحة. كما تسببت الجائحة في اضطراب التوازن التنظيمي لمؤسسات الدولة، مما أدى إلى صراعات داخلية بين الموظفين وشعور عام بعدم التنظيم، مما أعاق تنفيذ تدابير فعالة لمكافحة الجائحة والتخفيف من أثارها الاقتصادية. (بكييس و رزقي، 2020، الصفحات 694-695)

#### المطلب الثاني: تداعيات أزمة كوفيد19 على التعليم

تسببت جائحة كوفيد-19 في أكبر انقطاع تعليمي في التاريخ، مؤثرة بشكل شامل على الطلاب والمعلمين من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي في جميع أنحاء العالم. بحلول منتصف أبريل 2020، تأثر 94% من الطلاب عالميًا، أي حوالي 1.58 مليار طفل وشاب في 200 دولة. تختلف القدرة على الاستجابة لإغلاق المدارس بشكل كبير حسب مستوى التنمية؛ حيث كان 86% من الأطفال في التعليم الابتدائي خارج المدارس فعليًا في البلدان ذات التنمية المنخفضة، مقارنة بـ 20% فقط في البلدان ذات التنمية البشرية العالية جدًا. (الاسلامي، 2020، صفحة 4)

فاقمت الأزمة الفوارق التعليمية، خاصة بين الفئات الضعيفة مثل الفتيات واللاجئين وذوي الإعاقة، مما يهدد بمحو عقود من التقدم في التعليم، خاصة للفتيات. تسببت الجائحة في احتمالية تسرب 23.8 مليون طفل وشاب من التعليم بسبب التأثيرات الاقتصادية. أدى إغلاق المدارس إلى تعطيل الخدمات الأساسية للأطفال والمجتمعات، مثل التغذية، وزيادة مخاطر العنف ضد النساء والفتيات. ومع ذلك، حفزت الأزمة الابتكار في التعليم، مثل التعلم عن بعد عبر الإذاعة والتلفزيون، مما أبرز دور المعلمين وأهمية تقديم الدعم لهم. (الاسلامي، 2020، الصفحات 2-3)

الجزائر بدورها واجهت تحديات كبيرة في قطاع التعليم خلال جائحة كوفيد-19 بعد إغلاق المدارس والجامعات، حيث تأثرت حياة الطلاب والمعلمين وأسرهم بشكل ملحوظ. لمواجهة هذه الأزمة، تم تبني استراتيجيات التعليم عن بعد على الرغم من التحديات مثل ضعف الاتصال بالإنترنت وعدم توفر الأجهزة الإلكترونية. تم الاكتفاء بما تم تدريسه خلال الفصلين الأول والثاني، وتأجيل الامتحانات النهائية للصفوف النهائية إلى سبتمبر، وتأجيل الدخول الجامعي إلى نوفمبر.

في قطاع التعليم العالي، تم استخدام منصة التعليم الإلكتروني "مودل" Moodle لاستكمال المناهج وتطوير المحتوى الإلكتروني وتدريب الكوادر التعليمية. كما وُضعت خطط لزيادة تفاعل الطلاب مع المدرسين عبر وسائل التواصل الرقمي، وتم تكييف البحوث الميدانية لتلائم التباعد الاجتماعي. تم تعديل معايير التقييم لتناسب مع الأزمة، وتم الاتفاق مع شركات الاتصالات على إعفاء المستخدمين من الرسوم لتسهيل تنزيل المواد التعليمية. (عبدالواقي، 2021، صفحة 2)

مع استمرار تفشي الجائحة، انتقلت العديد من البلدان من نظام التعليم عن بعد إلى إعادة فتح المدارس، وذلك بالرغم من عدم وجود مؤشرات على اقتراب نهاية الوباء. إعادة فتح المدارس في الجزائر كانت خطوة للتخفيف من أزمة التعليم الناتجة عن جائحة كوفيد-19، ولكنها جاءت مع تحديات كبيرة. الجزائر، مثل العديد من الدول، اتبعت بروتوكولاً صحياً صارماً للحد من انتشار الفيروس في المدارس. شمل هذا البروتوكول تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة، تقليص ساعات الدراسة، توفير النقل المدرسي، وفرض ارتداء الكمامات واحترام التباعد الاجتماعي.

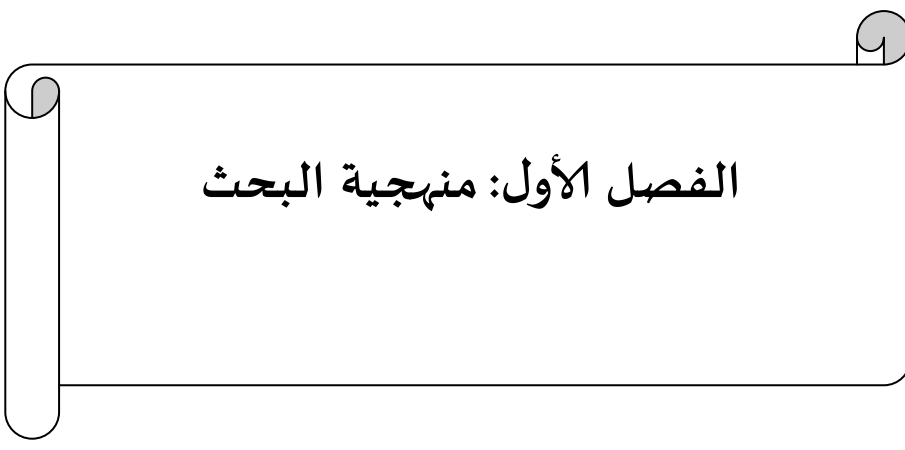
الهدف من إعادة فتح المدارس لم يكن فقط استئناف التعليم، بل أيضاً معالجة التأثيرات النفسية والاجتماعية السلبية على الطلاب نتيجة البقاء في المنزل لفترات طويلة. ومع ذلك فقد بات الطلاب يقضون وقتاً طويلاً في أنشطة غير تعليمية، مما قد يؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة أو تسرب من التعليم. بالإضافة إلى ذلك، فإن العبء الأكبر يقع على الأسر التي أصبحت مسؤولة عن دعم تعلم أبنائها في ظل هذه الظروف. (خلفاوي و فديسي، 2021، الصفحات 274-275)

### خلاصة

في ضوء تحليل تداعيات جائحة كوفيد-19 على المنظومة التعليمية، يتجلى أن هذه الأزمة العالمية قد شكلت منعطفاً تاريخياً غير مسبوق في تاريخ التعليم المعاصر، حيث أدت إلى أكبر انقطاع تعليمي في التاريخ الحديث. وقد كشفت هذه الأزمة عن هشاشة النظم التعليمية التقليدية وعدم جاهزيتها للتكيف مع الأزمات الطارئة، مما استدعى تحولاً جذرياً نحو نماذج تعليمية بديلة.

في السياق الجزائري، فرضت الجائحة تحديات على المنظومة التربوية، مما استدعى تبني استراتيجيات التعليم الهجين رغم القيود التقنية والبنوية. وقد أظهرت هذه التجربة الفريدة الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في المنظومة التربوية، وتطوير آليات أكثر مرونة وفعالية للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

## الباب الثالث: الجانب الميداني للدراسة



## الفصل الأول: منهجية البحث

## تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل لتأصيل الإطار المنهجي للدراسة الراهنة، حيث اقتضت الضرورة البحثية تحديد المنهج الملائم للدراسة، وتوظيف الأدوات الاستقصائية المناسبة، واختيار العينة التمثيلية الكفيلة بجمع البيانات للإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة، وذلك في مسعى علمي لتفسير الظواهر والمتغيرات وفق رؤية منهجية منضبطة.

الغرض من هذا الفصل هو تناول المنهج المعتمد بتفصيل، مع إيضاح المبررات العلمية والموضوعية التي حتمت اختياره دون غيره من المناهج البحثية المتاحة. كما سيتم تسليط الضوء على الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، مع التركيز على الاستبيان كأداة رئيسية، وتوضيح آليات تطبيقه وإجراءات تنفيذه بطريقة علمية.

سنحاول في الأخير استعراض أبعاد الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية، مع تقديم تحليل لعينة الدراسة وأسس اختيارها وتوزيعها وفقاً لمعايير تصنيفية محددة، بما يضمن تمثيلها للمجتمع المدروس وتحقيق أهداف البحث المرجوة.

## 1- المنهجية المتبعة في الدراسة:

### 1-1- المنهج:

إن طبيعة الموضوع قيد الدراسة، والمقاربة الكمية التي تم تبنيها، قد استلزمت اعتماد المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي. يستند هذا المنهج على عملية منهجية متكاملة تشمل جمع البيانات، ومعالجتها، ومن ثم وصفها وتحليلها باستخدام التقنيات الإحصائية الملائمة. وقد تم تطبيق هذا النهج المنهجي في دراستنا المعنية بتقصي أثر تسيير الوقت على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في سياق التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19. استندت الدراسة على مجموعة من البيانات التي تم جمعها ميدانياً، والتي خضعت لعملية معالجة إحصائية تسعى إلى الدقة عن طريق استعمال SPSS، بهدف استخلاص النتائج وتحليلها بصورة علمية وموضوعية.

## 2-1- مصادر جمع المادة العلمية:

### 1-2-1- مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

في سياق دراستنا هذه، حاولنا الاعتماد على منهجية شاملة ومتكاملة في جمع المعلومات، مزجت بين عراقة التراث العلمي وحدثة الإنتاج المعرفي، وجمعت بين المصادر المحلية والعالمية. فقد ارتكزنا في بحثنا على مجموعة متنوعة من الكتب الورقية المتاحة في مكتبتنا المتواضعة والمكتبة المركزية، واستقينا معلوماتنا من المقالات العلمية المحكمة، والقواميس المتخصصة، والجريدة الرسمية. وعلى الرغم من حرصنا الشديد على الاستعانة بالمصادر العلمية الحديثة، إلا أننا لم نغفل أهمية الرجوع إلى المراجع الكلاسيكية، وذلك سعياً منا للاستناد إلى المصادر الأصلية للمعلومات، لا سيما فيما يتعلق بالنظريات الأساسية في مجال دراستنا.

كما قمنا بالاطلاع على مختلف رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه ذات الصلة الوثيقة بمتغيرات دراستنا وأبعادها ومؤشراتها. هذا التنوع في المصادر أتاح لنا فرصة فريدة لاستكشاف مختلف وجهات النظر والمقاربات العلمية، مما أسهم في إثراء الإطار النظري والمنهجي لدراستنا بغية تقديم تحليل علمي. ولم نقتصر في مسعانا العلمي على المراجع العربية فحسب، بل وسعنا آفاق بحثنا لتشمل المصادر المتاحة باللغتين الإنجليزية والفرنسية، سعياً منا لتحقيق التنوع المعرفي والثراء المعلوماتي.

وقد كان الهدف الأسمى من وراء هذا النهج الشمولي هو تكوين قاعدة معرفية متنوعة، تمكننا من الإحاطة بجوانب موضوع بحثنا من مختلف الزوايا والرؤى. وقد أثمرت هذه المنهجية في تجميع كم لا بأس به من المعلومات المتنوعة والمتعلقة بمجال دراستنا، مما مكنا من تضيق نطاق البحث وتركيزه على النقاط الأساسية. وهذا بدوره ساهم في تعزيز قدرتنا على تعميق التحليل السوسيولوجي للنتائج المحصل عليها.

### 2-2-1- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

في إطار دراستنا الميدانية، اعتمدنا على مجموعة من الأدوات البحثية لجمع المادة العلمية قصد إضفاء الشمولية على منهجيتنا. فقد وظفنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أجل

الحصول على معلومات أكثر دقة وتفصيلاً. والتي مكنتنا من استكشاف الجوانب الدقيقة والخفية للظاهرة المدروسة. وعززنا هذا النهج باعتماد أسلوب الملاحظة بالمشاركة، الذي أتاح لنا فرصة فريدة للانغماس في واقع الظاهرة ومعايشتها عن قرب إضافة إلى المقابلة نصف الموجهة. إن هذا التنوع في أدوات جمع البيانات قد أضاف بعداً جديداً لفهمنا للظاهرة المدروسة، حيث مكنا من النظر إليها من زوايا متعددة.

#### 1-2-2-1- الاستبيان:

"يمكن تعريف الاستبيان على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة وتكون ملمة بها والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع" (الحمزة و البار، 2023، صفحة 304)

حاولنا في دراستنا هذه تصميم استبيان شامل ومتكامل يهدف إلى استقصاء تأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي في ظل أزمة كوفيد-19. وقد سعينا جاهداً إلى مراعاة الدقة العلمية والشمولية المنهجية (ينظر إلى الملحق رقم1)، بما يضمن الحصول على بيانات موثوقة وذات صلة وثيقة بموضوع الدراسة. يتألف الاستبيان من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** يشمل البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين حيث يتضمن الجزء ستة عناصر رئيسية: الجنس، الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمادة المدرسة. هذه البيانات تهدف إلى جمع معلومات ديموغرافية ومهنية أساسية عن المبحوثين تكشف عن خصوصية مجتمع البحث المراد دراسته، مما يساعد الباحثين على تحليل النتائج وفقاً لهذه المتغيرات المختلفة.

**القسم الثاني:** يشمل أربعة محاور رئيسية تتمثل في مايلي :

- 1- المحور الأول: استعدادات الأستاذ لتسيير الوقت في فترة كوفيد-19.
- 2- المحور الثاني: التكنولوجيا كبعد استراتيجي لتسيير الوقت.
- 3- المحور الثالث: التنظيم والأداء الوظيفي للأستاذ.
- 4- المحور الرابع: الفعالية التنظيمية كبعد رئيسي للأداء الوظيفي للأستاذ.

يحتوي الاستبيان على 58 سؤالاً موزعة على المحاور الأربعة حيث تتنوع بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة، مما يتيح للمستجيبين فرصة التعبير عن آرائهم بحرية وشمولية. وقد صيغت الأسئلة بدقة لضمان الحصول على إجابات محددة وقابلة للقياس والتحليل.

وتتمثل أهمية الاستبيان الذي قمنا بتصميمه في ما يلي:

- الشمولية: حيث حاولنا من خلالها أن نغطي معظم الجوانب المتعلقة بتسيير الوقت والأداء الوظيفي في ظل جائحة كوفيد-19.
- الدقة: تمت صياغة الأسئلة بعناية بغية الحصول على إجابات دقيقة وموثوقة.
- التنوع: تنوعت الأسئلة بين المغلقة والمفتوحة لضمان الحصول على بيانات كمية ونوعية.

وقد قمنا بالاختبار التجريبي للاستبيان Pilot Test للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها وتحديد الوقت اللازم للإجابة واكتشاف الأخطاء والمشاكل المحتملة وتقييم مدى ملاءمة الأسئلة لأهداف البحث، واختبار فعالية تعليمات الاستبيان. حيث وزعنا 15 استبياناً على أساتذة تعليم ثانوي لمؤسسة إدريس سنوسي خارج إطار العينة المراد دراستها واكتشفنا غموض بعض الأسئلة من خلال هذه الخطوة والترتيب غير المنطقي لأسئلة أخرى. وبناء عليه حاولنا سد هذه الفجوات.

#### 1-2-2-2- المقابلة نصف الموجهة:

"في هذا النوع من المقابلة يقوم الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المبحوث، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح أسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع" (حميدشة، 2012، صفحة 102). ونظراً لأهمية هذه الأداة البحثية قمنا بإجراء مقابلات مع مجموعة من الأساتذة ذوي متغيرات ديموغرافية ومهنية مختلفة كأداة تدعيمية للحصول على نتائج أداة بحثية متعمقة ومنظمة لدراسة تأثير جائحة كوفيد-19 على تسيير الوقت والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

حاولنا بناء هذه المقابلة بهيكلية منهجية دقيقة وركزنا في أسئلتنا على أربعة محاور رئيسية تتمثل في: الاستعدادات، التنظيم، التكنولوجيا، والفعالية. تعلقت الأسئلة الأولى بالمعلومات الأساسية للمبحوث والمتمثلة في (السن، المادة المدروسة، سنوات الخبرة) ثم انتقلنا إلى أسئلة

مفتوحة تستكشف تجارب الأساتذة في مواجهة تحديات الجائحة، استراتيجيات تسيير الوقت، التكيف مع التغييرات، استخدام التكنولوجيا، وتقييم الفعالية. عملنا على صياغة أسئلة تكون شاملة نوعا ما، مما أتاح للمستجيبين فرصة التعبير بحرية عن تجاربهم وآرائهم ووفر لنا رؤى مختلفة حول الموضوع المدروس.

### 1-2-2-3- الملاحظة بالمشاركة:

"يعرف قاموس علم الاجتماع مصطلح "الملاحظة بالمشاركة" بأنها دراسة بحثية رئيسية تهدف إلى الحصول على معرفة وثيقة وحميمة مع مجال محدد من الدراسة مثل جماعة دينية، أو جماعة مهنية، أو جماعة منحرفة من خلال مشاركة مكثفة من الناس في بيئتهم الطبيعية، ويكمن الهدف الرئيسي من إجراء الملاحظة بالمشاركة هو الدخول إلى العوالم الشخصية لأولئك الذين تمت دراستهم ورؤية تلك العوالم من وجهة نظرهم وهي طريقة أقرب إلى مفهوم التفاهم أو الفهم المشترك للسلوك الإنساني، وخلالها يبعد الباحث عنصر الذاتية تماما في دراسته" (نجم، 2015، صفحة 294)

بالاستناد إلى هذا التعريف السوسولوجي للملاحظة بالمشاركة، يمكن توظيف هذه الأخيرة في الدراسات التنظيمية كونها تعتبر أداة بحثية قوية لفهم سلوك الأفراد داخل بيئات العمل والمنظمات من خلال التفاعل المباشر معهم في سياقاتهم الطبيعية. مما يساهم في تكوين نظرة عميقة حول الديناميكيات الاجتماعية، العلاقات بين الأفراد، والثقافات المهنية التي تؤثر على سلوك الموظفين. كما أن الملاحظة بالمشاركة تسمح بالكشف عن الأنماط غير الرسمية للتفاعلات، والقيم المشتركة، والثقافة التنظيمية التي قد لا تظهر من خلال أساليب بحثية أخرى.

لقد منحني موقعي كأستاذة للغة الإنجليزية في الطور الثانوي فرصة للتفاعل المباشر والمستمر مع المبحوثين في مراحل ما قبل الجائحة وأثناءها وما بعدها. هذه الميزة البحثية الاستثنائية أتاحت لي رؤية متعددة الأبعاد للظاهرة المدروسة، مما مكنتني من استكشاف موضوع البحث من زوايا متنوعة ومتكاملة. الأمر الذي أسهم في تحديد وصياغة أبعاد تسيير الوقت والأداء الوظيفي والمؤشرات المرتبطة بهما بهدف فهم دقيق للسياق الواقعي والتحديات التي واجهها المبحوثون خلال جائحة كوفيد-19.

يمثل مجتمع البحث الحالي كافة أساتذة المرحلة الثانوية في ولاية مستغانم للعام الدراسي 2023-2024. ونظرًا لوجود 47 مؤسسة تعليم ثانوي في الولاية، وتعذر استقصاء جميع الأساتذة بسبب ضيق الوقت وصعوبة الإجراء، فقد تم اللجوء إلى أسلوب المعاينة القصدية.

تعد العينة العمدية، المعروفة أيضاً بالعينة القصدية، منهجية بحثية تقوم على الاختيار المدروس والمقصود لمفردات العينة، حيث يعتمد الباحث على خبرته وملاحظاته السابقة في اختيار وحدات يرى أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً دقيقاً. وتستعمل هذه المنهجية بكثرة في الأوساط البحثية نظراً لميزتين أساسيتين: سهولة الوصول إلى المفردات المستهدفة، وقناعة الباحث بأن هذه المفردات المختارة هي الأكثر قدرة على تقديم البيانات الضرورية والملائمة لأهداف دراسته. كما تستند هذه العينة على الدراسات السابقة التي تؤكد أن مجموعة معينة من المفردات تمتلك خصائص تجعل نتائجها مقارنة لنتائج المجتمع الكلي. (القحطاني و الضحيان، 2020)

تمثلت المرحلة الأولى في الانتقاء المقصود لخمس مؤسسات تعليمية، وذلك استناداً إلى الاعتبارات التالية:

◀ تم اختيار المؤسسات القريبة جغرافياً نظراً لما يقتضيه البحث الميداني من ضرورة التواجد المستمر تقريباً لتوزيع الاستبيانات وجمعها، وذلك في إطار حرصنا على ضمان دقة الوصول إلى الفئات المستهدفة وتحقيق فاعلية أكبر في عملية جمع البيانات.

◀ ويُعزى هذا الاختيار أيضاً إلى طبيعة عمل الأساتذة وتباين جداولهم الزمنية بين الفترتين الصباحية والمسائية، وهو ما تمت الإشارة إليه في العنصر المخصص لتحديات البحث.

أما المرحلة الثانية، فقد تمثلت في توزيع الاستمارات بشكل مقصود على جميع الأساتذة العاملين في المؤسسات المختارة، مع استبعاد أولئك الذين لم يزاووا مهامهم التدريسية خلال فترة جائحة كوفيد-19، نظراً لأهمية هذا المتغير الوسيط في سياق الدراسة الحالية. وتضمنت شروط العينة مايلي:

- ◀ التنوع في متغير النوع الاجتماعي
- ◀ الأساتذة الذين قاموا بالتدريس خلال جائحة كوفيد-19.
- ◀ التنوع في رتبة الأساتذة (رئيسي/مكون)
- ◀ استبعاد الأساتذة الذين كانوا في مرحلة تربص قصير المدة (شهر) أثناء الجائحة.

وبناء على هذه الظروف والشروط قمنا بتوزيع 250 استمارة واسترجعنا 191 استمارة. من أجل معالجة البيانات استخدمنا برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS IBM SPSS Statistics20) لحساب المتوسط الحسابي والنسب المئوية ومعامل الارتباط كيندال.

وقد تمثلت المؤسسات المختارة في ما يلي:

الجدول رقم 1: العينة المختارة وعدد الاستمارات المسترجعة

اسم المؤسسة	عدد الأساتذة	عدد الاستمارات المسترجعة
ثانوية بوغزة عبدالقادر	56	49
ثانوية الشيخ زروقي بن الدين	75	55
ثانوية ولدقابلة صليحة	56	30
ثانوية بن جيلالي الغالي	48	33
ثانوية بن محمد خميستي	64	24
المجموع	299	191

## 2- التعريف بميدان الدراسة

### 2-1- المجال المكاني للدراسة

شملت العينة التي اخترناها خمس مؤسسات اختيرت بطريقة قصدية وتموقع جميعها في المنطقة الحضرية لولاية مستغانم (دائرة مستغانم). تتمثل هذه المؤسسات في :

1. ثانوية بوعزة عبدالقادر: افتتحت هذه المؤسسة التعليمية أبوابها في سبتمبر 2011 في منطقة كاستور بمدينة مستغانم. تضم هيئة تدريسية مكونة من 56 أستاذاً وأستاذة، منهم 22 من الذكور و34 من الإناث، بالإضافة إلى 30 موظفاً في الطاقم الإداري. يبلغ إجمالي عدد التلاميذ 563، موزعين على سبعة أفواج تربوية بالنسبة للسنة الأولى ثانوي، والسنة الثانية بثمانية أفواج تربوية، والسنة الثالثة بخمسة أفواج تربوية.

2. ثانوية الشيخ زروقي بن الدين: شهدت هذه المؤسسة التعليمية تطورات جوهرية منذ نشأتها، متحولة من مدرسة ابتدائية إلى متوسطة عام 1878م، ثم إلى ثانوية عام 1888م. تضم حالياً 30 فوجاً تربوياً بإجمالي 1083 طالباً، موزعين على تخصصات متنوعة تشمل الآداب والعلوم والتسيير والاقتصاد واللغات. يشرف على العملية التعليمية 75 أستاذاً، مدعومين بـ43 موظفاً إدارياً وعمال صيانة.

3. ثانوية ولدقابلة صليحة: ثانوية ولد قابلية صالحة، ثاني أقدم ثانوية في ولاية مستغانم بعد ثانوية زروقي، تأسست عام 1912. تضم حالياً 824 تلميذاً (240 ذكور و584 إناث) موزعين على 21 فوجاً تربوياً. يشرف على العملية التعليمية 56 أستاذاً (26 ذكور و30 إناث)، بدعم من طاقم إداري مكون من 42 موظفاً.

4. ثانوية بن جيلالي الغالي: افتتحت هذه المؤسسة التعليمية عام 1998م، وتضم 48 أستاذاً (14 ذكور و34 إناث). يدعمها طاقم إداري من 17 موظفاً و13 عامل صيانة. تستقبل المؤسسة 637 تلميذاً موزعين على 21 فوجاً تربوياً.

5. ثانوية بن محمد خميسي: تأسست هذه المؤسسة التعليمية عام 2000م، وتضم 64 أستاذاً (20 ذكور و44 إناث) و38 موظفاً إدارياً (23 ذكور و15 إناث). تستقبل 724 تلميذاً موزعين على 24 فوجاً تربوياً: سبعة أفواج للسنة الأولى، سبعة للسنة الثانية، وعشرة للسنة الثالثة.

امتد الإطار الزمني لهذه الدراسة على مدى فترة زمنية محددة، بدأت مع الشروع في تصميم الأطروحة في عام 2021 واستمرت حتى عام 2024. خلال هذه الفترة، تم استثمار كل فرصة متاحة لإجراء حوارات مثمرة مع أعضاء الطاقم التربوي، بما في ذلك المسيرين الإداريين والأساتذة، بهدف تحديد الزاوية الأنسب التي تعكس خصوصية البحث بدقة.

تخللت هذه المرحلة الدراسة النظرية وإجراء الدراسة الاستطلاعية، التي مهدت الطريق للمراحل اللاحقة من البحث. أما فيما يخص عملية توزيع الاستبيانات، فقد تمت خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي 2023-2024. استغرقت هذه المرحلة فترة زمنية ممتدة نظراً لتعدد المؤسسات التي اختارناها في العينة.

### خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم إطار لمنهجية البحث العلمي التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه. استندت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، وتم توظيف ثلاث أدوات بحثية رئيسية: الاستبيان، والمقابلة نصف الموجهة، والملاحظة بالمشاركة. شمل الاستبيان محورين رئيسيين: البيانات الشخصية والمحاور الموضوعية المتعلقة بالاستعدادات والتكنولوجيا والتنظيم والفعالية التنظيمية. اعتمدت الدراسة على العينة القصدية المنتقاة من خمس مؤسسات تعليمية، حيث تم توزيع 250 استمارة واسترجاع 191 منها. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS لحساب المؤشرات الإحصائية الأساسية.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

### تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل للبيانات الشخصية لعينة الدراسة. إضافة إلى تحليل الفرضية الأولى والمتمثلة في: "تؤثر مجموع استعدادات أستاذ التعليم الثانوي لتسيير الوقت في تنظيمه للمحيط الذي يمارس فيه العملية التعليمية خلال أزمة كوفيد 19". سيتم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص المبحوثين الديموغرافية، مثل الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمادة المدروسة. كما سيتم تحليل العلاقة بين المتغير المستقل "الاستعدادات" والمتغير التابع "التنظيم". ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا الفصل في فهم أثر استعدادات أساتذة التعليم الثانوي على تنظيمهم للبيئة الصفية. كما ستساعد هذه النتائج في تفسير التباينات الفردية في استراتيجيات تسيير الوقت بين الأساتذة.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم 2: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
38.2	73	ذكر
61.8	118	أنثى
100	191	المجموع

تمثل نسبة الأستاذات 61.8% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، بينما تبلغ نسبة الأساتذة الذكور 38.2%.

استقطاب التدريس للنساء هي ظاهرة عالمية متجددة بقوة في القضايا المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والتحضر ووضع المرأة في المجتمع والتعاريف الثقافية للرجولة. العديد من الدراسات السابقة قد أكدت بأن التعليم مهنة أنثوية بامتياز خاصة في عرف المجتمعات المحافظة. ولأن المجتمع الجزائري هو واحد من هذه المجتمعات فالعديد يرى بأن مهنة التعليم هي الأنسب للفتاة.

في مسابقة التوظيف لقطاع التربية والتعليم العالي لسنة 2015 حصدت النساء على 63% من نتائج التوظيف حيث أنه من مجمل المترشحين لتسعة عشر ألف (19000) وظيفة جديدة حصل النساء على أكثر من اثنتا عشر ألف (12000) وظيفة. أما بالنسبة لإحصائيات 2017 فقد صرح الوظيف العمومي بأن نسبة العاملات في قطاع التربية الوطنية يقدر ب 55.6%. (تعدادات الوظيفة العمومية، 2020)

كما أن نسبة الإناث تشكل 80% من خريجات بعض المدارس العليا للأساتذة على مستوى الوطن. (طابي، 2018) والسؤال الذي يطرح نفسه هو: هل الرغبة في التدريس هي من تدفع هؤلاء الأستاذات لاختيار مهنة التعليم أم أن هناك مجموعة من العوامل الاجتماعية التي تجعلها تفكر بهذه المهنة؟

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

تتفق مختلف الآراء على أن هناك تراكمات اجتماعية عديدة أنتجت الظاهرة التي برزت بوضوح خلال السنوات الأخيرة، على غرار نظرة التقدير التي يكنها المجتمع للمرأة المعلمة، باعتبار التعليم المهنة الأنسب لخصوصيتها، إضافة إلى امتياز العطل الموسمية مما يتيح لها التواجد معظم الوقت مع عائلتها. من جهة أخرى تتميز المرأة بطبيعة خاصة تتمثل في تفوقها الفطري في الذكاء اللغوي على الرجل وحبها للتعامل مع الأطفال. ترى آن رو **Ann Roe** بأن هناك تبايناً بين قدرات الإناث اللاتي تتجهن عادة إلى القدرات اللغوية، و قدرات الذكور التي تتجه إلى نواح معينة كالقدرات الميكانيكية. (القاسم، 2000، صفحة 181)

لقد سلطت العديد من الدراسات الضوء على فكرة أن التعليم بات يتجه نحو التأنيث ففي دراسة روبرت تومسيك **Robert Tomsic** أكدت بان النساء أكثر اختياراً لمهنة التعليم من الرجال. (Tomšik, 2016, p. 396) دوفيو بدوره يؤكد بأن النساء يصبحن غالباً أستاذات أكثر من الرجال. (هيلالي و ليفة، 2016، صفحة 145) وقد أشارت دراسة ليون هاوس و جان غودمان **Loene Howes and Jan Goodman** إلى أن الحيز الوظيفي محدود بالنسبة للمرأة لذلك تختار مهنة التعليم. من جهتهما (Howes & Goodman, 2015, p. 28) يرى كل من **Kenan and Aydin Balyer** أن الجنس متغير هام في اختيار مهنة التعليم فالإناث تؤدين مهنة التعليم بحب و شغف. (Ozean & Balyer, 2014, p. 110)

الجدول رقم 3 : توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
12	23	[ 30_20 ]
36.6	70	[ 40_30 ]
51.3	98	40 فما فوق
100	191	المجموع

تشير البيانات الإحصائية المعروضة في الجدول السابق إلى أن الشريحة العمرية الأكبر في مجموعة الدراسة هي فئة الأساتذة الذين تبلغ أعمارهم 40 عامًا فما فوق، حيث تمثل 51.3% من العينة. تليها في الترتيب الفئة العمرية التي تتراوح بين 30 و 40 عامًا، والتي تشكل 36.6% من

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

المجموع. أما الفئة العمرية الأصغر، والتي تتراوح أعمارها بين 20 و30 عامًا، فتمثل النسبة الأقل بـ 12% من إجمالي الأساتذة المبحوثين.

يظهر الجدول توزيعاً غير متوازن للفئات العمرية بين الأساتذة، مع هيمنة واضحة للفئة العمرية الأكبر سناً (40 عاماً فما فوق) ويشير هذا التوزيع إلى عدة ظواهر سوسولوجية مهمة نذكر منها توفر الأمان الوظيفي حيث تعتبر مهنة التعليم من المهن التي توفر أماناً وظيفياً، وهذا العامل يشكل حافزاً مهماً للعاملين في هذا المجال.

كون أن التعليم وظيفته في القطاع الحكومي، فإنها تمنح الأساتذة باعتبارهم فاعلين استراتيجيين داخل المنظمة التعليمية استقراراً مهنيًا يأتي مصحوبًا بمجموعة من المزايا الوظيفية. من بين هذه الامتيازات نذكر على سبيل المثال لا الحصر التأمين الصحي. هذه العوامل مجتمعة تجعل من التدريس خيارًا مهنيًا جذابًا للكثيرين. وهذا ما أكدته دراسة أكرم عادل البشير زملاؤه. (البشير، خصاونة، وأبوتينة، 2007، صفحة 617)

لقد سلطت جائحة كورونا الضوء على مدى استقرار مهنة التدريس من الناحية المالية. فعلى الرغم من الإغلاق الممتد للمؤسسات التعليمية وتوقف النشاط التدريسي المباشر لفترة طويلة، استمر الأساتذة في تلقي رواتبهم بانتظام ودون انقطاع. هذا الوضع أبرز بوضوح الأمان الوظيفي الذي تتمتع به هذه المهنة، حيث ضمنت للعاملين فيها دخلاً ثابتاً حتى في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة.

الجدول رقم 4: توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
23	44	أعزب
74.3	142	متزوج
1.7	3	مطلق
1	2	أرمل
100	191	المجموع

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية حيث سجلنا أعلى نسبة من مجتمع الدراسة عند المتزوجين والتي قدرت ب 74.3% بينما شكل العزاب نسبة 23%. في المقابل شكل المطلقون نسبة 1.7% والأرامل نسبة 1%.

توزيع العينة حسب الحالة العائلية يوضح أن نسبة المتزوجين (74.3%) تمثل الأغلبية، مما يشير إلى استقرار مهني وأسري لدى هذه الفئة. هذا الاستقرار قد يكون نتيجة للالتزامات الأسرية التي تدفعهم للبحث عن أمان مالي ومهني. في المقابل، نسبة العزاب (23%) تشير إلى شريحة قد تكون أكثر مرونة في التعامل مع العمل وساعات العمل الإضافية حيث أظهرت دراسة داركو Darko وزملائه أن " الموظفون غير المتزوجين وازنوا بين أدوارهم في العمل والأسرة بشكل أفضل من نظرائهم المتزوجين." (Darko-Asumadu, Sika-Bright, & Osei-Tutu, 2018, p. 50)

أما النسبة المنخفضة للمطلقين فهي تشير إلى قلة من الأساتذة الذين قد يواجهون تحديات إضافية تتعلق بالتوفيق بين الحياة الشخصية والمهنية. هؤلاء الأفراد قد يكونون أكثر عرضة للضغوط النفسية والاجتماعية التي قد تؤثر على استقرارهم المهني.

يسلط هذا التوزيع الضوء على أهمية الحالة العائلية كعامل مؤثر في بيئة العمل وقد أكدت دراسة كل من فان Fan و لين Lin أن الحالة العائلية تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل من خلال تأثيرها على الأداء الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية (Fan & Lin, 2023) ، ينبغي على المؤسسات التعليمية أخذ هذه العوامل في الاعتبار عند تطوير سياسات تتعلق بالاستقرار المهني، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والضغوط النفسية التي تؤثر على أداء المعلمين.

الجدول رقم 5: توزيع المبحوثين حسب نوع الشهادة المتحصل عليها

النسبة%	التكرار	نوع الشهادة
40.8	78	شهادة من مدرسة عليا
59.2	113	شهادة جامعية
100	191	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول تبين أن نسبة 59.2% من المبحوثين أجابوا أنهم خريجي الجامعة في المقابل نسبة 40.8% من الذين أجابوا أنهم خريجي المدرسة العليا.

تشير الإحصاءات إلى أن نسبة خريجي المدارس العليا متدنية إذا ما قورنت بنظيرتها من خريجي الجامعات. ويُعزى هذا التفاوت إلى عجز الدولة عن توفير العدد الكافي من الأساتذة المتخرجين من المدارس العليا، حيث تفوق المناصب الشاغرة تلك التي توفرها هذه المؤسسات التعليمية المتخصصة. وعلى الرغم من أن هؤلاء الأساتذة لم يحظوا بالتكوين الكافي، إلا أنهم وجدوا أنفسهم في مواجهة تحديات هذه المهنة.

وهنا يُطرح تساؤل هام حول مدى وجود فروق بين الأساتذة خريجي المدارس العليا وأقرانهم من حملة شهادات الليسانس والماستر. فخريجو المدارس العليا يتلقون منذ السنوات الأولى تكوينًا متخصصًا في العلوم التربوية وعلم النفس التربوي والمناهج التعليمية، مما يؤهلهم لدخول عالم التدريس بعد اكتسابهم تكوينًا بيداغوجيًا ومنهجيًا ومهنيًا متكاملًا. أما حملة شهادات الليسانس والماستر، فيخضعون لتكوين مكثف لا تتجاوز مدته الشهرين عقب اجتيازهم لمسابقة التوظيف.

يتجاوز الدور الفعّال للأستاذ الجانب المعرفي والتلقيني ليشمل التمكن من جوانب سيكولوجية وبيداغوجية متعددة، وهو ما لا يتحقق إلا عبر التكوين المتخصص والمستمر (ينظر إلى الصفحات 192-193). ولهذا السبب، عمدت الجزائر إلى إنشاء المدارس العليا للأساتذة ابتداءً من العام الدراسي 1983/1984، ترجمةً لرغبتها في توفير تكوين عالي الجودة واستثمار في الموارد البشرية، سعيًا لتحقيق تغيير إيجابي وتطور مجتمعي شامل. ويُتَوَجَّ التكوين في هذه المدارس بتدريب ميداني يُعدّ فرصةً للتطبيق الفعلي والممارسة العملية لمهام الأستاذ.

الجدول رقم 6: توزيع المبحوثين حسب سنوات الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
14.1	27	أقل من 5 سنوات
22	42	من 5_10 سنوات
63.9	122	من 10 سنوات فما فوق
100	191	المجموع

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة وفقاً لأقدمية العمل، حيث سجلت أعلى نسبة بين المبحوثين الذين عملوا أكثر من 10 سنوات بنسبة بلغت 63.9%. يليهم المبحوثون الذين تتراوح عملوا بين 5 و10 سنوات بنسبة 22%. أما النسبة الأدنى، والبالغة 14.1%، فتعود إلى المبحوثين الذين عملوا أقل من 5 سنوات.

تشير البيانات إلى أن الفئة الغالبة من الأساتذة هي تلك التي تتجاوز أقدميتها في العمل العشر سنوات، مما يضعهم في مصاف "الأساتذة المكونين". هذا المفهوم، الذي سبق تناوله في موضع سابق من الدراسة (ينظر إلى الصفحة 26) نظراً للتمرس المهني وللخبرة المتراكمة لدى هذه الفئة من الأساتذة، فإنهم يُكَلَّفون بمهام إضافية تتجاوز نطاق التدريس التقليدي. فالأستاذ المكون، بالتنسيق مع مفتشي المواد، يضطلع إلى تحضير الندوات التربوية والمشاركة فيها. ومتابعة تنفيذ التوصيات المنبثقة عن هذه الندوات.

لطالما طالب الأساتذة المكونين بتخفيض الحجم الساعي للتدريس لتمكينهم من أداء المهام الإضافية المنوطة بهم بكفاءة، إلا أن هذه المطالب لم تلق استجابة حتى الآن ما جعلهم يعملون تحت ضغط مهني. لكن بالرغم من هذا الضغط الذي يعانون منه إلا أن الأساتذة من هذه الفئة يتميزون باكتسابهم للخبرة في العمل مما يساعدهم على التحكم في البرنامج وأخذ القرارات التي تسهل من العملية التعليمية.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

يمثل الأساتذة الذين تتراوح مدة عملهم بين 5-10 سنوات مرحلة انتقالية في حياتهم المهنية. وقد يواجه هؤلاء الأساتذة تحديات مختلفة لتحقيق متطلبات التدريس. فهم ليسوا بالجدد في النظام، ولكنهم أيضاً ليسوا بنفس الخبرة التي يتمتع بها زملاؤهم الذين تجاوزت مدة عملهم العشر سنوات. أما النسبة المنخفضة للأساتذة الجدد (14.2% أقل من 5 سنوات) فهم غالباً ما يواجهون صعوبات في التكيف مع الواقع المعقد لإدارة الفصول الدراسية وتوقعات المؤسسة خاصة في ظل الظروف التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

الجدول رقم 7: توزيع الأساتذة حسب المواد المدرسة

النسبة %	التكرار	المادة الدراسية
2.6	5	الإعلام الآلي
12	23	الرياضيات
12.5	22	العلوم الفيزيائية
9.9	19	علوم الطبيعة والحياة
10.5	20	اللغة الأجنبية 1
8.9	17	اللغة الأجنبية 2
1.05	2	اللغة الإسبانية
0.5	1	اللغة الألمانية
9.4	18	التاريخ والجغرافيا
2.6	5	الفلسفة
5.2	10	العلوم الإسلامية
9.4	18	اللغة العربية وأدابها
3.7	7	كهرباء
3.1	6	ميكانيك
2.6	5	الاقتصاد
3.7	7	تربية بدنية
1	2	تربية فنية
2.1	4	هندسة الطرائق
100	191	المجموع

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

تشير البيانات الكمية في الجدول إلى تفاوت في توزيع الأساتذة حسب المواد الدراسية. تحتل المواد العلمية، وخاصة الرياضيات المرتبة الأولى بنسبة 12.04%، تليها العلوم الفيزيائية بنسبة 11.52%، ثم اللغة الأجنبية 1 بنسبة 10.47%، وعلوم الطبيعة والحياة بنسبة 9.95%. المواد الأدبية كاللغة العربية وآدابها والتاريخ والجغرافيا تأتي بنسبة 9.42% لكل منهما، واللغة الأجنبية 2 بنسبة 8.90%. أما العلوم الإسلامية فتمثل 5.24%، والتربية البدنية والكهرباء 3.66% لكل منهما، والميكانيك 3.14%. تحظى مواد الإعلام الآلي والفلسفة والاقتصاد بنسبة 2.62% لكل منها، وهندسة الطرائق بنسبة 2.09%. وأخيراً اللغة الإسبانية والتربية الفنية بنسبة 1.05% لكل منهما، واللغة الألمانية بنسبة 0.52%.

يعزى هذا التباين في نسب الأساتذة إلى طبيعة المواد وأهميتها في المنهج الدراسي. فالمواد الأساسية كاللغة العربية والرياضيات تتطلب عدداً أكبر من الأساتذة نظراً لحجمها الساعي الكبير وأهميتها. أما التخصصات الفرعية، كالهندسة والميكانيك واللغات الأجنبية الثانوية (الإسبانية والألمانية)، فغالباً ما يكتفى بأستاذ واحد لكل مؤسسة تعليمية. بالنسبة لمواد مثل التربية البدنية والعلوم الإسلامية، فإن قلة عدد الأساتذة ترجع إلى محدودية الحجم الساعي المخصص لها، إذ تُدرّس مرة واحدة أسبوعياً. ومع ذلك، يواجه أساتذة هذه المواد تحدياً يتمثل في التعامل مع أعداد كبيرة من التلاميذ، مما يشكل ضغطاً إضافياً عليهم.

2- تحليل نتائج الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: تؤثر مجموع استعدادات أستاذ التعليم الثانوي لتسيير الوقت في تنظيمه للمحيط الذي يمارس فيه العملية التعليمية خلال أزمة كوفيد 19 .

الجدول رقم 8: العلاقة بين القابلية لتغيير بعض الإجراءات والتمكن من ضبط الصف

المجموع		لا		إلى حد ما		نعم		التمكن من ضبط الصف القابلية لتغيير بعض الإجراءات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	152	0.7	1	30.9	47	68.4	104	نعم
100	39	0	0	43.6	17	56.4	22	لا
100	191	0.5	1	33.5	64	66	126	المجموع
القرار الإحصائي				مستوى الدلالة 0.05				قيمة معامل الارتباط "كندال"
غير دال إحصائياً				0.18				0.09

على الرغم من أن معامل الارتباط (0.09) يشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرات، إلا أن النتائج لم تكن دالة إحصائياً. وهذا يعني أن القدرة على ضبط الصف والمرونة في تغيير الإجراءات لم تكن مرتبطة بشكل قوي. ويمكن تفسير ذلك من منظور أن المرونة والقدرة على ضبط الصف قد تتأثر بعوامل أخرى لم يتم تناولها في الدراسة، مثل الفروقات الفردية، والدعم المؤسسي، أو التقنيات المستخدمة في التعليم الهجين.

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام نلاحظ أن نسبة 66% من المبحوثين صرحوا بأنهم تمكنوا من ضبط الصف في تلك الظروف تدعمها نسبة 68.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم كانت لديهم القابلية لتغيير بعض الإجراءات المعمول بها. بينما نسبة 33.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم إلى حد ما تمكنوا من ضبط الصف في تلك الظروف وتدعمها نسبة 43.6% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يكن تكن لديهم القابلية لتغيير بعض الإجراءات.

يقابلها في ذلك المبحوثين الذين يمثلون الإتجاه المعاكس بنسبة 0.5% الذين صرحوا بأنهم لم يتمكنوا من ضبط الصف في تلك الظروف وتدعمها في ذلك نسبة 0.7% بمن المبحوثين الذين صرحوا أنهم نعم كانت لديهم قابلية لتغيير بعض الإجراءات المعمول بها.

يكشف تحليل المعطيات المقدمة عن قدرة أساتذة التعليم الثانوي على إحكام السيطرة على الفصول الدراسية وإجراء تعديلات ملحوظة في أساليب التدريس. وقد أشارت إحدى أستاذات الرياضيات إلى أن التغييرات لم تقتصر على الإجراءات الوقائية كارتداء الكمامات والتباعد الاجتماعي، بل امتدت لتشمل المنهج الدراسي وطرق التدريس المتبعة لضمان إتمام المقرر "التَّغْيِيرَاتُ مَا حَصَّتْشُ الْكِمَامَةَ وَالتَّبَاعُدُ لَا رَانِي نُهَدَّرُ عَلَى program وَكِي بَدَلْنَا فَالطَّرِيقَةَ الَّتِي نَقْرُوا بِهَا بَاهُ نَكْمَلُو"

هذا الموقف لم يكن فرديًا، بل عكس إجماعًا بين مجموعة من الأساتذة على أن التكيف مع المستجدات كان واجبًا مهنيًا ملزمًا بيد أن الأمر تجاوز مجرد الامتثال للتعليمات الرسمية، إذ بادر الأساتذة بأنفسهم إلى تبني إجراءات وتدابير إضافية للتكيف مع الظروف الاستثنائية وضمان استمرارية العملية التعليمية ضمن الأطر الزمنية المحددة.

تندرج هذه المرونة في التعامل مع الظروف الاستثنائية ضمن إطار الاستعداد لتقبل التغيير من جهة، وابتكار حلول إبداعية من جهة أخرى. وقد تجلّى ذلك في توظيف الرساميل المختلفة التي يمتلكها الأساتذة، مما أسهم في تحقيق الضبط الصفي. والجدير بالذكر أن مفهوم الضبط الصفي هنا يتجاوز مجرد الترتيبات الشكلية للفصل الدراسي أو إتمام المنهج، ليشمل الإدارة الصفية الشاملة التي سبق التطرق إليها في الدراسة (ينظر إلى الصفحات 21-22).

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية الأساتذة واجهوا تحديات جمة، إلا أنهم تمكنوا من تجاوزها ولو جزئيًا. وهذا ما يتوافق مع افتراضات نظرية Y التي تؤكد على قدرة الأفراد على العمل بكفاءة في ظل توفير البيئة التنظيمية المناسبة، حتى في أصعب الظروف. كما يعكس ذلك أهمية القيادة الذاتية والشعور بالمسؤولية لدى الأساتذة في ظل ظروف العمل الاستثنائية. (ينظر إلى الصفحة 72)

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

تتماشى القابلية لتغيير بعض الإجراءات المعمول بها مع مبادئ نظرية Z، التي تؤكد على أهمية الثقة والعلاقات الجماعية في بيئة العمل. ولعل الهامش من الحرية الذي منحه الوزارة للأساتذة، في ظل غياب الإشراف المباشر من قبل المفتشين، قد ساهم في تعزيز هذه المرونة كونه عمل على تقوية مبدأ الثقة الذي تقوم عليه هذه النظرية.

في الاتجاه المعاكس نسبة صغيرة من المبحوثين 0.5% صرحوا بأنهم لم يتمكنوا من ضبط الصف. ولعل ذلك يرجع إلى عدم القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة، على الرغم من القابلية النظرية لتبني إجراءات بديلة إضافة إلى الضغوط النفسية الناجمة عن التغيرات المفاجئة، مثل التدابير الصحية، قد تلعب دورًا رئيسيًا في تقليل قدرة الأفراد على تنفيذ ما ينوون فعله، حتى وإن كانوا على استعداد لذلك.

يُستخلص مما سبق أن القابلية لتعديل المنهجيات الإجرائية قد أفضت إلى تحسين ملحوظ في تسيير الوقت، الأمر الذي أتاح للأساتذة تحقيق الضبط الصفي والتنظيم المناسب. وقد انعكست هذه التحسينات بصورة إيجابية على أدائهم الوظيفي.

### الجدول رقم 9: العلاقة بين المناقشة مع الزملاء والتمكن من تحضير المذكرة

المجموع		غالبًا		أحيانًا		لم أتمكن من ذلك		تمكنت من تحضير المذكرة التي تتضمن الكفاءات المراد تحقيقها المناقشة مع الزملاء الأساتذة عن الطرق الناجعة لإلقاء الدرس
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	16	25	4	56	9	19	3	لم أتناقش مع زملائي
100	76	47.4	36	48.7	37	3.9	3	إلى حد ما
100	99	68.7	64	27.3	27	4	4	نعم تناقشت مع زملائي
100	191	56.5	108	38.2	73	5.2	10	المجموع
القرار الإحصائي				مستوى الدلالة 0.05				قيمة معامل الارتباط "كندال"
دال إحصائي				0.001				0.26

يكشف التحليل الإحصائي للبيانات المعروضة في الجدول عن علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري "المناقشة مع الزملاء" و"القدرة على تحضير المذكرة المتضمنة للكفاءات المستهدفة". وتتجلى هذه العلاقة في قيمة معامل ارتباط كندال البالغة 0.26، والتي تُعد دالة إحصائياً عند مستوى 0.001.

تشير النتائج إلى أن غالبية المبحوثين 56.5% أفادوا بأنهم غالباً ما تمكنوا من تحضير المذكرة المتضمنة للكفاءات المستهدفة. يتعزز هذا الاتجاه بنسبة 68.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتناقشون مع زملائهم حول الأساليب الفعالة لتقديم الدروس. في المقابل، أفاد 38.2% من المبحوثين بأنهم تمكنوا أحياناً من تحضير المذكرة، وهو ما يتوافق مع نسبة 48.7% ممن أشاروا إلى أنهم يتناقشون إلى حد ما مع زملائهم. يمثل الاتجاه المعاكس 5.2% من المبحوثين الذين لم يتمكنوا من تحضير المذكرة، وهو ما يتماشى مع نسبة 19% ممن لم يتناقشوا مع زملائهم الأساتذة حول طرق التدريس الفعالة.

تشير المعطيات المستخلصة إلى أن الأساتذة قد تمكنوا في غالب الأحيان من إنجاز مذكرات متضمنة للكفاءات المستهدفة، مع الحرص على التشاور المستمر مع زملائهم حول أنجع الطرق لتقديم الدروس. وقد عبرت إحدى أساتذة اللغة الإنجليزية عن هذه الديناميكية التعاونية بقولها: "كُنَّا نَتَّبَادَلُ *les fiches* وَنُتَفَاهِمُوا عَلَى أَحْسَنُ طَرِيقَةٍ نُنَقِّصُ عَلَيْنَا الْوَقْتُ بِأَهْ نُكْمَلُوا هَذَاكَ الدَّرْسُ"، أي أن الأساتذة كانوا يعملون على تبادل المذكرات والبحث عن أساليب فعالة لإتمام الدروس وتحسين تسيير الوقت.

استناداً إلى الملاحظات الميدانية، تبين أن الهاجس الرئيسي للأساتذة تمثل في تصميم الدروس بطريقة تضمن الاستثمار الأمثل للوقت. وقد تجلّى ذلك في تبادل الاستفسارات والخبرات في مختلف الأوقات والمواقع داخل المؤسسة التعليمية، سواء قبل تحية العلم، أثناء فترات الراحة، أو حتى أثناء التنقل بين الفصول.

هذا النمط من التواصل المستمر بين الأساتذة، والذي تجاوز حدود الاجتماعات الرسمية المنحصرة في اجتماعات التنسيق، يعكس ترسخ ثقافة تعاونية في البيئة التنظيمية للمؤسسة

التعليمية. فقد أظهر الأساتذة محلّ الدراسة استعداداً ملحوظاً للتعاون وتبادل الخبرات، سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تتوافق هذه الممارسات التعاونية مع رؤية تشستر برنارد **Chester Bernard** للمنظمات باعتبارها "نظاماً تعاونياً يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد" (قاسيمي، 2017، صفحة 150). لقد أكدت دراسة هاريس **Harris** بأن "ثقافة التعاون تخلق جوّاً في المنظمة يعزز الإحساس بالملكية والمسؤولية عن العمل" (Harris, 2005, p. 170) وتؤكد هذه الديناميكية على أهمية الرأسمال الاجتماعي في تعزيز الأداء الوظيفي وتطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التحديات التعليمية، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

تعكس هذه النتائج أهمية التفاعل المهني والتبادل المعرفي بين الأساتذة في تعزيز قدرتهم على التكيف مع التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19. ويمكن تفسير هذه الظاهرة في ضوء نظرية رأس المال الاجتماعي لبيار بورديو **Pierre Bordieu**، حيث استثمر الأساتذة في شبكات علاقاتهم المهنية لتطوير رأسمالهم المعرفي وتحسين أدائهم الوظيفي. سعى الأساتذة باعتبارهم "فاعلين منفذين" إلى استثمار رأس المال الاجتماعي المتاح لهم لتعزيز رأس مالهم المعرفي. وقد تحقق ذلك من خلال تبادل الخبرات والتعاون والتشاور والتواصل فيما بينهم، مما سهّل وصولهم إلى المعلومات. جودة العلاقات والاتصال المستمر ساهما بطريقة أو بأخرى في رفع أداء الأساتذة وهذا ما يتفق مع دراسة مني يسري فهمي النقيب (ينظر إلى الدراسات السابقة، صفحة 45).

أظهر هذا النهج التعاوني استعدادات الأساتذة ومن ثم قدرتهم على تسيير الوقت، مما أتاح لغالبيتهم تطوير استراتيجيات مبتكرة لإعداد مذكرات تغطي معظم الكفاءات المستهدفة، حتى في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19. تعد المذكرة أداة محورية في عملية التدريس، إذ تيسر تخطيط الدرس وتنفيذه بكفاءة. وهي تتجاوز كونها مجرد ملخص للدرس لتصبح خارطة طريق شاملة تعكس مختلف جوانب العملية التعليمية، مع مراعاة دقيقة لتوزيع الوقت على الأنشطة المختلفة. وهنا تبرز أهمية التخطيط في رسم مسار العمل وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد بفعالية.

في هذا السياق، تجدر الإشارة إلى ما أكده هنري فايول Henry Fayol بشأن ضرورة استمرارية التخطيط في البيئة التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار الآفاق الزمنية القصيرة والطويلة، مشددًا على أهمية المرونة والدقة في هذه العملية (Shringi & Shrivastava, 2023, p. 272). يشكل التخطيط الأساس الذي يقوم عليه التنظيم الفعال، حيث يرتبط تنظيم البيئة الصفية ارتباطًا وثيقًا بتحقيق الأهداف التعليمية المحددة مسبقًا (ينظر إلى الصفحة 22). وقد أسهم هذا النهج في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة، حتى في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

يتماشى هذا النمط من التعاون، بشقيه الرسمي وغير الرسمي، بين الأساتذة مع افتراضات نظرية Y لدوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor، التي ترى في الموظفين شركاء فاعلين في تحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من كونهم أدوات سلبية يجب إدارتها. كما يتوافق مع مبادئ نظرية Z لوليام أوشي William Ouchi، التي تؤكد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة. حيث تتجلى الافتراضات الأساسية المرتبطة بالقوى العاملة في صياغة نظرية Z في "ميل العمال إلى تكوين علاقة حميمة مع بعضهم البعض وكذلك مع من يعمل لديهم... يتمتع عمال هذا النمط من التسيير بحس عالي من التنظيم، والتزام أخلاقي للعمل، وكذلك الإحساس بضرورة التنسيق مع زملائهم." (بوحفص، 2017، صفحة 261)

يتجلى الاتجاه المعاكس في الفئة الأقل من المبحوثين، والتي تمثل 5.2% ممن لم يتمكنوا من تحضير المذكرة المتضمنة للكفاءات المستهدفة. هذه النسبة تتوافق مع 19% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم لم يتناقشوا مع زملائهم حول طرق التدريس الأنسب. قد يرجع هذا إلى خصوصية توزيع الأساتذة في المؤسسات التعليمية، حيث يلاحظ في بعض الحالات وجود أستاذ واحد أو اثنين لكل مادة دراسية فعلى سبيل المثال، قد نجد أستاذًا واحدًا للكهرباء في المؤسسة بأكملها. هذا التوزيع يؤثر بشكل ملحوظ على النتائج المستخلصة من الدراسة، خاصة فيما يتعلق بفرض المناقشة والتبادل المعرفي حول محتوى المادة الدراسية. مما يشير هذا إلى وجود شريحة من الأساتذة يعملون في عزلة نسبية عن زملائهم، وقد يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، تبرز الدراسة التحديات الخاصة التي واجهها الأساتذة الجدد والذين لا يمتلكون خبرة واسعة في مجال التخطيط التربوي. ويعزى ذلك إلى صعوبة التكيف مع البيئة التنظيمية الجديدة، حيث أن اكتساب الخبرة اللازمة للاندماج الفعال مع الزملاء ذوي الخبرة يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين. عبرت أستاذة الرياضيات التي عايشت أزمة كوفيد-19 في عامها الأول من العمل بقولها: " نَعْتَبَرُهَا أَسْوَأَ مَرَحَلَةٍ، كَأَنَّ الْكُوفِيدَ مِنْ جِهَةٍ، مَا كَأَنَّشَ اللَّيَّ يُوجِّهُكَ، حَسَبَتْ رُوحِي ضَائِعَةً، مَا تُفَكِّرِينَ بِهَدِيكَ "period" أي "أعتبرها أسوأ مرحلة، ليس هناك من يوجهك ، أحسست نفسي ضائعة ، لاتذكركي بتلك الفترة" هذا التصريح يسلط الضوء على التحديات المزروجة التي واجهها الأساتذة الجدد:

1- التكيف مع بيئة تعليمية جديدة

2- الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

يتضح من سيرورة التحليل والتفسير للجدول رقم 10 أن الميل الإيجابي للأساتذة نحو التشاور والتبادل المعرفي فيما بينهم قد أسهم بشكل ملحوظ في تعزيز كفاءتهم في تسيير الوقت مما انعكس إيجابياً على قدرتهم على إعداد المذكرات التي تتضمن الكفاءات المراد تحقيقها ، وذلك في ظلّ التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19. الأمر الذي ساهم في تحسين تنظيم البيئة الصفية، وأدى إلى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال فترة الجائحة.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم 10: العلاقة بين تقاسم الحلول والأفكار والتمكن من تنوع الأساليب التعليمية

المجموع		لا		نعم		التمكن من تنوع الأساليب التعليمية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	تقاسم الحلول والأفكار مع الزملاء لمجابهة الظرف
100	147	18.4	27	81.6	120	نعم
100	44	43.2	19	56.8	25	لا
100	191	24.1	46	75.9	145	المجموع
القرار الإحصائي		مستوى الدلالة 0.05		قيمة معامل الارتباط "كندال"		
دال إحصائيا		0.003		0.244		

يشير معامل الارتباط (0.244) والقيمة الدالة إحصائياً (0.003) إلى وجود علاقة إيجابية بين القدرة على تنوع الأساليب التعليمية والاستعداد لتبادل الحلول مع الزملاء. هذا يعني أن الأساتذة الذين كانوا مستعدين لتبني أساليب جديدة كانوا أكثر ميلاً لتبادل الحلول والأفكار، مما أدى إلى تحسين أدائهم.

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، نلاحظ أن نسبة 75.9% من المبحوثين صرحوا أنهم تمكنوا من تنوع الأساليب التعليمية، وتدعمها نسبة 81.6% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تقاسموا الحلول والأفكار مع الزملاء لمجابهة الظرف الذي كان سائداً. في المقابل، نسبة 24.1% من المبحوثين صرحوا أنهم لم يتمكنوا من تنوع الأساليب التعليمية، وتدعمها نسبة 43.2% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يتقاسموا الحلول والأفكار مع الزملاء لمجابهة الظرف الذي كان سائداً.

استناداً إلى المعطيات المستخلصة، يتجلى بوضوح أن الأساتذة قد أظهروا قدرة ملحوظة على تنوع استراتيجياتهم التعليمية، مع إبداء استعداد لتبادل الرؤى والحلول المبتكرة مع نظرائهم في مواجهة التحديات الراهنة. وفي سياق الملاحظة الميدانية، برز دور "قاعة الأساتذة" كمنصة حيوية

لتبادل الخبرات والتشاور المهني، حيث كان الأساتذة محل الدراسة يطرحون القضايا والإشكاليات التي تواجههم بشكل منتظم. وقد شهد هذا الفضاء التفاعلي تنوعاً ثرياً في الآراء والمقترحات المطروحة لمعالجة التحديات. ومما يستدعي الانتباه بشكل خاص هو أن المشاركة في تقديم الحلول لم تقتصر على أساتذة التخصص الواحد، بل امتدت لتشمل مساهمات من مختلف التخصصات.

يشير تبادل الحلول والرؤى بين الزملاء في ظل تحديات جائحة كوفيد-19 إلى ترسخ ثقافة العمل التعاوني في البنية التنظيمية. هذا الأخير الذي يعدّ مؤشراً دالاً على كفاءة إدارة المعرفة، سيما في سياق إدارة الأزمات، حيث يتيح الاستفادة من خبرات الآخرين بدلاً من اللجوء إلى منهجية المحاولة والخطأ، مما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد الزمنية.

إضافة إلى هذا، فإن مفهوم تفويض المهام للأستاذ، الذي تبنته وزارة التربية من خلال توفير المنهاج المقرر مع إتاحة هامش واسع من الحرية للأستاذ كعنصر فاعل استراتيجي، قد مكّنه من الاضطلاع بمسؤولياته والاستفادة من الموارد التنظيمية المتاحة. هذا النهج، الذي جاء في ظل غياب الرقابة المباشرة نتيجة لتعليق زيارات المشرفين التربويين بسبب الجائحة، قد وسّع من نطاق الحرية المهنية للأستاذ.

لقد أسهم مبدأ تفويض المهام في توسيع مساحة الحرية المهنية للأستاذ، مما مكّنه من العمل بمرونة أكبر، متجاوزاً الأطر التقليدية المقيدة. كما ساعد في تيسير إنجاز المهام في ظل الظروف الاستثنائية للأزمة. وتجدر الإشارة إلى أن تفويض المهام يعد آلية فعالة لتحسين تسيير الوقت وتعزيز الإنتاجية في البيئة التعليمية. (ينظر إلى الصفحة 86)

استفاد الأساتذة قيد الدراسة بشكل ملحوظ من تبادل الأفكار والخبرات مع زملائهم، مما أدى إلى إثراء وتنوع الأساليب التعليمية المتبعة. تتجلى هذه الأساليب في منهجيات تنظيم المحتوى التعليمي وتشمل مجموعة متنوعة من الطرق والاستراتيجيات التي يوظفها الأستاذ لنقل المعارف وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. الغاية الأساسية من التنوع في الأساليب التعليمية هي خلق بيئة تعليمية ملائمة وتهيئة مناخ صفي يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية.

تُبرز المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف الاستثنائية التي فرضتها الأزمة، والسعي لتحقيق الأهداف التربوية في ظل هذه الظروف، بُعداً هاماً في الأداء الوظيفي للأساتذة والمتمثل في الأداء التكيّفي، حيث يقوم العامل -الأستاذ- بتعديل سلوكه الممي استجابة للمتغيرات والاحتياجات المستجدة في البيئة التنظيمية. (ينظر إلى الصفحة 135) يعكس الأداء التكيّفي قدرة الأساتذة على التعلم التنظيمي السريع والتكيف مع الظروف المتغيرة، وهو ما يعد سمة أساسية للمنظمات المرنة والقادرة على الصمود في وجه التحديات.

في هذا السياق، تؤكد نظرية Y على الافتراضات الإيجابية التالية حول طبيعة الموظفين وقدراتهم: "إن العاملين يمتلكون القدرة الفطرية على حل المشكلات بشكل خلاق... كما أن الإنسان العادي، في ظل الظروف الملائمة، لا يقتصر على قبول المسؤولية فحسب، بل يسعى إليها بشكل نشط... إضافة إلى ذلك، فإن القدرة على ممارسة مستويات عالية من الإبداع والابتكار في معالجة التحديات التنظيمية ليست حكراً على فئة محدودة، بل هي موزعة على نطاق واسع بين الأفراد." (Cutcher Gershenfeld, 2006, p. 101)

تنعكس هذه الرؤية بوضوح على سلوك المبحوثين في ظل جائحة كوفيد-19. فقد أظهروا استعداداً ملحوظاً لتحمل مسؤوليات إضافية، حتى في غياب الرقابة المباشرة المعتادة. وقد تجلّى ذلك في مبادراتهم لمواجهة التحديات المستجدة بأساليب مبتكرة، والتي برزت بشكل خاص في تنويعهم للأساليب التعليمية استجابة للظروف الاستثنائية. وهو ما يعكس الأساس الرئيسي لنظرية Y، حيث يُنظر إلى الموظفين - في هذه الحالة الأساتذة - كأفراد ذوي دوافع ذاتية، قادرين على الإبداع والابتكار عند منحهم الثقة والاستقلالية اللازمة. وقد أثبتت هذه المقاربة فعاليتها في تعزيز الأداء وتحفيز الإبداع في مواجهة التحديات غير المسبوقة.

في المقابل، تظهر البيانات اتجاهاً معاكساً يستحق التحليل. فقد أفاد 24.1% من المبحوثين بعدم قدرتهم على تنويع الأساليب التعليمية. وهو ما يتوافق بشكل لافت مع نسبة 43.2% من المشاركين الذين أقرّوا بعدم مشاركتهم للحلول والأفكار مع زملائهم في مواجهة الظروف السائدة. يمكن تفسير الاتجاه المعاكس من خلال عوامل تنظيمية وسلوكية مختلفة.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

تتمثل هذه العوامل مثلاً في الطبيعة الفريدة لبعض التخصصات، حيث يوجد أستاذ واحد لكل مادة مما يؤدي إلى خلق نوع من العزلة المهنية، إذ يرى الأستاذ أن تخصصه متفرد ولا يتشابه مع التخصصات الأخرى، الأمر الذي يقلل من فرص التبادل المعرفي والاستفادة من خبرات الزملاء. إضافة إلى الفصل المكاني، كما هو الحال مع أساتذة الكهرياء الذين يقضون معظم وقتهم في قاعات مخصصة، مما يحد من تواجدهم في الأماكن المشتركة كقاعة الأساتذة. من الوارد أن يعيق الفصل المادي التفاعل العفوي وتبادل الخبرات.

إضافة إلى ذلك، فالتخوف من انتقال عدوى فيروس كورونا المستجد من طرف بعض الأساتذة أدى إلى الحد من التفاعل الاجتماعي والمهني. وبالتالي اجتمعت هذه العوامل لتقلص من فرص تبادل الأفكار والعمل الجماعي، مما انعكس سلبيًا على القدرة على تنوع الأساليب التعليمية.

نستنتج بأنَّ الأساتذة محلَّ الدراسة أظهروا استعداداً ملحوظاً لتسيير الوقت ، من خلال تقاسمهم للحلول والأفكار مع زملائهم لمجابهة الظرف السائد، مما مكَّهم من تنوع الأساليب التعليمية، وهو ما أسهم في تنظيم البيئة الصفية ورفع من أداء أساتذة التعليم الثانوي أثناء جائحة كوفيد-19.

### الجدول رقم 11: العلاقة بين التنسيق بين الأساتذة والالتزام بمواعيد التقويم

المجموع		التزمت بالمواعيد		التزمت إلى حد ما		لم ألتزم بالمواعيد		التزمت بالمواعيد المحددة للتقويم التمتت خلال الجائحة تنسيقاً أكثر بيننا كأساتذة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	130	53.8	70	42.3	55	3.9	5	نعم
100	61	34.4	21	41	25	24.6	15	لا
100	191	47.6	91	41.9	80	10.5	20	المجموع
القرار الإحصائي				مستوى الدلالة 0.05				قيمة معامل الارتباط "كندال"
دال إحصائياً				0.001				0.312

يشير معامل الارتباط "كندال" بقيمة 0.31 إلى وجود علاقة متوسطة بين الالتزام بالمواعيد والتماس تنسيق أكثر بين الأساتذة. ومع مستوى دلالة بلغ 0.001، تعد هذه العلاقة دالة إحصائياً، مما يعني أن التنسيق بين الأساتذة كان له تأثير ملحوظ على الالتزام بالمواعيد للتقويم، حيث أن زيادة التنسيق ساهمت في تحسين مستوى الالتزام بالمواعيد خلال الجائحة.

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام نلاحظ أن نسبة 47.6% من المبحوثين صرحوا أنهم التزموا بالمواعيد المحددة للتقويم وتدعمها نسبة 53.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم التمسوا خلال الجائحة تنسيقاً أكثر بينهم كأساتذة. بينما 41.9% التزموا إلى حد ما بالمواعيد المحددة للتقويم يدعمها نسبة 42.3% من المبحوثين الذين التمسوا خلال الجائحة تنسيقاً أكثر بينهم كأساتذة.

في الاتجاه المعاكس نسبة 10.5% من المبحوثين صرحوا أنهم لم يلتزموا بالمواعيد المحددة للتقويم وتدعمها نسبة 24.6% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يلتمسوا خلال الجائحة تنسيقاً أكثر بينهم كأساتذة .

يتجلى من خلال المعطيات المعروضة أن الأساتذة قد أبدوا التزاماً ملحوظاً بالمواعيد المقررة للتقويم، مع سعيهم لتعزيز التنسيق فيما بينهم خلال فترة الجائحة. إن عملية التنسيق، وإن كانت من المهام الأساسية المنوطة بالأساتذة في الظروف الاعتيادية، فقد اكتسبت أهمية بالغة في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة، سيما مع تقلص الحضور الميداني للمفتشين.

في هذا السياق، شهدت الآليات التنظيمية تحولاً ملحوظاً، حيث اقتصر الحضور في الاجتماعات على الأساتذة المكونين أو مسؤولي الأقسام والمواد، مما استدعى تكثيف جهود التنسيق بين الأساتذة. وقد تمحورت هذه الجهود حول قضايا محورية كنسبة التقدم في المناهج الدراسية، وتحديد مواعيد الفروض، وتوحيد معايير الاختبارات.

لقد أفضى هذا النهج التنسيقي المكثف إلى توسيع نطاق التنسيق ليشمل أساتذة المواد المختلفة، مما أسهم في تيسير تبادل المعلومات بكفاءة وفعالية أكبر بين مختلف الأطراف المعنية، وبالتالي تعزيز عملية صنع القرار السريع. ففي ظل تلك الظروف كان أساتذة اللغة الفرنسية مثلاً

كونهم لا يحملون عبء البرنامج المكثف مقارنة مع أساتذة العلوم الطبيعية أو الرياضيات لا يمانعون بالقيام بالفرض المحروس في ساعتهم. تقول أستاذة اللغة العربية " في حقيقة الأمر ساعدتني أستاذة اللغة الفرنسية أكثر من مرة بقبولها إجراء الفرض في ساعتها". وفي هذا الصدد أكد ألفريد سلون Alfred Sloan أن التنسيق مهم جدا في عملية التسيير كونه مصدرا للفعالية. (بوحفص، 2017، صفحة 123)

عكست هذه الديناميكية التنظيمية الجديدة استعداد الأساتذة للاستفادة من آليات التنسيق في سبيل تحقيق تسيير أكثر فعالية للوقت، وبالتالي الوفاء بالالتزامات المتعلقة بمواعيد التقويم المحددة. ويجدر التنويه بأن الالتزام التنظيمي بالمواعيد المقررة في البيئة التنظيمية له انعكاسات إيجابية على الأداء الوظيفي، حيث أكدت دراسة رفيقة بوخالفة بأن الالتزام "عملية مستمرة يعبر من خلالها العاملون في المنظمة عن اهتمامهم وحرصهم على استمرارية نجاح المؤسسة وبقائها". (بوخالفة، 2011، صفحة 32)

وفي هذا الصدد، تؤكد التصريحات الميدانية، كما يتضح من تصريحات الناظرة، على نجاح هذه المقاربة التنسيقية في تحقيق التناغم والتوحيد في إجراءات التقويم، حيث قالت: "مَا لُقِيَتْشْ مَشَاكِلْ بِالنِّسْبَةِ لِتَوْحِيدِ لُفْرُوضِ وَالاختباراتِ بَيْنَيْنِ كَامِلِ مُوَحَّدَةٍ" أي "لم أجد مشاكل بالنسبة لتوحيد الفروض أما الاختبارات فهذا أمر أكيد لأنها موحدة". وبناء على هذا، يمكن القول أن الالتزام بالمواعيد المحددة يعزز الكفاءة التنظيمية ويرفع من مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة خلال جائزة كوفيد-19.

يعتبر التنسيق قاعدة رئيسية في نظرية Z لوليام أوشي William Ouchi حيث أن "الهدف من تطبيق هذه النظرية هو تعزيز قدرة هذه المنظمات على تنسيق جهود الموظفين، وليس التقنيات المستخدمة في العمل، لتحقيق أقصى إنتاجية. يتضمن ذلك تطوير مهارات الموظفين، ولكنه يشمل أيضاً إنشاء هياكل تنظيمية جديدة، وحوافز، وفلسفات إدارية." (أوتشي، 1961، صفحة 127)

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

في المقابل نسبة 10.5% من المبحوثين صرحوا أنهم لم يلتزموا بالمواعيد المحددة للتقويم وتدعمها نسبة 24.6% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يلتزموا خلال الجائحة تنسيقاً أكثر بينهم كأساتذة. بمعنى أن الأساتذة الذين لم يلتزموا بالتنسيق لم يلتزموا إلى حد ما بالمواعيد المحددة ولعل ذلك يرجع إلى العمل في غياب المعلومة والعجز عن التكيف التنظيمي في مواجهة التحديات الزمنية كما أن عدم التماس التنسيق قد يؤدي إلى العزلة المهنية وضعف الأداء.

نستنتج بأن أساتذة التعليم الثانوي التمسوا، خلال جائحة كوفيد-19، تنسيقاً أكثر بينهم، مما يظهر استعداداتهم لتسيير الوقت، وهذا ما مكّنهم من الالتزام بالمواعيد المحددة للتقويم، مما أسهم في تنظيم البيئة التعليمية ورفع من أدائهم خلال فترة كوفيد-19.

الجدول رقم 12: العلاقة بين الحرص على عدم التغيب والتمكّن من بلوغ الأهداف

المجموع		لا		نعم		التمكّن من بلوغ الأهداف المسطرة في البرنامج
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	6	66.7	4	33.3	2	الحرص على عدم التغيب ربحاً للوقت
100	43	41.9	18	58.1	25	لم احرص على ذلك
100	142	13.4	19	86.6	123	نوعاً ما
100	191	21.5	41	78.5	150	كنت أكثر حرصاً
القرار الإحصائي		مستوى الدلالة 0.05		قيمة معامل الارتباط "كندال"		
دال إحصائياً		0.001		0.312		

تكشف نتائج الدراسة الميدانية عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بعدم التغيب وتحقيق الأهداف التربوية لدى الأساتذة في مرحلة التعليم الثانوي. وقد تجلّى ذلك من خلال معامل ارتباط كندال البالغ 0.312، والذي يشير إلى قوة العلاقة، مع مستوى دلالة 0.001، مما يؤكد الأهمية الإحصائية لهذه النتيجة.

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام نلاحظ أن نسبة 78.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تمكنوا من بلوغ الأهداف المسطرة في البرنامج وتدعمها نسبة 86.6% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم كانوا أكثر حرصاً على عدم التغيب عن الدوام ربحاً للوقت. تقابلها نسبة 21.5% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يتمكنوا من بلوغ الأهداف المسطرة في البرنامج وتدعمها نسبة 66.7% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لم يحرصوا على عدم التغيب عن الدوام ربحاً للوقت.

من خلال المعطيات نلاحظ بأن الأساتذة تمكنوا من بلوغ الأهداف المسطرة في البرنامج وكانوا حريصين على عدم التغيب ربحاً للوقت. تكشف نتائج الدراسة عن التزام الأساتذة بواجباتهم المهنية رغم التحديات الكبيرة التي فرضتها جائحة كوفيد-19. فبالرغم من الضغوطات الصحية والمهنية والأمنية التي عاشها الأساتذة، إلا أن 86.6% منهم صرحوا بحرصهم على عدم التغيب.

عبرت إحدى أستاذات الفيزياء عن هذا الالتزام بقولها: "Malgré كانوا عندنا بزاف أفواج وكان ضغط نثق الكورونا والخوف والقلق بصح كما أنا كان عندني صحاب الباك ماكانش كفاش نتغيب" أي "بالرغم من كثرة الأفواج وضغط الكوفيد والخوف والقلق لكن بما أنني كنت أدرس تلاميذ البكالوريا بالتحديد لم يكن هناك سبيل للتغيب". هذا الموقف يعكس تعقيد الدوافع البشرية في أوقات الأزمات، حيث نجد الأساتذة يوازنون بين احتياجاتهم الشخصية للأمان ومسؤولياتهم المهنية.

وبالنظر إلى هرم ماسلو Maslow للحاجات، نلاحظ أن الأساتذة لم يعودوا يبحثون فقط عن تحقيق الذات والتقدير، بل أصبحوا يسعون بشكل أكبر إلى تحقيق الأمان. ومع ذلك، فإن التزامهم المهني ظل قوياً، متجاوزين الترتيب التقليدي لهرم ماسلو Maslow في ظل هذه الظروف الاستثنائية، مما يشير إلى مرونة في تطبيق النظرية وتداخل مستويات الاحتياجات المختلفة بدلاً من اتباع تسلسل صارم.

تعد ظاهرة التغيب من أبرز المعضلات التنظيمية التي تعيق الأداء الوظيفي للعاملين. وقد أبرزت دراسة أجراها كل من بن طيب هديات وبن طيب راضية العلاقة الوثيقة بين ملاءمة العوامل الشخصية والأسرية والمهنية وبين الانضباط في العمل، حيث تم قياس هذا الانضباط من خلال معدلات التغيب (بن طيب و بن طيب، 2022، صفحة 109). وعلى الرغم من تقلب الأوضاع

خلال فترة الجائحة، إلا أن الأساتذة أظهروا التزاماً ملحوظاً بالحضور، مدركين أن "كثرة التغيب عن العمل ينعكس سلباً على أداء العامل داخل المؤسسة" (بن طيب و بن طيب، 2022، صفحة 87).

يعكس هذا الالتزام استعداد الأساتذة قيد الدراسة لإنجاز المهام في الوقت المحدد، مما ساهم في تحقيق الأهداف المرسومة للبرنامج التعليمي. والجدير بالذكر أن تحقيق الأهداف التنظيمية يمثل الغاية الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم، حيث يتم تقييم فعالية التنظيم استناداً إلى نسب الإنجاز. في السياق التعليمي، ترتبط نسب الإنجاز بالنسبة للأساتذة ارتباطاً وثيقاً بمدى تحقيق الأهداف المحددة من قبل وزارة التربية في المناهج الدراسية المقررة.

تجلى في سلوك الأساتذة نموذج الرقابة الذاتية في سبيل تحقيق الأهداف المؤسسية، وهو ما يتماشى مع مبادئ نظرية Y. فقد أشار ماكريغور McGregor إلى أن "التحكم الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين لتحقيق الجهد نحو الأهداف التنظيمية. فالإنسان سيمارس التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزم بها" (Cutcher Gershenfeld, 2006, p. 101) فالمبجوثين في هذه الدراسة لم يكونوا مجرد أدوات سلبية تتطلب الإدارة والتوجيه بل كانوا فاعلين استراتيجيين في تحقيق الغايات التنظيمية.

وفي السياق ذاته، أكد وليام أوشي William Ouchi على الالتزام الأخلاقي الذي يبديه العاملون تجاه مهامهم، والذي انعكس في دراستنا هذه في حرص المبجوثين على الانتظام وعدم التغيب. فقد افترض أوشي Ouchi أن "العمال يتمتعون بحس عالٍ من التنظيم، والالتزام الأخلاقي للعمل، وكذلك الإحساس بضرورة التنسيق مع زملائهم" (بوحفص، 2017، صفحة 261). إن هذه الرؤى النظرية تقدم إطاراً تفسيرياً لسلوك الأساتذة خلال فترة الجائحة، حيث برز التزامهم الذاتي والأخلاقي بمسؤولياتهم المهنية، متجاوزين بذلك التحديات الشخصية والصحية إلى حد ما، الأمر الذي يعكس مستوى ملحوظ من الوعي المهني والالتزام التنظيمي.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

تكشف نتائج الدراسة عن وجود فئة من الأساتذة، تشكل 21.5% من المشاركين، لم يتمكنوا من تحقيق الأهداف المرسومة في المنهاج الدراسي. وربما يرجع هذا إلى جملة من التحديات التي واجهها المبحوثين في سعيهم لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، ومن بينها كثافة المحتوى الدراسي، خاصة في بعض المواد الدراسية مثل مادة العلوم الطبيعية، والصعوبات في مواءمة الأهداف التربوية مع الإطار الزمني المتاح، إضافة إلى عوامل أخرى.

مما يلفت الانتباه أن هذا القصور في تحقيق الأهداف يرتبط بنسبة 66.7% من الأساتذة الذين أقروا بعدم إيلائهم الاهتمام الكافي للمواظبة على الحضور بغية الاستثمار الأمثل للوقت. الجدير بالذكر أن بعض الأساتذة المنتمين لهذه الفئة قد أبدوا تعليقات على السؤال المغلق المتعلق بالحرص على تجنب التغيب، مشيرين إلى أن حضورهم أمر مفروغ منه، وبالتالي لم يجدوا ضرورة للتأكيد على التزامهم بالحضور خلال فترة جائحة كوفيد-19.

يمكن استخلاص أن الأساتذة أبدوا حرصاً ملحوظاً على الانتظام في الحضور، سعياً منهم لاستثمار الوقت المتاح، مما يعكس استعدادهم لتسيير الوقت. الأمر الذي مكّنهم من تحقيق الأهداف المرسومة في المنهاج الدراسي، وهو ما يمثل الغاية الأساسية للتنظيم، والذي من شأنه أن يؤثر إيجاباً على أداء أساتذة خلال الفترة الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

الجدول رقم 13: جدول يوضح القيام بتعويض ساعات الغياب الذي كرسه الطرف غير الصحي

النسبة %	التكرار	القيام بتعويض ساعات الغياب		
		النسبة %	التكرار	البدائل
44.5	85	90.6	77	برغبة منك
		9.4	8	بطلب من الإدارة
55.5	106	لا		
100	191	المجموع		

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن نسبة 55.5% من الباحثين صرحوا أنهم لا يقومون بتعويض ساعات الغياب الذي كرسه الطرف غير الصحي. في المقابل، نسبة 44.5% من الباحثين صرحوا أنهم قاموا بتعويض ساعات الغياب الذي كرسه الطرف غير الصحي. ومن بين هؤلاء الذين قاموا بالتعويض، تمثل نسبة 90.6% الذين أجابوا أنهم قاموا بذلك برغبة منهم في تعويض الغياب، مما يشير ضمناً إلى أن النسبة المتبقية (9.4%) قد قاموا بالتعويض بناءً على طلب من الإدارة.

تعكس هذه النتائج تبايناً في الاستجابات تجاه تعويض ساعات الغياب خلال الطرف الصحي الاستثنائي، مع وجود نسبة ملحوظة من المبادرة الذاتية للتعويض بين من اختاروا القيام بذلك. ولعل السبب من وراء عدم تعويض ساعات الغياب الذي كرسه الطرف الصحي والذي قدر بـ 55.5% يرجع إلى أن معظم الأساتذة كانوا حريصين على عدم التغيب (ينظر إل تحليل الجدول رقم 13). إضافة إلى أن البعض يرى بأن فترة غيابه لا تؤثر على عمله وفي هذا الصدد يقول أستاذ اللغة العربية "لم أجد نفسي ملزماً على تعويض الغياب لأن غيابي لم يؤثر سلبياً على سير البرنامج".

في المقابل نسبة 44.5% من المستجيبين قاموا بتعويض ساعات الغياب. يتجلى هذا السلوك التنظيمي الإيجابي بشكل أكثر وضوحاً في كون 90.6% من هذه الفئة قامت بالتعويض بدافع ذاتي، دون تدخل إداري مباشر. تشير هذه الظاهرة إلى مستوى ملحوظ من الالتزام المهني والوعي بأهمية تسيير الوقت في السياق التنظيمي التعليمي خاصة خلال جائحة كوفيد-19. في هذا السياق، نلاحظ استعدادات الباحثين للالتزام بالهيكل الزمني المحدد وانضباطهم الذاتي، مما مكّنهم من استثمار الوقت. وهو الأمر الذي ساهم في تعزيز أدائهم الوظيفي، على الرغم من التحديات الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19".

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الملاحظات تتوافق مع نتائج الدراسة العلمية التي أجراها الباحثان نيامكا ميلتون كيبسي **Nyamka Milton Kibebii** وندانغ جودنيس تشوفي **Ndang Goodness Chufi** (2022). فقد خلصت دراستهما إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام بالجدول الزمني للعمل والانضباط في تسيير الوقت من جهة، وتحسن الأداء الوظيفي للعاملين من جهة أخرى. وتؤكد هذه النتائج على الأهمية البالغة للتنظيم الزمني والانضباط الذاتي في تعزيز

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

الكفاءة المهنية وتحقيق الأهداف التنظيمية، حتى في ظل الظروف الاستثنائية (ينظر إلى الدراسات السابقة، الصفحة 37).

نستنتج بأن المبحوثين أبدوا استعداداتهم لتعويض ساعات الغياب بمبادرة منهم مما ساهم في حسن تسييرهم للوقت في ظل الظروف التي فرضتها جائحة كوفيد19.

الجدول رقم 14: العلاقة بين إضافة ساعات التدريس والتمكن من إنهاء البرنامج

المجموع		تمكنت من ذلك		تمكنت إلى حد ما		لم أتمكن من ذلك		تمكنت من إنهاء البرنامج المقرر بالرغم من نقص الحجم الساعي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	قمت بإضافة ساعات للتدريس بغرض إنهاء البرنامج الدراسي
100	91	61.5	56	27.5	25	11	10	نعم
100	100	24	24	47	47	29	29	لا
100	191	41.9	80	37.7	72	20.4	39	المجموع
القرار الإحصائي				مستوى الدلالة 0.05				قيمة معامل الارتباط "كندال"
دال احصائيا				0.00				0.44

قيمة معامل الارتباط 0.44، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة بين إضافة ساعات التدريس والتمكن من إنهاء البرنامج الدراسي. مستوى الدلالة هو 0.00، وهو مستوى دلالة منخفض جداً (أقل من 0.05)، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً.

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام نلاحظ أن نسبة 41.9% من المبحوثين صرحوا أنهم تمكنوا من إنهاء البرنامج المقرر بالرغم من نقص الحجم الساعي وتدعمها نسبة 61.5% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم قاموا بإضافة ساعات للتدريس بغرض إنهاء البرنامج الدراسي. بينما نسبة 37.7% صرحوا أنهم تمكنوا إلى حد ما من إنهاء البرنامج المقرر بالرغم من نقص الحجم

الساعي تدعمها نسبة 47% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يقوموا بإضافة ساعات للتدريس بغرض إنهاء البرنامج الدراسي.

تقابلها نسبة 20.4% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يتمكنوا من إنهاء البرنامج المقرر بالرغم من نقص الحجم الساعي وتدعمها نسبة 29% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يقوموا بإضافة ساعات للتدريس بغرض إنهاء البرنامج الدراسي.

نلاحظ بأن الأساتذة قيد الدراسة تمكنوا من إنهاء البرنامج المقرر بالرغم من نقص الحجم الساعي وقاموا بإضافة ساعات للتدريس بغرض إنهاء البرنامج الدراسي. تقول الناظرة " لم يكن إضافة ساعات التدريس يقتصر على أساتذة الأقسام النهائية بل شهدنا ذلك حتى على مستوى الأولى ثانوي والثانية ثانوي وأن الأساتذة الأكثر طلباً لإضافة الساعات هم أساتذة الفيزياء والرياضيات والعلوم الطبيعية" وفي هذه النقطة أشاد المدير "بأنه سعيد كونه يتعامل مع طاقم بيداغوجي حريص على إضافة ساعات للتدريس حتى بيوم السبت".

من خلال هذه التصريحات، يظهر جلياً أن الأساتذة وجدوا في إضافة ساعات التدريس حلاً للمشكلات التي كانوا يواجهونها أثناء الجائحة. فنقص الحجم الساعي الذي فرضته جائحة كوفيد-19 وكثافة البرنامج، خاصة بالنسبة لبعض المواد مثل الرياضيات والعلوم الطبيعية، عملاً على رفع مستوى القلق لدى الأستاذ. غير أن هذا الأخير واجه هذا التحدي عبر الاستعدادات التي أظهرها لتسيير الوقت من خلال إضافة ساعات التدريس، مما مكّنه من إنهاء البرنامج بالرغم من نقص الحجم الساعي. وبذلك تمكن الأستاذ من تحقيق الهدف الرئيسي للبيئة التنظيمية للصف الدراسي، مما انعكس إيجاباً على أدائه الوظيفي.

يتجلى التكيف التنظيمي في قدرة الأساتذة على التأقلم مع التغيرات الهيكلية في بيئة العمل الأكاديمية، حيث يُظهرون مرونة ملحوظة في تعديل ممارساتهم التدريسية استجابةً للتحديات التنظيمية كنقص الحجم الساعي. إن إضافة ساعات تدريس طوعية تعكس مستوى عالٍ من الالتزام المهني والتفاني حيث تعتبر المبادرة سلوكاً تنظيمياً إيجابياً يساهم في تحسين أداء المنظمة وتطويرها. فهي تشير إلى قيام الموظفين بأعمال تتجاوز متطلبات وظائفهم الرسمية بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

أكدت دراسة أبو عبدالرحمان وزملائه بأن المنظمات الحديثة تسعى إلى غرس ثقافة المبادرة كقيمة أساسية في ثقافتها التنظيمية فهي تشجع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة وتجربة الحلول المبتكرة للمشكلات. وتعتبر المبادرة عاملاً مهماً في تعزيز الابتكار والإبداع التنظيمي. (Aboramadan, Albashiti, Alharazin, & Zaidoune, 2020, p. 439).

إن هذا النمط من السلوك التنظيمي الطوعي يتوافق مع مفهوم "سلوك المواطنة التنظيمية" Organizational Citizenship Behaviour، الذي يتجاوز متطلبات الدور الرسمي ليسهم في تحسين الأداء المؤسسي الكلي. كما أنه يعكس درجة عالية من الالتزام المهني والهوية التنظيمية القوية لدى هذه الفئة من الأساتذة. وهذا ما أكدته دراسة غانية إيططاحين (2015) التي أشارت إلى أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية لتحسن أداء الموظفين. (ينظر إلى الدراسات السابقة، صفحة 62)

يتضح أن الأساتذة قيد الدراسة، عبر توسيع نطاق التزاماتهم التعليمية، قد أظهروا مستوى ملحوظ من المسؤولية المهنية والالتزام الطوعي تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية والمتمثلة في الدرجة الأولى في إنهاء البرنامج الدراسي المقرر. هذا السلوك التنظيمي الإيجابي يعكس القدرة على التكيف مع التحديات، خاصة في ما يخص تسيير الوقت بكفاءة، مع إبراز مستوى متقدم من الانضباط الذاتي والولاء المؤسسي.

تتوافق هذه الظواهر التنظيمية بشكل ملحوظ مع الطرح الذي قدمه كلا من ماكغريغور McGregor وأوشي Ouchi حول السلوك التنظيمي والثقافة المؤسسية، مجسدة مفاهيم الدافعية الذاتية والالتزام التنظيمي. يشكل هذا النمط من السلوك نموذجاً مثالياً للتفاعل الإيجابي بين الفرد والمؤسسة، متجاوزاً الأدوار الرسمية لتعزيز التميز المؤسسي في بيئة أكاديمية متغيرة ومعقدة.

في الاتجاه المعاكس نسبة 20.4% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يتمكنوا من إنهاء البرنامج المقرر بالرغم من نقص الحجم الساعي وتدعمها نسبة 29% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يقوموا بإضافة ساعات للتدريس بغرض إنهاء البرنامج الدراسي. تكشف النتائج عن تباين واضح في استراتيجيات التكيف المهني، حيث يختار بعض الأساتذة الالتزام الصارم بالحدود الزمنية المفروضة، بينما يسعى آخرون لتجاوزها بإضافة ساعات تدريس إضافية. كما تبرز النتائج

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

اختلافات في القدرة على التكيف مع القيود المؤسسية والكفاءة الذاتية المهنية، حيث يظهر بعض الأساتذة قدرة أكبر على تسيير الوقت وإنجاز المهام ضمن الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة.

نستنتج أن أساتذة التعليم الثانوي قاموا بإضافة ساعات تدريسية بغرض إنهاء البرنامج الدراسي، مما يعكس استعدادهم لتسيير الوقت، ومكّتهم من إنهاء البرنامج بالرغم من نقص الحجم الساعي. وهو ما ساهم في تحقيق الغايات الأساسية للتنظيم ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم 15: العلاقة بين تهيئة التلاميذ للحصة والحرص على عدم التأخر

المجموع		تمكنت من تهيئة التلاميذ بسهولة		تمكنت من تهيئة التلاميذ بصعوبة		لم أتمكن من ذلك		الحرص على عدم التأخر عن الدوام استثماراً للوقت
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	5	20	1	20	1	60	3	لم احرص على ذلك
100	34	50	17	44.1	15	5.9	2	نوعاً ما
100	154	59.8	91	39.5	60	0.7	4	كنت أكثر حرصاً
100	191	57.1	109	39.8	76	3.1	6	المجموع
القرار الإحصائي				مستوى الدلالة				قيمة معامل الارتباط "كندال"
				0.05				
دال احصائياً				0.019				0.683

يشير معامل الارتباط "كندال" الذي بلغت قيمته 0.683 إلى وجود علاقة قوية بين الحرص على عدم التأخر عن الدوام واستثمار الوقت وبين القدرة على تهيئة التلاميذ بسهولة للحصة، مما يعكس ارتباطاً وثيقاً بين هذين المتغيرين. ويُدعم هذا الاستنتاج بمستوى دلالة بلغ 0.019، وهو أقل من القيمة المعتمدة 0.05، مما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائياً وقابلة للتعميم.

من خلال الجدول، يتبين أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 57.1% من المبحوثين صرحوا بأنهم تمكنوا بسهولة من تهيئة التلاميذ للحصة على الرغم من وجود التدابير الصحية المفروضة، وهو ما تدعمه نسبة 59.8% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم كانوا أكثر حرصاً على عدم التأخر عن الدوام استثماراً للوقت.

في المقابل، نجد أن نسبة 3.1% فقط من المبحوثين صرحوا بأنهم لم يتمكنوا من تهيئة التلاميذ للحصة بالرغم من التدابير الصحية المفروضة، وتدعمها نسبة 60% من المبحوثين الذين أفادوا بأنهم لم يحرصوا على عدم التأخر عن الدوام استثماراً للوقت.

تكشف المعطيات عن تمكن المبحوثين من تهيئة التلاميذ للحصة بسهولة بالرغم من وجود التدابير الصحية الموجودة وحرصهم على عدم التأخر عن الدوام استثماراً للوقت. يبرز التصريح الذي أدلت به أستاذة اللغة الإنجليزية، " مَا كُنَّا نَنفَسُو غَيْرَ نُصُونِي نَطْلَعُو، مَا كَانَتْ الْوَقْتُ، كُنَّا نُجْرِيو بَرَكْ " بمعنى "لم نكن نتنفس، كنا نهرع إلى الفصول الدراسية بمجرد قرع الجرس"، ضغط الوقت الشديد والإجهاد الذي عاناه الأساتذة أثناء فترة كوفيد-19.

يعكس هذا بيئة عمل تتسم بارتفاع المطالب ومحدودية الموارد خاصة مورد الوقت، مما يؤدي إلى الإرهاق. على الرغم من ذلك، أولى الأساتذة الأولوية لتسيير الوقت والالتزام بالمواعيد المحددة للدوام، مما يبرز ثقافة تنظيمية تتمحور حول تعظيم الاستفادة من وقت التدريس المحدود، كما أنه يعكس مستوى ملحوظ من الانضباط الذاتي والتنظيمي الذي كان يسود البيئة التنظيمية في تلك الفترة ويؤكد على الوعي بقيمة الوقت.

تمكن الأساتذة من تهيئة التلاميذ للحصص الدراسية في خضم التحديات الناجمة عن التدابير الصحية المفروضة خلال الأزمة. ويشمل تهيئة التلاميذ للحصة إعدادهم نفسياً وعقلياً وجسدياً للانخراط الفعال في الأنشطة التعليمية. أما التحديات الناجمة عن التدابير الصحية المفروضة خلال أزمة كوفيد-19 فتشمل المسؤوليات التي ترتبت على عاتق الأستاذ من بينها مسح السبورة، وكتابة الدرس، وحل التمارين على السبورة، وتوزيع الأوراق، مع الحرص على منع الاتصال المباشر بين التلاميذ وضمان ارتدائهم للكمامات، وذلك دون إمكانية توزيع هذه المهام على التلاميذ أنفسهم تجنباً لانتقال العدوى.

رغم ثقل هذه الأعباء الإضافية، إلا أن الأساتذة المنضبطين أظهروا قدرة أحسن على التكيف مع هذه الضغوط فقد تمكن هؤلاء الأساتذة، من خلال التزامهم بالمواعيد وعدم التأخر، من التغلب على هذه التحديات وإدارة الحصص الدراسية بكفاءة مما ساهم في تنظيم البيئة الصفية في ظل الظروف الاستثنائية ورفع الأداء الوظيفي. يعكس سلوك الانضباط الذاتي والالتزام التنظيمي للأساتذة خلال أزمة كوفيد-19 رؤية نظرية Y بأن العاملين يمكن أن يكونوا ملتزمين ذاتياً وملتزمين بالأهداف التنظيمية. (Cutcher Gershenfeld, 2006, p. 101)

تجدر الإشارة إلى الدور المحوري الذي لعبه نظام التفويج في تيسير عملية تهيئة التلاميذ للحصص الدراسية. فقد أكدت إحدى أستاذات الفلسفة على الأثر الإيجابي لهذا النظام قائلةً: "ساهم التفويج في تسهيل تهيئة التلاميذ وشكل حلاً لعدد من الإشكاليات القائمة". هذا النموذج التنظيمي الجديد، الذي فرض في الأصل كإجراء احترازي، قد أثبت قيمته كاستراتيجية تنظيمية فعالة تتجاوز مجرد كونها تدبيراً صحيحاً مؤقتاً.

لقد كشفت دراستنا الميدانية عن اتجاه لافت بين الأساتذة نحو التفويج، حيث عبر العديد منهم عن رغبتهم في استمرار تطبيق نظام التفويج حتى بعد انحسار الجائحة وذلك نتيجة معاناتهم من مشكل الاكتظاظ. ويمكن تفسير هذا التوجه في ضوء التجارب السابقة للأساتذة مع مشكلة الاكتظاظ في الفصول الدراسية، والتي كانت تشكل تحدياً كبيراً وعائقاً أمام الأداء التعليمي الفعال. (ينظر إلى الصفحة 194)

بالنسبة للاتجاه المعاكس فتظهر نتائج الجدول أن نسبة صغيرة من المبحوثين (3.1%) لم يتمكنوا من تهيئة التلاميذ للحصص، وتدعمها نسبة 60% من الأفراد الذين لم يحرصوا على عدم التأخر استثماراً للوقت ويمكن أن نفهم أن هؤلاء الأفراد قد يظهرون مقاومة للتغيير أو للامتثال للمعايير الجديدة المفروضة من الخارج (مثل التدابير الصحية).

نستنتج أن الأساتذة تمكنوا من تهيئة التلاميذ للحصص بسهولة، في خضم التدابير الصحية المفروضة، مما ساهم في تنظيم البيئة الصفية، وبالتالي رفع مستوى أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19. وقد تجلى ذلك من خلال حرصهم على عدم التأخر عن الدوام، وهو ما يعكس استعدادهم لتسيير الوقت.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم 16: العلاقة بين ترتيب النقاط المهمة وإنهاء الدرس كما هو مخطط

المجموع		نعم وفقت		إلى حد ما		لم أوفق		التوفيق في إنهاء الدروس بالطريقة المخطط لها
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	القيام بترتيب النقاط المهمة على حساب الأمور الثانوية في البرنامج مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة.
100	6	50	3	33.3	2	16.7	1	لم أقم بترتيب النقاط المهمة
100	48	25	12	66.7	32	8.3	4	إلى حد ما
100	137	56.2	77	39.4	54	1.4	6	قمت بترتيب النقاط المهمة
100	191	48.2	92	46.1	88	5.8	11	المجموع
القرار الإحصائي				مستوى الدلالة 0.05				قيمة معامل الارتباط "كندال"
دال إحصائياً				0.001				0.241

تشير قيمة معامل "كندال" 0.241 إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين ترتيب النقاط المهمة والنجاح في إنهاء الدروس، حيث كانت النتائج دالة إحصائياً ( $p < 0.001$ ).

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، نلاحظ أن نسبة 48.2% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم "نعم، وفقوا" في إنهاء الدروس بالطريقة المخطط لها، وتدعمها نسبة 56.2% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم قاموا بترتيب النقاط المهمة على حساب الأمور الثانوية في البرنامج مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة. بينما نسبة 46.1% صرح بها المبحوثون الذين أكدوا أنهم "إلى حد ما، وفقوا" في إنهاء الدروس بالطريقة المخطط لها، وتدعمها نسبة 66.7% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم "إلى حد ما" قاموا بترتيب النقاط المهمة على حساب الأمور الثانوية في البرنامج مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة.

في المقابل، نسبة 5.8% من الذين أجابوا أنهم "لم يوفقوا" في إنهاء الدروس بالطريقة المخطط لها، وتدعمها نسبة 16.7% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لم يقوموا بترتيب النقاط المهمة على حساب الأمور الثانوية في البرنامج مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة.

يتضح من خلال هذه المعطيات أن الأساتذة وفقوا في إنهاء الدروس بالطريقة المخطط لها وقاموا بترتيب الأولويات على حساب الأمور الثانوية في البرنامج مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة. تقول أستاذة الفيزياء "كنت أحاول أن أركز على النقاط الهامة فقط *nécessaire*، خاصة في الفترة التي كنا نعمل فيها لمدة 45 دقيقة كنت أعطي المعلومة المهمة فقط وأخرج". مما يعني بأن الأساتذة كانوا يعملون على تحديد الأولويات بالدرجة الأولى أي أنهم يباشرون بتقديم النقاط الرئيسية والمهمة في البرنامج .

يرى الزوبي Al-Zoubi بأن أول ما تركز عليه عملية تسيير الوقت هو تحديد الأولويات الرئيسية في خطة العمل. (Al-Zoubi, 2016, p. 159) وقد تعددت النماذج المتعلقة بتسيير الوقت التي أشارت إلى أهمية تحديد الأولويات لتسيير الوقت بالكفاءة المنشودة مثل نموذج آلان لاكين Alan Lakein ومصفوفة كوفي Covey وطريقة ALPEN. (ينظر إلى الصفحات 90-95). تشير استعدادات الأساتذة لتحديد الأولويات إلى الهابيتوس الايجابي نحو تسيير الوقت بفعالية مما جعلهم يوفقون في إنهاء الدروس بالطريقة المخطط لها حيث يعتبر هذا الأخير من بين الأهداف الرئيسية التي يحددها الأستاذ. ويشمل التخطيط المسبق الأهداف التعليمية وتوقع احتياجات الطلاب وإعداد الأنشطة والدروس. (ينظر إلى الصفحة 175)

بما أن الأساتذة وفقوا في إنهاء الدروس بالطريقة المخطط لها فهذا يعني بأنهم تمكنوا إلى حد ما من بلوغ الأهداف التعليمية وإعداد الدروس بالطريقة التي أسهمت في تنظيم البيئة الصفية وتوفير مناخ تعليمي يسهل على الأستاذ تأدية مهامه وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا للأداء الوظيفي للأستاذ في ظل أزمة كوفيد-19. وقد أكدت دراسة ملحم عبدالمجيد Melhem Abdelmadjid أن تحديد أولويات المهام بشكل فعال يلعب دورا مهما في تسيير الوقت وله تأثير إيجابي على أداء الموظف (Melhem, 2022, p. 6).

يجسد سعي الأساتذة إلى التوفيق في إنهاء الدروس بالطريقة المخطط لها التزامهم بالأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها وهو ما يفترضه دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor في نظريته Y التي ترى بأن الأفراد في المنظمة ملتزمون بالأهداف التنظيمية إذا ما تم توفير البيئة التنظيمية المناسبة كما أنهم ليسوا سلبيين بل هم شركاء نشطون في تحقيق الأهداف التنظيمية. (ينظر إلى الصفحة 73)

في الاتجاه المقابل أظهرت النتائج بأن نسبة من 5.8% من الأساتذة لم يتمكنوا من تحقيق أهدافهم التدريسية المخططة خلال فترة الجائحة، ولعل ذلك يعزى إلى زيادة العبء الوظيفي ، بالإضافة إلى نقص الدعم المؤسسي من حيث التدريب والتجهيزات. وتدعمها نسبة 16.7% من الأساتذة الذين لم يقوموا بترتيب النقاط المهمة، مما يدل على تأثير غياب التنظيم على الأداء الوظيفي. الظروف الاستثنائية لجائحة COVID-19 زادت من تعقيد العملية التعليمية. كما أن ضعف التنظيم يمكن أن يُعزى إلى الهابيتوس الخاص بالأساتذة، حيث تؤثر التجارب السابقة على قدرتهم في ترتيب الأولويات.

نستنتج بأن استعدادات أساتذة التعليم الثانوي لترتيب الأولويات على حساب الأمور الثانوية في البرنامج مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة مكنهم من التسيير الحسن للوقت قصد إنهاء الدروس بالطريقة المخطط لها حيث تمكنوا من تنظيم البيئة الصفية وهو الأمر الذي ساهم في رفع أدائهم أثناء أزمة كوفيد-19.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم 17: العلاقة بين الاعتماد على تخطيط الوقت وتنوع الأنشطة التعليمية

المجموع	نوعت في الأنشطة التعليمية		في بعض الأحيان		لم أقم بتنوع الأنشطة التعليمية		التمكن من تنوع الأنشطة التعليمية رغم ضيق الوقت الاعتماد على تخطيط الوقت لتسهيل العمل	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
100	74	60.8	45	24.3	18	14.9	11	اقل من المعتاد
100	101	54.5	55	40.6	41	5	5	كالعادة
100	16	81.3	13	6.3	1	12.5	2	أكثر من المعتاد
100	191	59.2	113	31.4	60	9.4	18	المجموع
القرار الإحصائي			مستوى الدلالة 0.05				قيمة معامل الارتباط "كندال"	
دال إحصائيا			0.003				0.201	

معامل الارتباط البالغ 0.201 يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة ولكنها ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على تخطيط الوقت والقدرة على تنوع الأنشطة التعليمية. هذا يعني أن المبحوثين الذين خططوا الوقت يميلون إلى تنوع أنشطتهم التعليمية بشكل أكبر، وإن كان بدرجة متواضعة. الأهم من ذلك، أن مستوى الدلالة البالغ 0.003 يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن هذه النتيجة ليست ناتجة عن الصدفة بل تعكس ارتباطاً حقيقياً بين المتغيرين. هذا المستوى من الدلالة يوفر ثقة كبيرة في صحة الاستنتاج بأن تخطيط الوقت يلعب دوراً إيجابياً في تعزيز قدرة الأساتذة على تنوع أنشطتهم التعليمية، حتى وإن كانت قوة هذا التأثير متوسطة.

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، نلاحظ أن نسبة 59.2% من المبحوثين صرحوا أنهم تمكنوا من تنوع الأنشطة التعليمية بالرغم من ضيق الوقت، وتدعمها نسبة 81.3% من أفراد العينة الذين أجابوا أنهم اعتمدوا على تخطيط الوقت لتسهيل العمل أكثر من المعتاد. بينما نسبة 31.4% من المبحوثين أجابوا أنهم في بعض الأحيان تمكنوا من تنوع الأنشطة التعليمية بالرغم من ضيق الوقت، وتدعمها نسبة 40.6% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم اعتمدوا على تخطيط الوقت كالعادة.

في المقابل، نسبة 9.4% من المبحوثين صرحوا أنهم لم يتمكنوا من تنوع الأنشطة التعليمية بالرغم من ضيق الوقت، وتدعمها نسبة 14.9% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يعتمدون أقل من المعتاد على الخطط الاستباقية لتسهيل العمل.

يتضح من خلال هذه المعطيات أن الأساتذة تمكنوا من تنوع الأنشطة التعليمية بالرغم من ضيق الوقت و اعتمدوا على تخطيط الوقت لتسهيل العمل. تقول أستاذة اللغة الانجليزية في هذا الصدد " كنا نبحث عن نشاطات ملائمة للحجم الساعي وعملنا جاهدا على تكييف التمارين حسب الوقت فحرصنا على اختيار التمارين التي تتماشى مع الهدف ولا تأخذ وقت". أظهرت الأستاذة من خلال تصريحها تطبيقا عمليا لمفهوم تخطيط الوقت عن طريق البحث المسبق عن الأنشطة المناسبة وتكييف التمارين قبل الدرس واختيارها بعناية تفاديا لهدر الوقت.

يُعدّ التخطيط ركيزة أساسية في منظومة تسيير الوقت، حيث يرتبط الاستثمار الأمثل للزمن وترشيد استخدامه ارتباطاً وثيقاً بمدى فعالية التخطيط المسبق. ويتجلى هذا الارتباط بوضوح في تحقيق الأهداف التنظيمية ضمن أطر زمنية محددة بكفاءة عالية. (ينظر إلى الصفحة 84) وفي هذا السياق، يبرز أسلوب ALPEN كإحدى الاستراتيجيات المتميزة في مجال تخطيط المهام اليومية والأسبوعية بشكل منتظم. وقد أكدت الدراسات الأكاديمية، كتلك التي أجراها محمد بن علي مسفر الخريزي (2003) وحياء بلعيد (2022)، على المكانة المحورية للتخطيط في عملية تسيير الوقت بفعالية. (ينظر إلى الدراسات السابقة، الصفحات 52-54)

في ظل التحديات غير المسبوقة التي فرضتها جائحة كوفيد-19، شهد القطاع التعليمي زيادة ملحوظة في الأعباء الوظيفية للأساتذة، مقترنة بتقلص الموارد المتاحة، سيما الزمنية منها. وفي هذا السياق، برزت قدرة الأساتذة على التخطيط الاستراتيجي لتسيير الوقت كعامل حاسم في التكيف مع المتغيرات التنظيمية الطارئة. من خلال تطوير استعدادات إيجابية، ساهم تخطيط الوقت في تعزيز كفاءة تسيير الوقت، مما سمح للأساتذة تنوع الأنشطة التعليمية رغم الضغوط الزمنية الشديدة.

يكتسي تنوع الأنشطة التعليمية أهمية بالغة في العملية التعليمية، نظرًا لدوره المهم في خلق بيئة تعليمية تفاعلية وتواصلية، تتسم بالإيجابية والمرونة في مراعاة الفروقات الفردية بين المتعلمين. يسهم هذا النهج في تلبية الاحتياجات المتنوعة للتلاميذ، ويعزز من تنظيم البيئة الصفية، مما ينعكس إيجابًا على رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ، حتى في ظل التحديات الاستثنائية التي فرضتها الجائحة العالمية. وقد أكدت دراسة بوراي زينب (2021) بأن إدارة الوقت لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء الوظيفي حيث أن الموظفين يدركون أهمية التخطيط للوقت ولديهم القدرة على تنظيمه بشكل جيد بالرغم من التحديات التي يواجهونها. (ينظر إلى الدراسات السابقة، الصفحة 56)

تتجلى أهمية الانضباط الذاتي والدافعية الداخلية لدى الأساتذة في مواجهة تحديات الوقت عبر تخطيط الوقت وتنوع الأنشطة التعليمية سعياً لتنظيم البيئة الصفية. هذا السلوك التنظيمي يتماشى مع افتراضات نظرية Y، حيث يبرز التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية كآليات فعّالة في تحقيق الأهداف التنظيمية، متجاوزًا بذلك الحاجة إلى التحكم الخارجي أو التهديد بالعقاب. (Cutcher Gershenfeld, 2006, p. 101)

يعتبر تخطيط الوقت الذي انتهجه الأساتذة نوعاً من الالتزام الأخلاقي تجاه العمل، مع الحفاظ على توازن دقيق بين متطلبات المهنة والحياة الشخصية وهو ما يتوافق مع افتراضات نظرية Z (بوحفص، 2017، صفحة 261). وعليه، فإن هذه الممارسات التنظيمية المتقدمة تؤكد صحة الافتراضات الإيجابية حول طبيعة الإنسان في بيئة العمل، وتبرهن على فعالية النماذج الإدارية التي تستند إلى الثقة في قدرات العاملين وتحفيز دوافعهم الذاتية.

في الاتجاه المقابل تظهر نسبة 9.4% من المبحوثين الذين لم يتمكنوا من تنوع الأنشطة التعليمية، مدعومة بنسبة 14.9% ممن يعتمدون أقل على تخطيط الوقت، مما يعكس تفاوتاً في قدرة الأفراد على التكيف مع الضغوط التنظيمية. يستجيب الأفراد بشكل مختلف للتغيرات والتحديات في بيئة العمل، حيث يمكن أن تمثل هذه الفئة نموذجاً لمقاومة التغيير التنظيمي الناتجة عن عوامل مثل الخوف من الفشل أو التمسك بأساليب العمل التقليدية.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

كما يمكن تفسير هذه النتائج في إطار مفهوم الاستنزاف المهني، حيث قد يعاني بعض الأفراد، بما في ذلك الأساتذة الجدد، من إرهاق يحد من قدرتهم على الابتكار والتكيف مع الظروف الجديدة، مثل الضغوط الناجمة عن جائحة COVID-19. كما أنهم، قد يواجهون صعوبة أكبر في تبني استراتيجيات جديدة.

نستنتج أن أساتذة التعليم الثانوي اعتمدوا على تخطيط الوقت، مما أظهر استعداداتهم الإيجابية لتحسين تسيير الوقت. وقد ساهم ذلك في تمكينهم من تنويع الأنشطة التعليمية بالرغم من ضيق الوقت. هذا الأمر أدى إلى تعزيز تنظيم البيئة الصفية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ حتى في ظل التحديات الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

الجدول 18: العلاقة بين تتبع التدرجات السنوية وترتيب الدروس

المجموع		لا		نعم		ترتيب الدروس بطريقة عملية وفقاً للنقاط والأهداف الأكثر أهمية الحرص على تتبع التدرجات السنوية المرسله من حين لآخر
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	177	15.3	27	84.7	150	نعم
100	14	64.3	9	35.7	5	لا
100	191	18.8	36	81.2	155	المجموع
القرار الإحصائي		مستوى الدلالة 0.05		قيمة معامل الارتباط "كندال"		
دال إحصائياً		0.00		0.327		

يتضح من خلال القراءة الإحصائية لمعامل ارتباط كندال وجود علاقة إيجابية متوسطة ودالة إحصائياً بين ترتيب الدروس بطريقة عملية وفقاً للنقاط والأهداف الأكثر أهمية والحرص على تتبع التدرجات السنوية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.327 بمستوى دلالة 0.00، مما يشير إلى وجود علاقة حقيقية وغير عشوائية بين المتغيرين.

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين رتبوا الدروس بطريقة عملية وفقاً للنقاط والأهداف الأكثر أهمية بنسبة 81.2%، تدعمها نسبة 84.7% من الأساتذة الذين حرصوا على تتبع التدرجات السنوية. في المقابل، نجد أن نسبة 18.8% من الأساتذة لم يرتبوا الدروس بطريقة عملية وفقاً للنقاط والأهداف الأكثر أهمية، تدعمها نسبة 64.3% من الأساتذة الذين لم يحرصوا على تتبع التدرجات السنوية.

يتضح من خلال هذه المعطيات بأن الأساتذة رتبوا الدروس بطريقة عملية وفقاً للنقاط والأهداف الأكثر أهمية وحرصوا على تتبع التدرجات السنوية. هذه النتيجة تؤكد أن هناك ارتباطاً واضحاً بين الممارسات التعليمية المنظمة والاهتمام بمتابعة التوجيهات الرسمية. تقول أستاذة اللغة الفرنسية: " طالما كنت أهتم بالوثائق الرسمية ولكن أثناء الجائحة زاد اهتمامي بها بسبب التغييرات ثم هناك نقاط أنا أعدلها وكنت أتخلى عن النقاط المكررة".

أما أستاذة اللغة الانجليزية فتقول: "حرصت على تتبع التدرج الذي أرسلته الوزارة كونه كان مكيفا مع أوقات العمل التي فرضتها الجائحة". يتجلى من تصريحات الأستاذتين نموذجا يوازن بين الالتزام بالتوجيهات الرسمية والمرونة في التطبيق العملي. فمن جهة، نلاحظ حرصهما على الالتزام بالوثائق الرسمية والتدرجات السنوية، ومن جهة أخرى، نرى قدرتهما على التكيف مع متطلبات الواقع التعليمي والاستجابة للتغيرات الطارئة خلال الجائحة.

تعتبر التدرجات السنوية "أداة عمل مكّمة للسندات المرجعية المعتمدة، والمعمول بها في الميدان في مرحلة التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، بغرض تيسير قراءة المنهاج وفهمه وتنفيذه، وتوحيد تناول مضامينه كما هو منصوص عليه." (الوطنية، 2022، صفحة 2) وبناء على هذا التعريف تعد التدرجات السنوية أداة تنظيمية أساسية تساهم في تحسين تسيير الوقت. فهي تهيكّل العمل التعليمي وتسهّل التخطيط المسبق. كما تعكس قدرة الأساتذة على التكيف مع الأنظمة المؤسسية وتساعد في التغلب على تحديات تسيير الوقت من خلال توضيح الأهداف وتحديد الأولويات. وبالتالي فإن حرص الأساتذة على تتبع التدرجات السنوية يعكس استعداداتهم الإيجابية لتسيير الوقت بطريقة استراتيجية مما ساعدهم في ترتيب الدروس بطريقة عملية وفقاً للنقاط والأهداف الأكثر أهمية.

يُعد ترتيب الدروس وفقاً للأهداف ذات الأولوية تجسيداً عملياً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، يعكس المرونة التنظيمية الضرورية لتحقيق الغايات التنظيمية، ويبرز قدرة الأساتذة على التكيف مع التحديات غير المسبوقة، كتلك التي فرضتها جائحة كوفيد-19 مما يساهم في تعزيز العملية التنظيمية. إضافة إلى ذلك، فإن هذا الأسلوب في تنظيم المحتوى التعليمي يُبرز الدور المحوري للأستاذ كعنصر فاعل في الإبداع التنظيمي وتحمل المسؤولية المهنية. هذه الطريقة في تنظيم العملية التعليمية ساهمت في تحسين البيئة الصفية، وانعكس ذلك إيجاباً على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي في ظل جائحة كوفيد-19.

ترتيب الدروس بطريقة عملية وفقاً للأهداف الأكثر أهمية يعكس مستوى متقدم من الإبداع الوظيفي للأستاذ وتحمله للمسؤولية. وهذا ما يتماشى مع نظرية Y لدوغلاس ماكريغور Douglas McGregor التي ترى أن العاملين قادرون على تحمل المسؤولية والإبداع في العمل إذا ما توفرت لهم الظروف المناسبة. (Cutcher Gershenfeld, 2006, p. 101) عندما يقوم الأستاذ بهذا الترتيب المنهجي للدروس، فإنه يمارس قدراً كبيراً من الاستقلالية والإبداع في تنظيم عمله، مما يعزز شعوره بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف التعليمية. تناول أوشي Ouchi هو الآخر مفهوم المسؤولية من منظور تنظيمي ياباني فريد، حيث أشار إلى أن المسؤولية تتجلى كممارسة تشمل جميع أفراد المؤسسة. (Daft, 2004, p. 120)

يمكن تفسير الاتجاه المعاكس في سلوك بعض الأساتذة، الذين لم يلتزموا بترتيب الدروس وفقاً للأهداف الأكثر أهمية ولم يتبعوا التدرجات السنوية، من خلال عدة عوامل تنظيمية وسلوكية. أولاً، يعكس هذا التباين اختلافاً في مستويات الالتزام التنظيمي بين الأساتذة، مما يشير إلى تفاوت في درجة الانتماء المؤسسي والامتثال للقواعد التنظيمية. ثانياً، يمكن اعتبار هذا السلوك كشكل من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي، حيث يميل بعض الأساتذة إلى الاستمرار في ممارساتهم المعتادة، رافضين التكيف مع التوجهات الجديدة. أخيراً، قد يعود هذا الاختلاف إلى تعدد الأهداف المطلوبة في بعض المواد، مما يجعل من الصعب تحديد الأولويات. يُمكن أن يُعزى هذا الأمر، علاوةً على ما سبق، إلى قصور في سنوات الخبرة والأقدمية لدى شريحة من الأساتذة.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

نستنتج أن أساتذة التعليم الثانوي خلال جائحة كوفيد-19 كانوا حريصين على تتبع التدرجات السنوية مما أظهر استعداداتهم الايجابية نحو تسيير الوقت ومكثهم من تنظيم البيئة الصفية بكفاءة . هذا ما انعكس إيجابا على أداءهم الوظيفي.

الجدول رقم 19: العلاقة بين اتخاذ قرارات لمسايرة التغيرات والتمكن من القيام بالمهام المهنية

المجموع		لم أستطع		بصعوبة		بسهولة		التمكن من القيام بالمهام المهنية اتخاذ قرارات لمسايرة التغيرات التي كانت تحصل من حين لآخر
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	150	3.33	5	30	45	66.67	100	نعم
100	41	65.85	27	24.39	10	9.76	4	لا
100	191	16.75	32	28.8	55	54.45	104	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين تمكنوا من إنهاء المهام المهنية بسهولة بنسبة 54.45%، تدعمها نسبة 66.67% من المبحوثين الذين اتخذوا قرارات لمسايرة التغيرات التي كانت تحصل من حين لآخر. بينما، نجد أن نسبة 28.8% من المبحوثين الذين تمكنوا من إنهاء المهام المهنية بصعوبة، تدعمها نسبة 30% من الأساتذة الذين لم يأخذوا قرارات لمسايرة التغيرات التي كانت تحصل من حين لآخر.

في الاتجاه المقابل نلاحظ بأن نسبة 16.75% من الأساتذة الذين لم يتمكنوا من إنهاء المهام المهنية تدعمها نسبة 65.85% من الأساتذة الذين لم يتخذوا قرارات لمسايرة الوضع .

يتضح من خلال المعطيات أن الأساتذة تمكنوا من إنهاء المهام المهنية بسهولة واتخذوا قرارات لمسايرة التغيرات التي كانت تحصل من حين لآخر. يقول أستاذ اللغة العربية " أعتقد بأنني عملت بأريحية في فترة الجائحة وأنهيت مهامي بسهولة أكثر من أي وقت مضى، حقيقة ساعدني التفويج والأنشطة اللاصفية التي طبقتها الوزارة".ومما يلفت النظر أنه على الرغم من حالة القلق

والاضطراب التي أثارها الجائحة، إلا أن الأساتذة قد تمكنوا من إنجاز المهام الموكلة إليهم بنجاح. ولعل هذا الإنجاز يُعزى إلى القدرة على اتخاذ قرارات تكيفية استجابة للتغيرات التي كانت تحصل من حين لآخر.

تُعد عملية صنع القرار من الركائز الأساسية التي تستند إليها منهجية تحديد الغايات وترتيب الأولويات، والتي تُشكل بدورها حجر الزاوية في استراتيجيات تسيير الوقت بفعالية. وتتجلى عملية اتخاذ القرار في الانتقال الدقيق للبديل الأمثل الذي يُفضي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. وفي هذا السياق، يتعين على صنّاع القرار أن يتبنوا منهجية علمية في تحديد الأولويات وترتيبها بما يتواءم مع المهام الموكلة إليهم وفقاً لأهميتها النسبية. (ينظر إلى الصفحة 82) وقد أشار الباحث أميدوفيتش Hamidovic في دراسته إلى أن عملية اتخاذ القرارات تمثل نقطة ارتكاز محورية في المتطلبات الفكرية التي تستلزمها إدارة الأزمات بكفاءة. (Hamidovic, 2012, p. 2)

في السياق التعليمي، اتخذت عملية صنع القرار لدى أساتذة التعليم الثانوي أبعاداً متعددة، شملت :

- ◀ إعادة هيكلة المحتوى الدراسي من خلال تقديم أو تأجيل أو حتى استبعاد بعض الدروس أو العناصر المعينة في المنهاج الدراسي، بهدف استكمال المقرر الدراسي.
- ◀ امتدت هذه القرارات لتشمل استراتيجيات تقديم الدروس والوسائل التعليمية المستخدمة، سعياً لتحقيق الاستغلال الأمثل للوقت المتاح.
- ◀ إضافة إلى ذلك، تضمنت هذه العملية وضع جداول زمنية دقيقة للفروض وتصميم الاختبارات بما يتناسب مع الظروف الاستثنائية.

إن هذا الاستعداد الملحوظ لاتخاذ قرارات استراتيجية يعكس الهابيتوس المهني الإيجابي لتسيير الوقت بفعالية لدى الأساتذة قيد الدراسة، وقد أثبتت دراسة محمد بن علي مسفر الخريزي أن اتخاذ القرار يعتبر مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت ( ينظر إلى الدراسات السابقة، الصفحة 52). الأمر الذي أسهم في تمكين الأساتذة من إنهاء مهامهم بسهولة.

يقع على كاهل أساتذة التعليم الثانوي عبء ثقيل من المسؤوليات والمهام المتنوعة، التي تتراوح بين الأعباء الإدارية والبيداغوجية والتربوية. ويُعد الاضطلاع بهذه الواجبات بكفاءة ومسؤولية من أهم المتطلبات الأساسية لمهنة التدريس في المرحلة الثانوية. ( ينظر إلى الصفحات 193-194). بالإضافة إلى هذه المهام كلف الأستاذ بالعمل على الحفاظ على الاجراءات الاحترازية التي فرضتها الجائحة وعلى الرغم من هذه القيود المتعددة والتحديات غير المسبوقة، فقد أظهر الأساتذة قدرة استثنائية في التمكن من القيام بمهامه المهنية.

في سياق الفكر التنظيمي، يُعد إنجاز المهام التنظيمية عاملاً مؤثراً على ثلاثة أبعاد رئيسية: الكفاءة، والهيكل الاجتماعية، والثقافة التنظيمية. فمن جانب الكفاءة، يسهم الإنجاز المنهجي للمهام في تعزيز فعالية بيئة العمل عبر تحسين سير العمليات وترشيد استخدام الموارد. أما على صعيد الهياكل الاجتماعية، فإن إنجاز المهام يعزز التفاعل والتواصل، مما يساهم في بناء نسيج اجتماعي متماسك داخل المؤسسة التعليمية. وبناء على هذا يمكن القول بأن إنجاز الأساتذة قيد الدراسة للمهام المهنية عكس تنظيمهم للبيئة التعليمية مما ساهم في رفع أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

وفقاً لنظرية Y لماكغريغور Mc Gregor ونظرية Z لوليام أوشي William Ouchi ، يمكن تفسير سلوك الأساتذة وتحليله بأسلوب علمي. فنظرية Y تنطبق على الغالبية العظمى من الأساتذة 54.45% الذين أظهروا قدرتهم على إنجاز المهام بيسر وسهولة، مع إبداء مرونة ملحوظة في اتخاذ القرارات التكيفية مع المتغيرات المحيطة. يعكس هذا دافعية المبحوثين الذاتية ورغبتهم في العمل ، إلى جانب قدرتهم على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات بحلول مبتكرة.

في السياق ذاته، تتجلى مفاهيم نظرية Z بوضوح في النتائج المستخلصة، حيث تشير نسبة 66.67% من الأساتذة الذين اتخذوا قرارات تكيفية إلى الثقة المتبادلة بين الهيئة الإدارية والأساتذة، مما يمنحهم هامشاً من الاستقلالية في صنع القرار. علاوة على ذلك، فإن قدرة الغالبية العظمى من الأساتذة على التكيف مع المتغيرات المستجدة تعكس مشاركتهم في عملية صنع القرار داخل المؤسسة التعليمية، مما يرسخ مبادئ الإدارة التشاركية ويعزز الانتماء المؤسسي.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

في الاتجاه المقابل نلاحظ بأن نسبة 16.75% من الأساتذة الذين لم يتمكنوا من إنهاء المهام المهنية تدعمها نسبة 65.85% من الأساتذة الذين لم يتخذوا قرارات لمسايرة الوضع . ولعل ذلك يرجع إلى الصعوبة التي واجهتها شريحة معينة من الأساتذة في التعامل مع الضغوطات التي فرضتها الجائحة سواء من الناحية الاجتماعية أو النفسية أو المهنية أو أنك ذلك يرجع لنقص الخبرة في الميدان بالنسبة للأساتذة الجدد.

نستنتج أن اتخاذ أساتذة التعليم الثانوي للقرارات لمسايرة التغيرات التي كانت تحصل من حين لآخر يعكس استعداداتهم الإيجابية لتسيير الوقت ، مما سهّل إنجازهم للمهام المهنية، وانعكس ذلك على التنظيم، وساهم في رفع أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

الجدول رقم 20: نوع القرارات المتخذة

نوع القرارات المتخذة	التكرار	%
قرارات فردية	38	19.9
قرارات جماعية	38	19.9
قرارات فردية وجماعية	74	38.7
المجموع	150	78.5

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين اتخذوا قرارات فردية وجماعية معاً بنسبة 38.7%، وهي النسبة الأعلى بين أنواع القرارات المتخذة. في المقابل، نجد أن نسبة المبحوثين الذين اتخذوا قرارات فردية تساوي نسبة الذين اتخذوا قرارات جماعية ، حيث بلغت 19.9% لكل منهما. ومن الملاحظ أن مجموع النسب يصل إلى 78.5% وهذا يرجع إلى أن نسبة 21.5% من المبحوثين لم يتم تصنيفهم ضمن هذه الفئات، بسبب عدم اتخاذهم للقرارات.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

يتجلى من خلال تحليل البيانات المعروضة نمط مرن في عملية صنع القرار داخل الثانويات قيد الدراسة، حيث يبرز توازن بين المبادرات الفردية والجهود الجماعية في اتخاذ القرارات. يعد هذا التوازن مؤشراً على وجود بيئة عمل محفزة للإبداع والتعاون، تعزز كلاً من الاستقلالية الفردية والعمل الجماعي على حد سواء. وتأتي النسبة المرتفعة للقرارات المشتركة لتؤكد على أهمية التعاون في الوصول إلى الحلول الملائمة، تراعي تنوع الآراء ووجهات النظر. كما يعكس هذا التنوع في أنماط اتخاذ القرار مرونة استراتيجية في التعامل مع التحديات المختلفة، حيث يتم تكييف أسلوب صنع القرار وفقاً لطبيعة المشكلة المطروحة وسياقها الخاص.

تؤكد النتائج التي تم التوصل إليها على وجود علاقة وثيقة بين الممارسات التنظيمية الحالية ونظرية ويليام أوتشي Z فالتوازن بين القرارات الفردية والجماعية، إلى جانب النسبة العالية لمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والالتزام المتبادل بين الإدارة والموظفين. هذا بدوره يعزز من الشعور بالملكية والانتماء لدى الموظفين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. كما أن التركيز على التعاون والعمل الجماعي، والذي يتجلى في ارتفاع نسبة القرارات المشتركة، يعكس تطبيقاً عملياً لمبادئ نظرية أوتشي Z التي تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل. وبالتالي، يمكن القول إن المؤسسات قيد الدراسة تتبنى نموذجاً قيادياً مشاركاً يركز على الموظف، مما يساهم في تحقيق أداء تنظيمي متميز.

الجدول رقم 21: العلاقة بين الموازنة بين الوقت المهني والخاص والتمكن من تخطي التحديات

المجموع		غير موافق		موافق		التمكن من تخطي التحديات التي فرضتها الجائحة (على المستوى المهني) الموازنة بين الوقت المهني والوقت الخاص
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	153	6.5	10	93.5	143	موافق
100	38	13.2	5	86.8	33	غير موافق
100	191	7.9	15	92.1	176	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة 92.1% من المبحوثين تمكنوا من تخطي التحديات التي فرضتها الجائحة، تدعمها نسبة 93.5% من المبحوثين الذين وازنوا بين الوقت المهني والوقت الخاص. في المقابل، نجد أن نسبة 7.9% لم يتمكنوا من تخطي التحديات التي فرضتها الجائحة تدعمها نسبة 13.2% من الأساتذة الذين لم يوازنوا بين الوقت المهني والوقت الخاص.

من خلال النتائج المذكورة، يظهر أن الأساتذة تمكنوا من تخطي التحديات التي فرضتها الجائحة ووازنوا بين حياتهم المهنية والشخصية. مما يعني أن القدرة على الموازنة بين الحياة المهنية والشخصية كانت عاملاً مساعداً في التغلب على التحديات التي فرضتها الجائحة.

على الرغم من الصعوبات، إلا أن شهادة أستاذة اللغة العربية تعكس الجهد المبذول لتحقيق هذا التوازن، حيث قالت: "تمكنت من التوفيق بين الوقت المهني والوقت الخاص وان كان ذلك على حسابي، لم يكن الأمر سهلاً لكن تمكنت من ذلك". هذا يبرز مرونتهم وقدرتهم على التكيف في مواجهة الظروف الصعبة. يُعدُّ تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية من العوامل الأساسية التي تُسهم في تحسين الإنتاجية وتقليل مستويات التوتر، مما يزيد من الرضا الوظيفي. وقد أظهرت دراسة سان Sun (2024) أن التوفيق بين الوقت الشخصي والمهني له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي عبر مختلف القطاعات والبيئات الثقافية. (Sun, 2024, p. 131)

يعكس التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية الاستعدادات الإيجابية لأساتذة التعليم الثانوي في تسيير الوقت بكفاءة، في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة وتأثيراتها على الجوانب النفسية والصحية والاجتماعية والاقتصادية. هذا التوازن قد مكّن الأساتذة من تجاوز التحديات الداخلية والخارجية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً. وفي هذا السياق، يؤكد الباحث حبيب معمري أن التنظيم لم يعد مجرد سمة تميز المجتمع، بل تحول إلى تحدٍ يواجه الفرد منذ نشأته، (معمري، 2009، صفحة 3) مما يستلزم استعداداً متواصلًا لمواجهة هذا التحدي. إن النجاح في تخطي هذه التحديات يعكس أهمية التنظيم الذي ساعد أساتذة التعليم الثانوي في أداء مهامهم.

## الفصل الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى

تشير النتائج المستخلصة إلى قدرة أساتذة التعليم الثانوي على معالجة المشاكل التنظيمية وتوجههم نحو تحقيق الإنتاجية، مما يتوافق مع افتراضات نظرية Y التي صاغها دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor (ينظر إلى الصفحة 72). إضافة إلى ذلك، تبرز هذه النتائج امتلاك الأساتذة قيد الدراسة لمستوى ملحوظ من الكفاءة التنظيمية خلال فترة الجائحة، وهو ما يتماشى مع مبادئ نظرية Z التي طورها وليام أوتشي William Ouchi. (ينظر إلى الصفحة 75)

في المقابل، تبرز نسبة من المبحوثين الذين لم يتمكنوا من تجاوز التحديات التي فرضتها الجائحة، مما يسلط الضوء على التباين في القدرة على التكيف مع الأزمات. ويمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال عدة عوامل: أولاً، قد يكون بعض هؤلاء الأساتذة حديثي العهد بالمهنة، مما يجعلهم يفتقرون إلى الخبرة اللازمة للتعامل مع الظروف الاستثنائية. ثانياً، قد يكون الخوف المفرط من انتقال العدوى عاملاً مثبطاً للعزيمة، مما أثر سلباً على قدرتهم على التكيف. هذا التفاوت في الاستجابة للأزمة يعكس حقيقة أن الجوائح، كغيرها من الأزمات، تؤثر بشكل متباين على الأفراد، مبرزاً الفروق الفردية في القدرة على التكيف والمرونة في مواجهة التحديات غير المسبوقة.

يمكن استنتاج أن أساتذة التعليم الثانوي قد حققوا توازناً بين الوقت المهني والوقت الخاص، مما يعكس استعداداتهم الإيجابية في تسيير الوقت. هذه القدرة على الموازنة مكنتهم من تجاوز التحديات الاستثنائية التي فرضتها الجائحة، وأظهرت نمطاً تنظيمياً إيجابياً ساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى أدائهم الوظيفي خلال أزمة كوفيد-19.

الجدول رقم 22: حرص الأستاذ على الوقت مثلما كان في فترة كوفيد-19

الحرص على الوقت مثلما كان في فترة كوفيد-19	التكرار	%
نعم	137	71.7
إلى حد ما	41	21.5
لا	13	6.8
المجموع	191	100

تكشف المعطيات الإحصائية عن تحول في الممارسات التنظيمية المتعلقة بتسيير الوقت لدى الأساتذة في المرحلة الراهنة. فقد أظهرت النتائج أن النسبة الغالبة من المبحوثين 71.7% حافظت على نمط التسيير الزمني الذي اكتسبته خلال فترة جائحة كوفيد-19، في حين أشار 21.5% إلى استمرارية نسبية في هذه الممارسات، بينما سجلت نسبة محدودة 6.8% تراجعاً عن هذه الممارسات التنظيمية.

تعكس هذه المؤشرات الكمية تحولاً عميقاً في الهابيتوس المهني للأساتذة فيما يتعلق بتسيير الوقت. وقد تجلى هذا في التصريح الميداني لإحدى المبحوثات التي وصفت جائحة كوفيد-19 بأنها كانت "بمثابة الحقنة التي فطنتنا لأهمية الوقت"، مؤكدة استمرارية توظيف الخبرات المكتسبة رغم زوال الضغوط الظرفية للجائحة.

يمكن القول أن الأساتذة، بوصفهم فاعلين استراتيجيين، قاموا بتطوير استعدادات تنظيمية جديدة من خلال توظيف مختلف أشكال الرأسمال (الثقافي، الاجتماعي، والرمزي) في تسيير الوقت. هذا التحول أدى إلى تشكل هابيتوس مهني جديد يتسم بالفعالية في تسيير الوقت، واستمر تأثيره حتى بعد انحسار الجائحة.

مما يستدعي الانتباه في هذا السياق أن هذا التحول التنظيمي كان طوعياً وليس قسرياً، وهو ما يتوافق مع أطروحات دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor في نظريته حول الطبيعة الإنسانية والتنظيم. فقد أكد ماكريغور McGregor أن الإنسان يمتلك القدرة على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزم بها، وأن الظروف المناسبة تدفعه ليس فقط لقبول المسؤولية بل للسعي إليها، مع امتلاكه لقدرات إبداعية في حل المشكلات التنظيمية.

يؤكد هذا التحليل أن أزمة كوفيد-19، رغم تحدياتها، قد شكلت فرصاً لتطوير ممارسات تنظيمية أكثر فعالية، حيث امتلك الأساتذة من خلال الاستعدادات التي اكتسبوها خلال الجائحة استراتيجيات مبتكرة في تسيير الوقت.

لقد أتاح لنا السؤال المفتوح الذي يلي هذا السؤال في الاستمارة والمتمثل في " ما هي الخبرات التي اكتسبتها إثر عملك خلال فترة كوفيد-19 والمتعلقة بالتحديد بتسيير الوقت لأداء مهامك؟" فرصة لاستكشاف الآليات التي اعتمدها الأساتذة قيد الدراسة للتأقلم مع هذه الظروف التي فرضتها جائحة كوفيد-19، والمتعلقة بالتحديد بتسيير الوقت. وبناءً على إجابات المبحوثين، تمكنا من تحديد مجموعة من الخبرات التي اكتسبها الأفراد خلال هذه الفترة، والتي يمكن تصنيفها إلى ستة مجالات رئيسية:

- ◀ الأول يتعلق بالتخطيط والتنظيم الزمني.
- ◀ الثاني يبرز دور الترشيد والفعالية في استغلال الموارد.
- ◀ الثالث يؤكد على أهمية التكيف والمرونة في التنظيم.
- ◀ الرابع يركز على أهمية التنسيق والعمل الجماعي.
- ◀ الخامس يسلط الضوء على دور التكنولوجيا والابتكار في تسهيل العملية التعليمية.
- ◀ السادس يتعلق بالتقييم والتطوير المستمر.

الشكل 7: خبرات الأساتذة المكتسبة في تسيير الوقت خلال جائحة كوفيد-19



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على السؤال المفتوح رقم 15

يظهر جليا من خلال هذا الشكل الذي يتناول خبرات الأساتذة في تسيير الوقت خلال جائحة كوفيد-19 أن الأساتذة في ظل جائحة كوفيد-19 اكتسبوا، تحت ظروف غير اعتيادية، مهارات متعددة في تسيير الوقت وتوظيف التكنولوجيا بطرق مبتكرة، مما أسهم في تحسين أدائهم الوظيفي. تنبع هذه التحسينات من مرونة التنظيم الهيكلي، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، واستخدام التقنيات الحديثة التي أسهمت في تنظيم الوقت بشكل أكثر كفاءة.

### خلاصة:

في ختام هذا الفصل الذي تناول دراسة البيانات الشخصية وتحليل الفرضية الأولى، بينت النتائج هيمنة العنصر النسوي على عينة الدراسة. كما أظهرت المعطيات أن خريجي الجامعات يشكلون النسبة الأكبر من المبحوثين مقارنة مع خريجي المدارس العليا. وقد تميزت العينة بخبرة مهنية معتبرة، حيث تجاوزت مدة خدمة غالبية الأساتذة عشر سنوات في قطاع التعليم.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات إيجابية هامة، حيث أدت استعدادات الأساتذة لتعديل المنهجيات الإجرائية إلى تحسين ملحوظ في تسيير الوقت وتحقيق الضبط الصفي، كما ساهم استعدادات الأساتذة للتشاور والتبادل المعرفي بين الأساتذة في تعزيز كفاءتهم في إعداد المذكرات التعليمية، إضافة إلى أن تقاسم الحلول والأفكار مكنهم من تنويع الأساليب التعليمية مما أسهم في تنظيم البيئة الصفية ورفع مستوى أدائهم خلال جائحة كوفيد-19.

الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية  
ومناقشة النتائج

#### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل الفرضية الثانية التي تفترض أن استخدام التكنولوجيا، باعتبارها وسيلة بيداغوجية ناجعة لريح الوقت، خلال جائحة كوفيد-19 قد ساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية لأداء الأستاذ بالتعليم الثانوي. سيتم في هذا الفصل تحليل البيانات التي جمعت حول استخدام الأساتذة للتكنولوجيا في عملهم اليومي، ومدى تأثير هذا الاستخدام على أدائهم الوظيفي وفعاليتهم التنظيمية.

تكمن أهمية هذا الفصل في تسليط الضوء على الدور المحوري للتكنولوجيا في دعم العملية التعليمية، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19. كما يسعى إلى فهم الآليات التي من خلالها تساهم التكنولوجيا في تعزيز الفعالية التنظيمية لدى الأساتذة. بعد هذا، سيتم مناقشة النتائج العامة للدراسة حيث سنقوم بعرض النتائج الرئيسية التي من المفروض أنها ستجيبنا عن الفرضيات التي تبنتها دراستنا.

1- تحليل نتائج الفرضية الثانية

تتحقق الفعالية التنظيمية لأداء الأستاذ بالتعليم الثانوي من خلال استعماله للتكنولوجيا خلال فترة كوفيد 19 باعتبارها وسيلة بيداغوجية ناجعة لربح الوقت.

الجدول رقم 23: العلاقة بين استعمال البريد الإلكتروني Email والمرونة في تنفيذ توجيهات المفتشين

المجموع		لا		نعم		المرونة العالية في تنفيذ توجيهات المفتشين استعمال البريد الإلكتروني Email للإطلاع على توجيهات المفتشين
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	22	30	7	70	15	لا املك بريد الكتروني
100	56	15	8	85	48	بصفة غير منتظمة
100	112	5	6	95	106	بصفة منتظمة
100	191	11.5	21	88.5	169	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام نلاحظ أن نسبة 86.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم نعم لديهم مرونة عالية في تنفيذ توجيهات المفتشين وتدعمها نسبة 87.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يستعملون البريد الإلكتروني Email للإطلاع على توجيهات المفتشين بصفة منتظمة وغير منتظمة على التوالي.

تقابلها نسبة 13.5% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم لا يمتلكون مرونة عالية في تنفيذ توجيهات المفتشين وتدعمها نسبة 18.2% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يستعملون البريد الإلكتروني Email للإطلاع على توجيهات المفتشين ولا يمتلكون بريدًا إلكترونيًا.

تكشف النتائج المستخلصة عن نمط استخدام منتظم للبريد الإلكتروني من قبل الأساتذة قيد الدراسة للاطلاع على توجيهات المفتشين، مع إظهار مستوى عالٍ من المرونة في تنفيذ هذه التوجيهات. وفي هذا السياق، صرحت أستاذة الفيزياء قائلة: "مَاكَانُشُ التَّوَاصُلُ تَاغَ لايَمَائِلُ مَعَ الْمُفْتَشِينَ حَاجَةَ مَسْتَعْمَلَةٍ، بَصَحَّ كُورُونَا فَرَضَتْ عَلَيْنَا هَآذِ الطَّرِيقَةَ بَآشُ نَتَّوَاصُلُو، وَهَآذِ الشِّي خَالَانَا نُوَصَلُو لِلتَّعْلِيمَاتِ تَاغَهُمْ بِسَهُولَةٍ وَسَهْلٍ عَلَيْنَا خَدْمَتُنَا"، أي "لم يكن التواصل عبر البريد الإلكتروني مع المفتشين ممارسة معهودة، إلا أن جائحة كوفيد-19 فرضت هذا النمط من التواصل، مما يسر وصولنا إلى تعليماتهم وسهل، في واقع الأمر أداء مهامنا التعليمية".

يسلط هذا التصريح الضوء على الدور المحفز الذي لعبته جائحة كوفيد-19 في تعزيز آليات التواصل عن بعد وبالتحديد البريد الإلكتروني مع الهيئات الإشرافية، وذلك نتيجة لتعليق الزيارات الميدانية للمفتشين إلى المؤسسات التربوية. كما أدت الإجراءات الاحترازية المفروضة إلى تعليق انعقاد الندوات التربوية لفترة زمنية محددة.

يمثل البريد الإلكتروني أداة ذات قيمة استراتيجية في مجال التعاون والاتصال الداخلي والخارجي، حيث يساهم في تيسير تدفق المعلومات وتبادلها بكفاءة وسرعة فائقة، مما يعزز قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للتوجيهات الإدارية. تشير النسب المرتفعة المتعلقة باستخدام البريد الإلكتروني إلى تحول في البنية التنظيمية نحو نموذج يتسم بالأفقية بدرجة أكبر. فالبريد الإلكتروني يعمل على تقليص الحواجز الهرمية التقليدية، مما يتيح انسيابية أكثر في تدفق المعلومات والتوجيهات عبر المستويات التنظيمية المختلفة.

يبرز هذا التحول دور تكنولوجيا الاتصال في تشكيل الديناميكيات التنظيمية المعاصرة. وفي هذا السياق، أبرزت دراسة عمارة سلمى (2018) وجود ارتباط إيجابي بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما في ذلك البريد الإلكتروني، وتحسين إدارة الوقت في مؤسسة بريد الجزائر. (عمارة، 2018، صفحة 297)

لقد أسهم الاستخدام المنتظم للبريد الإلكتروني كوسيلة للاطلاع على توجيهات المفتشين في تعزيز المرونة لدى أساتذة التعليم الثانوي في تنفيذ هذه التوجيهات. تعزز المرونة بدورها القدرة على التكيف، مما يؤدي إلى رفع مستوى الفعالية التنظيمية بصورة ملحوظة. تشير الدراسات الحديثة في مجال الإدارة التنظيمية إلى أن المرونة التنظيمية تساهم بشكل إيجابي وفعال في تحسين الفعالية التنظيمية.

في هذا السياق، يجدر الإشارة إلى الإجماع العلمي الذي توصل إليه كل من كامبل **Campbell** وزملاؤه، وكذلك **ستيرز Steers**، حيث اعتبروا المرونة من بين المؤشرات الرئيسية في قياس الفعالية التنظيمية. (ينظر إلى الصفحة 181). بناءً على هذه المعطيات، يمكن استنتاج أن المرونة المتبعة في تنفيذ توجيهات المفتشين قد ساهمت في رفع مستوى الفعالية التنظيمية. هذا التحسن في الفعالية انعكس بدوره إيجاباً على أداء الأساتذة في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

عكس الاستخدام المنتظم للبريد الإلكتروني وحرص الأساتذة على تنفيذ توجيهات المفتشين لتحقيق الفعالية التنظيمية مستوى ملحوظ من الانضباط الذاتي والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وقد أكد **دوغلاس ماكريغور Douglas McGregore** في نظريته **Y** أن الأفراد يمارسون التوجيه والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزمون بها (Cutcher Gershenfeld, 2006, p. 101). أما دعم المفتشين للأساتذة، رغم التحديات التي فرضتها الجائحة، وحرص الأساتذة على تنفيذ توجيهاتهم، فيجسد التعاون والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف المشتركة، وهو ما أشار إليه **وليام أوتشي William Ouhci** في نظرية **Z**.

في المقابل، تبرز نسبة ذات دلالة من المبحوثين الذين أفادوا بعدم امتلاكهم مرونة عالية في تنفيذ توجيهات المفتشين، وعدم استخدامهم للبريد الإلكتروني للاطلاع على هذه التوجيهات. يمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال عدة عوامل محتملة: محدودية التفاعل مع التكنولوجيا الحديثة حيث تشير الإحصاءات إلى أن نسبة 30% من الأساتذة قيد الدراسة لا يمتلكون بريداً إلكترونياً، مما يبرز فجوة رقمية قائمة. قد تنبع هذه الصعوبة أيضاً من تحديات التكيف مع التغير التنظيمي المفاجئ الذي فرضته الجائحة، خاصة فيما يتعلق بتنفيذ توجيهات المفتشين عن بعد. هذا التحول

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

الجدري في آليات التواصل والإشراف قد يشكل عائقاً لبعض الأساتذة في التأقلم مع النمط الجديد للعمل. إضافة إلى ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة من الأساتذة الجدد قد واجهوا عقبات إضافية، نظراً لكونهم يعملون تحت ضغوط متعددة، مما قد يعيق قدرتهم على التكيف السريع مع المتطلبات الجديدة.

نستج أن الاستخدام المنتظم للبريد الإلكتروني كوسيلة للاطلاع على توجهات المفتشين قد أبرز الدور الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الوقت. هذا التوظيف الاستراتيجي للتكنولوجيا أسهم بشكل ملحوظ في إكساب الأساتذة مستوى عال من المرونة في تنفيذ توجهات المفتشين. إن هذه المرونة العالية تعد مؤشراً على الفعالية التنظيمية، والتي انعكست بدورها إيجاباً على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال فترة جائحة كوفيد-19.

الجدول رقم 24: العلاقة بين التواصل مع الإدارة عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف و الصعوبة

### في التواصل مع الإدارة

المجموع	لا		في بعض الأحيان		نعم		الصعوبة في التواصل مع الإدارة التواصل مع الإدارة عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
100	22	63.6	14	31.8	7	4.5	1	البريد الإلكتروني
100	86	73.3	63	18.6	16	8.1	7	الهاتف
100	83	65.1	54	32.5	27	2.4	2	البريد الإلكتروني و الهاتف
100	191	68.6	131	26.2	50	5.2	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يواجهون صعوبة في التواصل مع الإدارة، وقد قدرت نسبتهم بـ 68.6%، تدعمها نسبة 73.3% من الأساتذة الذين صرحوا بأنهم يستعملون الهاتف للتواصل مع الإدارة. بينما أجاب 26.2% من المبحوثين أنهم في بعض الأحيان يواجهون صعوبة في التواصل مع الإدارة، وتدعم هذه الفئة نسبة 31.8% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم يستعملون البريد الإلكتروني في التواصل مع الإدارة.

في المقابل، صرح 5.2% من المبحوثين أنهم يجدون صعوبة في التواصل مع الإدارة، وتدعم هذه النسبة 8.1% من أفراد العينة الذين أجابوا أنهم يستعملون البريد الإلكتروني في التواصل مع الإدارة.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن الأساتذة قيد الدراسة قد تمكنوا من التواصل مع الإدارة بسهولة، وقد كان الهاتف الوسيلة المفضلة والأكثر استخدامًا لهذا التواصل. تشير المعطيات المستقاة من الدراسة الميدانية والمقابلات المُجرّاة إلى سهولة ملحوظة في التواصل بين الأساتذة والإدارة، حيث برز الهاتف النقال كوسيط اتصالي عملي.

تجلى استخدام الأساتذة للهاتف للتواصل مع الإدارة لأغراض متنوعة، تشمل الاستفسارات، والإبلاغ عن التأخير أو الغياب، وغيرها من المسائل المتعلقة بمهامهم الوظيفية. وتبرز أهمية هذه الأداة التكنولوجية في توفير الوقت والجهد من خلال تيسير الوصول السريع إلى المعلومات وإمكانية إنجاز بعض المهام عن بُعد. وعليه، يمكن استنتاج أن الهاتف النقال يمثل أداة تكنولوجية ذات كفاءة عالية في مجال تسيير الوقت.

لقد أسهم استخدام الهاتف النقال في تيسير التواصل مع الإدارة بشكل ملحوظ، حيث عزز الاتصال الفوري وقوى أواصر التعاون. بل إن تأثيره امتد ليشمل تعزيز الاتصال غير الرسمي، مما يدفعنا إلى استحضار النظرية الموقفية أو السوسيو-تقنية، وبالتحديد نظرية جون وود وارد **JohnWood Ward** التي اعتمدت على التكنولوجيا كمتغير مستقل يؤثر بشكل كبير في طبيعة الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المنظمات (ينظر إلى الصفحة 130). وفي دراستنا هذه نلاحظ كيف أن استعمال الهاتف النقال من طرف المبحوثين ساهم في تحويل نمط الاتصال من رسمي إلى غير رسمي، وصاحب ذلك آثار إيجابية ملحوظة على البيئة التنظيمية.

الجدير بالذكر أن الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وتيسير الاتصالات في جميع الاتجاهات من أبرز سمات المنظمة الفعالة كما أن طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات والاتصالات المفتوحة تعد من مؤشرات الفعالية التنظيمية الرئيسية (ينظر إلى الصفحة 182). وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التواصل مع الإدارة دون صعوبات انعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية لأساتذة التعليم الثانوي، مما أدى بدوره إلى رفع أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

وقد أكدت دراسة وهلة Wahla وعوان Awan (2014) أن غالبية الموظفين في قطاع الخدمات أقرّوا بأن استخدام الهاتف المحمول قد أسهم في تحسين أدائهم الوظيفي (Wahla & Awan, 2014, p. 206). كما خلصت دراسة موثولاكشمي Muthulakshmi : كوثاي Kothai ، والتي نُشرت في عام 2023، إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الهاتف المحمول وإنتاجية الموظفين. (Muthulakshmi & Kothai, 2023, p. 2290).

يتجلى توافق استخدام الهاتف النقال مع نظرية Y لماكجريجور McGregore في تجسيده للدافعية الذاتية والمبادرة لدى الأساتذة، حيث يعكس استخدامهم للهاتف قدرتهم على إدارة المهام والرقابة الذاتية . أما من منظور نظرية Z لأوتشي Ouchi، فإن الاتصال المباشر والفوري عبر الهاتف يعزز الثقة المتبادلة ويسهل تبادل المعلومات، مما يقوي روح التعاون والمشاركة. كما أن المرونة في الانتقال بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي تجسد مفهوم الاتصال المفتوح الذي تدعو إليه نظرية Z. هذا التوافق مع النظريتين يفسر الأثر الإيجابي لاستخدام الهاتف على الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي للأساتذة، خاصة خلال جائحة كوفيد-19.

في الاتجاه المعاكس، يمكن تفسير صعوبة التواصل مع الإدارة لدى بعض الأساتذة واستخدامهم للبريد الإلكتروني بدلاً من الهاتف النقال من خلال عدة عوامل متداخلة. قد تعكس هذه النسب وجود فجوة رقمية بين الأساتذة، حيث يواجه البعض صعوبات في استخدام التكنولوجيا الحديثة للتواصل. كما قد تشير إلى مقاومة بعضهم للتغيير في أنماط الاتصال التنظيمي، مفضلين الطرق التقليدية أو الرسمية كالبريد الإلكتروني. إضافة إلى ذلك، قد تعكس هذه النتائج مراحل مختلفة من التكيف التنظيمي مع وسائل الاتصال الجديدة في ظل التغييرات التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

نستنتج أن أساتذة التعليم الثانوي قد وظفوا الهاتف النقال كأداة تكنولوجية عملية للتواصل مع الإدارة. وقد ساهم هذا الاستخدام بشكل ملحوظ في تحسين تسييرهم للوقت، مما أدى إلى تيسير الاتصال مع الجهاز الإداري . انعكس التحسن في التواصل إيجاباً على الفعالية التنظيمية للمؤسسات قيد الدراسة، مما أسهم بدوره في رفع مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال فترة جائحة كوفيد-19.

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

الجدول رقم 25: العلاقة بين رؤية الهاتف كوسيلة للاتصال المرن مع الطاقم التربوي ومشاركة المعلومة

المجموع		لا		نعم		مشاركة المعلومة بين الطاقم التربوي الهاتف كوسيلة للاتصال المرن مع الطاقم التربوي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	27	18.5	5	81.5	22	الأساتذة
100	16	18.8	3	81.3	13	الإدارة
100	141	21.3	30	78.7	111	الأساتذة والإدارة
100	7	28.6	2	71.4	5	لم يكن ذلك
100	191	20.9	40	79.1	151	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين أكدوا على مشاركة المعلومة بين الطاقم التربوي حيث بلغت نسبتهم ب 79.1% تدعمها نسبة 81.5% من المبحوثين الذين يرون بأن الهاتف وسيلة للاتصال المرن مع الأساتذة.

في المقابل نجد نسبة 20.9% من المبحوثين الذين أجابوا أنه لم يكن هناك مشاركة للمعلومة بين الطاقم التربوي بحيث تدعمها نسبة 28.6% فئة المبحوثين الذين أكدوا بأن الهاتف لم يكن وسيلة للاتصال المرن مع الطاقم التربوي.

يظهر من خلال هذه المعطيات بأنه كان هناك مشاركة للمعلومة بين الطاقم التربوي وأن المبحوثين كانوا يرون بأن الهاتف عبارة عن وسيلة للاتصال المرن مع الأساتذة. تقول أستاذة اللغة الفرنسية " كُنْتُ نَعِيْطُ لَصَحْبِي فُكُلْ وَقْتُ فَالْتِيْلِفُونُ بَاهُ نَسْقَسِيْمَا عَلَي لَأْمُوْرُ الْمُتَعَلِّقَةَ بِالْخَدْمَةِ خَطْرَاتُ نَعِيْطُهَا retard نَتَاغُ الصَّحَّ " أي "كنت أتصل بزيميلتي عبر الهاتف في كل وقت لأسألها عن كل ما هو متعلق بعملنا، أحيانا حتى في وقت جد متأخر".

تعكس هذه الممارسة تحولاً في ديناميكيات العمل المعاصرة، حيث نلاحظ تلاشي الحدود التقليدية بين ساعات العمل والحياة الشخصية، مما يشير إلى مرونة متزايدة في ثقافة العمل. يدل الاتصال المستمر على رغبة قوية في تبادل المعرفة والخبرات المهنية، ويكشف عن وجود شبكة دعم غير رسمية بين الزملاء. كما يبرز دور التكنولوجيا، وتحديدًا الهاتف، كأداة أساسية في تسهيل الاتصال المهني المستمر، مما يساهم في تسيير الوقت بطريقة فعالة و يتيح تبادل المعلومات دون الحاجة للتواجد الفعلي في مكان العمل.

تُعد مشاركة المعلومات عنصراً هاماً في نجاح المنظمات المعاصرة. فوفقاً لدراسة هاتالا **Hatala ولوتا Lutta (2009)**، تسهم هذه العملية في تعزيز الأداء التنظيمي، وترسيخ اتخاذ القرارات المستنيرة، وتحفيز الابتكار، وتيسير التعاون بين الأقسام. كما تعمل على تقليل ازدواجية الجهود، وتعزيز الشفافية، وتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (Lutta & Hatala, 2009, p. 5). تمثل معظم هذه النقاط مؤشرات إيجابية تعمل على رفع الفعالية التنظيمية وبالتالي ساهمت في تعزيز الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال جائحة كوفيد-19.

تعكس الممارسات الموصوفة توافقاً مع نظرية **Y لماكجريجور McGregor** ونظرية **Z لأوتشي Ouchi**. تتجلى مبادئ هاتين النظريتين الثقة في قدرة الموظفين على تسيير وقتهم ومسؤولياتهم بفعالية، والدافع الذاتي المتمثل في الاستعداد للتواصل خارج ساعات العمل التقليدية. كما يبرز التركيز على العلاقات التعاونية، والتعلم المستمر.

يمكن تفسير الاتجاه المعاكس المحدود في استخدام الهاتف للاتصال المرن داخل مؤسسات التعليم الثانوي خلال جائحة كوفيد-19 من خلال تفاعل عوامل اجتماعية وتنظيمية متعددة. تبرز مقاومة التغيير، خاصة بين الأكبر سناً وذوي الخبرة الطويلة، كعامل رئيسي، إلى جانب تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي قد تفضل التواصل الرسمي. كما تظهر إشكاليات الخصوصية والحدود المهنية، وتصورات المكانة الاجتماعية المرتبطة بأساليب الاتصال.

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

نستنتج بأن الهاتف كان وسيلة تكنولوجية عملية خلال جائحة كوفيد-19 حيث ساهم في التواصل المرن مع الأساتذة. أسهم هذا الأمر بشكل ملحوظ في تحسين تسيير الوقت حيث عمل على تسيير عملية تبادل المعلومات بين أعضاء الطاقم التربوي مما انعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية للأساتذة قيد الدراسة ويسرلهم أداء مهامهم الوظيفية خلال جائحة كوفيد-19.

الجدول رقم 26: العلاقة بين استعمال وسائل التواصل الاجتماعي والتماس التفاعل مع التلاميذ في خضم القيود التي فرضتها الجائحة

المجموع	إلتمست تفاعلا		نوعا ما		لم ألتمس تفاعلا		إلتماس التفاعل مع التلاميذ في خضم القيود التي فرضتها الجائحة استعمال وسائل التواصل الاجتماعي	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
100	76	64.5	49	34.2	26	1.3	1	نعم
100	115	52.2	60	47	54	0.9	1	لا
100	191	57.1	109	41.9	80	1	2	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام نلاحظ أن نسبة 57.1% من المبحوثين إلتمسوا تفاعلا مع التلاميذ في خضم القيود التي فرضتها الجائحة، وتدعمها نسبة 64.5% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم استعملوا وسائل التواصل الاجتماعي للتعامل مع التلاميذ. بينما نسبة 41.9% من المبحوثين صرحوا أنهم نوعا ما إلتمسوا تفاعلا مع التلاميذ في خضم القيود التي فرضتها الجائحة وتدعمها فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم لا يستعملون وسائل التواصل الاجتماعي بنسبة 47%.

في المقابل نسبة 1% من الذين أجابوا أنهم لم يلتبسوا تفاعلا مع التلاميذ في خضم وتدعمها نسبة 1.3% ممن صرحوا أنهم استعملوا وسائل التواصل الاجتماعي. يظهر الجدول أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كان له تأثير إيجابي على مستوى التفاعل مع التلاميذ خلال فترة الجائحة، رغم أن غالبية الأساتذة لم يستخدموا هذه الوسائل.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن أساتذة التعليم الثانوي التمسوا تفاعلاً بينهم وبين التلاميذ واستعملوا وسائل التواصل الاجتماعي. يكشف هذا عن سعي أساتذة التعليم الثانوي لإيجاد سبل للتفاعل مع تلامذتهم، متخذين من منصات التواصل الاجتماعي وسيلة لتحقيق هذه الغاية. فقد أفاد أحد أساتذة اللغة العربية قائلاً: "كنت أُلجأ إلى استخدام تطبيق الفيسبوك والماسنجر مع التلاميذ، سيما فيما يتعلق بتصحيح التمارين وشتى أنواع التقييم".

مما يلفت الانتباه أن الأساتذة لم يقتصرُوا على استخدام المنصات الرسمية التي أقرتها الوزارة لتحقيق أهداف التعليم عن بُعد. ويعزى ذلك، من وجهة نظرهم، إلى القصور الذي شاب تلك التجربة، والذي يُعزى بدوره إلى هشاشة البنية التحتية التكنولوجية. وفي هذا السياق، أشار أحد الأساتذة في سؤال مفتوح إلى أن "التعليم عن بُعد فكرة واعدة، بيد أنها تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتجهيزاً ملائماً. ولعل من الحكمة أن نستخلص من هذه الجائحة دروساً قيّمة تمكننا من تطوير هذا النمط التعليمي مستقبلاً". وقد اتفق أساتذة آخرون على نفس الرأي.

إن التحديات التي تواجه تطبيق التعليم عن بُعد في الجزائر قد سبق تناولها في الشق النظري (ينظر إلى الصفحة 126). وكاستجابة لهذه العقبات، لجأ الأساتذة قيد الدراسة إلى توظيف منصات التواصل الاجتماعي، بما فيها تطبيقات واتساب Whatsup وماسنجر Messenger وتيلغرام Telegram، وغيرها من الوسائط الرقمية التي يسّرت التفاعل مع التلاميذ. أتاحت هذه الاستراتيجية للأساتذة فرصة تمديد نطاق التواصل التعليمي إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمية، مما مكّهم من:

- ◀ توجيه التلاميذ نحو موارد علمية إلكترونية مفيدة
- ◀ تقديم تمارين تعليمية مع حلولها.
- ◀ إنشاء مجموعات افتراضية، مما أسهم في خلق بيئة تعليمية تفاعلية تتجاوز حدود الفصل الدراسي التقليدي.

أظهرت دراسة أفوري Ofori وزملائه بأنه يمكن لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل الأكاديمي خلال جائحة كوفيد-19 أن يحفز بيئة تعليمية تفاعلية، ويعزز الحضور الاجتماعي، ويحسن نتائج التعلم (Ofori & al, 2021, p. 67)

أسهم توظيف وسائل التواصل الاجتماعي، باعتبارها أداة تكنولوجية متقدمة، بشكل ملحوظ في الاستثمار الأمثل للوقت خلال جائحة كوفيد-19، مما أتاح للأساتذة قيد الدراسة فرصة تعزيز التفاعل البنّاء مع تلامذتهم، متخطين بذلك العقبات التي فرضتها الأزمة الصحية، كتقليص ساعات الدراسة أو تقسيم الفصول إلى فترات صباحية ومسائية.

تعمل هذه الوسائط على تأسيس قنوات اتصال غير رسمية، متجاوزة بذلك الحواجز التقليدية في العملية التعليمية. إضافة إلى ذلك، فإن هذه الأدوات التكنولوجية تتيح توسيع نطاق التفاعل التربوي ليتجاوز حدود الفصل الدراسي التقليدي، مُمكنةً بذلك من تدفق أسرع للمعلومات وخلق فضاءات تعليمية جديدة. وقد انعكس هذا التوجه إيجابياً على رفع الفعالية التنظيمية، مما أدى بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة.

تعكس مبادرة الأساتذة في استخدام منصات التواصل الاجتماعي تحملهم للمسؤولية حتى خارج نطاق ساعات العمل الرسمية، وهو ما يتوافق مع نظرية ٧ لدوغلاس ماكريغور Douglas McGregor. كما تبرز هذه المبادرة حرصهم على إدامة التواصل مع التلاميذ وخلق بيئة تعليمية قائمة على الثقة المتبادلة، وهو ما ينسجم مع مبادئ نظرية أوتشي Ouchi.

من الملفت للنظر أن نسبة المبحوثين الذين لم يلتمسوا تفاعلاً كانت منخفضة جداً في كلتا المجموعتين، مما يشير إلى حرص الأساتذة للحفاظ على التواصل مع تلاميذهم رغم الظروف الصعبة. يمكن تفسير الاتجاه المعاكس بعدة أسباب: عدم الارتياح لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم، التحفظ على التواصل عبر منصات غير رسمية خوفاً من تجاوز الحدود المهنية حيث صرحت إحدى أستاذات اللغة الفرنسية "بأنها تعتبر هذه التطبيقات شخصية"، أو الالتزام الصارم بالمنصات التعليمية المعتمدة رسمياً من الوزارة.

نستنتج مما سبق أن أساتذة التعليم الثانوي قد اعتمدوا على وسائل التواصل الاجتماعي، في سبيل الاستغلال الأمثل للوقت. وقد ساهم هذا في تعزيز التفاعل بينهم وبين تلامذتهم، متجاوزين بذلك القيود المفروضة بسبب جائحة كوفيد-19، مما أدى إلى رفع الفعالية التنظيمية وانعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للأساتذة خلال هذه الفترة الاستثنائية.

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

الجدول رقم 27: وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمها أساتذة التعليم الثانوي أثناء جائحة كوفيد-19

%	التكرار	وسيلة التواصل الاجتماعي المستعملة
82.8	82	فايسبوك Facebook
9.1	9	تليغرام Telegram
4.0	4	غوغل فورم google forum
4.0	4	غوغل ميت google meet
100	99	المجموع

يجدر بنا أن نلفت الانتباه إلى أن المجموع المذكور 99 لا يمثل حجم العينة الإحصائية بحد ذاتها، بل يعكس تواتر الإجابات المتعددة التي أدلى بها الأساتذة فيما يتعلق بوسائل التواصل الاجتماعي التي استخدموها. ومن الأهمية أن نشير إلى أن هذا الاستفسار يندرج تحت سؤال محوري سابق، ألا وهو: "هل استعملتم وسائل التواصل الاجتماعي للتعامل مع التلاميذ؟"

يكشف التحليل الإحصائي للجدول عن هيمنة واضحة للفايسبوك Facebook في مجال التواصل الاجتماعي، حيث يستحوذ على 82.8% من الاستخدام. يليه تليغرام Telegram بنسبة 9.1%، بينما تتساوى نسبة استخدام غوغل فورم Google Forum وغوغل ميت عند 4.0% Meet لكل منهما. يشير هذا التوزيع إلى تفاوت كبير في استخدام الوسائل المختلفة، مع تركيز واضح على فايسبوك مما يعكس انتشاره الواسع وسهولة استخدامه، ويجعله الخيار الأول للتواصل بين الأساتذة والتلاميذ.

شهد تنوع وسائل التواصل الاجتماعي التي اعتمدها الأساتذة للتواصل مع تلامذتهم تطوراً ملحوظاً، مع تصدر منصة فايسبوك قائمة هذه الوسائل. ويُعد هذا التطبيق من بين الأكثر استخداماً، حيث تشير الإحصائيات إلى وجود ما يزيد عن عشرين مليون حساب جزائري على فايسبوك، مما يجعله المنصة الأكثر شعبية للتواصل. وقد شهدت هذه الأرقام ارتفاعاً ملحوظاً خلال جائحة كوفيد-19، حيث اضطر ما يقارب اثني عشر مليون طالب إلى الانخراط في التعلم عن بُعد، مما أدى إلى زيادة اعتمادهم على المنصات الرقمية للتواصل مع أساتذتهم وزملائهم وهذا ما أكدته

كل من بكيس ورزقي في مقالهما "قراءة سوسيولوجية في تداعيات جائحة كورونا بالمجتمع الجزائري". (بكيس ورزقي، 2020، صفحة 698)

وقد أظهرت نتائج دراسة قناوي تحت عنوان " استخدام موقع فيسبوك للأغراض التعليمية" بأن شبكات التواصل الاجتماعي، وعلى وجه الخصوص فيسبوك، يعزز العملية التعليمية من خلال تيسير سبل التواصل وتبادل المعلومات. كما كشفت عن وجود توجه إيجابي نحو تبني واستخدام فيسبوك في السياق التعليمي بين الأساتذة والطلاب على حد سواء. (قناوي، 2017، صفحة 21)

تشير النسب المنخفضة لاستخدام منصات مثل غوغل فورم Google Forum وغوغل ميت عند Google Meet (4% لكل منهما) إلى محدودية توظيف المنصات المصممة خصيصاً للأغراض التعليمية، مما قد يعكس قصوراً في التدريب أو الوعي بهذه الأدوات التعليمية المتخصصة.

نستنتج من خلال هذا التحليل أن جائحة كوفيد-19 قد سرعت إلى حد ما من وتيرة التحول الرقمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، مع تركيز واضح على استخدام منصات التواصل الاجتماعي، وخاصة فايسبوك Facebook من أجل تيسير الوقت بفعالية.

الجدول رقم 28: العلاقة بين دور المواقع الالكترونية في عملية تحضير الدرس و التمكن من تجميع الموارد التعليمية بسهولة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		تمكنت من تجميع الموارد التعليمية اللازمة للدرس بسهولة مساعدة المواقع الالكترونية Web sites في عملية تحضير الدرس
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	30	6.7	2	30	9	63.3	19	غير موافق
100	161	3.1	5	24.2	39	72.7	117	موافق
100	191	3.7	7	25.1	48	71.2	136	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرح معظمهم أنهم تمكنوا من جمع المصادر اللازمة للدرس بسهولة والتي بلغت نسبتهم 71.2% بحيث تدعمها فئة المبحوثين الذين أجابوا أنهم موافقون على دور المواقع الإلكترونية Web sites الايجابي في عملية تحضير الدرس بنسبة 72.7%. بينما نسبة 25.1% من المبحوثين صرحوا أنهم تمكنوا أحياناً من جمع الموارد اللازمة للدرس بسهولة وتدمعها نسبة 30% من غير الموافقين على دور المواقع الإلكترونية Web sites الايجابي في عملية تحضير الدرس.

في المقابل، نسبة 3.7% من المبحوثين أجابوا أنهم نادراً ما تمكنوا من جمع الموارد اللازمة للدرس بسهولة. تدعمها نسبة 6.7% من غير الموافقين على دور المواقع الإلكترونية Web sites في عملية تحضير الدرس.

يتجلى من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الأساتذة قيد الدراسة قد أقروا بالدور الهام الذي لعبته المواقع الإلكترونية في تيسير عملية إعداد الدروس وتجميع المصادر التعليمية اللازمة. وفي هذا السياق، تؤكد إحدى أستاذات الرياضيات قائلة: "وَلَا لِاعْتِمَادِ عَلَي نِتْ حَاجَة أَسَاسِيَّة فِي تَحْضِيْر لَدُرُوسٍ لَدَرْجَة مَاولِيْتِسْ نَقْدَر نَسْتَعْنِي عَلِيهَا بِأَه نَادِي مَهَامِي" أي "أضحى الاعتماد على شبكة الإنترنت ركيزة أساسية في تحضير الدروس، إذ لا أستطيع الاستغناء عنها في أداء مهامي التعليمية". ومن هنا يتضح جلياً أن المواقع الإلكترونية قد أصبحت أداة هامة في عملية التخطيط والإعداد لتقديم الدرس.

لقد أسهمت هذه المواقع في تمكين الأساتذة من الوصول السريع إلى المعلومات الحديثة والأساليب التربوية المتطورة، مما يبرز ثقافة مهنية تبني التقدم التكنولوجي في المجال التعليمي. وقد انعكس هذا التوجه إيجاباً على كفاءة تسيير الوقت، وسهّل عملية تجميع الموارد التعليمية المتنوعة، بما فيها الأنشطة والتمارين والوسائط البصرية والسمعية التعليمية، الأمر الذي أدى إلى توفير الجهد والوقت بشكل ملحوظ. كما أنه ساهم في تركيز الجهود على المهام الرئيسية وتخفيف الضغوط المهنية، سيما في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19. وقد انعكس هذا التطور إيجاباً على الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي للأساتذة خلال فترة الجائحة.

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

يمكن تفسير هذا التوجه في ضوء نظرية Y لدوغلاس ماكريغور Douglas McGregor، التي تفترض أن الموظفين هم عناصر فاعلة وإيجابية في العملية التنظيمية، وليسوا مجرد متلقين سلبيين (ينظر إلى الصفحة 72).

في المقابل، نلاحظ أن نسبة ضئيلة من الأساتذة واجهت صعوبات في تجميع الموارد اللازمة للتدريس، وهو ما قد يُعزى إلى الفجوة الرقمية القائمة. كما أن الخبرة المهنية تلعب دوراً لا يستهان به في تجميع المصادر التعليمية الملائمة وبطريقة سهلة ولعل هذا ما افتقده الأساتذة الجدد.

نستنتج مما سبق بأن الأساتذة قد وظفوا المواقع الإلكترونية كأداة تكنولوجية فعالة في عملية إعداد الدروس، مما انعكس إيجاباً على تسيير الوقت وتجميع الموارد التعليمية. وقد أسهم هذا التوظيف في تعزيز الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي أثناء جائحة كوفيد-19.

الجدول رقم 29: العلاقة بين استعمال المواقع الخاصة بالفروض والاختبارات والتمكن من بناء التقويم بطريقة فعالة

المجموع	تمكنت بسهولة		تمكنت بصعوبة		لم أتمكن من ذلك		التمكن من بناء التقويم بطريقة فعالة استعمال المواقع الخاصة بالفروض والاختبارات	
	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%		
100	132	72	95	27.3	36	0.8	1	نعم
100	59	57.6	34	37.3	22	5.1	3	لا
100	191	67.5	129	30.4	58	2.1	4	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم تمكنوا بسهولة من بناء التقويم بطريقة فعالة وبلغت نسبتهم 67.5%، بحيث تدعمها فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم استعملوا المواقع الخاصة بتحضير الفروض والاختبارات بنسبة 72%. بينما نسبة 30.4% من المبحوثين أجابوا أنهم تمكنوا بصعوبة من بناء التقويم بطريقة فعالة، وتدعمها نسبة 37.3% من الذين صرحوا أنهم لم يستعملوا المواقع الخاصة بتحضير الفروض والاختبارات.

في المقابل، نجد نسبة 2.1% من المبحوثين صرحوا أنهم لم يتمكنوا من بناء التقويم بطريقة فعالة، بحيث تدعمها نسبة 5.1% من الذين أجابوا أنهم لم يستعملوا المواقع الخاصة بتحضير الفروض والاختبارات.

من خلال هذه النتائج نلاحظ بأن الأساتذة استعملوا المواقع الخاصة بتحضير الفروض والاختبارات وتمكنوا من بناء التقويم بطريقة فعالة. مما يشير إلى التكيف التكنولوجي والتنظيمي في بيئة العمل التعليمية وبالتالي يعكس قدرة الأساتذة على تبني التقنيات الحديثة وتكييفها مع احتياجات العمل خلال جائحة كوفيد-19.

تساهم المواقع الخاصة بتحضير الفروض والاختبارات في توفير الوقت والجهد للأساتذة في إعداد الفروض والاختبارات. كما أنها تعزز كفاءة الأساتذة في التقييم كونها تتيح إمكانية التعاون وتبادل الأفكار بينهم في تصميم التقويم مما جعلها أداة تكنولوجية عملية مكنت الأساتذة من استثمار الوقت. الأمر الذي ساهم في تسهيل عملية بناء التقويم بطريقة فعالة .

تعمل التقويمات المصممة بفعالية على تحقيق أهداف المنظمة وتساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى التلاميذ وتعديل استراتيجيات التدريس وفقاً لذلك. كما يعكس البناء المنهجي والفكري الفعال للتقويم مدى فعالية الأستاذ في بلوغ أهدافه التعليمية . النسبة العالية لتمكن الأساتذة من بناء التقويم بطريقة فعالة تعكس الكفاءة الذاتية المهنية لديهم، مما أثر إيجاباً على الفعالية التنظيمية وبالتالي أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

تتوافق هذه النتائج مع افتراضات نظرية Y لدوغلاس ماكريغور Douglas McGregor، حيث أظهر الأساتذة قدرة على التكيف والإبداع في مواجهة التحديات التي فرضتها الجائحة، ورغبة في تحمل المسؤولية وتطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات الجديدة، والتزاماً بأهداف المؤسسة التعليمية من خلال تصميم تقويمات فعالة، وقدرة على التوجيه الذاتي وحل المشكلات التعليمية. كما تتماشى النتائج مع مبادئ نظرية Z لوليام أوشي William Ouchi، خاصة في التركيز على العمل الجماعي والتعاون بين الأساتذة، والاهتمام بتطوير مهاراتهم. يبرز هذا قدرة الأساتذة على التكيف مع تحديات التعليم خلال جائحة كوفيد-19، مما يعزز الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

في الاتجاه المقابل 2.1% من المبحوثين واجهوا صعوبات في بناء التقويم بطريقة فعالة ، و5.1% لم يستخدموا المواقع الخاصة بتحضير الفروض والاختبارات. وربما يرجع ذلك إلى وجود فجوة رقمية داخل المؤسسة التعليمية، مما قد يؤثر على الكفاءة التنظيمية وتكافؤ الفرص بين العاملين. ولعل ذلك يعزى أيضا إلى كون أنه هناك مجموعة من الأساتذة الجدد الذين كانوا يعانون من ضغوطات على مستويات مختلفة كما سبق وأشرنا إلى ذلك.

نستنتج بأن أساتذة التعليم الثانوي استعملوا المواقع الخاصة بتحضير الفروض والاختبارات كأداة تكنولوجية ناجعة ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين تسييرهم لوقتهم، مما مكّنهم من بناء التقويم بطريقة فعالة بسهولة فانعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

الجدول رقم 30: يوضح المواقع المستعملة لتصميم الفروض والاختبارات

%	التكرارات	مواقع الدراسة الخاصة بالفروض والاختبارات
31.5	58	الموقع الأول للدراسة لتصميم الفروض والاختبارات
25.0	46	موقع dz exam لتصميم الفروض والاختبارات
43.5	80	محركات البحث لتصميم الفروض والاختبارات
100	184	المجموع

يجدر بنا أن نلفت الانتباه إلى أن المجموع المذكور 184 لا يمثل حجم العينة الإحصائية بحد ذاتها، بل يعكس الأساتذة قيد الدراسة الذين استخدموا المواقع الخاصة بتصميم الفروض والاختبارات. ومن المهم أن نشير إلى أن هذا الاستفسار يندرج تحت سؤال سابق: "هل استعملت المواقع الخاصة بتحضير الفروض والاختبارات؟"

نلاحظ أن " محركات البحث" تحظى بأعلى نسبة استخدام بنسبة 43.5% ، يليها "الموقع الأول للدراسة" بنسبة 31.5% ، ثم موقع dz exam بنسبة 38.7%. هذا التوزيع، مع متوسط تكرارات يبلغ 61.33 وانحراف معياري 17.24، يكشف عن تنوع ملحوظ في اختيارات الأساتذة للموارد التعليمية الرقمية لتصميم الفروض والاختبارات.

سجلت محركات البحث النسبة الأعلى من الاستخدام بمعدل 43.5%، ويرجع هذا الارتفاع لعدة عوامل متداخلة، حيث يفتقر بعض الأساتذة للخبرة الكافية في استخدام التقنيات الحديثة، مما يجعلهم غير مطلعين على المنصات المتخصصة في تحضير الاختبارات والفروض. كما يتردد البعض في استخدام هذه المواقع التعليمية نظراً لكونها متاحة لجميع المستخدمين من تلاميذ وأساتذة، في حين يفضل آخرون الاعتماد على أساليبهم الإبداعية الخاصة في إعداد التقييمات، مبتعدين عن استخدام المنصات الجاهزة.

تعكس النتائج بصفة عامة التنوع في استخدام المواقع على مستوى من الاستقلالية والإبداع لدى الأساتذة في إعداد التقييم كما يشير الاستخدام الواسع للمواقع الإلكترونية إلى تكيف إيجابي مع التكنولوجيا في مجال التعليم، خاصة في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19. هذا التكيف يعكس تحولاً في أساليب التدريس والتقييم نحو نموذج أكثر رقمنة وملاءمة لمتطلبات العصر الحديث. كما يمكن استنتاج وجود تبادل للمعلومات والخبرات بين الأساتذة مما يعزز التعاون والتبادل المعرفي في المجتمع التعليمي.

نستنج من خلال هذه البيانات بأنه هناك تحول إيجابي في استخدام التكنولوجيا من طرف أساتذة التعليم الثانوي خلال جائحة كوفيد-19، مع وجود تنوع في الموارد المستخدمة.

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

الجدول رقم 31: العلاقة بين الانضمام إلى المجموعات الافتراضية الخاصة بالأساتذة وتحديد الوسائل التعليمية

المجموع		لا		نعم		تحديد الوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الانضمام إلى المجموعات الافتراضية الخاصة بالأساتذة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	122	8.2	10	91.8	112	نعم
100	69	27.5	19	72.5	50	لا
100	191	15.2	29	84.8	162	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم حددوا الوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الدرس بنسبة 84.8%، تدعمها فئة المبحوثين الذين انضموا إلى المجموعات الافتراضية الخاصة بالأساتذة والتي بلغت نسبتهم 91.8%.

في الاتجاه المقابل نسبة 15.2% من المبحوثين أجابوا أنهم لم يحددوا الوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الدرس، وتدعمها نسبة 27.5% من الذين صرحوا أنهم لم ينضموا إلى هذه المجموعات الافتراضية المناسبة.

بناء على هذه النتائج نلاحظ بأن الأساتذة انضموا إلى المجموعات الافتراضية الخاصة بهم وحددوا الوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الدرس. تقول إحدى الأستاذات " استفدت كثيرا من المجموعات الخاصة بالأساتذة سواء في حل المشاكل التي واجهناها في فترة الكوفيد أو في تنوع الدروس والأنشطة العلمية". أما أستاذة الفيزياء فتقول: "مَا دَخَلْتُشْ فِهَادُ les groups غير كي جَا الكُوفِيدُ وَالْحَقُّ كَانَتْ مَصْدَرُ مَلِيحُ تَاعُ مَعْلُومَاتٍ وَحَتَّى رَبِحْتِنِي الْوَقْتُ بَرَّافُ" أي " لم التحق بالمجموعات الافتراضية الخاصة بالأساتذة إلا أثناء جائحة كوفيد-19 وكانت مصدرا هاما في جمع المعلومات وكسب الوقت". كما أن العديد من الأساتذة اتفقوا على أن المجموعات الافتراضية ساهمت بشكل ايجابي في تحضيرهم للدروس بطريقة مبتكرة وأكسبتهم الوقت حيث

أكدت أستاذة اللغة الانجليزية بأن "المجموعات الافتراضية قدمت لها أفكارا مبتكرة لتقديم الدرس وأكسبتها وقتا".

تعكس تصريحات الأساتذة أهمية المجموعات الافتراضية في تعزيز التعاون المهني وتبادل المعرفة. فقد ساهمت هذه المجموعات في حل المشكلات التي واجهها الأساتذة قيد الدراسة خلال أزمة كوفيد-19، مما يبرز دورها في تعزيز مرونة المؤسسات التعليمية وقدرتها على التكيف مع الظروف الاستثنائية. إضافة إلى ذلك، فإن استخدام هذه المجموعات لتنوع الأساليب التعليمية وتقديم أفكار مبتكرة يشير إلى تحول في ثقافة العمل نحو الإبداع والابتكار. كما أن الإشارة إلى توفير الوقت يدل على تحسن في تسيير الموارد وزيادة الكفاءة التنظيمية.

إضافة إلى أن تصريحات الأساتذة تكشف على الدور الذي اضطلعت به المجموعات الافتراضية في تعزيز وتنمية رأس المال الاجتماعي والمعرفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. فقد أسهمت هذه المجموعات في توسيع آفاق التواصل والتفاعل خارج الإطار التنظيمي المحدود الذي يعمل فيه الأساتذة قيد الدراسة. ويشير هذا الأمر إلى نشوء أنماط جديدة من التعاون وتبادل الخبرات والتنسيق، تتجاوز الحدود الرسمية التي تفرضها المؤسسات التعليمية. وقد امتد هذا التفاعل ليشمل أساتذة من مؤسسات تعليمية مختلفة، مما أدى إلى إثراء التبادل المعرفي وتوسيع دائرة العلاقات المهنية.

يمثل الانضمام إلى المجموعات الافتراضية استراتيجية تكنولوجية أسهمت في تمكين الأساتذة قيد الدراسة من الاستثمار الأمثل لوقتهم، مما انعكس إيجابياً على قدرتهم في تحديد الوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة وفعالية في تقديم المحتوى الدراسي. حيث "تساعد الوسائل التعليمية على تسهيل عملية تلقي المعلومات وإيضاحها، وتقلل من الجهد لكل من المعلم و المتعلم كما تختصر الوقت" (بونوة و تحريشي، 2018، صفحة 459).

يؤكد الباحثان بونوة و تحريشي على الدور الفعال الذي تلعبه الوسائل التعليمية في الارتقاء بأداء المعلم وتطوير كفاءته المهنية. فهي تسهم في تحويل دور المعلم من مجرد ناقل للمعلومات إلى مخطط ومنفذ ومقيم للعملية التعليمية بأكملها. كما أنها تمكن المعلم من تقديم المادة الدراسية بكفاءة أعلى وإدارة الوقت بفعالية أكبر. (بونوة و تحريشي، 2018، صفحة 464) هذا التأثير الإيجابي

للسائل التعليمية يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الفعالية التنظيمية، وبالتالي رفع مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، حتى في ظل التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

تتجلى العلاقة بين نظرية Y لدوغلاس ماكغريغور Douglas McGregore ونظرية Z لأوتشي Ouchi في سياق المجموعات الافتراضية للأساتذة من خلال عدة محاور. تعكس هذه المجموعات مبادئ الثقة والاستقلالية التي تنادي بها النظريتان، حيث تتيح للأساتذة تبادل المعرفة والخبرات بحرية وفعالية. كما تجسد المجموعات الافتراضية مفهوم التطوير الذاتي والمهني المستمر، وهو ما يتماشى مع رؤية كلتا النظريتين. إضافة إلى ذلك، فإن المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات التعليمية عبر هذه المجموعات يعزز مبدأ الإدارة التشاركية الذي تؤكد عليه النظريتان. وتبرز أهمية العلاقات الاجتماعية والتعاون المهني، وهي سمة بارزة في نظرية Z، من خلال التفاعلات المكثفة بين الأساتذة في هذه الفضاءات الافتراضية. (ينظر إلى الصفحات 71-76)

في الاتجاه المعاكس نلاحظ أن نسبة 15.2% من الأساتذة لم يتمكنوا من تحديد الوسيلة التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الدرس ولعل ذلك يرجع إلى عدة عوامل: قلة الخبرة المهنية، الانفصال عن المجموعات الافتراضية المهنية، الفجوة الرقمية، أو مقاومة التغييرات التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

نستنتج بأن أساتذة التعليم الثانوي انضموا إلى المجموعات الافتراضية الخاصة بالأساتذة كوسيلة تكنولوجية ساعدتهم في تسيير وقتهم، مما ساهم في تحديدهم للوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الدرس فانعكس هذا إيجاباً على فعاليتهم وساهم في رفع أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

الجدول رقم 32: الوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الدرس خلال فترة كوفيد-19

الوسائل التعليمية الملائمة	التكرار	%
السبورة	29	16.6
الكتب	45	25.7
المطبوعات	60	34.3
جهاز عرض البيانات	24	13.7
الصور	14	8
الخرائط	3	1.7
المجموع	175	100

تجدر الإشارة إلى أن المجموع 175 لا يعني حجم العينة بل يمثل عدد الباحثين الذين حدّدوا الوسيلة التعليمية الملائمة لتقديم الدرس كما أن هذا السؤال يعتبر فرعياً للسؤال الرئيسي الذي سبقه " هل حددت الوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الدرس (أكثر من أي وقت مضى سبق الجائحة)؟"

نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن المطبوعات تحظى بأعلى نسبة استخدام بنسبة 34.3%، تليها الكتب بنسبة 25.7%، ثم السبورة بنسبة 16.6%، يمثل جهاز عرض البيانات 13.7% فقط، بينما تحظى الصور والخرائط بنسب منخفضة تبلغ 8% و1.7% على التوالي. هذا التوزيع، مع متوسط تكرارات يبلغ 29.17 وانحراف معياري 20.70، يشير إلى تنوع ملحوظ في اختيارات الأساتذة للوسائل التعليمية الملائمة.

تظهر النتائج أنه بالرغم من تعدد الوسائل التعليمية التي استعملها الأساتذة أثناء جائحة كوفيد-19 إلا أنهم ركزوا على استعمال المطبوعات بنسبة 34.3%. تقول إحدى الأستاذات " كنت أستعمل المطبوعات لاستثمر الوقت لم يكن هناك وقت للكتابة على السبورة أما بالنسبة للكتاب فأخذت منه ما يخدمني فقط ". وتقول أخرى " كنت أتجنب استعمال الكتاب المدرسي

لأن تتبعه يتطلب الكثير من الوقت". كما أنه سبق وتطرقنا إلى فكرة أن الأساتذة قيد الدراسة خلال الجائحة كانوا يعملون على تقديم التمارين الملمة والشاملة لربح الوقت وكانوا يعرضونها في المطبوعات لربح الوقت .

أظهر المبحوثون خلال جائحة كوفيد-19 تجسيداً واضحاً لمفهوم "الفاعل الاستراتيجي" لميشال كروزيه Michel Crozier. فتركيزهم على استخدام المطبوعات بنسبة 34.3% يعكس استغلالهم لـ"مناطق عدم اليقين"، مما منحهم مرونة أكبر في العملية التعليمية. قولهم "كنت أستعمل المطبوعات لاستثمر الوقت" و"أخذت من الكتاب ما يخدمني فقط" يجسد "الاستراتيجيات الفردية" و"هامش الحرية". تجنبهم لاستخدام الكتاب المدرسي بشكل كامل يمثل "لعبة السلطة"، حيث تحايلا على القواعد الرسمية لصالح استراتيجيات أكثر فعالية. هذه السلوكيات تؤكد رؤية كروزيه Crozier للمنظمات كأنظمة معقدة يتفاعل فيها الفاعلون بطرق استراتيجية، متجاوزين الامتثال السلبي للقواعد، ومظهرين قدرة على التكيف لتحقيق الأهداف التنظيمية في الظروف الاستثنائية. (ينظر إلى الصفحات 160-161)

يمكننا رؤية تجسيد واضح لنظريتي Y لماكغريغور McGregor و Z لأوتشي Ouchi في سلوكيات الأساتذة في استخدامهم المبتكر للمطبوعات بنسبة (34.3%) وهو ما يعكس الدافعية الذاتية والقدرة على حل المشكلات التي تفترضها نظرية Y. في الوقت نفسه، يظهر تكيفهم مع الظروف المتغيرة والتوازن بين احتياجاتهم الفردية وأهداف المؤسسة التعليمية، وهو ما يؤكد عليه نظرية Z.

تُعزى النسبة المتواضعة في اختيار الخرائط كوسيلة تعليمية إلى كونها أداة مختصة، يستخدمها بشكل رئيسي أساتذة التاريخ والجغرافيا.

نستنتج بأن أساتذة التعليم الثانوي ركزوا على استخدام المطبوعات نظراً لما تتمتع به هذه الوسائل من أهمية في تسيير الوقت من ناحية، وتعزيز الفعالية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد وتقليل الجهد المبذول من ناحية أخرى. هذا التوجه في اختيار الوسائل التعليمية أسهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى أداء الأساتذة خلال فترة جائحة كوفيد-19،

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

الجدول رقم 33: العلاقة بين اللجوء لنسخ الأوراق وامتلاك المرونة في تسيير الدرس

المجموع		غير موافق		موافق		أصبحت لديك مرونة في تسيير الدرس اللجوء لنسخ الأوراق (Photocopie) أكثر من أي وقت مضى
		%	التكرار	%	التكرار	
100	131	3.8	5	96.2	126	نعم
100	60	55	33	45	27	لا
100	191	19.9	38	80.1	153	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا أنهم تمكنوا من إنهاء البرنامج المقرر بالرغم من نقص الحجم الساعي حيث بلغت نسبتهم 80.1% تدعمها فئة المبحوثين الذين أجابوا أنهم نعم لجأوا لنسخ الأوراق (Photocopie) أكثر من أي وقت مضى بنسبة 96.2%.

في المقابل نسبة 19.9% من المبحوثين صرحوا أنهم لم يتمكنوا من إنهاء البرنامج المقرر بالرغم من نقص الحجم الساعي وتدعمها نسبة 55% الذين أكدوا أنهم لم يلجأوا لنسخ الأوراق (Photocopie) أكثر من أي وقت مضى.

نلاحظ بأن الأساتذة أصبحت لديهم مرونة في تسيير الدرس خلال جائحة كوفيد-19 وأنهم لجأوا إلى نسخ الأوراق أكثر من أي وقت مضى. تشير أستاذة الأدب العربي إلى هذا قائلة: "كنت أُلجأ في غالب الأحيان إلى نسخ الأوراق وحتى عندما تكون آلة النسخ معطلة كنت أنسخ الأوراق من مالي الخاص". هذا يبرز أهمية عملية نسخ الأوراق كخطوة أساسية في أداء الأساتذة لمهامهم خلال فترة الجائحة، حتى أن الأساتذة استثمرت من مواردها المالية الشخصية لفعل ذلك.

تجدر الإشارة إلى أن عملية نسخ الأوراق تأتي بعد سلسلة من الخطوات التحضيرية التي يقوم بها الأستاذ. تتضمن هذه الخطوات التخطيط للدرس، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالأنشطة الملائمة والمتكيفة مع الوقت المتاح، والتي سيتم إدراجها في المطبوعة. هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي ساعد الأساتذة في تسيير مورد الوقت بكفاءة، خاصة في ظل الضغوط التي فرضتها الجائحة. نتيجة لذلك، تمكن الأساتذة من اكتساب مرونة في تقديم الدروس. فاستخدام

المطبوعات وفر الكثير من الوقت والجهد، مما ساهم في تحقيق أهداف المنهج بشكل مباشر وفي وقت أقصر. (ينظر إلى تحليل الجدول رقم 32).

المرونة في شرح الدرس تتعلق بقدرة الأستاذ على تكييف أساليبه التدريسية لتلبية الاحتياجات المتنوعة للتلاميذ وتحسين فعالية العملية التعليمية. وتتجلى في تنوع الاستراتيجيات التدريسية، والتكيف مع الفروق الفردية، ودمج التكنولوجيا، وتعزيز التفكير النقدي والإبداع، والاستجابة للظروف المتغيرة، وتنوع بيئات التعلم. تعتبر المرونة مؤشراً هاماً للفعالية التنظيمية، وانعكس امتلاكها إيجاباً على أداء الأساتذة خلال الجائحة. وقد أكدت دراسة أوتاكي Otaki و رهدربور Rahdarpour على أن المرونة لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي. (Otaki & Rahdarpour, 2023, p. 20)

يتوافق سلوك الأساتذة المذكور أعلاه مع مبادئ نظريتي Y لماكريغور McGregor و Z لأوتشي Ouchi. فالتخطيط الاستراتيجي للدروس، وتسيير الوقت بكفاءة، واكتساب المرونة في التدريس تعكس الدافعية الذاتية والقدرة على الإبداع وحل المشكلات (نظرية Y)، كما تظهر الالتزام تجاه المؤسسة التعليمية واتخاذ القرارات المستقلة (نظرية Z). ( ينظر إلى الصفحات 71-76). هذا السلوك يبرز قدرة الأساتذة قيد الدراسة على التكيف والابتكار في مواجهة تحديات الجائحة، مما يتماشى مع الافتراضات الأساسية لكلا النظريتين حول إمكانات الموظفين وقدراتهم.

في المقابل، نجد أن بعض الأساتذة لم يتمكنوا من إظهار نفس المستوى من المرونة في تسيير الدروس، ولعل ذلك يرجع إلى كونهم حديثي العهد بالتدريس. كما يكشف هذا عن إشكالية التكيف مع المتغيرات الطارئة في البيئة التعليمية وصعوبة تبني استراتيجيات تدريسية مرنة مثل الاعتماد على أسلوب نسخ الأوراق. من منظور الفعالية التنظيمية، تعكس هذه النتائج تحديات في التكيف التنظيمي والمرونة الهيكلية.

نستنتج أن الأساتذة لجأوا إلى نسخ الأوراق أكثر من أي وقت مضى، مما ساعدهم على تسيير الوقت بكفاءة واكتساب مرونة في تسيير الدروس الأمر الذي ساهم في رفع فعاليتهم التنظيمية. هذا بدوره انعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي خلال فترة الجائحة.

الجدول رقم 34: استعمال الطابعة مقارنة بما سبق

الاجابة	التكرار	%
لم أستعمل الطابعة أكثر من السابق	36	18,8
استعملتها إلى حد ما	50	26,2
نعم استعملت الطابعة أكثر من السابق	105	55
المجموع	191	100

تشير البيانات إلى أن 55% من الأساتذة استخدموا الطابعة أكثر من أي وقت مضى، بينما 26.2% استخدموها أكثر من أي وقت مضى "إلى حد ما"، و18.8% لم يستعملونها أكثر من أي وقت مضى مما يدل على تنوع في استراتيجيات تسيير الوقت والأدوات المستخدمة بين الأساتذة في ظل هذه الظروف الاستثنائية.

نلاحظ أن غالبية الأساتذة أفادوا بأنهم استخدموا الطابعة بشكل أكبر خلال فترة كوفيد-19، حيث تُعتبر الطابعة وسيلة أساسية في عملهم لطباعة المذكرات والمطبوعات. في هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى تصريح إحدى الأستاذات التي تقول: "خلال الجائحة وجدت نفسي مجبرة على اقتناء طابعة خاصة بي". إن هذه الشهادة تُجسد بوضوح الضرورة الملحة التي فرضتها الظروف الاستثنائية، مما دفع بالأساتذة إلى تبني حلول تقنية فردية لمواجهة التحديات المستجدة.

تكشف هذه النتائج عن تحول ملموس في الممارسات المهنية للأساتذة خلال جائحة كوفيد-19. فالزيادة في استخدام الطابعات تعكس استراتيجية تكيفية مع الظروف الاستثنائية، مبرزة مرونة الفاعلين في مواجهة التغيرات المفاجئة. وقد سبق أن تناولنا في دراستنا هذه الاعتماد المتزايد للأساتذة على المطبوعات كأداة رئيسية في تقديم الدروس، كما يتضح ذلك جلياً من خلال تحليل الجداول ذات الأرقام 31 و32 و33.

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

تسهم عملية الطباعة في ترشيد استخدام الوقت، سواء في مرحلة التحضير أو قبل إلقاء الدرس. فهي تعفي الأساتذة من عبء الكتابة اليدوية، وتيسر للتلاميذ قراءة المحتوى التعليمي بوضوح ويسر. علاوة على ذلك، فإن الطباعة تتيح للأساتذة إمكانية توفير الصور التوضيحية والرسوم البيانية التي من شأنها تسهيل عملية الشرح وتعزيز الفهم لدى المتعلمين.

في سياق تحليلنا للتحويلات التي شهدتها الممارسات التعليمية خلال جائحة كوفيد-19، تبرز ظاهرة لافتة تتمثل في التباين الملحوظ في استجابات أساتذة التعليم الثانوي لمتطلبات جائحة كوفيد-19. فبينما شهدنا زيادة كبيرة في استخدام الطابعات من قبل غالبية الأساتذة، نجد أن نسبة 18.8% منهم لم يشهدوا تغيراً في نمط استخدامهم لهذه التقنية. هذا التباين يكشف عن تعددية في استراتيجيات التكيف وتسيير الوقت، ويمكن تفسيره من خلال عدة أبعاد: الفجوة الرقمية، مقاومة التغيير، تنوع الاستراتيجيات التعليمية، اختلاف طبيعة المواد الدراسية، وتباين الموارد المؤسسية. كما أنه هناك مجموعة من الأساتذة كانوا يعتمدون على الطباعة بكثرة حتى قبل جائحة كوفيد-19.

نستنتج أن الأساتذة استخدموا الطباعة أكثر من أي وقت مضى، مما ساهم في تحسين تسيير وقتهم وانعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم 35: العلاقة بين استخدام جهاز عرض البيانات والتحكم في الوقت

المجموع		لا		إلى حد ما		نعم		التمكن من شرح الدرس استخدام بسهولة جهاز عرض البيانات datashow
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	48	6.2	3	29.2	14	64.6	31	نعم
100	35	2.9	1	40	14	57.1	20	إلى حد ما
100	74	4.1	3	40.5	30	55.4	41	لا
100	157	4.5	7	30.9	58	58.6	92	المجموع

الجدير بالذكر أن المجموع الإحصائي المشار إليه 157 لا يعكس بالضرورة الحجم الكلي للعينة المدروسة، نظرًا لكون هذا السؤال يندرج تحت السؤال الرئيسي السابق المتعلق بتوافر جهاز عرض البيانات في المؤسسات التعليمية.

من خلال الجدول، نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين تمكنوا من شرح الدروس بسهولة بنسبة 58.6%، وذلك مدعومًا بنسبة 64.6% من الأساتذة الذين أقرروا بأنهم استخدموا جهاز عرض البيانات (datashow). بينما نسبة 30.9% من المبحوثين تمكنوا من شرح الدروس بسهولة "إلى حد ما"، تدعمها نسبة 40.5% من الأساتذة الذين لم يستخدموا جهاز عرض البيانات (datashow).

في الاتجاه المقابل، نسبة 4.5% من المبحوثين لم يتمكنوا من شرح الدروس بسهولة، تدعمها نسبة 2.9% من الأساتذة الذين أقرروا بأنهم لم يستخدموا جهاز عرض البيانات (datashow).

نلاحظ من خلال الجدول أنه هناك اتجاه إيجابي عام نحو استخدام جهاز عرض البيانات في تسهيل شرح الدرس. تقول أستاذة اللغة العربية "اضطرت لاقتناء جهاز عرض البيانات من مالي الخاص كون أنه غير متاح في المؤسسة فكما تعلمين هو مخصص لأساتذة الفيزياء والعلوم الطبيعية". يظهر التصريح مدى أهمية استخدام جهاز عرض البيانات لدرجة أن الأستاذة وظفت رأسمالها الاقتصادي بغية توفيره. كما يظهر اشكالية تخصيص أجهزة العرض لتخصصات معينة دون غيرها، مما يدفع ببعض الأساتذة لتحمل تكاليف شخصية لتوفيره.

يعد جهاز عرض البيانات أداة تقنية هامة في العملية التعليمية حيث أنها تكسب الأستاذ الكثير من الوقت عبر تقديم محتوى بصري واضح بسرعة، مما يقلل من وقت الشرح ويساعد في تخصيص وقت أكبر للأنشطة التفاعلية كما أنه يعفي الأستاذ من الكتابة في كثير من الأحيان. إضافة إلى أنه يساعد على تقديم المحتوى التعليمي بطرق متنوعة تشمل الصور والفيديوهات والرسوم البيانية، فيوضح بذلك المفاهيم المعقدة ويسهل استيعابها. ساهم استعمال هذه التقنية في تسير الوقت بطريقة فعالة وانعكس ذلك إيجابًا على تسهيل عملية شرح الدرس في ظل الضغوطات التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشة النتائج

يعكس استخدام جهاز عرض البيانات في العملية التعليمية مبادئ رئيسية من نظرية Y ونظرية Z، حيث أظهر الأساتذة دافعاً ملحوظاً لأداء عملهم بشكل جيد، وقد اتخذ بعض الأساتذة ، رغم التحديات، مبادرات فردية مثل شراء أجهزة عرض البيانات من أموالهم الخاصة مما يدل على رغبتهم في تحسين أساليبهم التدريسية في ظل القيود المفروضة. يعزز هذا أيضاً أهمية الثقة والاستقلالية، حيث أن مبادرة الأساتذة في استخدام التكنولوجيا تشير إلى درجة من الحرية في اختيار طرق التدريس.

في الاتجاه المعاكس نلاحظ بأن نسبة ضئيلة من الأساتذة لم يتمكنوا من شرح الدرس بسهولة بالرغم من استخدامهم لجهاز عرض البيانات ولعل ذلك يرجع إلى الضغوطات التي سببتها الجائحة سواء تلك المتعلقة بضيق الوقت أو تلك المتعلقة بالخوف والقلق الذي انتاب العمال آنذاك.

نستنتج أن أساتذة التعليم الثانوي استخدموا جهاز عرض البيانات Datashow كأداة تقنية ساهمت في استثمارهم للوقت وساعدتهم على شرح الدرس بسهولة مما أظهر فعاليتهم وانعكس ذلك إيجاباً على أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

الجدول رقم 36: العلاقة بين توفير استعمال الحاسوب للوقت والجهد و التحكم في الوقت

المجموع		غير موافق		موافق		التحكم في الوقت أثناء الجائحة توفير استعمال الحاسوب للجهد أو الوقت أو كلاهما
		%	التكرار	%	التكرار	
100	32	12.5	4	87.5	28	الجهد
100	24	8.3	2	91.7	22	الوقت
100	135	13.3	18	86.7	117	الجهد والوقت
100	191	12.6	24	87.4	167	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن نسبة كبيرة من الباحثين 87.4% تحكّموا في الوقت أثناء الجائحة، تدعمها نسبة 91.7% من الأساتذة الذين أقرّوا بأن استعمال الحاسوب يوفر الوقت.

في الاتجاه المقابل نلاحظ بأن نسبة 12.6% من المبحوثين لم يتحكموا في الوقت أثناء الجائحة، تدعمها نسبة 13.3% من المبحوثين الذين أقرروا بأن استعمال الحاسوب وفر لهم الوقت والجهد.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن أساتذة التعليم الثانوي تحكّموا في الوقت ووفر استعمالهم للحاسوب الوقت. تقول إحدى الاستاذات " مَاشَكَيْتُشْ نَقْدَرُ نَحْدَمُ بِلَا PC " أي " لا أعتقد أنني أصبحت قادرة على العمل دون توفر الكمبيوتر". نستنتج من خلال هذا أن الكمبيوتر أصبح وسيلة هامة في قيام الأفراد بمهامهم المهنية وذلك لما يوفره من وقت فنسبة 91.7% من الأساتذة أقرروا بأن استخدام الكمبيوتر قد ساهم في توفير الوقت مما سمح لهم بتسييره بكفاءة. الأمر الذي انعكس إيجاباً على التحكم في الوقت أثناء الجائحة في خضم التحديات التي فرضتها الجائحة بالنسبة لعامل الوقت.

يذكر بأن الغالبية العظمى (86.7%) اعتبرت أن استخدام الحاسوب ساهم في تحسين كلا الجانبين—الجهد والوقت—بما يعكس أهمية الدمج بين الكفاءة في الأداء والقدرة على تسيير الوقت بطرق فعالة. باعتبار الوقت مورداً رئيسياً في المنظمة، فإن التحكم فيه يشير إلى الاستغلال الأمثل للموارد. هذا الاستغلال الفعال للوقت والجهد يدل على، قدرة الأساتذة على التكيف مع التحديات الطارئة مما يعكس فعالية أداء الأساتذة لمهامهم خلال فترة جائحة كوفيد-19. وقد أكدت دراسة جيمس زيكي James Ziekye أن تسيير الوقت له تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية. (Ziekye, 2016, p. 1)

في الاتجاه المقابل نلاحظ بأن نسبة 12.6% من المبحوثين لم يتحكموا في الوقت أثناء الجائحة، تدعمها نسبة 13.3% من المبحوثين الذين أقرروا بأن استعمال الحاسوب وفر لهم الوقت والجهد، مما يشير إلى وجود تفاوتات فردية في كيفية استفادة الأفراد من التكنولوجيا. قد تتأثر هذه الاختلافات بعوامل مثل مستوى المهارات التقنية.

وبناء على هذه النتائج نستنتج أن أساتذة التعليم الثانوي استخدموا الكمبيوتر كوسيلة تقنية ساعدتهم في تسيير وقتهم مما جعلهم يتحكمون في الوقت وساعدهم هذا على تأدية مهامهم أثناء جائحة كوفيد-19.

الجدول رقم 37: الرضا عن العمل أثناء جائحة كوفيد-19.

الرضا عن العمل	التكرار	%
راضي	147	77
راضي إلى درجة ما	38	19.9
غير راض	6	3.1
المجموع	191	100

يظهر جدول الرضا عن العمل أن 77% من المبحوثين راضون عن عملهم أثناء فترة كوفيد-19، نسبة 19.9% من المبحوثين يشعرون بالرضا إلى درجة ما بينما نسبة 3.1% غير راضين عن عملهم أثناء جائحة كوفيد-19.

من خلال الجدول بشكل عام، النتائج تشير إلى مستوى مرتفع من الرضا عن العمل ويعتبر الرضا الوظيفي مؤشرا هاما لقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات التعليمية. فهو يعكس مدى تكيف الأساتذة مع التحديات المستجدة وقدرتهم على تحقيق الأهداف التربوية في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

يمكن تفسير النسبة المرتفعة للرضا الوظيفي بين الأساتذة في ضوء قدرتهم على إتمام البرامج وتحقيق معظم الأهداف التعليمية في ظل الظروف الاستثنائية والتحديات التي فرضتها الجائحة وفي ظل تحكمهم في الوقت وتسيير شرح الدرس. ويعزى ذلك إلى استعدادهم لمواجهة أزمة كوفيد-19 من خلال الاعتماد على التكنولوجيا كوسيلة لتسيير الوقت، مما انعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي وكفاءتهم المهنية. وقد التمسنا هذا من خلال الجداول التي تعرضنا إلى تحليلها سابقا.

أما فيما يتعلق بحالات عدم الرضا أو حتى الرضا إلى درجة ما، فيمكن إرجاعها إلى تبني بعض الأساتذة قيد الدراسة منظورًا يركز على تجربة التلميذ خلال جائحة كوفيد-19. وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى تصريح إحدى أستاذات اللغة الإنجليزية التي عبرت عن عدم رضاها عن

أدائها المهني، مستندة في ذلك إلى انخفاض مستوى استيعاب الطلاب مقارنة بالفترات السابقة. ومع ذلك، فإن هذا التراجع في مستوى الاستيعاب قد قوبل بنوع من التساهل في معايير التقييم للسنة الدراسية اللاحقة وهو ما أسهم في تراجع المستوى الدراسي بصفة عامة. وقد أكدت دراسة باكان (Bakan, Buyukbese, Erachan, & Sezer, 2014, p. 1472) وآخرون بأن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

نستنتج بأن الأساتذة كانوا راضين عن عملهم في خضم التحديات التي فرضتها الجائحة الأمر الذي ساهم في رفع الفعالية التنظيمية وبالتالي الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

## 2- مناقشة النتائج العامة للدراسة

من خلال سيرورة البحث والتحليل الكمي والكيفي للجداول الإحصائية والمقابلات الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج العامة لدراستنا هاته التي تناولت العلاقة بين تسيير الوقت والأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي في سياق التحولات الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

نسبة إلى الفرضية الأولى فقد تجلت استعدادات أساتذة التعليم الثانوي لتسيير الوقت أثناء جائحة كوفيد-19 في عدة جوانب أساسية نذكر منها: المرونة والتكيف مع الظروف الجديدة، التعاون وتبادل الأفكار بين الأساتذة، إدارة الوقت بفعالية، الالتزام والمسؤولية في الحضور وتعويض الغياب، التخطيط الاستراتيجي وترتيب الأولويات، المرونة في اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية الأولى ما يلي:

1- ساهم استعداد الأساتذة لتغيير بعض الإجراءات في تحسين تسيير الوقت، مما مكّنهم من ضبط الصف وتنظيم البيئة الصفية. وقد انعكس ذلك إيجاباً على أداءهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

2- الميل الإيجابي للأساتذة نحو التشاور والتبادل المعرفي فيما بينهم قد أسهم بشكل ملحوظ في تعزيز تسيير الوقت. انعكس هذا التحسن في تسيير الوقت إيجاباً على قدرتهم على إعداد المذكرات التي تتضمن الكفاءات المراد تحقيقها. مما ساهم في تحسين تنظيم البيئة الصفية، وأثر إيجاباً على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال جائحة كوفيد-19.

3- أظهر الأساتذة قيد الدراسة استعداداً إيجابياً لتسيير الوقت بفعالية، من خلال تقاسمهم للحلول والأفكار مع زملائهم لمجابهة الظروف السائدة، مما مكّنهم من تنويع الأساليب التعليمية، وهو ما أسهم في تنظيم البيئة الصفية، ورفع من أداء أساتذة التعليم الثانوي أثناء كوفيد-19.

- 4- التمس أساتذة التعليم الثانوي خلال جائحة كوفيد-19 تنسيقاً أكثر بينهم مما يظهر استعداداتهم لتسيير الوقت وهذا ما مكّنهم من الالتزام بالمواعيد المحددة للتقويم مما أسهم في تنظيم البيئة التعليمية وحافظ على أدائهم خلال فترة كوفيد-19.
- 5- أبدى الأساتذة حرصاً ملحوظاً على الانتظام في الحضور، سعياً منهم لاستثمار الوقت المتاح. يعكس هذا السلوك استعداداً لتسيير الوقت، مما مكّنهم من تحقيق الأهداف المرسومة في المنهاج الدراسي وهو ما يمثل الغاية الأساسية للتنظيم والذي من شأنه أن يرفع الأداء الوظيفي للأساتذة خلال الفترة الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19.
- 6- كان الأساتذة على استعداد لتعويض ساعات الغياب بمبادرة منهم حتى يتمكنوا من تسيير الوقت في ظل الظروف التي فرضتها جائحة كوفيد-19.
- 7- أساتذة التعليم الثانوي قيد الدراسة قاموا بإضافة ساعات بغرض إنهاء البرنامج الدراسي مما ساهم في تجسيد استعداداتهم لتسيير الوقت ومكّنهم من إنهاء البرنامج بالرغم من نقص الحجم الساعي الأمر الذي أدى إلى تحقيق الغايات الأساسية للتنظيم وساهم في رفع أدائهم الوظيفي.
- 8- تمكن الأساتذة من تهيئة التلاميذ للحصة بسهولة في وجود التدابير الصحية الموجودة مما ساهم في تنظيم البيئة الصفية وبالتالي رفع أدائهم الوظيفي خلال أزمة كوفيد-19 وذلك عبر حرصهم على عدم التأخر عن الدوام استثماراً للوقت وهو ما يجسد استعدادهم لتسيير الوقت بكفاءة.
- 9- استعدادات أساتذة التعليم الثانوي لترتيب الأولويات على حساب الأمور الثانوية في البرنامج مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة مكّنهم من تسيير الوقت فوفقوا في إنهاء الدروس بالطريقة المخطط لها حيث تمكنوا من تنظيم البيئة الصفية وهو الأمر الذي ساهم في رفع أدائهم أثناء أزمة كوفيد-19.
- 10- أساتذة التعليم الثانوي اعتمدوا على تخطيط الوقت لتسهيل العمل، مما أظهر استعداداتهم الإيجابية لتحسين تسيير الوقت. وقد ساهم ذلك في تمكينهم من تنويع الأنشطة التعليمية بالرغم من ضيق الوقت. هذا الأمر أدى إلى تعزيز تنظيم البيئة

الصفية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ حتى في ظل التحديات الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

11- أساتذة التعليم الثانوي قيد الدراسة كانوا حريصين على تتبع التدرجات السنوية خلال جائحة كوفيد-19 مما أظهر استعداداتهم الايجابية نحو تسيير الوقت ومكثهم من تنظيم البيئة الصفية. هذا ما انعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

12- اتخاذ أساتذة التعليم الثانوي للقرارات الفردية والجماعية لمسايرة التغيرات التي كانت تحصل من حين لآخر يعكس استعداداتهم الايجابية لتسيير الوقت مما سهل انجازهم للمهام المهنية وانعكس ذلك على التنظيم وساهم في رفع أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

13- أساتذة التعليم الثانوي قد وازنوا بين الوقت المهني والوقت الخاص، مما يعكس استعداداتهم الإيجابية في تسيير الوقت. هذه القدرة على الموازنة مكنتهم من تجاوز التحديات الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-19، وأظهرت نمطاً تنظيمياً إيجابياً ساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

14- امتلك الأساتذة من خلال الاستعدادات التي اكتسبوها خلال الجائحة استراتيجيات مبتكرة في تسيير الوقت.

مكنت هذه الاستعدادات مجتمعة الأساتذة قيد الدراسة من تنظيم البيئة الصفية وتحقيق الأهداف التعليمية في ظل القيود المفروضة، مما انعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي خلال فترة جائحة كوفيد-19. حاول الأساتذة الحفاظ على جودة العملية التعليمية وحققوا الأهداف المنهجية رغم الظروف الاستثنائية، مؤكدين أهمية الاستعدادات الشخصية والمهنية في مواجهة الأزمات ودور التنظيم في تحسين الأداء التعليمي حتى في أصعب الظروف.

استناداً إلى النتائج المفصلة، يتضح صحة الفرضية الأولى، حيث أثرت استعدادات أساتذة التعليم الثانوي لتسيير الوقت بشكل إيجابي في تنظيمهم للبيئة الصفية خلال جائحة كوفيد-19. مما انعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي خلال فترة جائحة كوفيد-19.

أما بالنسبة لاستعمال التكنولوجيا والتي تمثل البعد الثاني الذي اعتمدنا عليه في الفرضية الثانية والمتعلق بتسيير الوقت فقد تجسد استعمالها من طرف أساتذة التعليم الثانوي في عدة جوانب أساسية تمثلت في: أولاً، الاستخدام البريد الإلكتروني والهاتف النقال في التواصل مع الإدارة والمفتشين.. ثانياً، توظيف وسائل التواصل الاجتماعي، وخاصة الفيسبوك، لتعزيز التفاعل مع التلاميذ وتجاوز القيود المفروضة بسبب الجائحة. ثالثاً، الاعتماد على المواقع الإلكترونية في إعداد الدروس وتجميع الموارد التعليمية. إضافة إلى استعمال الوسائل التكنولوجية التعليمية المتنوعة. وقد أثبتت نتائج الفرضية الثانية ما يلي:

1- الاستخدام المنتظم للبريد الإلكتروني كوسيلة للاطلاع على توجيهات المفتشين قد أبرز الدور الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الوقت. مما أسهم في إكساب الأساتذة مستوى عال من المرونة في تنفيذ توجيهات المفتشين بشكل ملحوظ. تعد المرونة العالية مؤشراً على الفعالية التنظيمية، والتي انعكست بدورها إيجاباً على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال فترة جائحة كوفيد-19.

2- استخدم أساتذة التعليم الثانوي قيد الدراسة الهواتف المحمولة كوسيلة تقنية للتواصل مع الإدارة. وقد أدى هذا الاستعمال إلى تحسين ملحوظ في تسييرهم للوقت، مما سهل التواصل مع الجهاز الإداري. انعكس هذا التحسن في الاتصال بشكل إيجابي على الكفاءة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، مما ساهم بدوره في تعزيز أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

3- اعتبر الهاتف، بوصفه أداة فعّالة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسيلة للتواصل المرن مع الأساتذة. أسهم هذا الأخير بشكل ملحوظ في تحسين تسيير الوقت حيث عمل على تيسير عملية تبادل المعلومات بين أعضاء الطاقم التربوي. ونتيجة لذلك، ارتقى مستوى الفعالية التنظيمية بشكل ملموس، مما انعكس إيجاباً على أداء أساتذة المرحلة الثانوية خلال فترة تفشي جائحة كوفيد-19.

- 4- اعتمد أساتذة التعليم الثانوي على وسائل التواصل الاجتماعي بغية استغلالهم للوقت. وقد ساهم هذا في تعزيز التفاعل بينهم وبين تلامذتهم، متجاوزين بذلك القيود المفروضة بسبب جائحة كوفيد-19، مما أدى إلى رفع الفعالية التنظيمية وانعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للأساتذة خلال هذه الفترة الاستثنائية.
- 5- سرّعت جائحة كوفيد-19 من وتيرة التحول الرقمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بدرجة ملموسة، مع تركيز واضح على استخدام منصات التواصل الاجتماعي، وخاصة فايسبوك Facebook من أجل تسيير الوقت.
- 6- وظف الأساتذة المواقع الإلكترونية كأداة تكنولوجية عملية في عملية إعداد الدروس، مما انعكس إيجاباً على تسيير الوقت وتجميع الموارد التعليمية. وقد أسهم هذا التوظيف في تعزيز الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي أثناء جائحة كوفيد-19.
- 7- استعمل الأساتذة المواقع الإلكترونية باعتبارها وسيلة تكنولوجية ناجعة ساعدت الأساتذة في عملية تحضير الدرس وانعكس ذلك إيجاباً على تسييرهم للوقت مما مكّنهم من جمع الموارد اللازمة للدرس فظهر فعاليتهم وانعكس ذلك إيجاباً على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي أثناء جائحة كوفيد-19.
- 8- استعمل أساتذة التعليم الثانوي المواقع الخاصة بتصميم الفروض والاختبارات كأداة تكنولوجية ناجعة ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين تسييرهم لوقتهم، مما مكّنهم من بناء التقويم بطريقة فعالة بسهولة فانعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.
- 9- هناك تحول إيجابي في استخدام التكنولوجيا من طرف أساتذة التعليم الثانوي خلال جائحة كوفيد-19، مع وجود تنوع في الموارد المستخدمة.

10- أساتذة التعليم الثانوي انضموا إلى المجموعات الافتراضية الخاصة بالأساتذة كوسيلة تكنولوجية ساعدتهم في تسيير وقتهم ، مما ساهم في تحديدهم للوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الدرس فانعكس هذا ايجابا على فعاليتهم وساهم في رفع أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

11- ركز أساتذة التعليم الثانوي على استخدام المطبوعات نظراً لما تتمتع به هذه الوسائل من أهمية بالغة في تسيير الوقت من ناحية، وتعزيز الفعالية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد وتقليص الجهد المبذول من ناحية أخرى. أسهم التوجه في اختيار الوسائل التعليمية بشكل ملحوظ في رفع مستوى أداء الأساتذة خلال فترة جائحة كوفيد-19.

12- لجأ الأساتذة إلى نسخ الأوراق بشكل أكثر من أي وقت مضى، مما ساعدهم على تسيير الوقت واكتساب مرونة في تسيير الدروس وساهم في رفع فعاليتهم. هذا بدوره انعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي خلال فترة الجائحة.

13- أساتذة التعليم الثانوي استخدموا جهاز عرض البيانات Datashow كأداة تقنية ساهمت في استثمارهم للوقت وساعدتهم على شرح الدرس بسهولة مما أظهر فعاليتهم وانعكس ذلك إيجاباً على أدائهم الوظيفي خلال جائحة كوفيد-19.

14- استخدم أساتذة التعليم الثانوي الحاسوب كوسيلة تقنية ساهمت في تسيير وقتهم مما مكّنهم من التحكم في الوقت ورفع من أدائهم الوظيفي.

15- كان الأساتذة راضون عن عملهم في خضم التحديات التي فرضتها الجائحة الأمر الذي ساهم في رفع الفعالية التنظيمية وبالتالي الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

أدى التوظيف الاستراتيجي للتكنولوجيا إلى تحسين ملحوظ في تسيير الوقت، وعزز الفعالية التنظيمية للمؤسسات التعليمية. نتيجة لذلك، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال فترة الجائحة، حيث تمكنوا من التكيف بسرعة مع متطلبات التعليم في خضم التحديات التي فرضتها الظروف الاستثنائية. يؤكد الاستنتاج دور التكنولوجيا في تعزيز المرونة

والكفاءة في العملية التعليمية، خاصة في أوقات الأزمات، ويبرز أهمية التحول الرقمي في قطاع التعليم لضمان استمرارية وفعالية العملية التعليمية في مواجهة التحديات غير المتوقعة.

تؤكد النتائج صحة الفرضية الثانية، حيث تحققت الفعالية التنظيمية لأداء الأستاذ بالتعليم الثانوي من خلال استعماله للتكنولوجيا خلال فترة كوفيد-19 كوسيلة بيداغوجية ناجعة لربح الوقت.

انطلاقاً مما سبق وفي ضوء الفرضية الرئيسية المتعلقة بتأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي خلال جائحة كوفيد-19، وبناءً على الدراسة المنهجية والنظرية والميدانية، ومن خلال نتائج الفرضية الأولى والثانية فقد خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لتسيير الوقت على الأداء الوظيفي لأساتذة خلال جائحة كوفيد-19. ويتجلى هذا التأثير الإيجابي من خلال جانبين رئيسيين:

أولاً، الأثر الإيجابي لاستعدادات الأساتذة على تنظيمهم للبيئة الصفية، وهو ما يندرج تحت الفرضية الأولى، حيث أظهرت النتائج أن الاستعدادات الجيدة للأساتذة انعكست إيجابياً على قدرتهم في تنظيم البيئة الصفية بكفاءة عالية، مما أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ.

ومن خلال الاستعدادات الايجابية لأساتذة التعليم الثانوي كشفت الدراسة عن تحول في القيمة الاجتماعية للوقت في الوسط التعليمي، فالنتائج أكدت بأن الأزمة، رغم تحدياتها، قد أسهمت في إعادة تشكيل التصورات حول قيمة الوقت وأهمية تسييره في السياق التعليمي حيث أصبح الوقت مورداً استراتيجياً يتطلب تسييراً فعالاً. وقد انعكس هذا التحول في تطوير آليات مبتكرة لتسيير الوقت، وترسيخ ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على المرونة والتكيف.

شكلت جائحة كوفيد-19 منعطفاً حاسماً في المسار التربوي والتعليمي، حيث أفرزت تحولات ملحوظة في الممارسات التعليمية وأنماط التفكير المهني لدى الأساتذة. وقد برهنت هذه الفترة الاستثنائية على قدرة الأساتذة على التكيف مع المستجدات الطارئة، وإن كانت قد كشفت في الوقت ذاته عن ثغرات تستدعي المعالجة والتطوير.

يؤكد التحول الملحوظ في الهابيتوس المهني للأساتذة صحة نظرية بيير بورديو Pierre Bordieu حول قابلية البنى الاجتماعية للتشكل والتكيف. فقد اكتسب الأساتذة مهارات جديدة في التعامل مع الوقت بأسلوب بوليكروني ومونيكروني، واستثمروا التقنيات التكنولوجية ، مما أدى إلى تحسين أدائهم المهني بشكل ملحوظ. ومن المهم الإشارة إلى أن الاستعدادات والمهارات المكتسبة خلال الجائحة قد أثبتت استدامتها في الممارسات المهنية للأساتذة، مما يؤكد إمكانية إحداث تغييرات إيجابية دائمة في المنظومة التعليمية.

ثانياً، التأثير الإيجابي للتكنولوجيا على الفعالية التنظيمية، وهو ما يتوافق مع الفرضية الثانية ، فقد أبرزت النتائج الدور الحيوي الذي لعبته التكنولوجيا في تعزيز الفعالية التنظيمية للمؤسسات التعليمية، مما ساهم بدوره في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة خلال فترة الجائحة. وعليه، يمكن القول إن هذه النتائج تؤكد على ارتباط تسيير الوقت بالأداء الوظيفي، وتبرز أهمية التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتنظيمية في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسات التعليمية، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية كتلك التي فرضتها جائحة كوفيد-19.

### خلاصة:

أظهرت نتائج هذا الفصل أن التكنولوجيا ساهمت في تسهيل التواصل بين مختلف أطراف العملية التعليمية وتحسين التعاون والتنسيق. كما وفرت للأساتذة إمكانية الوصول إلى موارد تعليمية متنوعة، مما أدى إلى توفير الوقت والجهد. إضافة إلى ذلك، عززت التكنولوجيا التفاعل بين التعليم والأساتذة، مما أسهم في تحسين العملية التعليمية بشكل ملحوظ. وتحليل النتائج الشاملة، أثبتت دراستنا الحالية صحة الفرضيتين الأولى والثانية. وخلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لتسيير الوقت على الأداء الوظيفي للأساتذة خلال جائحة كوفيد-19.

## خاتمة

في ختام دراستنا حول تأثير تسيير الوقت على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي في سياق جائحة كوفيد-19، نستعرض أبرز النتائج والتوصيات التي تمخضت عنها بحثنا. تمحورت إشكالية الدراسة الرئيسية حول التحولات التي أحدثتها الجائحة في مفهوم الوقت وممارسات تسييره ضمن الإطار التنظيمي لمؤسسات التعليم الثانوي، وانعكاسات ذلك على الأداء الوظيفي للأساتذة. وعليه، طرحنا التساؤل التالي: إلى أي مدى استطاعت الجائحة أن تعيد اكتشاف قيمة الوقت لدى أساتذة التعليم الثانوي وكيف أثر ذلك على أدائهم الوظيفي؟

تنبع الأهمية البحثية لهذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على الفرصة التي وفرتها الجائحة لإعادة النظر في المسلمات التنظيمية، وابتكار مقاربات حديثة في مجالات تسيير الوقت، وتوزيع الموارد، وتقييم الأداء الوظيفي. وتكمن قيمتها العلمية في إسهامها في محاولة تعميق الفهم لديناميكيات العلاقة بين تسيير الوقت والأداء الوظيفي ضمن السياق الخاص بمؤسسات التعليم الثانوي، في ظل أزمة كوفيد-19. كما يقدم هذا البحث رؤى لصناع القرار في القطاع التربوي حول ضرورة دعم الهيئة التدريسية وتزويدها بالكفاءات والأدوات اللازمة لتسيير الوقت بكفاءة بغية رفع الأداء الوظيفي.

واجهت هذه الدراسة مجموعة من التحديات المنهجية والميدانية، تمثلت في العقبات التي اعترضت سبيل الدراسة الميدانية، وما صاحبها من تردد لدى بعض المبحوثين في إبداء التعاون لجمع البيانات. إضافة إلى ذلك، شكلت الطبيعة الخاصة للموضوع، المرتبط بجائحة كوفيد-19، تحدياً إضافياً، إذ أبدى العديد من المشاركين رغبة في تجاوز هذه المرحلة والتطلع إلى آفاق مستقبلية. غير أن هذه التحديات أثرت البحث وأكسبته قيمة علمية، من خلال دفعنا إلى ابتكار أساليب بحثية وتكييف منهجيتنا بما يتلاءم مع الظروف السائدة.

أظهرت الدراسة الأثر الإيجابي لتسيير الوقت على الأداء الوظيفي في ظل الظروف التي فرضتها جائحة كوفيد-19. وبرهنت الأزمة على أهمية إعادة اكتشاف قيمة الوقت وضرورة تطوير استراتيجيات لتسييره. كما شكلت الجائحة حافزاً دفع أساتذة التعليم الثانوي إلى إعادة النظر في مفهومهم للوقت وقيمه. وانعكست الاستعدادات الإيجابية التي طورها الأساتذة تجاه تسيير الوقت خلال فترة الجائحة على تنظيمهم للبيئة الصفية وأدائهم الوظيفي. كما برز الدور الذي لعبته التكنولوجيا في رفع الفعالية التنظيمية.

توصي الدراسة بالاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسات التعليمية، وتعزيز برامج التكوين المهني للأساتذة في مجال تسيير الوقت والتكنولوجيا التعليمية. كما تدعو إلى تبني وتعميم الاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها خلال فترة جائحة كوفيد-19، مثل تطبيق نظام التفويج للحد من الاكتظاظ في الفصول الدراسية، وإعادة هيكلة المناهج الدراسية لضمان فعالية التعليم، وتعزيز الأنشطة اللاصفية كجزء من العملية التعليمية.

يجدر بنا التنويه إلى أن نطاق بحثنا اقتصر على بعدين محددين من أبعاد تسيير الوقت المتعددة وبعدين فقط من ضمن الأبعاد المتعددة للأداء الوظيفي. وقد كان لتداعيات جائحة كورونا الأثر البالغ في توجيه مسار البحث نحو هذه الأبعاد تحديداً. كما أن طبيعة العلاقة الديناميكية بين تسيير الوقت والأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة قد حتمت علينا التركيز على الجوانب الأكثر إلحاحاً وارتباطاً بإشكالية البحث الرئيسية.

إن هذا التحديد المنهجي لنطاق الدراسة لا يعني بأي حال من الأحوال استنفاد الموضوع أو الإحاطة بجميع جوانبه. بل على العكس، فإنه يفتح آفاقاً رحبة أمام الباحثين الراغبين في الخوض في هذا الحقل المعرفي الخصب. ومما لا شك فيه أن تغير الظروف الزمانية والمكانية قد يفضي إلى تحولات في العوامل المؤثرة ونتائجها، مما يستدعي مواصلة البحث والتقصي في هذا المجال بما يتناسب مع المستجدات والتحديات المتجددة. كما يمكن استكشاف استدامة التغيرات في الهابيتوس المهني للأساتذة وقدرتهم على التكيف مع النماذج التعليمية الهجينة المستجدة، وتبني مقاربات بحثية متعددة المناهج لفهم التحولات في تنظيم العمل التربوي.

وختاماً، تؤكد هذه الدراسة على أهمية النظر إلى الأزمات كفرص للتعلم التنظيمي والتطوير المؤسسي. فمن خلال الاستفادة من الدروس المستخلصة من جائحة كوفيد-19، يمكن بناء هياكل تنظيمية مرنة، قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحسين الأداء الوظيفي. لقد أبرزت هذه الجائحة أهمية تسيير الوقت في تحقيق التميز التنظيمي، وأظهرت قدرة العاملين على تطوير استراتيجيات لتسيير وقتهم، مما يسهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية في ظل التغيرات المستمرة.

## قائمة المراجع

## 1- المراجع باللغة العربية:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2006). (العدد 46 المادة 84) .
- 2- ابراهيم شالا، و علي بوشيخي. (2022). استراتيجيات إنجاح التعليم الالكتروني ودورها في رفع فاعلية الأداء الوظيفي بالجامعات الجزائرية في ظل تفشي أزمة كوفيد-19. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، 15 (1)، 165-186.
- 3- أحمد الحمزة، و أمين البار. (2023). الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، 12 (3)، 222- 223.
- 4- أحمد جلال حسن اسماعيل. (2009). إدارة الوقت واستثماره في مجال الادارة المدرسية. كفر الشيخ: العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- 5- أحمد محمد الزعبي. (2014). سيكولوجية الفروق الفردية وتطبيقاتهم التربوية (الإصدار 2). القاهرة: مكتبة الرشد.
- 6- أربيتل ليستر. (1999). إدارة الوقت المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت (الإصدار 1). عمان: الأهلية.
- 7- أشرف إبراهيم محمد الغراز. (2009). فاعلية برنامج تدريبي في إدارة الوقت في تنمية مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة. مجلة كلية التربية ، 6 (6)، 166-205.
- 8- أكرم عادل البشير، سامر عبدالكريم خصاونة، و عبدالله محمد أبوتينة. (2007). أن تكون معلم صف: الأسباب والعوامل- دراسة ميدانية. دراسات، العلوم التربوية ، 34، 608-619.
- 9- الأمين بلخير. (2022). سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية دراسة تحليلية لواقع الممارسات اليومية (الإصدار 1). سطيف: دار المجدد.
- 10- الخامسة سايجي، و أمال حفناوي. (2022). التسويق الالكتروني للخدمات. عمان: اليازوري.

- 11- الطاهر غراز. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات المعاصرة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-*، 4 (9)، 62-79.
- 12- المرسوم التنفيذي رقم 90-49. (المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990). *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية*.
- 13- المرسوم التنفيذي 08-315. (2008). *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد (59)*.
- 14- أمحمد زردومي، وزينة لعروسي. (2012). اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو التدريس في ظل المقاربة بالكفاءات. *دفاتر المخبر*، 7 (1)، 321-330.
- 15- ايمان طاهر. (2017). الإعاقة أنواعها وطرق التغلب عليها. *الجيزة: وكالة الصحافة العربية*.
- 16- بديع محمود القاسم. (2000). *علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق*. (1، المحرر) الأردن: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع.
- 17- بلقاسم سلاطنية. (2003). العلاقات الإنسانية في المؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية (5)*، 37-52.
- 18- بلقاسم سلاطنية، وآخرون. (2013). *الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي*. القاهرة: دار الفجر.
- 19- بن رزوق جمال. (2010). نظريات التنظيمات دراسة تحليلية. *مجلة المعيار*، 12 (1)، 527-556.
- 20- بن طيب عبدالقادر، هامل منصور، وعبو شرفاوي الحاج. (2021). *فاعلية إدارة الوقت الصفي. مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية*، 7 (1)، 75-92.
- 21- بوالشرش كمال. (2015). *الثقافة التنظيمية (الإصدار 1)*. عمان: دار الأيام.
- 22- بوبكر بوخريسة. (2017). *سوسيولوجيا بير بورديوت تحليل في النظرية والمفاهيم والمنهج*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- 23- بول بوردن. (2009). *الإدارة الصفية تكوين بيئة صفية ناجحة* (المجلد 2). (محمد طالب السيد سليمان، المترجمون) دار الكتاب الجامعي: غزة.
- 24- تامر يوسف أبو العجين. (2010). أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحمية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير). قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 25- *تعدادات الوظيفة العمومية*. (1 7 2020). تم الاسترداد من <https://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp#f>
- 26- جازية كيران. (2008). *محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع*. الجزائر : ديوان المطبوعات الجزائرية.
- 27- جميل حمداوي. (2015). المفاهيم السوسولوجية عند بيار بورديو. *مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية* ، 2 (12)، 114-101.
- 28- جميل صليبا. (1982). *المعجم الفلسفي* (المجلد 1). بيروت: دار الكتاب اللبناني.
- 29- حجيبة رحالي. (2017). *نظريات التنظيم*. الجزائر: كنوز الحكمة.
- 30- حسين صديق. (2011). *الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية*. مجلة جامعة دمشق ، 27 (4-3)، 361-323.
- 31- حكيمة وشنان، و صالح شلابي. (2021). *الاستعداد الاجتماعي لفيروس كورونا في الجزائر مقارنة مونوغرافية لمدينة سكيكدة. دراسات نفسية وتربوية* ، 14 (2)، 765-748.
- 32- حماده رشدي عبد العاطي. (2021). *المواطنة الرقمية في السياق التربوي*. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 33- حيدر خلف بنان الحمراي. (2016). *الخبرات التعليمية: مفهومها وخصائصها*. مجلة كلية التربية الأساسية ، 22 (93)، 235-217.
- 34- خالد تلعيش. (2020). *جائحة كورونا (كوفيد- 19) وأثرها على مخرجات السياسة العامة بالجزائر: التداعيات والآليات*. مجلة المفكر ، 15 (3)، 105-89.

35- خالد كاظم أبو دوح. (2019). راس المال الثقافي: مقارنة سوسولوجية. التفاهم ، 17 (63)، 321-336.

36- خليل محمد حسن الشماع، و كاظم محمود خضير. (2007). نظرية المنظمة (الإصدار 3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

37- داليا طارق عبدالفتاح. (2020). التنظيمات والمشكلات التنظيمية - دراسة اجتماعية تحليلية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، 27 (3)، 406-419.

38- ذهبية سيد علي. (2016). أهمية التدريب في المؤسسة. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ، 4 (1)، 121-237.

39- رابع رباب. (2016). التنشئة الاجتماعية المعاصرة نحو إعادة صياغة المفهوم. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (24)، 63-80.

40- راوية بنت أحمد القحطاني، و سعود بن ضحيان الضحيان. (2020). النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية (20)، 437-451.

41- رضا قجة، و يوسف جغلوي. (2007). المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي. مجلة تاريخ العلوم (7)، 90-102.

42- رفيقة بوخالفة. (2011). الانضباط الوظيفي للعمال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (مذكرة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، البلدية: جامعة سعد دحلب.

43- زهية دباب. (2021). قضايا ومفاهيم سوسولوجيا التربية في فكر بيبور بورديو. مجلة دفاتر المخبر ، 16 (1)، 138-152.

44- زينب بوراي، و أحمد جميل. (2021). إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي - جبل العنق. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، 7 (2)، 143 - 160.

- 45- زينب فرج الله، و ليليا بن صويلح. (2021). التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري. مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، 6 (2)، 338-321.
- 46- سامية عواج. (2020). الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 47- ستيفان شوفالييه، و كريستيان شوفيري. (2013). معجم بورديو. (ابراهيم الزهرة، المترجمون) الجزائر: دار الجزائر.
- 48- سعيد سبعون. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل العلمية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصبه للنشر.
- 49- سلمى عمارة. (2018). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة دراسة تحليلية لمؤسسة بريد الجزائر وكالة ام البواقي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، 5 (2)، 314-297.
- 50- سهيل عبيدات. (2007). ادارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة (الإصدار 1). اربد: عالم الكتب الحديث.
- 51- سيلية أمعوش، و صافية مقدم. (2022). التعليم عن بعد: مفاهيم نظرية. مجلة العَدْوِي للسانيات العرفنية وتعليمية اللغات ، 2 (1)، 104-93.
- 52- شامي بن سادة. (2007). الاصلاح التربوي في مرحلة التعليم الثانوي -دراسة ميدانية بثانوية فخار عبدالكريم ومركز التوجيه المدرسي والمهني بالمدينة- (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بوزريعة: جامعة الجزائر.
- 53- صبرين تقار. (2018). واقع ادارة الوقت في المؤسسة الاستشفائية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2 ابو بالقاسم سعد الله.
- 54- صلاح الدين لعربي. (2014). مفهوم الهايتوس عند بيار بورديو. مجلة العلوم الاجتماعية (9)، 71-64.

55- طه عبدالعاطي نجم. (2015). *مناهج البحث الإعلامي* (الإصدار 1). الاسكندرية: دار كلمة للنشر والتوزيع.

56- عاشور الهاني. (2018). أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

57- عبد العظيم حمدي عبد الله. (2013). *الاختبارات والمقاييس (سلسلة تنمية المهارات الأخصائي النفسي)*. القاهرة: مكتبة أولاد الشيخ التراث.

58- عبد القادر بن برطال، الهاشمي بعاج، ويوسف خنيش. (2017). تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية). *مجلة العلوم الادارية والمالية ، 1 (1)*، 199-215.

59- عبد الوهاب بن علي. (2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية ، وهران: محمد بن احمد.

60- عبدالستار حمي، و حورية ترزولت عمروني. (2020). الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، 12 (2)*، 547-562.

61- عبدالعزيز زواتيني. (2020). *الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية* (الإصدار 1). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

62- عبدالعزيز علي مرزوق، وانعام السيد فهيم خطاب. (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، 1 (2)*، 261-314.

63- عبدالقادر دربالي. (2019). *نظرية المنظمات* (الإصدار 1). (الحبيب ثابتي، المترجم) جامعة معسكر: مخبر لابداك.

- 64-عبدالقادر قرش. (2010). دراسة الوقت بين الفكر الاداري والاسلامي -دراسة مقارنة-  
دراسات العدد الاقتصادي ، 1 (1)، 303-278.
- 65-عبدالكريم بوحفص. (2017). تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات. الجزائر: ديوان  
المطبوعات الجامعية.
- 66-عبدالكريم بوحفص، و ميلاد بوحفص. (2022). السلوك التنظيمي في ضوء المحددات  
الفردية والجماعية والتنظيمية (الإصدار 1). الجزائر: منشورات دارالخلدونية.
- 67-عبدالكريم قدوري. (2020). مقدمة في علم اجتماع المنظمات (الإصدار 1). ابن النديم  
للنشر والتوزيع: وهران.
- 68-عبدالكريم محمد علي قناوي. (2017). استخدام موقع فيسبوك للأغراض التعليمية -  
دراسة مطبقة على عينة من أساتذة وطلاب كلية الآداب بجامعة طبرق-. المؤتمر العلمي  
حول مهنة المكتبات والمعلومات في ليبيا في عصر المعرفة الرقمية: التحديات، والجاهزية،  
والاتجاهات (الصفحات 1-30). ليبيا: جامعة عمر المختار.
- 69-عبدالملك الأزهر، و بوخميس بوفولة. (2020). الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة  
للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية  
الجزائرية (مدخل نظري تحليلي). مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، 7 (1)، 251-  
271.
- 70-عبدالمجيد أونيس. (د س). مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين. عمان:  
اليازوري.
- 71-عبدالمحسن نعساني. (2018). ادارة الأداء الوظيفي "مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية".  
الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- 72-عبدالنور موسى، و السعيد فكرون. (2020). تحسين الأداء التنظيمي في ظل تكنولوجيا  
المعلومات (فراءة سوسيو-تنظيمية). مجلة البحوث والدراسات الانسانية ، 14 (2)، 32-7.

73-عتيقة حرايرية. (2015). الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، 3 (1) ، 78-59.

74-عزيزة خلفاوي، وهدى فدسي. (2021). جائزة كوفيد 19 وأزمة التعليم الرسمي في الجزائر "دراسة للواقع واستشراف للمستقبل". مجلة التمكين الاجتماعي ، 3 (1) ، 277-267.

75-علي بريمة. (2020). وضعية التعليم الثانوي و مخرجاته في سوق العمل الجزائري. حوليات جامعة قاملة للعلوم الاجتماعية والانسانية ، 13 (1) ، 40-24.

76-علي زكار. (2013). التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، 1 (1) ، 49-37.

77-عليان ربي مصطفى. (2005). ادارة الوقت (النظرية والتطبيق) (الإصدار 1). عمان: دار جريب للنشر.

78-عمر محمد درة. (2009). مدخل إلى الإدارة. ايبلا: حلب.

79-غنية ايططاحين. (2015). القرار الاداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة (أطروحة دكتوراه). قسم علم الاجتماع، الجزائر: أبوالقاسم سعدالله.

80-غياث بوفلجة. (2010). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. وهران: مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية .

81-غياث بوفلجة. (2016). مقدمة في علم النفس التنظيمي (الإصدار 3). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

82-فادي حسن عقيلان. (2014). ادارة الوقت والذات (الإصدار 1). عمان: دار المعتر.

83-فاروق شوقي البوهي. (2011).الاتجاهات الحديثة في الادارة التربوية والمدرسية (الإصدار 1). الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

84-فاروق عقون. (2020). قواعد المنهج السوسيولوجي بين النظري و التطبيقي ( أطروحة دكتوراه). جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة.

- 85-فتيحة مهدي بلعسلة. (2010). أساتذة التعليم الثانوي ومدى معاناتهم من الضغط النفسي جراء مهنة التعليم ومتطلباتها (دراسة ميدانية). *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* ، 3 (3)، 319-358.
- 86-فرحات غول. (2014). إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة. *مجلة المناجر* ، 1 (1)، 59-90.
- 87-فردريك معتوق. (2015). الهابيتوس العربي العنيد والعتيد. *عمران* ، 16 (3)، 139-155.
- 88-فوزية بودريوة. (2022). سوسيولوجيا وباء كورونا -دراسة ميدانية على سكان حي بوالصوف قسنطينة-. *مجلة البحوث والدراسات الانسانية* ، 15 (2)، 129-160.
- 89-فوزية محمدي. (2019). أبرز المشكلات التربوية في المؤسسات التربوية من وجهة نظر الأساتذة والتلاميذ والأولياء. *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات* ، 10 (2)، 249-266.
- 90-فيصل بن فهد بن محمد البراهيم. (2008). العوامل المؤثرة على شبكة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم "دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى" (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 91-فيصل عبدالرؤوف الدحلة. (2001). *تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج* . عمان: المكتبة الوطنية .
- 92-كريم وهابية. (2023). اختبارات الاستعدادات العقلية ومشكلات القياس. *مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية* ، 6 (1)، 468-483.
- 93-لامية بويدي. (2019). معوقات تحقيق جودة التعليم بالجزائر - دراسة ميدانية-. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية* ، 10 (2)، 7-27.
- 94-لحبيب معمري. (2009). *التنظيم في النظرية السوسيولوجية* (الإصدار 1). فاس: منشورات ما بعد الحداثة.

95- لطفي طلعت ابراهيم. (2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

96- ليث عبدالله القهيوبي. (2013). اسنراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية . عمان: الحامد.

97- ماجد عبدالمهدي المساعدة. (2012). إدارة الأزمات: المداخل - المفاهيم - العمليات. (الإصدار 1). عمان: دار الثقافة.

98- ماهر حنين. (2020). سوسويولوجيا الهامش في زمن كورونا: الخوق الهشاشة الانتظارات . تونس: المنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية .

99- محفوظ عرابي، و هشام بن حميدة. (2019). دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية. مجلة التنمية الاقتصادية ، 4 (1)، 89-100.

100- محمد الأمين مشرور، حسين بوثلجة، و الحبيب ثابتي. (2016). تثنمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تثنمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر. مجلة التنظيم والعمل ، 5 (4)، 26-47.

101- محمد أمين شياب، و لطفي دنبري. (2018). ادارة الوقت في الفكر التنظيبي المعاصر. دراسات اقتصادية ، 11 (1)، 182-190.

102- محمد بن بسعي. (2015). مرحلة التعليم الثانوي بين الواقع والطموح. الأسرة والمجتمع ، 3 (2)، 28-45.

103- محمد بن علي مسفر الخريزي. (2009). مؤشرات فعالية ادارة الوقت لدى الشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجيستير). كلية التربية ، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك خالد.

104- محمد تنقب. (2021). دور تكنولوجيا التعليم في تحقيق أهداف المنظومة التربوية الجزائرية. جسور المعرفة ، 7 (3)، 192-199.

- 105- محمد حسن أحمد. (2008). *إدارة التخطيط والتنظيم*. عمان: دار كنوز المعرفة .
- 106- محمد حسن الشماع خليل، وكاظم محمود خضير. (2007). *نظرية المنظمة* (الإصدار 3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 107- محمد دويس. (2015). *تكنولوجيا التعليم و أثرها في تطوير العملية التعليمية و التربوية. التعليمية ، 3 (7)، 85-74.*
- 108- محمد زين الله المطيري. (2011). *أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين- دراسة تطبيقية في شركة اتصالات السعودية- (ماجستير). كلية إدارة الأعمال، عمان: جامعة مؤتة.*
- 109- محمد سبيلا، و نوح الهرموزي. (2017). *موسوعة المفاهيم الأساسية في العلوم الانسانية والفلسفة* (الإصدار 1). ميلانو: منشورات المتوسط.
- 110- محمد عمر دره. (2008). *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة*. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع .
- 111- محمد مالكي. (2020). *أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أدرار: جامعة احمد دراية.*
- 112- مراسيم تنظيمية . (2008). *الجريدة الرسمية للجمهور للجمهورية الجزائرية* (59).
- 113- مروة كرامة، فاطمة رحال، و أنفال وحدة خبيزة. (2020). *تأثير الأزمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي: تأثير فيروس كورونا (كوفيد-19) على الاقتصاد الجزائري أنموذجا. مجلة التمكين الاجتماعي ، 2 (2)، 332-310.*
- 114- مليكة زيد. (2022). *مفهوم جائحة كورونا كوفيد 19 وطرق التّعامل معها بين الطّبّ النبوي والطّبّ الحديث. مجلة البحوث الأسرية، الصادرة عن مخبر قانون الأسرة، جامعة الجزائر ، 2 (1)، 34-10.*

- 115- مليكة مرياح. (البليدة، 2011). إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير: دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى ولاية الجزائر (رسالة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، البليدة: جامعة سعد دحلب.
- 116- منظمة التعاون الاسلامي. (2020). الأثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كوفيد 19. أنقرة: مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية للدول الإسلامية والاجتماعية والتدريب.
- 117- منى يسري فهيم النقيب. (2022). واقع الأداء المؤسسي في بعض كليات جامعة بورسعيد في ظل جائحة "Covid-19" فيروس كورونا. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية ، 8 (39)، 1645-1565.
- 118- منيرة مازري. (2018). أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية- (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 119- موريس أنجرس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية - تدريبات عملية-. (بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، و مصطفى ماضي، المترجمون) الجزائر: دار القصة.
- 120- موسى كاسحي، و رقية دربال. (2021). أزمة فيروس كورونا وآثارها على الاقتصاد الجزائري. مجلة أبحاث ، 6 (1)، 916-898.
- 121- ناصر قاسمي. (2017). سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية. (الإصدار 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 122- نبيل حميدشة. (2012). المقابلة في البحث الاجتماعي. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (8)، 109-96.
- 123- نبيلة عدان. (2019). ضغوط العمل والأداء الوظيفي (الإصدار 1). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

- 124- نعمة عباس الخفاجي، و طاهر محسن الغالي. (2019). *نظرية المنظمة مدخل التصميم*. اليازروي: عمان.
- 125- نعيمة بونوة، و عبدالحفيظ تحريشي. (2018). *الوسائل التعليمية وأهميتها في تحسين جودة الأداء التربوي*. *مجلة البدر*، 10 (5)، 470-459.
- 126- نعيمة جلاب، و بودالي بن عون. (2022). *إدارة الصف والتعلم الفعال. التعليمية*، 12 (2)، 27-14.
- 127- نعيمة صوفي. (2011). *الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الاستاذ داخل الصف ودورها في تنمية القدرة على التحكم في حل المشكلات الرياضية لدى تلاميذ الطور المتوسط (رسالة ماجستير)*. كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري .
- 128- نعيمة هيلالي، و نصرالدين ليفة. (2016). *دافعية اختيار مهنة التعليم و تصورات المدرسة عند طلبة المدارس العليا لتكوين الأساتذة بالجزائر*. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 1 (1)، 166-139.
- 129- نورالدين بكيس، و نوال رزقي. (2020). *قراءة سوسيولوجية في تداعيات جائحة كورونا بالمجتمع الجزائري*. *مجلة صوت القانون*، 7 (2)، 708-692.
- 130- نورالدين جعلاب، و أحمد سعودي. (2022). *تحديات رقمنة التعليم في المرحلة الثانوية من وجهة نظر الأساتذة- دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة*. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 7 (1)، 1286-1262.
- 131- نيغري سينثيا. (2017). *وقت العمل: الصراع والضبط والتغيير (الإصدار 1)*. (ابتسام خضرا، المترجم) المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات : بيروت.
- 132- هدى سلام. (2015). *جودة ادارة الصف في ضوء الاجراءات العملية الموجهة للادارة الصفية الفعالة (دكتوراه)*. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف-2: جامعة محمد لمين دباغين.

- 133- هدى طايبي. (9 12, 2018). *جزائرس*. تاريخ الاسترداد 4 7, 2020، من <https://www.djazairss.com/annasr/210458>
- 134- هديات خديجة بن طيب، و راضية بن طيب. (2022). أثر التغيب على الأداء الوظيفي. *المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد*، 7 (2)، 111-87.
- 135- هشام بن حميدة، و محفوظ عرابي. (2019). دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية. *مجلة التنمية الاقتصادية*، 4 (1)، 89-100.
- 136- هشام عبدالوافي. (2021). أنماط التعليم الجديدة في ظل الجائحة وما بعدها. *مجلة دراسات في التنمية والمجتمع*، 6 (2)، 12-1.
- 137- هيفاء بنت عبدالرحمان بن شلهوب. (2015). *طرق البحث في الخدمة الاجتماعية*. القاهرة: روابط للنشر وتقنية المعلومات .
- 138- وزارة التربية الوطنية. (2014). *إرشادات تربوية ومهنية من أجل تحكّم الأستاذ في الأسس الاحترافية وترقية أدائه التربوي لتحقيق جودة التعليم*. الجزائر: المديرية الفرعية للتوثيق التربوي.
- 139- وزارة التربية الوطنية. (2022). *التدرجات السنوية. مادة التاريخ*.
- 140- وليام أوتشي. (1961). *النموذج الياباني في الإدارة. نظرية Z*. (محمد يس حسن، المترجم) المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- 141- وهيبة قحام، و وسيلة السبتي. (2015). واقع التعليم عن بعد في جميع أطوار التعليم في الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية* (40)، 21-11.

- 142-** Alhila, A., Al Shobaki, M., S.Abu Naser, S., & Abu Amuna, Y. (2017). The Reality of the Effectiveness of Time Management from the Perspective of the Employees of the Beauty Clinic of Dentistry. *International Journal of Engineering and Information Systems* , 1 (6), 137-156.
- 143-** Odumeru, J. (2013). Effective Time Management. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies* , 2 (1), 9-17.
- 144-** Abbas, A., & Michael, k. (2023). Socio-Technical Theory: A review. In S. Papagiannidis, *Theory Hub Book* (pp. 124-141).
- 145-** Abdullah, A., Mahmoud, K. A., & Omar, R. M. (2012). Relationship between Time Management and Job Performance Empirical Study in Malaysia Privat University. *Journal of Advanced Social Research* , 2 (10), 427-438.
- 146-** Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational Culture, Innovation and Performance: a Study from a Non-Western Context. *Journal of Management Development* , 39 (4), 437-451.
- 147-** Afolayan, M. A. (2021). *Understanding Time Management*. Retrieved 3 30, 2024, from ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/353762221\\_UNDERSTANDING\\_TIME\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/353762221_UNDERSTANDING_TIME_MANAGEMENT)
- 148-** Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, (pp. 455-461). Dubai.
- 149-** Ahmed, A. R.-S. (2023). Efficiency and Effectiveness in Management. *Journal of Survey in Fisheries Sciences* , 10 (3), 3382-3392.
- 150-** Albert, D. (2023). What do you Mean by Organizational Structure? Acknowledging and Harmonizing Differences and Commonalities in Three Prominent Perspectives. *Journal of Organization Design* , 13 (5), 1-11.
- 151-** Alkaf, A., Yusliza, M. Y., Saputra, J., & Muhammad, Z. (2021). A Review of Work Effectiveness and Efficiency, Service Quality and Organisational Performance Literature: A Mini-Review Approach. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, (pp. 5127-5141). Singapore.

- 152-** Alpaslan, B. E. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues* , 7 (2), 133-145.
- 153-** Alziyadat, Z., & Obidat, A. (2022). The Relationship Between Time Management, Job Satisfaction, and Job Burnout Among Jordanian Medical Staff During COVID-19. *Problems and Perspectives in Management* , 20 (4), 396-406.
- 154-** Al-Zoubi, M. (2016). The Effect of the Time Management Art on Academic Achievement among High School Students in Jordan. *Journal of Education and Practice* , 7 (5), 158-167.
- 155-** Anastasia, G., & Michael, G. (2022). Organizational Psychology on the Rise—McGregor’s X and Y Theory: A Systematic Literature Review. *Psychology* (13), 782-789.
- 156-** Arik, P. (2018). Analyses of Factors that Influence Employee Performance. *Jurnal Profit* , 12 (1), 1-12.
- 157-** Arumugam, A., & al. (2021). The importance of Time Management for the Successful of Teenagers in Education: An Overview. *International Journal of Multidisciplinary Research* , 7 (8), 330-339.
- 158-** Ayad, H. (2015). Gestion du Temps et Organisation de L'entreprise Algerienne. Faculte des Sciences Economicques , Commerciales et des Sciences de Gestion, Sidi Bel Abbes: Universite Djilali Liabes .
- 159-** Aykut, A., & Selva, S. (2013). Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact onOrganizational Performance: Small Business Owners in the Şishane Lightingand Chandelier District. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 75, 102-111.
- 160-** Bakan, I., Buyukbese, T., Erachan, B., & Sezer, B. (2014). Efeects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment. *International Journal of Management and Information Tchenology* , 9 (1), 1472-1480.
- 161-** Baskaran, S., Lay, H. S., Ming, B. S., & Mahadi, N. (2020). Technology Adoption and Employee’s Job Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Accademic Research in Economics and Managment and Sciences*, 9(1), 78–105. , 9 (1), 78–105.
- 162-** Belaid, H. (2022). The Impact of Time Management on Employees Performance Case Study: Mobilis Company of Bechar. *Al Bashaer Economic Journal* , 8 (1), 955-967.

- 163-** Bernard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- 164-** Björck, A. (2016). Crisis Typologies Revisited: An Interdisciplinary Approach. *Central European Business Review* , 5 (3), 25-37.
- 165-** Boin, A. (2008). *Crisis Management* (Vol. 2). London: SAGE Publications Ltd.
- 166-** Bouguesri, S. (2017). The Impact of Time Management on Employees Performance in Algerian Companies. *Journal of Studies in Sociology of Organizations* , 6 (1), 215-224.
- 167-** Bourdieu, P. (1980). *Le Sens pratique*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- 168-** Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*. Paris: Seuil.
- 169-** Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Westport, CT: Greenwood Press.
- 170-** Brian, T. (2013). *Time Management*. New York: AMACOM.
- 171-** Broad, C. (1985). Moral Psychology. In C. Lewy, *Ethics* (Vol. 20, pp. 8-123). Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.
- 172-** Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies* , 32 (3), 383-405.
- 173-** Brunnicardi, C., & Hobson, F. (1996). Time Management: A Review for Physicians. *Journal of the National Medical Association* , 88 (9), 583.
- 174-** Claessens, B. J., Eerde, W. v., G. Rutte, C., & A. Roe, R. (2007). A Review of the Time Management literature. *Personnel Review* , 36 (02), 255-276.
- 175-** Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. University of Chicago Press.
- 176-** Crozier, M., & Friedberg, E. (1980). *Actors and Systems. The politics of collective Action*. The University of Chicago .
- 177-** Cutcher Gershenfeld, J. (2006). *The Human Side of the Enterprise*. New York, Chicago: The McGraw-Hill Companies.
- 178-** Cutcher Gershenfeld, J. (2006). *The Human Side of the Enterprise*. New York, Chicago: The McGraw-Hill Companies.

- 179-** D. Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 68 (1), 171-193.
- 180-** Daft, R. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative. *Decision-Making and Firm Success* , 18 (4), 117-121.
- 181-** Darko-Asumadu, D. A., Sika-Bright, S., & Osei-Tutu, B. (2018). The Influence of Work-life Balance on Employees' Commitment Among Bankers in Accra, Ghana. *African Journal of Social Work* , 8 (1), 47-55.
- 182-** Daryoush, Y., Silong, A. D., Omar, Z., & Othman, J. (2013). Improving Job Performance: Workplace Learning is the First Step. *International Journal of Education & Literacy Studies* , 1 (1), 100-107.
- 183-** Dash, M. (2020). Aptitude: Concept and Measurement. In M. Sethy, S. Pattnaik, M. Dash, & S. Patra, *Block-2 Intelligence and Aptitude* (pp. 113-129). New Delhi: Indira Gandhi National Open University.
- 184-** Davor, L., & Tihana, L. (2023). The Psychosocial Aspect of Large-Scale Crises: Building Resilient Communities. *Zagreb International Review of Economics and Business* , 26 (1), 147-163.
- 185-** Dimitrova, V., & Mancheva Ali, O. (2018). Planning and Time Management. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION* (pp. 283-283). Romania: "Nicolae Balcescu" Land Forces Academy of Sibiu.
- 186-** Domínguez, H. G., & María José, B. (2021). Promoting Time Management and Self-Efficacy Through Digital. *Contemporary Educational Technology Competence in University Students: A Mediation Model* , 13 (2), 1-14.
- 187-** Douglas, M. (1957). The Human Side of the Enterprise . *Management Review* , 166-171.
- 188-** E. Kopelman Richard و J. Prottas David .(2008) .Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct- Valid Measure .*Journal of Managerial Issues* ,(2) 20 ، .271-255
- 189-** Enamul, I., & Ramanathan, K. (2020). Assumptions of Theory Z: A Tool for Managing People at Work. *The Asian Journal of Professional & Business Studies* , 1 (1), 1-11.
- 190-** Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- 191-** Fan, Y., & Lin, Q. (2023). Putting Families at the Center: the Role of Family System in Employee Work-Family Conflict and Voice Behavior. *Journal of Business and Psychology* , 38 (4), 887-905.
- 192-** Fazil, M. (2018). Characteristic of Information and Communication Technology (ICT) Innovation and Its Application: A Descriptive Study in Lhokseumawe City. *Malaysian Journal of Communication* , 34 (3), 379-391.
- 193-** Felistus, C. K., Theuri, M., & Misiko, A. (2018). Influence of Organizing as Management Function on Organizational Performance Among Agricultural State-Owned Corporations in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* , 3 (1), 100-125.
- 194-** Fulmer, A., & Gelfand, M. (2014). Cross-Cultural Perspectives on Time. In A. Shipp, & Y. Fried, *Time and Work: How Time Impacts Groups, Organizations, and Methodological Choices* (pp. 53-75). London: Psychological Press.
- 195-** George, P. S. (1983). *Theory Z School: Beyond Effectiveness*. Columbus: National Middle School Association.
- 196-** Ghalem, A., Okar, C., & Semma, E. (2016). Performance: a concept to define. *Performance management* (p. 13). EST BERRECHID.
- 197-** Giti, A. (2012). A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education. *International Education Studies* , 5 (2), 80-87.
- 198-** Glunk, U., & Wilderom, C. (1996). Organizational Effectiveness : Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged. *Organization* , 715, 1-29.
- 199-** Green, P. (2016). The Perceived Influence on Organizational Productivity: A Perspective of a Public Entity. *Problems and Perspectives in Management* , 14 (2), 339-347.
- 200-** Gujjar, A. A., & Naoreen, B. (2009). Role of Teacher as Classroom Manager. *i-manager's Journal on Educational Psychology* , 2 (4), 1-9.
- 201-** Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management* , 13 (3), 106-115.
- 202-** Hamidovic, H. (2012). An Introduction to Crisis Management. *ISACA Journal* , 5, 1-4.
- 203-** Harris, C. L. (2005). Collaboration for Organization Success: Linking Organization Support of Collaboration and Organization Effectiveness (Doctoral

thesis). *Industrial and Organizational Psychology* , *Organizational Behavior*: University of North Texas.

- 204-** Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory* (3 ed.). Uk: Oxford University Press.
- 205-** Heiland, H. (2022). Black Box Power: Zones of Uncertainty in Algorithmic Management. In E. Armano, M. Briziarelli, & E. Risi, *Digital Platforms and Algorithmic Subjectivities* (pp. 75-86). London: University of Westminster Press.
- 206-** Hernández, J. G., & Salcedo, M. T. (2020). The Influence and Benefits of Technology as a Strategy in Organizations. *Multidisciplinary Journal for Education Social and Technological Sciences* , 7 (1), 32-53.
- 207-** Howes, I., & Goodman, J. (2015). Teachers' career decisions: Perspectives on choosing teaching careers, and on staying or leaving. *Issues in Educational Research* , 25 (1), 18-35.
- 208-** Jary, D., & Jari, J. (1995). *Collins Dictionary of Sociology*. Glasgow: Harper Collins Publishers .
- 209-** Kaymak, M. (2007). Some Remarks on the Emergence of Scientific Management. *MIBES* , 163-175.
- 210-** Khaled, A.-O., & Haneen, O. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *Journal of Applied Engineering Research* , 12 (24), 15544-15550.
- 211-** Kibeb sii, N. M., & Chufi, N. G. (2022). Effect of Time Management on Employee Performance in Public Sector Organisations (Councils) in Boyo Division, Cameroon. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)* , 6 (12), 608-613.
- 212-** Korkaew, J., & Suthinee, R. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts* , 12 (2), 115-127.
- 213-** Kotlar, J., De Massis, A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational goals: Antecedents, formation processes, and implications for firm behavior and performance. *International Journal of Management Reviews* , 20 (1), 3-18.
- 214-** Lina, D., & Angelin, V. (2022). Teaching and Learning with Mobile Devices in the 21st Century Digital World: Benefits and Challenges. *European Journal of Multidisciplinary Studies* , 7 (1), 26-34.
- 215-** Linda, R. (2007). *Theories Des Organisations Approches Classiques, Contemporaines et de L'Avan-Gard*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

- 216-** Liu, X. Z. (2023). COVID-19 and Employee Job Performance Trajectories: The Moderating Effect of Different Sources of Status. *Journal of Vocational Behavior* , 142 (15), 1-17.
- 217-** Lunenburg, F. (2017). Organizational Structure and Design. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies* , 1 (1), 21-43.
- 218-** Lutta, J. G., & Hatala, J.-P. (2009). Managing Information Sharing within an Organizational Setting: A Social Network Perspective. *Performance Improvement Quarterly* , 21 (4), 5-33.
- 219-** M. Angeles L´opez, C., Paula, V.-R., & Lara, M. Q.-P. (2021). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research* , 140 (3), 1-9.
- 220-** Maanen, J. V., & Schein, E. H. (1978). Toward a Theory of Organizational Socialization. In B. Staw, *Research in Organizational Behavior* (pp. 1-89). JAI Press: New York.
- 221-** Mancini, M. (2003). *Time Management* . New York: McGraw-Hill.
- 222-** Mata, M. N., Sohail, M., Haider, S. A., Martins, J. M., Sheraz, F., Rita, J. X., et al. (2021). The Relationship Between Time Management, Work Stress, and Work Performance: A Quantitative Study in Portugal. *Academy of Strategic Management Journal* , 20 (6), 1-11.
- 223-** Melhem, S. H. (2022). *The Impact of Task Prioritization on Employees' Performance*. Retrieved 10 1, 2024, from Academia.edu: [https://www.academia.edu/114120636/THE\\_IMPACT\\_OF\\_TASK\\_PRIORITIZATION\\_ON\\_EMPLOYEES\\_PERFORMANCE](https://www.academia.edu/114120636/THE_IMPACT_OF_TASK_PRIORITIZATION_ON_EMPLOYEES_PERFORMANCE)
- 224-** Merete, J. F., & Acuavera, M. G. (2022). " Time Management and Work Performance of Public School Secondary Teachers amidst Covid-19 Pandemic in District Of Palauig, Zambales. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)* , 133-143.
- 225-** Milašinović, S., & Kešetović, Ž. (2008). Crisis And Crisis Management. *Megatrend Review* , 5 (1), 167-185.
- 226-** Muthulakshmi, S., & Kothai, T. K. (2023). Impact of Mobile Phone Usage at the Workplace on Employee Productivity. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning* , 11 (2), 2284-2290.
- 227-** Ngandam Mfondoum, A. H., & others. (2019). Eisenhower Matrix \* Saaty AHP = Strong Actions Prioritization? Theoretical Literature and Lessons Drawn from

- Empirical Evidences. *IAETSD Journal for Advanced Research in Applied Sciences* , 6 (2), 13-27.
- 228-** Nikoletta, N. (2021). Crisis Analysis and Management. *Entrepreneurship* , 9 (1), 64-77.
- 229-** Nongmeikapam, J. (2022). A Comparative Study of Time Management Behaviour of Medical and Engineering Students in Manipur( Ph.D Thesis). Management , Aizawl: Mizoram University.
- 230-** Nongmeikapam, J., & Singh, A. K. (2018). A Descriptive Study of Time Management Models and Theories. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management* , 3 (9), 141-147.
- 231-** Nor Lela Ahmad ,Ahmad Nizan Mohd. Yusuf ,Nor Diyana Mohamed Shobri و , Samsudin Wahab .(2012) .The Relationship between Time Management and Job Performance in Event Management .*Procedia - Social and Behavioral Sciences* ، .941-937 ،65
- 232-** Ofori, S. H., & al. (2021). Social Media Usage and Transitioning into Online Classes During COVID19- A Survey of Undergraduate Students in Georgia, United States. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology* , 17 (4), 67-80.
- 233-** Ojelade, I. A., & Aregbesola, B. G. (2020). Effects of Multimedia Projectors as Instructional Media on Secondary School Students' Academic Performance in Chemistry. *The Environmental Studies Journal: A Multidisciplinary Journal* , 3 (2), 22-37.
- 234-** Omolawal, S. A. (2021). Human Relations Theory: Implications For Effective Human Resource Management. *Ilorin Journal of Human Resource Management* , 5 (1), 1-8.
- 235-** Otaki, H., & Rahdarpour, J. (2023). The Role of Flexibility and Competence on Work Performance According to the Mediating Role of Job Satisfaction Among Young Teachers in Sistan and Baluchistan Province. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies* 4(5):20-27 , 4 (5), 20-27.
- 236-** Ozean, K., & Balyer, A. (2014). Choosing Teaching Profession as a Career: Students' Reasons. *International Education Studies* , 7 (5), 104-115.
- 237-** Panayotova, S., Viser, Z., & Yordanova, M. (2015). INFOTEH-JAHORINA. *Time Management – Models and Techniques for Application* , 393-396.
- 238-** Pattaniak, B. (2021). Time Management. In I. SOH, *Life Skills Education* (Vol. 1, pp. 70-76). New Delhi: IGNOU.

- 239-** Peter, B. (1952). *The Dynamics of Bureaucratic Structure A Study of Intepersonal Relations in Two Government Agencies*. (Doctoral Thesis). Faculty of Political Science, New York: Columbia University.
- 240-** Plane, J. M. (2008). *Theorie des Organisations* (éd. 3). Paris: Dunod.
- 241-** Qasim, J. (2020). Formal and Informal Organizations and their intellectual differences. *International Journal For Innovative Research In Multidisciplinary Field* , 6 (10), 116-119.
- 242-** R.Covey, S., Merrill, R., & R.Merrill, R. (1994). *First Things First* (1 ed.). New York: Free Press.
- 243-** Rahman, M. H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview. *ABC Journal of Advanced Research* , 1 (2), 32-41.
- 244-** Ramachandran, D., Maheshwari, S., & Vohra, V. (2018). Managing Performance: Role of Goal Setting in Creating Work Meaningfulness. *The Business and Management Review* , 9 (4), 261-274.
- 245-** Rice, R., & Leonardi, P. (2013). Information and Communication Technology Use in Organizations. In L. Putnam, & D. Mumby, *The Sage Handbook of Organizational Communication* (pp. 425-448). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 246-** Rouillard, C. (2005). Michel Crozier and the study of complex bureaucratic organizations: Towards the development of Frnch strategic analysis. *Canadian Public Administration* , 48 (1), 124-130.
- 247-** Sanja, P. (2023). Organizational Culture and Organizational Behavior on Higher Education Institutions During the Covid-19 Pandemic. *The European Journal of Applied Economics* , 20 (1), 52-65.
- 248-** Scott, W., & F.Davis, G. (2016). *Organizations and Organizing Rational,Natural, and Open System Perspectives*. New York: Routledge.
- 249-** Serpa, S., & Ferreira, C. M. (2019). The Concept of Bureaucracy by Max Weber. *International Journal of Social Science Studies* , 7 (2), 12-18.
- 250-** Sharma, M., & Sivaramakrishna, D. (2013). *Handbook on Time Management Skills*. Andhra Pradesh: The Centre for Good Governance.
- 251-** Sharma, M., & Sivaramakrishna, D. (2013). *Handbook on Time Management Skills*. Andhra Pradesh: The Centre for Good Governance.

- 252-** Sharmin, N. (2021). Impact of Information and Communication Technology (ICT) on Business Performance (Doctoral Thesis) . Management Science and Entrepreneurship Group , Essex : University of Essex.
- 253-** Shoeb, A. (2014). Technology in Organizations. *International Journal of Research in Business Management* , 2 (7), 73-80.
- 254-** Shringi, D. K., & Shrivastava, P. (2023). Philosophy of Management of Henri Fayol. *International Journal of Creative Research Thoughts* , 11 (6), 270-275.
- 255-** Simonson, M., Smaldino, S., & Zvacek, S. (2015). *Teaching and Learning at a Distance Foundations of Distance Education* (6 ed.). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc.
- 256-** Singh, L. K. (2019). A Critical Analysis of Theory X & Theory Y in the 21st Century. *EPRA International Journal of Economic and Business Review* , 7 (9), 42-45.
- 257-** Sirajul, H., & Naveed, R. (2014). Modern Organization Theory: Analyzing the Complexity of Coordination and Cooperation in the Modern Organizations. *International Journal of Management and Sustainability* , 3 (5), 261-268.
- 258-** Sonnetage, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1-25).
- 259-** Sun, X. (2024). The Influence of Work-Life Balance on Employee Performance with the Mediating Role of Employee Well-Being and Employee Engagement in Start-Ups of Shanghai City. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanitie* , 3 (2), 131-141.
- 260-** Tabboni, S. (2006). *Les Temps Sociaux*. Paris: Armand Colin.
- 261-** Taylor, F. W. (2007). *The Principles of Scientific Management*. New York: Cosimo, Inc.
- 262-** Tomšik, R. (2016). Choosing Teaching as a Career: Importance of the Type of Motivation in Career Choices. *TEM Journal* , 5 (3), 396-400.
- 263-** Visitchaichan, S. (2004). Revisiting Weber's Theory of Bureaucracy and. *Thai Journal of Public Administration its Usefulness for Analyzing Organizational Structures and Issues.* , 2 (2), 127-147.
- 264-** Wahla, R. S., & Awan, A. G. (2014). Mobile Phones Usage and Employees' Performance: A Perspective from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences* , 4 (4), 206-2023.

- 265-** Weber, M. (1978). *Bureaucracy. In Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Vol. 2). (G. Roth, & C. Wittich, Eds.) Berkeley: University of California Press.
- 266-** Wellcome. (2020, 09 30). Retrieved 12 06, 2022, from Gavi: <https://www.gavi.org/vaccineswork/equality-global-poverty-how-covid-19-affecting-societies-and-economies>
- 267-** Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., & Gorschek, T. (2018). A Literature Review on the Effectiveness and Efficiency of Business Modeling. *e-Informatica Software Engineering Journal* , 12 (1), : 265–302.
- 268-** Yunfei, X., & Others. (2022). The Theory and Method of Organizational Effectiveness Evaluation. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* , 664, 2419-2423.
- 269-** Ziekye, J. (2016). Impact of Time Management on Organizational Effectiveness. *South American Journal of Management* , 2 (1), 1-9.

الملاحق

الملحق (01): نموذج المقابلة الأولية

- الثانوية
- الجنس
- المادة المدرسة
- سنوات الخبرة

أسئلة موجهة للكشف عن بعد الاستعدادات

- 1- كيف واجهتم العوائق التي فرضتها الجائحة داخل الثانوية؟
- 2- هل كنت حريصا على الاستثمار في الوقت أثناء الجائحة؟ إذا كان نعم كيف ذلك؟
- 3- كيف تمكنت من إنهاء البرنامج؟
- 4- هل تمكنت من تسهيل عملية شرح الدرس استثمارا للوقت؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف تمكنت من ذلك؟
- 5- مقارنة مع الفترة التي سبقت الجائحة، هل شعرت أنك أصبحت أكثر حرصا على تتبع التدرجات السنوية؟
- 6- كيف استطعت أن توفق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية في ظل الضغوطات التي فرضتها الجائحة؟
- 7- هل كان هناك تعاون بينك وبين الأساتذة لمواجهة الظرف الصحي؟ كيف كان ذلك؟
- 8- هل تركت الإدارة والوزارة هامشا من الحرية لإنهاء البرنامج على غير العادة ما هي الخبرات التي استفدت منها من خلال تجربتك خلال كوفيد-19 والخاصة بتسيير الوقت؟ (ماذا تعلمت خلال الجائحة؟)

أسئلة موجهة للكشف عن بعد التنظيم

- 1- هل أثر نقص الحجم الساعي على أدائكم أثناء الجائحة؟ إذا كان نعم، كيف تجاوزت ذلك؟
- 2- هل تشعر أنك أحكمت السيطرة على الصف أثناء الجائحة مقارنة مع الفترة التي سبقتها؟

3- بالنسبة لعملية التحضير هل اختلفت وتيرتها على ما كانت عليه سابقا بسبب التغييرات المفاجئة؟

4- ما هي الاستراتيجيات التي كنت تقوم بها لتسهيل عملية تسيير الحصة؟

5- هل أصبح التنوع في الوسائل التعليمية ضروري أثناء الجائحة أكثر من الفترة التي سبقتها؟

### أسئلة موجبة للكشف عن بعد التكنولوجيا

1- هل كنت على اطلاع بالتوجهات التي كان يقدمها المفتش؟ إذا كان نعم كيف كانت تصلك هذه التوجهات؟

2- هل تجد أن وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت ضرورية في فترة الجائحة؟ إذا كان نعم كيف ساعدك ذلك؟

3- كيف كنت تتصل بالإدارة؟

4- هل اعتمدت على الأنترنت بشكل كبير لتحضير الدرس مقارنة مع الفترة التي سبقت الجائحة؟ كيف ساعدك ذلك؟

5- هل انضمت إلى المجموعات الافتراضية؟ كيف استفدت منها؟

6- هل كانت التكنولوجيا بصفة عامة وسيلة لتسهيل عملك؟ إذا كان نعم ماهي الوسائل التي اعتمدت عليها؟

7- مارأيك في التعليم عن بعد الذي طبقتة الوزارة آنذاك؟

### أسئلة موجبة للكشف عن بعد الفعالية

1- كيف كان تفاعل التلاميذ عند تقديمك للدرس في فترة كوفيد19؟

2- ماهي الأهداف التي سطرتها وحققتها؟ مثلا ماذا عن (بناء التقويم.. مرونة تسيير الدرس.. بلوغ الكفاءات المطلوب... سلاسة شرح الدرس ... بلوغ الأهداف التعليمية .. التحكم في الوقت .. تنوع الأساليب التعليمية).

3- هل أنت راض على ما قدمته خلال الجائحة؟

4- هل مازلت حريصا على الوقت مثلما كنت أثناء تلك الفترة؟

الملحق (02): الاستبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

قسم العلوم الاجتماعية

المستوى: طالبة دكتوراه

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

أستاذي الفاضل أستاذتي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار انجازي لأطروحة الدكتوراه ، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، أود أن أضع بين يديك الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعطيات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة.

راجية منكم التكرم بقراءتها و الإجابة عن التساؤلات المطروحة فيها بكل دقة و صراحة و موضوعية، وذلك بوضع علامة ...X... على الإجابة المناسبة و الإجابة حرفيا في الأماكن المخصصة لها.

كما أحيطك علما أن جميع البيانات ستكون موضع أهمية وسرية تامة، ولن يكون استعمالها إلا لغرض البحث العلمي فقط.

الطالبة: حنان فاهم

## الملاحق

### البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر  أنثى
- الفئة العمرية: (20-أقل من 30)  (30-أقل من 40)  (40- فما فوق)
- الحالة المدنية: أعزب (عزباء)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
- خريج مدرسة عليا  خريج جامعة
- سنوات الخدمة:  
أقل من خمس سنوات  (5- أقل من 10 سنوات)  (10- فما فوق)
- المادة المدرسة : .....

### المحور الأول: استعدادات الأستاذ لتسيير الوقت في فترة كوفيد 19

1. هل كانت عندك القابلية لتغيير بعض الإجراءات المعمول بها قبل الجائحة لإدارة الصف؟  
نعم  لا
2. هل تقاسمت مع زملائك في العمل حلولاً وأفكاراً لمجاهة الظرف الذي كان سائداً؟  
نعم  لا
3. هل التمسيت خلال الجائحة تنسيقاً أكثر بيننا كأساتذة. نعم  لا
4. هل تناقشت مع زملائي الأساتذة عن الطرق الناجعة لإلقاء الدرس؟  
تناقشت مع زملائي  إلى حد ما  لم أتناقش مع زملائي
5. هل كنت أكثر حرصاً على عدم التأخر عن الدوام ربها للوقت؟  
كنت أكثر حرصاً  نوعاً ما  لم أحرص على ذلك

## الملاحق

6. هل كنت أكثر حرصاً على عدم التغيب عن الدوام استثماراً للوقت؟  
كنت أكثر حرصاً  نوعاً ما  لم أحرص على ذلك
7. هل قمت بتعويض ساعات الغياب الذي كرسه الظرف غير الصحي؟  
نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بنعم: هل كان ذلك برغبة منك  بطلب من الإدارة
8. هل قمت بإضافة ساعات للتدريس بغرض إنهاء البرنامج الدراسي؟  
نعم  لا
9. هل قمت بترتيب الأولويات على حساب الأمور الثانوية في البرنامج مقارنة بالفترة التي سبقت الجائحة.  
قمت بترتيب الأولويات  إلى حد ما  لم أقم بترتيب الأولويات
10. هل اعتمدت على تخطيط الوقت لتسهيل العمل؟  
أكثر من المعتاد  أقل من المعتاد  كالعادة
11. هل استعملت منهجية جديدة لتكييف البرنامج مع الحجم الساعي؟  
نعم  لا
12. هل كنت حريصاً على تتبع التدرجات السنوية التي كانت ترسل من حين إلى آخر؟  
أكثر من المعتاد  أقل من المعتاد  كالمعتاد
13. هل تمكنت من الموازنة بين الوقت المهني والوقت الخاص بالرغم من الضغوطات التي أفرزتها الجائحة على المستوى الشخصي والمهني؟  
موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- كيف تمكنت من ذلك؟ .....
14. هل اتخذت قرارات لمسايرة التغيرات التي كانت تحصل من حين إلى آخر؟  
نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بنعم اتخذت قرارات هل هي:  
قرارات فردية  قرارات جماعية  قرارات فردية وجماعية

## الملاحق

15. هل مازلت حريصا على الوقت مثلما كنت أثناء فترة كوفيد 19؟

نعم  إلى حد ما  لا

ماهي الخبرات التي اكتسبتها اثر كوفيد-19 والمتعلقة بالتحديد بتسيير الوقت لأداء مهامك؟

.....  
.....

### المحور الثاني: وسائل التكنولوجيا كألية لتسيير الوقت

16. هل كنت تستعمل البريد الالكتروني EMAIL للاطلاع على توجيهات المفتشين؟

نعم بصفة منتظمة  نعم بصفة غير منتظمة  لا أملك بريدا الكترونيا

في حالة الإجابة ب لا كيف كانت تصلك توجيهات المفتشين؟ .....

17. هل كنت تتواصل مع الإدارة عند الحاجة عبر

البريد الالكتروني Email  الهاتف  البريد الالكتروني email والهاتف معا

18. هل كان الهاتف النقال وسيلة للاتصال المرن مع الطاقم التربوي من:

أساتذة  إدارة  الأساتذة والإدارة.  لم يكن كذلك

19. هل استعملت وسائل التواصل الاجتماعي للتعامل مع التلاميذ ؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ضع علامة x أمام الوسائل التي استعملتها

فايسبوك Facebook  تليغرام Telegram

غوغل فوروم Google Forum  غوغل ميت Google Meet

20. هل ساعدتك المواقع الالكترونية Websites في عملية تحضير الدرس؟

موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

21. هل انضممت إلى المجموعات الافتراضية الخاصة بالأساتذة؟

نعم  لا

## الملاحق

في حالة الإجابة بنعم هل استفدت من هذه المجموعات؟

نعم استفدت  نوعا ما  لم أستفد

22. استعملت (يمكنك الاختيار أكثر من إجابة واحدة)

- الموقع الأول للدراسة لتصميم الفروض والاختبارات.
- dz Exam لتصميم الفروض والاختبارات.
- محركات البحث
- لم أستعمل أي موقع.

23. هل كنت تلجا أكثر من أي وقت مضى إلى نسخ الأوراق (Photocopie)؟

نعم لجأت إلى ذلك  لم ألجأ إلى ذلك

24. هل استعملت الطابعة (imprimante) أكثر من أي وقت مضى؟

نعم  إلى حد ما  لم أستعملها أكثر من السابق

25. هل جهاز عرض البيانات (datashow) متوفر في مؤسستكم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل كنت تستعمل جهاز عرض البيانات (Datashow) لتسهيل العملية التعليمية؟

نعم  إلى حد ما  لا

26. هل وفر استعمالك للحاسوب computer الكثير من :

الجهد  الوقت  الجهد والوقت

### المحور الثالث: التنظيم والأداء الوظيفي للأستاذ

27. هل تمكنت من تحضير المذكرة التي تتضمن الكفاءات المراد تحقيقها؟

غالبا  أحيانا  لم أتمكن من ذلك

## الملاحق

28. هل كنت تجزيء الدرس على شكل عناصر قابلة للعرض؟

أجزىء الدرس  لا أجزىء الدرس

29. هل وفقت في إنهاء الدروس بالطريقة التي كنت تخطط لها؟

نعم وفقت  إلى حد ما  لم أوفق

30. هل توصلت إلى إعادة ترتيب البرنامج بطريقة عملية؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف تمكنت من ذلك؟ .....

.....

.....

31. هل تمكنت من بلوغ الأهداف المسطرة في البرنامج؟

نعم  لا

32. هل تمكنت من إنهاء البرنامج المقرر بالرغم من نقص الحجم الساعي؟

نعم تمكنت من ذلك  تمكنت إلى حد ما  لم أتمكن من ذلك

إذا كانت الإجابة بنعم ما لذي ساعدك في ذلك .....

33. هل التزمت بالمواعيد المحددة للتقويم.

نعم التزمت بالمواعيد  إلى حد ما  لم التزم بالمواعيد

34. هل وفقت في وضع خطط للأساليب التعليمية الملائمة للأنشطة الصفية لتحقيق الكفاءات

المستهدفة؟

موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

35. هل تمكنت من التنوع في الأساليب التعليمية؟ نعم  لا

36. هل تمكنت من التنوع في الأنشطة التعليمية بالرغم من ضيق الوقت؟

نوعت في الأنشطة التعليمية  في بعض الأحيان فقط

لم أقم بالتنوع في الأنشطة التعليمية

37. هل تمكنت من تهيئة التلاميذ للحصة بأسرع وقت ممكن في خضم من التدابير الصحية

التي فرضتها الجائحة؟

تمكنت من تهيئة التلاميذ بسهولة

## الملاحق

تمكنت من تهيئة التلاميذ بصعوبة  لم أتمكن من ذلك

38. في ظل تلك الظروف هل تمكنت من ضبط الصف؟

نعم  إلى حد ما  لا

39. هل استطعت القيام بمهامك المهنية بالرغم من الوضع الصحي؟

استطعت بسهولة  استطعت بصعوبة  لم أستطع

40. هل تمكنت من تخطي التحديات التي فرضتها الجائحة على المستوى التعليمي؟

موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

كيف تمكنت من ذلك؟ .....

.....

### المحور الرابع: الفعالية التنظيمية كاستراتيجية لرفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ

41. هل التمسست تفاعلا بينك وبين التلاميذ بالرغم من القيود التي فرضتها الجائحة؟

التمسست تفاعلا  نوعا ما  لم التمس تفاعلا

42. هل وجدت صعوبة في التواصل مع الإدارة؟ نعم  في بعض الأحيان  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف تمكنت من تخطي هذه الصعوبة تحت تحديات الجائحة؟

.....

.....

43. هل تمكنت من بناء التقويم بطريقة فعالة؟

بسهولة  بصعوبة  لم أتمكن من فعل ذلك

44. هل أصبحت عندك مرونة في تسيير الدرس؟

موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

45. هل تمكنت من بلوغ الكفاءات المطلوبة لمحتوى الدرس؟  
 تمكنت من ذلك  إلى حد ما  لم أتمكن من ذلك
46. هل تمكنت من شرح الدرس بسهولة؟ نعم  إلى حد ما  لا
47. هل تمكنت من تجميع الموارد التعليمية بسهولة؟  
 دائما  أحيانا  نادرا
48. هل كنت راضيا عن عملك بالرغم من تحديات كوفيد 19؟  
 • راضيا جدا   
 • راضيا   
 • راضيا إلى درجة ما   
 • غير راض تماما
49. هل أصبحت أكثر تحكما في الوقت؟  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
50. هل أصبحت لديك مرونة عالية في تنفيذ توجيهات المفتشين؟ نعم  لا
51. هل وفقت في انجاز مهامك في العمل في فترة أقل؟  
 نعم وفقت في ذلك  نوعا ما  لم أوفق في ذلك
52. هل حددت الوسائل التعليمية الأكثر ملاءمة لتقديم الدرس؟ نعم  لا   
 إذا كانت الإجابة بنعم رتب هذه الوسائل حسب الأهمية من 1 إلى 6.  
 صور  كتب  مطبوعات
- جهاز عرض البيانات datashow  خرائط  السبورة
53. هل كانت هناك عملية مشاركة للمعلومة بين الطاقم التربوي؟ نعم  لا

الملحق (03): ترخيص لتوزيع الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

مستغانم في: 2024/04/29

مديرة التربية  
إلى  
السيدات والسادة  
مديري ثانويات

- بوعزة عبد القادر - جبلي محمد  
- زروقي الشيخ بن الدين - ولد قابلية.ص  
- خميسي محمد - أوكراف محمد

ولاية مستغانم  
مديرية التربية  
مصلحة التكوين والتفتيش  
رقم: 2024/20.20/193

الموضوع: ترخيص لتوزيع استبيان وإجراء مقابلات.

يشرفني أن أطلب منكم السماح للطالب (ة):

- فاهم حنان .

بتوزيع استبيان وإجراء مقابلات بالمؤسسة التي تشرفون عليها.

كليتة: العلوم الاجتماعية.

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل.

الموضوع: تسيير الوقت وتأثيره على الأداء الوظيفي خلال فترة جائحة كوفيد 19 .

لك ابتداء من: 29 أفريل 2024 إلى غاية 26 ماي 2024.

مديرة التربية



كل مديرة التربية و بتفويض منها  
الأخص العام  
جبور عبد القادر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

مستغانم في: 2024/05/27

مديرة التربية  
إلى  
السيدة (ة) : مديرة (ة) ثانوية  
خميس تسي محمد  
مستغانم

ولاية مستغانم  
مديرية التربية  
مصلحة التكوين والتفتيش  
رقم: 2024/20.20/ 193

الموضوع: ترخيص لتوزيع استبيان .

يشرفني أن أطلب منكم السماح للطالبة (ة):

- فاهم حنان .

بتوزيع استبيان بالمؤسسة التي تشرفون عليها.

كلية: العلوم الإجتماعية .

التخصص: علم الاجتماع .

وذلك ابتداء من: 2024/05/28 إلى غاية 2024/05/30 .

مديرة التربية

وزارة التربية الوطنية  
مديرة التربية  
الأميين الطاهر  
جور عبد القادر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

مستغانم في: 2024/05/27

مديرة التربية  
إلى  
السيدة (ة) : مديرة (ة) ثانوية  
خميستي محمد  
مستغانم

ولاية مستغانم  
مديرية التربية  
مصلحة التكوين والتفتيش  
رقم: 2024/20.20/ 193

الموضوع: ترخيص لتوزيع استبيان.

يشرفني أن أطلب منكم السماح للطالبة (ة):

- فاهم حنان .

توزيع استبيان بالمؤسسة التي تشرفون عليها.

كلية: العلوم الإجتماعية.

التخصص: علم الاجتماع.

لك ابتداء من: 2024/06/02 إلى غاية 2024/06/06 .

مديرة التربية

وزارة التربية الوطنية  
20  
مديرة التربية الوطنية  
عن مديرة التربية وبتفويض من  
الأمين العام  
جنور عبد القادر