



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان

ممارسات التمكين الهيكلي وأثرها على تحقيق متطلبات

الإدارة الفعالة للوقت: دراسة ميدانية

من إعداد

ثامري أحلام

المناقشة بتاريخ 2024/06/23 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	أحمد ضيف
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ	محمد السعيد جوال
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفة	أستاذ	مختار رابحي
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ	فاطنة بلقرع
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر "أ"	طه عبد الرحمان سويدي
عضوا مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ	أبو القاسم حمدي
عضوا مناقشا	المركز الجامعي آفلو	أستاذ محاضر "أ"	دلال شتووح

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان

ممارسات التمكين الهيكلي و أثرها على تحقيق متطلبات

الإدارة الفعالة للوقت: دراسة ميدانية

الأستاذ المشرف:

أ.د محمد السعيد جوال

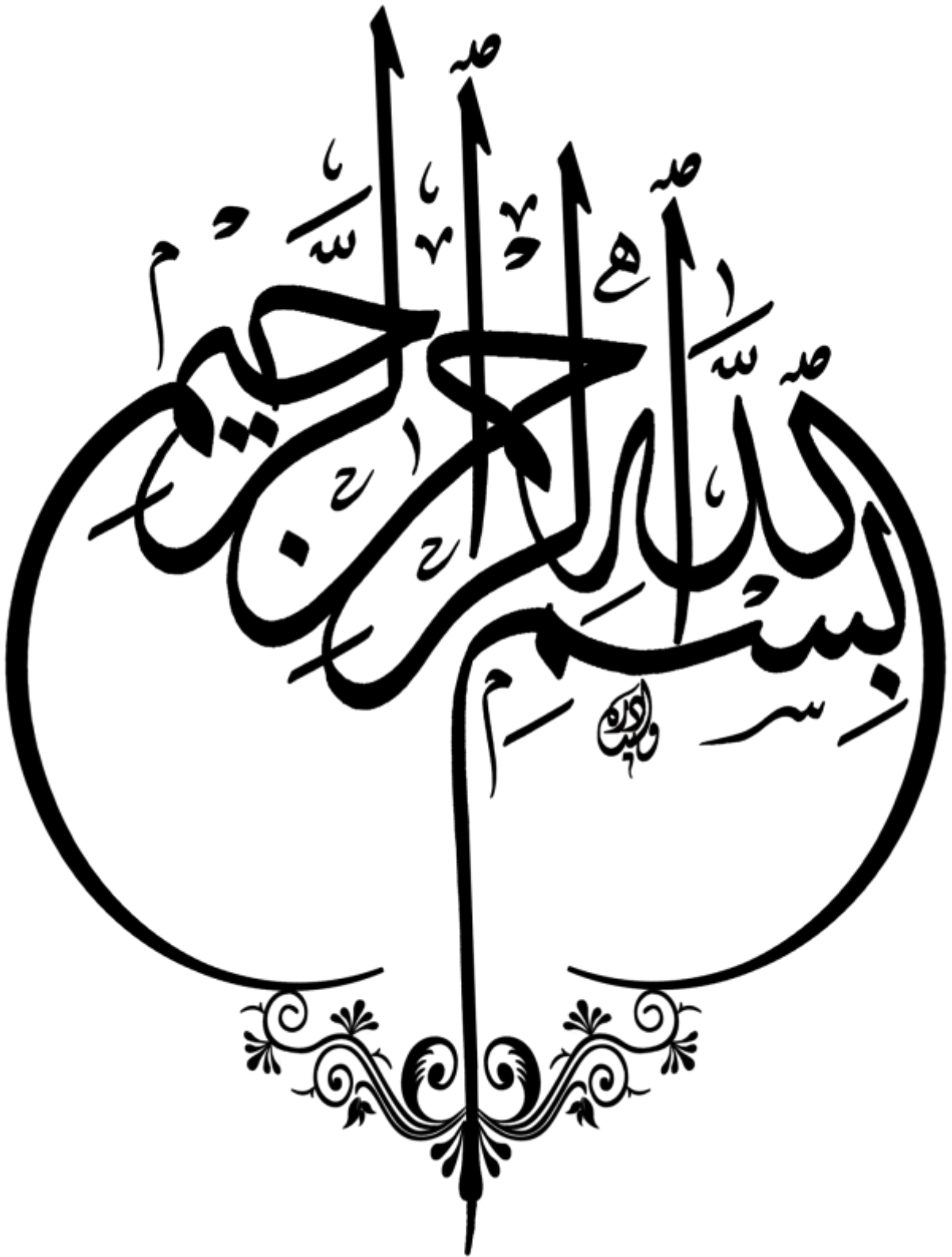
من إعداد الطالبة:

ثامري أحلام

المناقشة بتاريخ 2024/06/23 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	أحمد ضيف
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ	محمد السعيد جوال
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفة	أستاذ	مختار رابحي
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ	فاطمة بلقرع
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر "أ"	طه عبد الرحمان سويدي
عضوا مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ	أبو القاسم حمدي
عضوا مناقشا	المركز الجامعي آفلو	أستاذ محاضر "أ"	دلال شتوح

السنة الجامعية: 2024/2023





﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

سورة البقرة : الآية 32

صَلِّ عَلَى النَّبِيِّ  
وَعَلَىٰ آلِهِ  
وَعَلَىٰ سَائِرِ الْمُرْسَلِينَ

# إِهْدَاء

إلى والدتي الغالية.... ووالدي العزيز... أحباء الله

صحتهم

إلى إخوتي

إلى كل.. من علمني حرفا إلى كل من ساندنا

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه  
ياحسان إلى يوم الدين

يسرني تقديم الشكر الكبير لوالدي ووالدتي اللذان تعبوا وسهروا على تربيتي وتعليمي...  
كما أتقدم بكامل تقديري وشكري للأستاذ المشرف البروفيسور "جوال محمد السعيد" وللأستاذ مساعد  
المشرف البروفيسور "رابحي مختار" على التوجيهات والمتابعة وتشجيعهم الأخوي في مشواري العلمي .

كما أوجه خالص الشكر والإمتنان والتقدير.. لإدارة والعاملين في مؤسسة "poval"  
لتعاونهم وتوفيرهم لنا كافة المعلومات والتسهيلات وأخص بالذكر: السيد كربوبي محمد مدير  
الموارد البشرية لوحدة المضخات، وسيدة مزارى وهيبة مساعدة المدير العام لمؤسسة "poval"  
والسيدة مجاجي نجية مديرة الموارد البشرية لوحدة الصيانة،..ومدراء وحدة المسبك والتصامات  
السيد نبيل بن علال وعبد المالك يحيى.

كما أوجه الشكر والإمتنان لأساتذة قسم علوم التسيير الذي درسونا، وكذلك أشكر سادة  
أعضاء لجنة المناقشة لتكبدتهم عناء قراءة هذه الرسالة.

ثامري أحلام

## المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت على عينة مكونة من 250 عاملاً بمؤسسة POVAL البروقية بولاية المدينة، وذلك بالإعتماد على برنامج VOSviewer و Excel في تحليل الأدبيات السابقة، وبرنامج smart pls 4 و spss.v 26 في تحليل البيانات الإحصائية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية وذلك من أجل اختبار فرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، ومنه توصلت لدراسة إلى جملة من النتائج:

- حازت سنة 2022 على أكبر رقم للنشر بمجموع 85 وأعتبرت الولايات المتحدة الأكثر الدول نشرًا بمجموع 182 مقالة، كما أظهرت النتائج أن جامعة western university في كندا تحتل المرتبة الأولى في النشر بمجموع 49 ورقة، كما أعتبرت مجلة إدارة التمريض Journal Of Nursing Management المجلة الأكثر إقتباسًا في مجال التمكين الهيكلي لدار النشر Wiley-Blackwell بمعامل تأثير 5.0 و بإجمالي نشر 795 و اعتبر كل من laschinger و manojlovich و read و finegan و wong و smith أهم فرقة بحث في موضوع التمكين الهيكلي.

- أخذت سنة 2013 أعلى معدل نشر في إدارة الوقت كما احتلت الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى كأكثر دولة نشرًا لأبحاث إدارة الوقت بـ 69 ورقة، وجامعة BI Norwegian Business للأعمال النرويجية كأكثر إنتاجية وأعتبر J Söderlund، النرويجي من أكثر المؤلفين نشرًا من كلية إدارة الأعمال النرويجية BI .
- مستوى ممارسات التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة POVAL جاء بمستوى متوسط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة POVAL وتم إستثناء بعدي السلطة الرسمية والفرصة أي لا يوجد تأثير لهما على الإدارة الفعالة للوقت.
- لا تختلف علاقات النموذج الهيكلي بين مجموعة الذكور والإناث ماعدا العلاقة بين بعد الموارد والإدارة الفعالة للوقت إستنادا لإختبار (MGA) .
- لا توجد فروق في آراء المستجوبين تبعًا لمتغير السنوات والخبرة من حيث تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت.
- يوجد فروق تبعًا لمتغير طبيعة الوظيفة لصالح العاملين في الوظيفة التقنية مقابل العاملين في الوظيفة الإدارية من حيث تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت.

كما خلصت نتائج إختبار IPMA "خريطة" الأهمية و الأداء إلى إقتراح تركيز مؤسسة POVAL سياساتها الإدارية على توفير الدعم والمعلومات والموارد لتحسين الإدارة الفعالة للوقت وذلك من خلال التركيز على المكافآت والتقدير وإستخدام تكنولوجيا المعلومات وكذلك تناسب الراتب والمكافآت مع الجهد وتوفير الموارد في الوقت المناسب

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الهيكلي؛ الإدارة الفعالة للوقت؛ مؤسسة POVAL؛ التحليل البليومتري.

## Abstract

The purpose of this research is to determine the degree to which structural empowerment influences effective time management among 250 employees of the POVAL organization in the city of Al-Barouqia. The questionnaire is a data collection instrument, alongside interviews and observation. SMART PLS 4 and SPSS.v 26 programs analyze the data and assess the study's hypotheses. Additionally, Excel and VOS viewer systems are used to analyze the literature review. The study generated several findings. The year 2022 witnessed the highest number of publications, amounting to 85. Among the countries surveyed, the United States ranked first with 182 articles. Additionally, Western University in Canada secured the top ranking in terms of publication output, collecting a total of 49 papers. Further, the Journal of Nursing Management was deemed the most cited journal in structural empowerment, part of Wiley-Blackwell Publishing. It has published 795 articles and has an impact factor of 5.0. Regarding structural empowerment, Laschinger, Manojlovich, Read, Finegan, Wong, and Smith are regarded as the preeminent research group. In the same context, the year 2013 refers to the highest rate of publication in time management. The United States of America ranked first as the most influential country publishing time management research with 69 papers, and the BI Norwegian Business University ranked as the most productive. Söderlund, J. of Norway is considered one of the most published authors from the BI Norwegian Business School.

Hence, the results of the field study reached a set of results. The level of structural empowerment practices and effective time management in the POVAL organization was average. There is a statistically significant effect between structural empowerment and effective time management at POVAL organization, and the dimensions of informal authority and opportunity were excluded, indicating they do not affect effective time management. The structural model relationships do not differ between the male and female groups, except for the relationship between the resources dimension and effective time management based on the (MGA) test. There are no differences in the opinions of respondents depending on the variable of years of experience regarding the effect of structural empowerment on effective time management. There is a difference depending on the variable nature of the job in favour of employees in the technical job versus those in the administrative job in terms of the effect of structural empowerment on effective time management. Furthermore, the results of the IPMA "Map" of Importance and Performance also indicated that POVAL should focus its administrative policies on providing support, information, and resources to improve effective time management by focusing on rewards, appreciation, and the use of information technology, as well as matching salaries and rewards with effort and providing resources at the right time.

**Keywords:** structural empowerment; Effective time management; POVAL Foundation; Bibliometric analysis.





---

# فهرس المحتـويات

---



## فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	الشكرو تقدير
III	المستخلص باللغة العربية
IV	المستخلص باللغة الإنجليزية
V	فهرس المحتويات
XVI	فهرس الجداول
XXV	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ-ط	مقدمة
1	الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي للتمكين الهيكلي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التمكين الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم التمكين
12	المطلب الثاني: التمكين في الفكر الإداري
20	المطلب الثالث: مبادئ التمكين وأهميته وأهدافه
25	المطلب الرابع: أهم مداخل التمكين الوظيفي
34	المبحث الثاني: المدخل الهيكلي للتمكين
34	المطلب الأول: الخلفية النظرية للتمكين الهيكلي
42	المطلب الثاني: مفهوم التمكين الهيكلي
51	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الهيكلي
56	المبحث الثالث: مرتكزات التمكين الهيكلي
56	المطلب الأول: متطلبات التمكين الهيكلي
66	المطلب الثاني: مقياس التمكين الهيكلي
72	المطلب الثالث: علاقة التمكين الهيكلي بالتمكين النفسي
80	خلاصة الفصل
81	الفصل الثاني: الإدارة الفعالة للوقت
82	تمهيد
83	المبحث الأول: ماهية الوقت
83	المطلب الأول: مفهوم الوقت وخصائصه
89	المطلب الثاني: أنواع الوقت
93	المطلب الثالث: أهمية الوقت في القرآن الكريم والسنة
103	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الفعالة للوقت

103	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الفعالة الوقت
111	المطلب الثاني: نظريات إدارة الوقت
125	المطلب الثالث: أساليب وأهمية الإدارة الفعالة للوقت
135	المبحث الثالث: مقياس الإدارة الفعالة للوقت
135	المطلب الأول: مقياس سلوك إدارة الوقت Time Management Behavi Scale
140	المطلب الثاني: مقياس هيكل الوقت TSQ ومقاييس التصنيف المرتكزة على السلوك BARS
144	المطلب الثالث: إستبيان إدارة الوقت (TMQ) مقياس بيئة إدارة الوقت (TiME)
151	خلاصة الفصل
152	الفصل الثالث: التحليل الببليومتري لمتغيرات الدراسة بإستخدام قاعدة بيانات Scopus
153	تمهيد
154	المبحث الأول: التحليل الببليومتري للتمكين الهيكلي
154	المطلب الأول: مفهوم التحليل الببليومتري
160	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات التمكين الهيكلي
167	المطلب الثالث: التأليف المشترك co-authorship لمقالات التمكين الهيكلي
171	المطلب الرابع: تحليل الإستشهاد المشترك
182	المبحث الثاني: التحليل الببليومتري لإدارة الوقت
182	المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات إدارة الوقت
190	المطلب الثاني: التأليف المشترك Co-authorship
198	المطلب الثالث: المقالات والمجلات الأكثر إستشهادا
205	المبحث الثالث: تحليل الدراسات العربية
205	المطلب الأول: الدراسات العربية والمحلية في التمكين الهيكلي
212	المطلب الثاني: الدراسات العربية والمحلية في الإدارة الفعالة للوقت
217	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة
221	خلاصة الفصل
222	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية الطرق والإجراءات
223	تمهيد
224	المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة POVAL
224	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة مؤسسة POVAL
227	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة المصنخات ومنتجات مؤسسة POVAL
234	المطلب الثالث: منافسين وزبائن مؤسسة POVAL
240	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
240	المطلب الأول: منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة
246	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
249	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وإعتدالية البيانات
252	المبحث الثالث: نمذجة المسار PLS-SEM كأساس للتحليل

252	المطلب الأول: مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية
255	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ نمذجة المعادلة الهيكلية PLS-SEM
261	المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية في تطبيق نمذجة PLS-SEM
267	المبحث الرابع: وصف أفراد عينة الدراسة للعاملين بمؤسسة "POVAL"
267	المطلب الأول: وصف أفراد عينة الدراسة الخصائص الديمغرافية
272	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول التمكين الهيكلي
282	المطلب الثالث: تشخيص إجابات أفراد العينة على الإدارة الفعالة للوقت
290	خلاصة الفصل
291	الفصل الخامس: إختبار فرضيات الدراسة
292	تمهيد
293	المبحث الأول: تقييم النموذج القياسي
293	المطلب الأول: إنشاء نموذج مسار الدراسة
299	المطلب الثاني: معايير تقييم النموذج القياسي
303	المطلب الثالث: المصدقية التمييزية وموثوقية الإتساق الداخلي
314	المبحث الثاني: تقييم النموذج الهيكلي
314	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
316	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية
322	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة "فرضية الفروق سنوات الخبرة ونوع الوظيفة"
325	المبحث الثالث: تحليل متعدد المجموعات
325	المطلب الأول: إختبار ثبات قياس النماذج المركبة (MICOM)
335	المطلب الثاني: إختبار-(MGA)- PLS متعدد المجموعات (MGA) Multi-Group Analysis
340	المطلب الثالث: تحليل "خريطة" الأهمية والأداء IPMA Importance-performance -Map analysis
346	خلاصة الفصل
357-347	الخاتمة
384-358	قائمة المصادر والمراجع
414-385	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

## جداول الفصل الأول

و	الجدول [1]: متغيرات الدراسة وأبعادها
4	الجدول [1-1]: معاني مصطلح التمكين ومشتقاتها
8	الجدول [2-1]: المدلول اللغوي للتمكين في القرآن الكريم
14	الجدول [3-1]: العوامل المؤدية إلى خفض الإيمان بالكفاءة الذاتية لدى الموظف
18	الجدول [4-1]: الفرق بين التمكين والتفويض
40	الجدول [5-1]: خصائص الأفراد الممكنين وغير الممكنين حسب هياكل نظرية Kanter
46	الجدول [6-1]: مفهوم التمكين التنظيمي بمنظور متعدد الأبعاد
47	الجدول [7-1]: أشكال التمكين في المنظمة
64	الجدول [8-1]: متطلبات نجاح التمكين الهيكلي حسب Yukl و Becker (2006)
68	الجدول [9-1]: أبعاد إستبيان CWEQ-I و CWEQ-II
69	الجدول [10-1]: الفرق بين إستبيان CWEQ-I و CWEQ-II
72	الجدول [11-1]: معاملات موثوقية ألفا كرونباخ لـ CWEQ-I و CWEQ-II

## جداول الفصل الثاني

88	الجدول [1-2]: الأقوال القديمة الخاطئة المتعلقة بالوقت
94	الجدول [2-2]: كلمة الوقت في القرآن الكريم
96	الجدول [3-2]: نظائر كلمة الوقت في القرأى الكريم
100	الجدول [4-2]: المخاطر التي تلوح دون الإستثمار في الوقت
114	الجدول [5-2]: مصفوفة إدارة الوقت حسب الإستعجال والأهمية
117	الجدول [6-2]: مصفوفة أيزنهاور
119	الجدول [7-2]: تقنية ALPEN
125	الجدول [8-2]: نظريات إدارة الوقت
130	الجدول [9-2]: هدر الوقت حسب الوظائف الإدارية
137	الجدول [10-2]: الدراسات التي تستخدم مقياس TMBS كأداة بحث
140	الجدول [11-2]: مقارنات لمقاييس سلوك إدارة الوقت TMBQ بين العينات التايلاندية والصينية
143	الجدول [12-2]: أبعاد مقياس التصنيف المرتكزة على السلوك (BARS) وتعريفاتها
150	الجدول [13-2]: أبعاد مقياس بيئة إدارة الوقت (TiME)
151	الجدول [14-2]: مقاييس إدارة الوقت

## جداول الفصل الثالث

164	الجدول [1-3]: أهم 10 مجالات العلمية في التمكين الهيكلي
169	الجدول [2-3]: نتائج تعاون الدول في التأليف المشترك
170	الجدول [3-3]: أفضل 14 منظمة ومعهداً في مجال أبحاث التمكين الهيكلي خلال الفترة من 2000 إلى 2023
173	الجدول [4-3]: مقالات باحثين الإستشهاد المشترك في بحوث التمكين الهيكلي

177	الجدول [3-5]: شبكات التواجد المشتركة للكلمات networks occurrences-co Word
183	الجدول [3-6]: عدد المقالات المنشورة في إدارة الوقت في قاعدة Scopus
185	الجدول [3-7]: الدول العشر الأكثر إنتاجية التي تنشر في إدارة الوقت
186	الجدول [3-8]: المجالات العلمية المهتمة بإدارة الوقت
188	الجدول [3-9]: أكثر 10 منظمات إنتاجية تنشر في إدارة الوقت
189	الجدول [3-10]: المؤلفين الأكثر نشرًا في إدارة الوقت
191	الجدول [3-11]: مجموعة التأليف المشترك للباحثين في موضوع إدارة الوقت
192	الجدول [3-12]: 10 التأليف المشترك للدولة في إدارة الوقت
195	الجدول [3-13]: الكلمات المفتاحية في بحوث إدارة الوقت
199	الجدول [3-14]: المقالات أكثر استشهادًا في إدارة الوقت
202	الجدول [3-15] المجالات الأكثر استشهادًا في موضوع إدارة الوقت
<b>جداول الفصل الرابع</b>	
231	الجدول [4-1]: منتجات وحدات مؤسسة POVAL
232	الجدول [4-2]: أجزاء المخطط التصميمي لمضخة M5
234	الجدول [4-3]: المؤسسات المنافسة لمؤسسة POVAL
238	الجدول [4-4]: زبائن وموردين مؤسسة POVAL
243	الجدول [4-5]: مصادر أبعاد وعبارات الإستبيان
244	الجدول [4-6]: قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي
244	الجدول [4-7]: المتوسطات المرجحة والمستويات لمتغيرات الدراسة
246	الجدول [4-8]: قانون STEVEN K THOMPSON
247	الجدول [4-9]: Morgan و Krejcie تحديد حجم العينة من المجتمع المحدد
248	الجدول [4-10]: عدد الإستبيانات الموزعة
250	الجدول [4-11]: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
254	الجدول [4-12]: تقسيم التحليل متعدد المتغيرات
255	الجدول [4-13]: قواعد الاختيار بين نمذجة CB-SEM أو نمذجة PLS-SEM
256	الجدول [4-14]: الخصائص الرئيسية لنمذجة PLS-SEM
263	الجدول [4-15]: القواعد الأساسية لتقييم نموذج القياس التكويني
264	الجدول [4-16]: تقييم النموذج القياس الإنعكاسي
265	الجدول [4-17]: خطوات تقييم النموذج الهيكلي وقواعده الأساسية
267	الجدول [4-18]: الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين بمؤسسة "POVAL"
273	الجدول [4-19]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد السلطة غير الرسمية
275	الجدول [4-20]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الفرصة
276	الجدول [4-21]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الموارد
277	الجدول [4-22]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المعلومات
279	الجدول [4-23]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد السلطة الرسمية

280	الجدول [24-4]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الدعم
281	الجدول [25-4]: ترتيب مستويات أبعاد التمكين الهيكلي
283	الجدول [26-4]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التخطيط للوقت
284	الجدول [27-4]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد مر اقة الوقت
286	الجدول [28-4]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تنظيم الوقت
288	الجدول [29-4]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد توجيه الوقت
289	الجدول [30-4]: ترتيب مستويات الإدارة الفعالة للوقت
<b>جداول الفصل الخامس</b>	
293	الجدول [1-5]: مؤشرات المتغير الكامن المستقل التمكين الهيكلي
295	الجدول [2-5]: مؤشرات المتغير الكامن التابع الإدارة الفعالة للوقت
300	الجدول [3-5]: ملخص نتائج تقييم نموذج القياسي
304	الجدول [4-5]: معيار التحميلات المتقاطعة "Cross loadings"
306	الجدول [5-5]: معيار Fornell-Larcker
309	الجدول [6-5]: معيار Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
315	الجدول [7-5]: نتائج معايير تقييم تأثير التمكين الهيكلي على إدارة الفعالة للوقت
316	الجدول [8-5]: قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية
317	الجدول [9-5]: نتائج اختبار التأثير للفرضيات الفرعية
318	الجدول [10-5]: نتائج قيم المسارات ودلالاتها المعنوية
322	الجدول [11-5]: اختبار kruskal-wallis test لسنوات الخبرة
323	الجدول [12-5]: اختبار kruskal-wallis test لطبيعة الوظيفة
323	الجدول [13-5]: اختبار مان-ويتني Mann-Whitney Test لتحديد مصدر فروق لمتغير طبيعة العمل
329	الجدول [14-5]: الخطوة 2 نتائج تقييم اللاتباين التركيبي
330	الجدول [15-5]: الخطوة 3 أ (المتوسطات)
331	الجدول [16-5]: الخطوة 3 ب (التباين)
332	الجدول [17-5]: ملخص نتائج إجراء ثبات القياس النماذج المركبة (MICOM)
334	الجدول [18-5]: اختبار التبديل في SMART PLS 4
337	الجدول [19-5]: نتائج اختبار Multi-Group Analysis (MGA)
342	الجدول [20-5]: [الإدارة الفعالة للوقت] "خريطة" الأهمية-الأداء (المباني)
343	الجدول [21-5]: "خريطة" الأهمية-الأداء (المؤشرات)

## فهرس الأشكال

### أشكال الفصل الأول

ح	الشكل [1]: النموذج الإفتراضي للدراسة
5	الشكل [1-1]: تقسيم كلمة "empowerment" ودلالاتها
5	الشكل [2-1]: معاني كلمة التمكين
16	الشكل [3-1]: التمكين كعملية عند كل من Ongori, 2009 و Daft, 2001
17	الشكل [4-1]: توجهات مفهوم التمكين التنظيمي
20	الشكل [5-1]: المستويات الأساسية للتمكين
23	الشكل [6-1]: فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والفرد
30	الشكل [7-1]: الفرق بين الفرق المنحازة (الممكنة) والفرق غير المنحازة (غير الممكنة)
31	الشكل [8-1]: مثلث القدرة اللازمة لتمكين الفريق
33	الشكل [9-1]: مداخل التمكين التنظيمي
49	الشكل [10-1]: مصفوفة التمكين كعملية متعددة الأبعاد
55	الشكل [11-1]: أبعاد التمكين الهيكلي
60	الشكل [12-1]: دمج نموذج Donabedian (1966) للجودة مع مكونات نظرية Kanter للتمكين الهيكلي
76	الشكل [13-1]: العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي في منظمات الأعمال

### أشكال الفصل الثاني

86	الشكل [1-2]: تقييم ظاهرة بواسطة الساعة
86	الشكل [2-2]: مقارنة بين نظامين أظهاريتين
91	الشكل [3-2]: أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان
92	الشكل [4-2]: إستخدام الوقت أحادية اللون / متعددة الألوان
93	الشكل [5-2]: أنواع الوقت
102	الشكل [6-2]: معوقات إدارة الوقت
105	الشكل [7-2]: نموذج MacKenzie (1994) لمفهوم إدارة الوقت
108	الشكل [8-2]: مقارنة عينات المدراء شركة التصنيع حول إستخدامهم للوقت
111	الشكل [9-2]: نظريات إدارة الوقت
114	الشكل [10-2]: قانون باريتو 20/80
120	الشكل [11-2]: طريقة POSEC
122	الشكل [12-2]: نظرية Pickle Jar
126	الشكل [13-2]: الثالوث المشترك لضعف فعالية إدارة الوقت
128	الشكل [14-2]: إستراتيجية Chase للإدارة الفعالة للوقت وللقضاء على الثالوث المشترك
132	الشكل [15-2]: مكونات الإدارة الفعالة للوقت حسب Stephen Covey
143	الشكل [16-2]: مثال على مقياس مثبت سلوكيًا



145	الشكل [2-17]: مكونات المستوى الأعلى لنظام إدارة الوقت العقلي نموذج Britton و Glynn (1989)
147	الشكل [2-18]: النموذج المتكامل لإدارة الوقت حسب Burt وزملائه
<b>أشكال الفصل الثالث</b>	
159	الشكل [3-1]: مراحل التحليل الببليومتري لتحديد فجوات وإتجاهات البحث
160	الشكل [3-2]: تطور نشر مقالات التمكين الهيكلي حسب السنوات (2000-2023)
161	الشكل [3-3]: 10 الدول الأكثر نشرًا في موضوع التمكين الهيكلي
162	الشكل [3-4]: 10 الجامعات المهتمة بالتمكين الهيكلي
163	الشكل [3-5]: تصنيف التخصصات البحثية المهتمة بالتمكين الهيكلي
166	الشكل [3-6]: نشر المجالات الأساسية السابقة سنويًا
167	الشكل [3-7]: شبكة تعاون المؤلفين في بحوث التمكين الهيكلي
168	الشكل [3-8]: شبكة تعاون الدول
172	الشكل [3-9]: شبكة الإستشهاد المشترك للمراجع المستخدمة في بحوث التمكين الهيكلي
173	الشكل [3-10]: شبكة كثافة الإستشهاد المشترك للمراجع المستخدمة في بحوث التمكين الهيكلي
176	الشكل [3-11]: شبكة توزيع الكلمات المفتاحية في التمكين الهيكلي
176	الشكل [3-12]: شبكة كثافة الكلمات المفتاحية في بحوث التمكين الهيكلي
181	الشكل [3-13]: شبكة الكلمات المفتاحية في بحوث التمكين الهيكلي بناءً على التسلسل الزمني
183	الشكل [3-14]: إتجاه النشر في إدارة الوقت في قاعدة Scopus
184	الشكل [3-15]: الدول العشر الأكثر إنتاجية في إدارة الوقت على أساس إنتماء المؤلف
186	الشكل [3-16]: المجالات البحثية المهتمة بإدارة الوقت
187	الشكل [3-17]: أكثر 10 منظمات إنتاجية تنشر في إدارة الوقت
189	الشكل [3-18]: 10 المؤلفين الأكثر نشرًا
190	الشكل [3-19]: شبكة التأليف المشترك للباحثين في إدارة الوقت
192	الشكل [3-20]: خريطة شبكة التأليف المشترك للدولة في إدارة الوقت
194	الشكل [3-21]: شبكة الكلمات المفتاحية في إدارة الوقت
194	الشكل [3-22]: شبكة الكلمات المفتاحية في إدارة الوقت
197	الشكل [3-23]: شبكة الكلمات المفتاحية للمؤلفين A-B
198	الشكل [3-24]: شبكة المقالات الأكثر إستشهادًا في إدارة الوقت
206	الشكل [3-25]: نموذج الدراسة دراسة جرادات وآخرون 2013
207	الشكل [3-26]: نموذج دراسة أركان عبد الله ردام الزيايدي 2017
208	الشكل [3-27]: نموذج دراسة علي محمد محسن حسن 2023
209	الشكل [3-28]: نموذج دراسة عرفات ناصر جاسم 2018
210	الشكل [3-29]: نموذج دراسة طومهرطه مداني 2017
211	الشكل [3-30]: نموذج دراسة جوال محمد السعيد وآخرون 2021
213	الشكل [3-31]: نموذج دراسة جقيوب عبد الحلیم 2021
216	الشكل [3-32]: نموذج دراسة منال كنتوش وفريد كورتل 2021

219	الشكل [3-3]: نموذج دراسة جوال محمد السعيد وآخرون 2021
220	الشكل [3-3]: مخطط الفجوة البحثية للدراسة
<b>أشكال الفصل الرابع</b>	
226	الشكل [1-4]: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL
228	الشكل [2-4]: الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات
231	الشكل [3-4]: مضخة M5 الأفقية متعددة المراحل
232	الشكل [4-4]: المخطط التصميمي لمضخة M5
233	الشكل [5-4]: محطة الري DN 65 مع 4 منافذ
237	الشكل [6-4]: تحليل SWOT لمؤسسة POVAL
239	الشكل [7-4]: زبائن مؤسسة POVAL
241	الشكل [8-4]: النموذج التصوري للدراسة
251	الشكل [9-4]: المخطط A و B الرباعيات (Q-Q)
258	الشكل [10-4]: نموذج مسار بسيط
259	الشكل [11-4]: الإختلاف بين البناء التكويني والإنعكاسي
260	الشكل [12-4]: أنواع نماذج المكونات الهرمية
261	الشكل [13-4]: الإجراءات المنهجية في تطبيق نمذجة PLS-SEM
268	الشكل [14-4]: توزيع المستجوبين حسب الجنس
269	الشكل [15-4]: توزيع المستجوبين حسب السن
270	الشكل [16-4]: توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي
270	الشكل [17-4]: توزيع المستجوبين حسب طبيعة الوظيفة
271	الشكل [18-4]: توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة
<b>أشكال الفصل الخامس</b>	
297	الشكل [1-5]: نموذج المسار لمتغيرات الدراسة PLS-SEM
298	الشكل [2-5]: النموذج القياسي PLS-SEM
299	الشكل [3-5]: إختبارات تقييم التحميلات الخارجية
308	الشكل [4-5]: معالجة مشكلة المصدقية التمايزية
310	الشكل [5-5]: معيار "Composite reliability"
311	الشكل [6-5]: معيار "Composite reliability rho-c"
312	الشكل [7-5]: نموذج القياسي بعد إجراء التعديلات
313	الشكل [8-5]: نموذج المسار pls بعد إجراء التعديلات
320	الشكل [9-5]: معاملات المسار ودلالاتها المعنوية لأبعاد التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت
321	الشكل [10-5]: R Square و f Square لتأثير أبعاد التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت
326	الشكل [11-5]: لاتجانس نموذج المسار PLS
327	الشكل [12-5]: خطوات إختبار ثبات القياس للنماذج المركبة (MICOM)
336	الشكل [13-5]: أساليب التحليل المتعدد المجموعات PLS - SEM

341	الشكل [14-5]: خريطة IPMA لأبعاد الدراسة
345	الشكل [15-5]: خريطة IPMA على مستوى المؤشرات

## فهرس الملاحق

386	ملحق رقم 01: إستمارة البحث
391	ملحق رقم 02: أسماء الأساتذة الأكاديميين المحكمين للأساتذة
391	ملحق رقم 03: أسماء السادة المحكمين من قبل العاملين في مؤسسة "POVAL"
392	ملحق رقم 04: وثيقة تسهيل المهمة
393	ملحق رقم 05: نتائج برنامج SPSS V.26
399	ملحق رقم 06: نتائج برنامج SMART PLS 4



---

# مقدمة

---



## تمهيد:

في بيئة الأعمال التنافسية تسعى المنظمات إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحقيق الإستجابة السريعة في بيئتها الديناميكية، وخاصة المنظمات كبيرة الحجم التي تتمتع بقوة عاملة ضخمة مع زيادة في أعباء العمل وضغوطاً زمنية أكبر وساعات عمل أكثر، وكذلك بالنسبة للمنظمات الأكثر رشاقة التي تنشط في عصر التكنولوجيا والسرعة و تعمل بمبدأ القدرة على "العمل بشكل أكثر ذكاءً" وليس بجهد أكثر، من خلال تفعيل قدرة العامل على إدارة وقته بفعالية أكثر في وظيفته .

تناولت الأدبيات التنظيمية الغربية أساليب الإدارة الفعالة للوقت في منظمات الأعمال وأولت إهتماماً كبيراً في كيفية تدريب المديرين على كيفية استثمار في وقتهم، وكيفية تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد الأولويات والتخطيط ووضع قوائم المهام، وبالمناظر الحديث أصبح هذا التدريب يشمل جميع العاملين في المستويات الإدارية ويعنى به كل موظف، حيث يجب أن يمتلك مهارات الإدارة الفعالة للوقت لإن غياب فعالية إدارة الوقت يؤثر سلباً على العاملين ويكلف المنظمات تكاليف كبيرة، فسوء إدارة العامل لوقته ينعكس سلباً على النتائج التنظيمية، وهذا ما أظهرته العديد من البحوث أي أن العامل الذي يفتقر لمهارة إدارة وقته يشعر بعدم القدرة على التأقلم وقلة المرونة وبطئ في الإستجابة وزيادة الأعباء الوظيفية، التأخير، التسويف، الإرهاق الوظيفي، وعدم القدرة على التوفيق بين حياته المهنية والخاصة وربما يؤثر كذلك على علاقاته في العمل بالإضافة إلى الإجهاد والغياب وإرتفاع معدل دوران العمالة وكلها تكاليف تتحملها المنظمات، وهذه الظواهر تتسبب في ما يعرف "بالآثار المدمرة للتأخير" التي تؤدي إلى تفويت المواعيد النهائية وضعف جودة العمل، مما ينعكس ذلك سلباً على خدمة العملاء والسمعة والقدرة التنافسية للمنظمة.

إن المنظمات في البيئة الغربية تعمل بمبدأ القدرة على "إدارة وقتك ومواردك من أجل تحقيق أهدافك" فليس من المنطقي أن تحقق الربح في ظل هدر الموارد والوقت، بل يجب أن تحقق أهدافك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد وأهمها الوقت أي "تحقيق ربح أكثر وبجهد أقل وفي وقت أقصر".

ومن جهة أخرى تسعى منظمات الأعمال إلى تبنى أفضل الأساليب الإدارية التي تحرك تقدمها في بيئتها والتي تقوم على مبدأ الديمقراطية والحرية ومشاركة العاملين، وذلك لتعزيز قدرات مواردها البشرية لتقديم أفضل أداء، وهذا يزيد من بحث المنظمات عن الموظفين المبادرين والذي لديهم سرعة الإستجابة ويتمتعون بسلوك الإبداعى لمواجهة التحديات التنظيمية.

حيث أشارت الأدبيات الإدارية إلى تحول من منظور المنظمات التي تركز على الربحية فقط إلى منظمات تدرس العوامل التي تبحث عن مصادر التفوق في مجالاتها، وذلك من خلال تعزيز السلوكيات التي تحقق الأداء الإستثنائي

وتعزيز المرونة، وهذا من خلال توفير للعاملين بيئة تنظيمية صحية قائمة على مكونات الهيكلية التي تدعم مكان العمل الممكن وتساهم بدورها في وجود قوة عاملة منتجة ومبتكرة، وهنا تبلور فكرة التمكين الهيكلي الذي يعتبر موضوعاً ذا أهمية كبيرة في مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمي لأنه يرتبط بالنتائج التنظيمية الفعالة علاوة، على ذلك فإن خلق ظروف تمكينية في مكان العمل تؤدي إلى نتائج إيجابية فيصبح العاملون أكثر إنتاجية وأكثر استعداداً والتزاماً.

إرتبط مفهوم التمكين في المنظمة بشكل وثيق مع تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية، لأن أسلوب التمكين الهيكلي أداة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال توفير بيئة ممكنة تتيح للعاملين إمكانية الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد الكافية والفرص للتعلم والنمو في العمل، وقد وجدت الأبحاث السابقة أن التمكين الهيكلي يرتبط بإنخفاض التوتر الوظيفي والإحتراق الوظيفي وإرتفاع مستويات الطاقة، وبالتالي قد يكون التمكين وسيلة فعالة للحد من السلوكيات السلبية وتعزيز السلوكيات الإيجابية في مكان العمل، فالموظف الممكن يعنى موظف أكثر مبادرة وأكثر إستجابة، وخاصة في المنظمات الإنتاجية الذي يشكل الوقت فيها عنصر مهم جدا في عملية الإنتاج، وكذلك المنظمات التي تعتمد على الإنتاج التسلسلي بين الوحدات الإنتاجية، فأى تأخير يحصل قد يتسبب في تعطل العملية الإنتاجية وبالتالي حدوث تأخير الإيفاء بطلبات الزبائن وخسارتهم، ولذلك فإن الفهم المضمن للعلاقة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت هو المفتاح لزيادة الإستجابة في بيئة الأعمال شديدة التنافسية، ومنه تسعى هذه الدراسة للكشف عن تأثير التمكين الهيكلي بأبعاده على الإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة المضخات والصمامات الجزائرية "poval".

### إشكالية الدراسة وفرضياتها:

تحدد مشكلة الدراسة في معرفة مدى مساهمة التمكين الهيكلي بمؤسسة "poval" محل الدراسة في الرفع من مستويات المتغير التابع الإدارة الفعالة للوقت، ومنه تتضح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

إلى أي مدى تساهم ممارسات التمكين الهيكلي في تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق التمكين الهيكلي بمؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية ؟
2. ما مستوى تطبيق الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية ؟
3. هل يوجد أثر لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مجتمعة (السلطة غير الرسمية، الفرصة، الموارد، المعلومات، السلطة الرسمية، الدعم) على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية ؟

4. هل توجد فروق لأراء العمال المستجوبين إتجاه متغيرات الدراسة التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل) من وجهة نظر المستجوبين؟

#### فرضيات الدراسة :

تدرج تحت الفرضيات الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سوف نختبرها إحصائيا وهي :

- الفرضية الرئيسية الأولى "إن مستوى ممارسات التمكين الهيكلي في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.
  - الفرضية الرئيسية الثانية : إن مستوى تطبيق الإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع."
  - الفرضية الرئيسية الثالثة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين الهيكلي ( السلطة غير الرسمية، الفرصة، الموارد، المعلومات، السلطة الرسمية، الدعم ) على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية".
  - الفرضية الرئيسية الرابعة : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المستجوبين حول التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل) من وجهة نظر المستجوبين".
- الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى: وتتمثل في:

1. الفرضية الفرعية الأولى: إن مستوى ممارسات بعد السلطة غير الرسمية في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .
2. الفرضية الفرعية الثانية: إن مستوى ممارسات بعد الفرصة في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: إن مستوى ممارسات بعد الموارد في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: إن مستوى ممارسات بعد المعلومات في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع
5. الفرضية الفرعية الخامسة: إن مستوى ممارسات بعد السلطة الرسمية في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .

6. الفرضية الفرعية السادسة: إن مستوى ممارسات بعد الدعم في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .

الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية: وتتمثل في:

7. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد السلطة غير الرسمية على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية".

8. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الفرصة على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية".

9. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الموارد على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية".

10. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المعلومات على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية".

11. الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد السلطة الرسمية على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية".

12. الفرضية الفرعية السادسة: تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الدعم على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة "poval" بالبروقية بولاية المدية".

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات التي تناولت وبجهد في كل من الإدارة الفعالة للوقت والتمكين الهيكلي ومنه حاولنا الكشف عن أهم البحوث التي تناولت الإدارة الفعالة للوقت والتمكين الهيكلي وتحليلها في أدبيات البيئة الغربية من جهة، ومن جهة أخرى تكمن أهمية الدراسة في حتمية البحث في سبل تعزيز الإدارة الفعالة للوقت والتمكين الهيكلي في المنظمات الإنتاجية في البيئة الجزائرية، ومنه تم تشخيص واقع الثنائية التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة والخروج بتوصيات قد تساهم في تحسين فعالية إدارة وقت العاملين في منظمات الأعمال.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر ممارسات التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت لدى العاملين في مؤسسة "poval" البروقية بولاية المدية، كما تتفرع منها مجموعة من الأهداف على المستوى النظري والميداني نذكر منها :



1. معرفة التأصيل النظري لكل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت وتحليل البنية الفكرية وروابط التأليف بين الباحثين والبلدان ومراكز البحث من خلال التحليل البليومتري ؛
2. المساهمة في سد فجوة العلاقة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في بيئة الأعمال الجزائرية وإختبارها ميدانيا على واقع مؤسسة "poval"؛
3. محاولة معرفة مدى تجسيد متغيرات الدراسة في مؤسسة "poval" وكذلك معرفة مستويات إدراك العاملين بها لكل من أبعاد التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت؛
4. إختبار نموذج الدراسة تطبيقيا وصحته بإستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام برنامج SMART PLS 4 ؛
5. توضيح العلاقة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في ظل المتغيرات الشخصية والوظيفية ؛
6. الوصول إلى نتائج ووضع مقترحات تساهم في الرفع من مستويات التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة "poval".

#### أسباب ودوافع إختيار الموضوع :

نقسمها إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية بالنسبة للأسباب الذاتية تتمثل في إقتراح لجنة التكوين موضوع الدراسة وقبول هذا الموضوع كمجال للبحث بين العديد من المواضيع المقترحة، أما بالنسبة للأسباب الموضوعية ندره الدراسات في كل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت وخاصة التي جمعت بينها .

#### منهج البحث وأدواته :

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته تم الإعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي تم الإعتماد عليه في الجانب النظري والفصول النظرية للأدبيات وكذلك في التحليل البليومتري للمتغير المستقل و التابع، أما التحليلي تم إعتماده في الدراسة الميدانية بإستخدام الإستبيان لجمع بيانات الدراسة والبرامج الإحصائية smart pls 4 و spss v.26.

#### حدود الدراسة : وشملت مايلي

1. الحدود الموضوعية :إقتصرت الدراسة على المتغير المستقل المتمثل في التمكين الهيكلي بأبعاده الستة وكذلك المتغير التابع الإدارة الفعالة للوقت بأبعادها الأربعة والكشف عن العلاقة بينهم ؛
2. الحدود الزمنية:إمتدت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2021 إلى نهاية 2023 ؛
3. الحدود المكانية والبشرية: إقتصرت الدراسة الميدانية على مؤسسة "poval" المتخصصة في صناعة "المضخات والصمامات" بالبروقية بولاية المدية حيث تم توزيع الإستبيانات على العاملين بها ؛

متغيرات الدراسة: شملت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات أساسية كما هو موضح في الجدول [1] :

الجدول [1] : متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير	التعريف المعتمد في الدراسة	تعريف أبعاد المتغير	أبعاد قياس المتغير
التمكين الهيكلي <b>X</b> <b>Independent variable</b>	منح العاملين حق التصرف وإتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم في المنظمة وذلك بتحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أنشطتهم بطريقة التي يرونها مناسبة.	<b>الفرصة:</b> إمكانية النمو والحركة داخل المنظمة وفرصة زيادة المعرفة والمهارات؛ <b>الموارد:</b> قدرة الفرد على إكتساب الوسائل المالية والمواد والوقت والإمدادات اللازمة للقيام بالعمل؛ <b>المعلومات:</b> إمتلاك المعرفة الرسمية وغير الرسمية الضرورية للعمل؛ <b>الدعم:</b> تلقي التعليقات والتوجيهات من المرؤوسين والأقران والرؤساء في العمل؛ <b>السلطة الرسمية:</b> مشتقة من خصائص الوظيفية مثل المرونة والقدرة على التكيف والإبداع المرتبط بإتخاذ القرارات التقديرية؛ <b>السلطة غير الرسمية:</b> مشتقة من الروابط الإجتماعية وتطوير قنوات الإتصال والمعلومات مع الأقران والمرؤوسين ومجموعات العمل؛	السلطة غير الرسمية، الفرصة، الموارد، المعلومات، السلطة الرسمية، الدعم.
الإدارة الفعالة للوقت <b>Y</b> <b>Dependent variable</b>	المهارات والأدوات والقدرات اللازمة للقيام بالشيء الصحيح في الوقت المناسب بأقل جهد وموارد وبفعالية وكفاءة.	<b>التخطيط:</b> التخطيط الأمثل لكيفية استخدام الوقت وإدارته؛ <b>التنظيم:</b> تنظيم الوقت حسب أهم الأولويات لتحقيقها بدقة وسهولة؛	تخطيط الوقت تنظيم الوقت مراقبة الوقت توجيه الوقت .

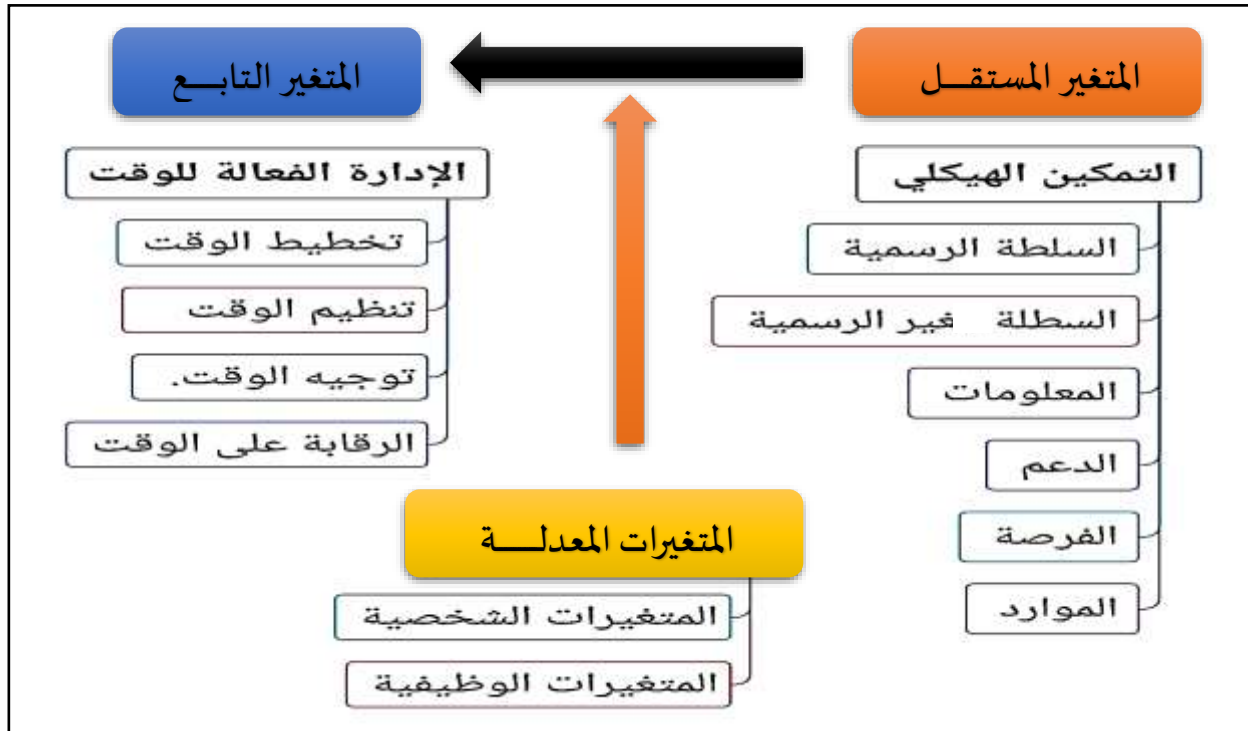
	التوجيه: توجيه الخبرة والمؤهلات لإستغلال الوقت ؛ الرقابة: مراقبة ما تم التخطيط له وما تم القيام به في الوقت المناسب لمعالجة الأخطاء ؛		
النوع الإجتماعي سنوات الخبرة طبيعة العمل		المتغيرات الشخصية والوظيفية لعاملين مؤسسة <b>poval</b>	المتغيرات الشخصية والوظيفية <b>Control variable</b>

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

أنموذج وهيكل الدراسة :

يوضح الشكل [1] نموذج الدراسة وهو نتاج تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بكل من التمكين الهيكلي بأعبادة الستة (السلطة الرسمية، السلطة غير رسمية، الفرصة، المعلومات، الموارد، الدعم)، والإدارة الفعالة للوقت بأعبادها الأربعة (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، ورقابة الوقت).

الشكل [1]: النموذج الإفتراضي للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

بالنسبة لهيكل الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول موزعة كالتالي :

1. **الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للمتغير المستقل التمكين الهيكلي إنطلاقاً من تحديد مفهوم التمكين لغوياً إلى غاية مفهوم التمكين الهيكلي في الأدبيات التنظيمية، وكذلك أهم المداخل المتعلقة بالتمكين التنظيمي وأهميته، كما تناولنا فيه المقاييس العالمية المستخدمة في قياس التمكين الهيكلي .
2. **الفصل الثاني:** ويتضمن مفهوم الوقت لغة وفي القرآن وفي السنة وأنواعه وخصائصه وكذلك مفهوم الإدارة الفعالة للوقت وأهم نظرياتها، كما ناقشنا فيه أهم المقاييس لدراسة الإدارة الفعالة للوقت في البيئة التنظيمية وغيرها.
3. **الفصل الثالث:** يتضمن هذا الفصل التعريف بالتحليل الببليومتري وبمنهجية وكذلك عيوبه وإيجابياته، ثم قمنا بتحليل الببليومتري على دراسات التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في قاعدة بيانات **Scopus** بالإعتماد على برنامج **Excel VOSviewer**، الذي من خلاله تم تحديد تطور النشر وكذلك أهم البلدان والتخصصات والمؤلفين والمراكز البحثية المهمة بدراسته، بالإضافة إلى تحديد تعاون المؤلفين وأبرز المجالات والكلمات المفتاحية .
4. **الفصل الرابع:** يتضمن التعريف بالمؤسسة "**poval**" وكذلك تحليل هيكلها التنظيمي وأهم منتجاتها وزبائنها، كما قمنا بتحليل نقاط الضعف والقوة وكذلك الفرص والتهديدات إستناداً ل تحليل **SWOT** للمؤسسة، كما تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة بالإضافة إلى إجراءات تصميم الإستبيان وتحديد حجم عينة الدراسة، وقمنا بتحديد مفهوم **نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية** وخصائصها ومبادئها، بالإضافة للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وإعتدالية البيانات وتحديد الخصائص الديمغرافية للعاملين بالمؤسسة "**poval**"، وتم تحديد مستوى التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت من خلال إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية.
5. **الفصل الخامس:** تم إختبار فيه النموذج القياسي والهيكلية للدراسة وإختبار الفرضيات الرئيسية الثالثة والرابعة المتعلقة بالأثر والفروق، كما تم إختبار لاتباين القياس للنماذج المركبة **MICOM**، وتحليل خريطة **IPMA** على مستوى المباني والمؤشرات إتجاه الإدارة الفعالة للوقت.



الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي للتمكين

الهيكلي

**Structural Empowerment**



## تمهيد:

في ظل المنافسة الشديدة والتطور الحاصل في بيئة الأعمال الذي نتج عنه تطور في الأساليب الإدارية والتركيز على المورد البشري الذي لا يقل أهمية عن الموارد المادية في المنظمة، وخاصة الإهتمام بالجانب السلوكي والنفسي للعاملين والظروف البيئية المحيطة به، ولعل من أهم هذه الأساليب والممارسات الإدارية التمكين الإداري الذي أصبح وسيلة لتفجير الطاقات الكامنة للعاملين ودفعهم نحو الإبداع والعمل بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف المنظمة .

يعتبر التمكين من الممارسات الإدارية التي لاقت إهتمام الباحثين بأبعاده المختلفة، ومداخله التي ركزت على البيئة التنظيمية وظروفها، وأيضاً على الجانب النفسي للعاملين ومدى شعورهم بكفائتهم الذاتية، وكممارسة تدخل ضمن ثقافة المنظمة، حيث أن في البيئة الغربية تعتمد منظمات الأعمال على الإستثمار في مواردها البشرية من خلال ممارسات التمكين كإستراتيجية فعالة قائمة على تقاسم القوة والسلطة للمستويات الأدنى، ومشاركة العاملين وتفويض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في صنع القرار، وبالتالي تعتمد هذه المنظمات على فلسفة المنظمة الممكنة التي تسعى دائماً نحو مشاركة وتفعيل دور موردها البشري ودفعه نحو تقديم أفضل ما عنده من إبداع .

كما تعددت مداخل التمكين في الأدبيات التنظيمية ولاقت إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين فمنهم من إعتبر رؤساء العمل هم مصدر التمكين، في حين أعتبر البعض الآخر أن التمكين حالة نفسية داخلية ناتجة عن إدراك العاملين وشعورهم بكفائتهم الذاتية، وإتجه البعض الآخر لإعتبار التمكين كأسلوب قيادي فالقائد الفعال هو الذي يقود مرؤوسيه بالتمكين.

وإنطلاقاً مما سبق وللتعمق أكثر في مدلول التمكين التنظيمي ومداخله وخاصة التمكين الهيكلي الذي هو محور

دراستنا، سنتطرق في هذا الفصل إلى **المباحث** التالية :

- **المبحث الأول:** ماهية التمكين الوظيفي.
- **المبحث الثاني:** المدخل الهيكلي للتمكين.
- **المبحث الثالث:** مرتكزات التمكين الهيكلي.

## المبحث الأول: ماهية التمكين الوظيفي

التمكين هو بناء تشترك فيه العديد من التخصصات والمجالات منها تنمية المجتمع، علم النفس، التعليم وغيرها، و بالتالي يتخذ أشكالاً مختلفة وبسياقات مختلفة، حتى تعريفه بمفهوم التمكين التنظيمي يخضع للنقاش باعتباره عملية متعددة الأبعاد حيث أنه يشمل أبعاد إجتماعية، نفسية، إقتصادية، وأيضاً على مستويات مختلفة مثل الفرد، الجماعة، المجتمع، وبالتالي تختلف وجهات نظر الباحثين والمفكرين فهناك من ينظر إليه أنه عملية إدارية والبعض الآخر إعتبره إستراتيجية، وتوجه البعض إلى إعتبره ثقافة تنظيمية وفلسفية.

### المطلب الأول : مفهوم التمكين

من الضروري معرفة أن هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين في المنظمة، حيث تم الإتفاق في الغالب على أن التمكين يركز على منح الموظفين مزيداً من السلطة والحرية في الوظيفة المحددة التي يؤديها الموظف وفقاً لوصف تلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن العنصر البشري هو أحد أساسيات المنظمة لذلك فإن أي منظمة تسعى للتقدم نحو الأفضل وتحقيق الأهداف، عليها أن تحافظ على هذا العنصر المهم وتعطيه جزءاً من تفويض الصلاحيات وإتخاذ القرار دون توجيه الإدارة إليه<sup>1</sup>، وبالتالي لتقريب مفهوم التمكين سنحاول معرفة مفهومه في المدلول اللغوي والإنجليزي وكذلك إصطلاحاً وكشف عن بعض المصطلحات المقاربة له.

### أولاً: المدلول اللغوي للتمكين

التمكين مصدر الفعل **مَكَّنَ / مَكَّنَ ل** ، وتمكين المستأجر من العين المؤجَّرة أي تخويله السلطة عليها إما بالإقامة فيها أو إستغلالها، وتممكن من كذا تعني قادر عليه ضابط له، ومكَّن الشخص من التصرف في شؤونه جعل عليه قدرة وسلطانا ومكَّن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة، وفي التنزيل العزيز ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ الْكَهْفَ : 84 ، وتمكَّن في الشيء/تمكَّن الشخصُ من الأمر إستمكن منه وأصبح ذات قدرة عليه أو ظفر به، و-تمكَّن من الدفاع عن نفسه-تمكَّنتِ الشُّرطَةُ من القبض على المجرم-تمكَّن في العلم<sup>2</sup>، وتمكَّن عند الناس علا شأنه أي المكانة المنزلة ورفع الشأن والمكِنَّة تعني القدرة والإستطاعة والقوة والشدة، وتقول العرب أن ابن فلان لذو مَكِنَّةٍ من الناس أي ذو مكانة عندهم<sup>3</sup>، أما في المعجم الإنجليزي عرف قاموس **webster** التمكين أنه إعطاء السلطة الرسمية أو القانونية للفرد ومنحه حرية التصرف، وقاموس **Oxford Educational** أعتبر التمكين فعل إعطاء الشخص مزيداً من التحكم في حياته<sup>4</sup> و **الجدول [1-1]** أدناه يوضح المدلول اللغوي لكلمة التمكين ومشتقاتها.

(1) Faleh O khawaldeh; and al ,**The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities** ,Turkish Journal of Computer and Mathematics Education ,Vol.12 ,No.9,(2021) , p:2722.

(2) مختار عمر أحمد، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الأولى، مصر: عالم الكتب ، (2008)، ص:2115.

(3) أنيس إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، ج2، الطبعة الثانية، إيران: إستشارات ناصر خسرو، (2015)، ص:881.

(4) سلمى أحمد إبراهيم، تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء دراسة حالة، مجلة الادارة التربوية، العدد 25، (2020)، ص:227.

## الجدول [1-1]: معاني مصطلح التمكين ومشتقاتها

المصطلح	المعنى اللغوي
مُتَمَكِّن	إِسْم فاعل من تمكّن وتممكن من كذا أي قادر عليه وتأتي بدلالة المثقف
إِسْتَمَكَّنَ	قدر عليه وظفر به
مَكِين	مفرد جمعها مكناء عظيم القدر والمكانة أي صاحب المكانة العالية
مُكِّن	إِسْم فاعل من أمكن وتعني المتسير المستطاع
مَكْنَاهُ	ثبتناه وقوينا مركزه
مُكْنَةٌ	جمعها مُكْنَاتٌ وتعني القدرة والإستطاعة والقوة والشدة ليس في مُكْنَتِي فعل هذا الأمر
مَكْنَاهُ لَهْ	مكناه أن يتصرف كما يشاء وأن يسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، القاهرة: عالم الكتب، (2008)، ص2115-2116.

أما في الأدبيات الغربية يرجع أول إستخدام لكلمة التمكين في القرن السابع عشر من قبل **Hamon l'estranger** في كتابه "عهد الملك تشارلز" وكان مرادفاً لمعنى التفويض أو الترخيص، ثم جاء إستخدام كلمة التمكين من قبل **Milton** في 1967 في كتابه "الفردوس المفقود" وجاءت بمعنى نقل أو منح السلطة لهدف أو غرض محدد<sup>1</sup>، وفي الولايات المتحدة الأمريكية أول دراسة أجريت في التمكين كانت من قبل **Mary Parker Follet** وميزت دراستها بين مفهومين للقوة (القوة مع) و(القوة على) وإقترت زيادة تفعيل القوة مع وتعزيزها والعمل على تجنب مفهوم القوة على<sup>2</sup>، أما في تفسير كلمة "empowerment" قسم **Le Bossé and Dufort** سنة 2001 مصطلح التمكين إلى ثلاث أجزاء كالتالي:<sup>3</sup>

- المصدر **power**: أي القوة
- البادئة **em**: التي تعبر عن حركة الوصول إلى السلطة أو القوة
- اللاحقة **ment**: توحى بوجود نتيجة ملموسة مرتبطة بزيادة القوة

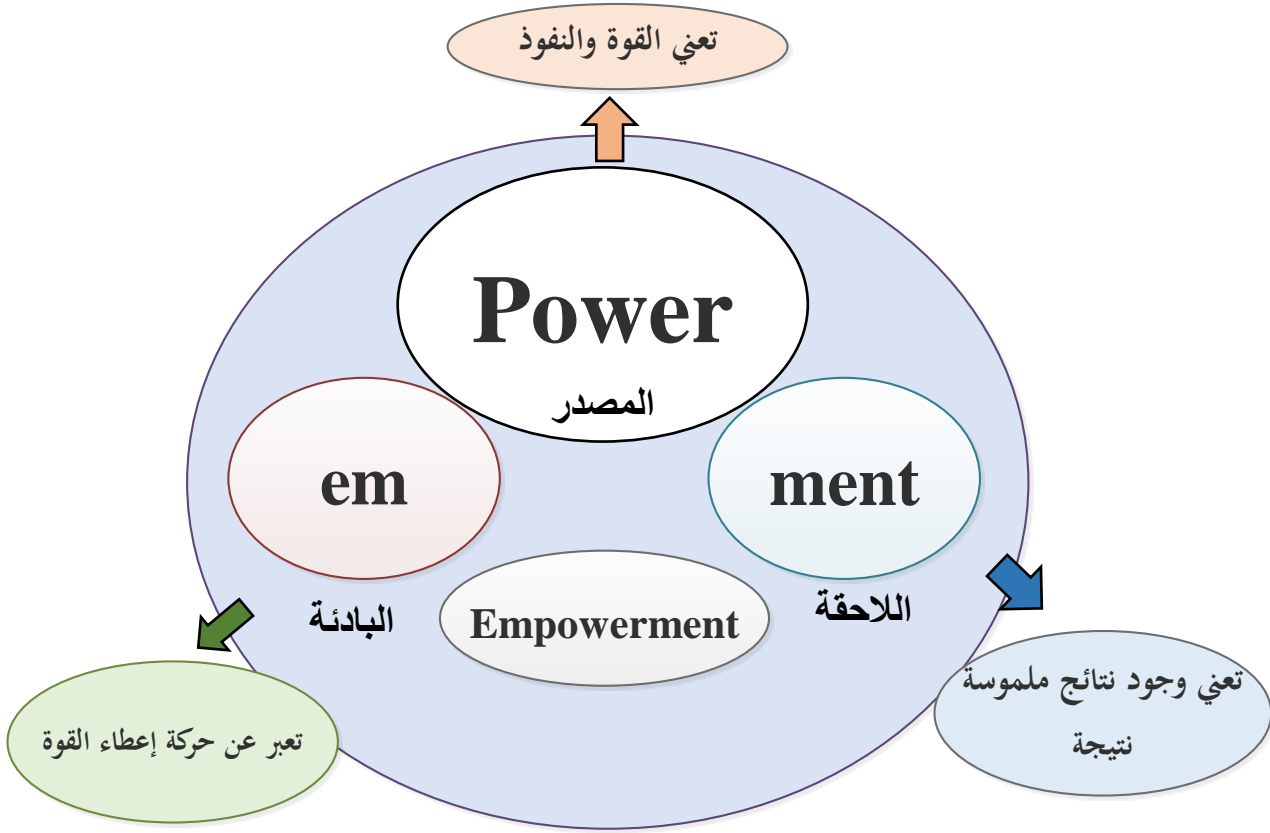
(1) Denham Lincoln Nicola; and al, Wilkinson Adrian ,**The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept**, International journal of management reviews , Vol.4 ,No.3,(2002) ,p:272.

(2) Sahar Siami, Mohammadbagher Gorji ,**Assessment Of Effect Of Empowerment On Employees Performance (Case study Telecommunication Company)**, Business and Management Review, Vol.1 , (2011) ,No.8,p:20-21.

(3) Patrick Migneault, **empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?**, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de M.Sc, École de relations industrielles, Université De Montréal,(2006) , p:6.



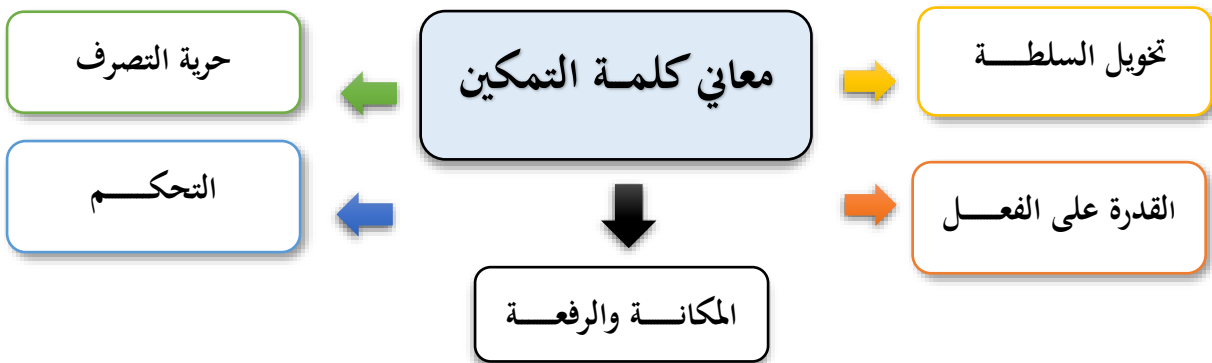
الشكل [1-1]: تقسيم كلمة "empowerment" ودلالاتها



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على الدراسات السابقة.

إن المدلول اللغوي للتمكين جاء بمعاني كثيرة منها منح السلطة، القدرة، الإستطاعة، القوة، الشدة، المكانة، الرفعة وكذلك التحكم وحرية التصرف، كما هو موضح في الشكل [2-1] التالي:

الشكل [2-1]: معاني كلمة التمكين



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على الدراسات السابقة.

## ثانيا: الدلالة المعرفية للتمكين في القرآن الكريم

على الرغم من تناول الأدبيات الغربية للتمكين إلا أن القرآن الكريم كان الأسبق لتناوله لهذا المصطلح، حيث وردت في 12 سورة قرآنية من خلال 15 آية قرآنية مباركة، من خلال 17 كلمة تشير إلى التمكين بصيغة الفعلية مكن<sup>1</sup>، كما هو مشير إليه في الجدول [1-2] حيث تنوعت وجهات نظر الفقهاء والمفسرين لمفهوم التمكين حسب الفقه الإسلامي ضمن المعاني التالية: <sup>2</sup>

- التمكين في الأرض يعني الإسكان، الإبطان، الإقدار، التسليط، فالإقدار يعني القوة والقدرة على التصرف بالملك والتسليط يعني ممارسة السلطة ؛
- التمكين يعني الملكية، الحاكمة، السلطات في الأرض وكذلك توفير كل مستلزمات تسهيل المهام أي جعل جميع الإمكانيات تحت التصرف للمساعدة في تنفيذ الأهداف ؛
- التمكين يعني إعداد الأجهزة والمعدات الخاصة بالعمل من آلات ضرورية وعلم ووعي كاف وقدرة جسمية وذهنية
- ومن حقائق التمكين في القرآن الكريم الإستقرار، الإستدلال، إتخاذ المكان، والأمن وهو أحد معاني الإستقرار في المكان، الرفاه والرزق المعاش والسلطة .

كما أضاف الفقه الإسلامي بعدا آخر للتمكين هو تمكين الله وإرادته حيث أن الإهتمام بهذا البعد يؤدي الى إيجاد حالة الإيمان والإستقرار والإطمئنان النفسي، وتعميق درجة الولاء والإلتزام الوظيفي، ومن أهداف التمكين أيضا تحقيق قيم السماء جميعا كبسط العدل ومحاربة البغي وإقامة الصلاة، إيتاء الزكاة، الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر وذلك إسنادا لقوله سبحانه وتعالى ﴿ الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾ الحج الاية 41.

وقد ذكر المدرسي في كتابه التشريع الإسلامي مفاهيمه ومقاصده، أن التمكين يقوم على مجموعة من الوسائل في الفقه الإسلامي متمثلة في الطموح وتعنى الرغبة في الحصول على الملك والتمكين، وأشار إليها من خلال الإستدلال بقوله تعالى ﴿ قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَهَبْ لِي مُلْكًا لَا يَنْبَغِي لِأَحَدٍ مِّنْ بَعْدِي ۗ إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ ﴾ سورة ص آية 35 وكذلك المعرفة التي تعني معرفة الأسباب وإتباعها، فمن يعرف سنن الله في خلقه ويستخدم هذه المعرفة لتسخير الطاقات والإمكانيات لمصلحة الإنسانية تكون له هيمنة وبجدارة على سائر الخلق، وهذا المعنى مستفاد بقوله تعالى ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾ سورة الكهف الاية 84 ، ثم تأتي توفير الصلاحية والتي يقصد بها توفر في الفرد صلاحية السلطة والتمكين، قال آل إبراهيم إستحقوا فضلا من عند الله بسبب الصلاحية التي توفرت فيهم فأعطاهم الله ملكا عظيما ﴿ أَمْ يَحْسُدُونَ النَّاسَ عَلَىٰ مَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ ۗ فَقَدْ آتَيْنَا آلَ إِبْرَاهِيمَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ

(1) مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي ، (2014)، ص:20.

(2) أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (9)، العدد (1)، (2007)، ص: 27.

وَأَتَيْنَاهُمْ مُلْكًا عَظِيمًا ﴿سورة النساء الآية 54﴾، ويأتي الدفاع والجهاد من سبل الملك والتمكين، ويقصد به الجهاد والصبر على الأذى بانتظار النجاة من عند الله سبحانه ويمكن توضيح هذا المعنى من خلال قوله تعالى ﴿وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ (5) وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ﴾ سورة القصص الآية 5.<sup>1</sup>

تشير الآيات القرآنية في كتاب الله عز وجل إلى مواطن التي ذكر فيها مصطلح التمكين، كما هو موضح في الجدول [2-1] أدناه:

(1) محمد تقي المدرسي، التشريع الإسلامي مفاهيمه ومقاصده، الجزء (9)، مصر: دارالمجتبي، (2002)، ص: 470.

الجدول [1-2]: المدلول اللغوي للتمكين في القرآن الكريم

ترتيب السورة	إسم السورة	نص الآية الكريمة	لفظ التمكين	معنى التمكين في تفسير ابن الكثير	الممكن	الممكن له
6	الأنعام الآية 6	أَمْ يَرَوْنَ كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِدُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ ﴿٦﴾	مَكَّنَّاهُمْ نُمَكِّنْ	أعطيناهم الأموال، الأولاد الأعراض، الجاه العريض، السعة والجنود.	الله تعالى	عاد قوم هود و أهل مكة
7	الأعراف الآية 10	وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾	مَكَّنَّاكُمْ	التسخير المعيشة.	الله تعالى	الناس
8	الأنفال الآية 71	وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾	فَأَمْكَنَ	وقوع المشركين بالأسر على يد المؤمنين في غزوة بدر.	الله تعالى	المؤمنين
12	يوسف الآية 21	﴿ وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا ۗ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۗ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾	مَكَّنَّا	يعني يسرنا له أن يشتريه عزيز	الله تعالى	يوسف عليه السلام

		مصر وبكرمه هذا الإكرام.			
يوسف عليه السلام	عزيز مصر	أي أنك عندنا ذا مكانة وأمانة.	مَكِينٌ	﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُوْبِي بِهِ اَسْتَخْلِصْنَهُ لِنَفْسِي ۚ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ اَمِينٌ ﴾	الآية 54
يوسف عليه السلام	الله تعالى	يعني أرض مصر ملكناه.	مَكَّنَّا	﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْاَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ ۗ وَلَا نُضِيعُ اَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾	الآية 56
ذي القرنين	الله تعالى	أي أعطيناه ملكا عظيما متمكنا.	مَكَّنَّا لَهُ	﴿ اِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْاَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾ ٨٤	الكهف الآية 84
ذي القرنين	الله تعالى	أنا الذي أعطاني الملك والتمكين خير من الذي تجمعونه.	مَكَّنِي	﴿ قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَاَعِينُونِي بِقُوَّةٍ اَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾	الآية 95
عباده المؤمنون	الله تعالى	إستخلفناهم في الأرض بإظهارهم على عدوهم.	مَكَّنَّاهُمْ	﴿ الَّذِينَ اِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْاَرْضِ اَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾	الحج الآية 41

24	النور الآية 55	وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۚ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾	لَيُمَكِّنَنَّ	الإسلام بأن يظهر على جميع الأديان ويوسع لهم في البلاد فيملكوها.	الله تعالى	المؤمنون
	القصص الآية 6	وَمَكَّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ ﴿٦﴾	مُكِّنَ	أي نجعلهم مقتدرين على الأرض.	الله تعالى	بنو إسرائيل
28	الآية 57	وَقَالُوا إِن نَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نَتَّخِطُّفَ مِنْ أَرْضِنَا أَوْ لِمُكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٥٧﴾	مُكِّنَ	أولم يجعلهم الله في بلد أمين .	الله تعالى	كفار قريش
46	الأحقاف الآية 26	﴿ وَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا وَإِن مَّكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ ﴾	مَكَّنَّاكُمْ مَكَّنَّاكُمْ	مكننا الأمم السالفة من الأموال والأولاد وأعطيناهم منها .	الله تعالى	قوم عاد
77	المرسلات الآية 21	﴿ فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴾	مَكِينٍ	يعني جمعناه في الرحم .	الله تعالى	الإنسان

جبريل	الله تعالى	أي له مكانة عند الله تعالى ومنزلة رفيعة.	مَكِينٍ	﴿ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ﴾	التكوير الآية 20	81
-------	------------	--	---------	--	---------------------	----

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: ابن كثير القريشي، تفسير القرآن العظيم، الطبعة الأولى ، لبنان: دار ابن الحزم، (2000).

## المطلب الثاني: التمكين في الفكر الإداري

تعددت تعريفات التمكين الوظيفي بسبب إختلاف توجهات نظر الباحثين وحسب الدراسة والبيئة التي أجري فيها البحث وبالتالي أخذ تعريفات متعددة، كما أنه تم الفصل بينه وبين بعض المصطلحات المتشابهة في البيئة التنظيمية التي سنحاول مناقشتها .

## أولاً: تعريف التمكين الوظيفي

حسب **Michael و John و Adam**، 2005 عرفه أنه مجموعة من الممارسات الإدارية تتمثل في تفويض السلطة والمسؤوليات للموظفين العاملين أسفل التسلسل الهرمي في المنظمة<sup>1</sup>، أي العملية التي يتم من خلالها نقل جزء من السلطة والإستقلالية للأطراف أقل قوة من العاملين<sup>2</sup>. يتوافق هذا التعريف مع تعريف **Wang و Baird** الذي عرف التمكين أنه تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات الأعلى في التسلسل الهرمي التنظيمي إلى الموظفين ذوي المستوى الأدنى وخاصة القدرة على إتخاذ القرارات.<sup>3</sup> وبذلك أضاف منح للموظفين القدرة على إتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم مع المسؤولية على النتائج المتعلقة بهذه القرارات، ومنه يعتبر الباحثين التمكين كعملية إدارية تقوم على دفع السلطة للموظفين لأسفل التسلسلات الهرمية مع المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرارات.

في حين وصف كل من **Lawler و Bowen** التمكين كحالة ذهنية التي من خلالها يمتلك الموظف خصائص التمكين وتتمثل هذه الخصائص في الشعور بالسيطرة على أداء العمل والوعي، وإحساس الموظف بالإجراءات التي تدور في عمله والمساءلة والمسؤولية عن نتائج العمل، بالإضافة إلى المشاركة في الأداء، وهذه الحالة يتبناها الفرد ولا تفرض عليه من الخارج.<sup>4</sup> وبذلك إتجه هذا التعريف للمنظور النفسي للتمكين حيث ركز على الجانب النفسي للعاملين وإعتباره عملية داخلية يتبناها العامل .

أما بالنسبة **Zemke و Schaaf** 1989 عرف التمكين أنه "تحرير الخطوط الأمامية" من خلال تشجيع الموظفين ومكافئتهم على ممارسة المبادرة والإبداع، أي أن التمكين هو "عكس فعل الأشياء من خلال الكتاب" ووضع **Carlzon Jan** سنة 1987 أيضا تعريفا أكثر وضوحا للتمكين أي أنه عملية تحرير الموظف من السيطرة الصارمة

<sup>1</sup> Ahearne Michael; and al ,**To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance** ,Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No.5. (2005) ,P:945.

<sup>2</sup> Carmen Barroso Castro; and al ,**Transformational leadership and followers attitudes: the mediating role of psychological empowerment** ,The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 10 , (2008) , P:1845.

<sup>3</sup> Nadia Alhozi; and al,**The Impact of Employee Empowerment on Job Engagement: Evidence from Jordan** ,International Business Research ,Vol. 14, No. 2 ,(2021) ,P:92 .

<sup>4</sup> Bawen David; and al,**Empowering Service Employee** ,Sloan Management Review, Cambridge ,Vol. 36, No. 4 , (1995),P: 73.



التي تفرضها التعليمات والسياسات والأوامر<sup>1</sup>، بمعنى إعطاء الموظف الحرية لتحمل المسؤولية عن أفكاره وقراراته وأفعاله المتعلقة بعمله أي أنه تحرير الموارد الخفية للموظفين في المنظمة .

أما **Commey** وآخرون نظرو إلى التمكين أنه عملية تحسين قدرة الموظفين على إتخاذ القرار، من خلال التعاون المشاركة، التدريب، التعليم، العمل الجماعي، علاوة على ذلك يعتبر نشاط إسناد المسؤولية المناسبة للموظفين وجعلهم يكتسبون القدرات.<sup>2</sup>

كما ذكر **Shunda و Ongori** سنة 2008 أن التمكين هو العملية التي تدفع المنظمة من خلالها موظفيها إلى القيام بما يجب القيام به، بدلاً من القيام بما يُقال لهم من خلال تفويض المسؤوليات والصلاحيات ومساعدتهم عندما يواجهون مشاكل، هذا يجعل المرؤوسين أكثر رضاً عن مديريهم وفي المقابل سوف يؤديون مهامهم وفقاً لتوقعات المديرين علاوة على ذلك ذكراً أن هناك ثلاث أساسيات مترابطة تعتبر مفاتيح عملية تمكين الموظف في المنظمة وتشمل:<sup>3</sup>

**1. السلوك** : يتعلق هذا بالموقف النفسي للفرد أو مجموعة من الأفراد، فيما يتعلق بمفهوم أو موضوع أو فكرة بشكل عام ، أشار **Ongori** إلى أن موقف الفرد يتم تعلمه من أولئك الذين هم في السلطة أي (الرؤساء والمديرين ) ويتم تعزيزها من خلال التجربة.

**2. الإلتزام** : أي الشعور بالواجب والإلتزام إتجاه منظمة ، وإقتراح **Ongori** أنه يجب على كل فرد في المنظمة مباشرة من المدير الإداري إلى أسفل قبول المسؤولية للتأكد من نجاح عملية تمكين الموظف في المنظمة.

**3. المشاركة** : تعتبر بمثابة حجر الأساس لعملية تمكين الموظفين، أي مشاركة الموظفين ومناقشتهم والإتفاق على الأهداف ورسم الخطط، حيث تكون هناك لديهم رغبة أكبر للموظفين في ضمان تنفيذ مهامهم المسؤولين عنها وأدائها بكفاءة وفعالية .

ومنه يعتبر **Ongori** سنة 2009 التمكين أنه عملية تقوم على ثلاثة مرتكزات أساسية هي سلوك الموظف وتعلمه لمفهوم السلطة من رؤسائه في العمل، والإلتزام من خلال قبوله للمسؤولية المفوضة إليه، بالإضافة إلى المرتكز الثالث وهي المشاركة أي مشاركة العاملين في القرار ووضع الخطط وتحديد الأهداف من أجل تحفيزهم وزيادة الرغبة لديهم في تنفيذ المهام بأعلى مستويات الكفاءة .

كما ينظر **Hartline و Ferrell** ، 1999 إلى التمكين أنه عملية تفويض ولا مركزية سلطة إتخاذ القرار ويتمشى هذا المفهوم مع ديمقراطية المنظمات، لأنه يسمح بدرجة معينة من تقرير المصير وحرية التصرف

(1) Melhem Yahya, **The antecedents of customer-contact employees' empowerment**, Emerald Group Publishing Limited , Vol. 26 , N°. 1, (2003) , P:73.

(2) Commey Vida; and al, **Assessing employee empowerment implementation in popular hotels in Sunyani**, Ghana International Journal of Educational Policy Research and Review ,Vol.3 ,No. 5, (2016) ,P:80.

(3) O. Isimoya Augustine, E. Bakarey Bamidele, **Employees' Empowerment and Customers' Satisfaction in Insurance Industry in Nigeria**, Business and Management Research, Vol.3, No.05, (2013), P:3.

للموظفين<sup>1</sup>، وخاصة موظفي الخطوط الأمامية يحتاجون إلى السلطة للاستجابة على الفور لإحتياجات الفردية للعملاء في مواقف العمل التي لا يمكن التنبؤ بها، لأن جودة الخدمة والعمل تحتاج إلى موظفين متمكنين في الخطوط الأمامية.

ومن أكثر التعريفات التي يشار إليها بشكل متكرر للتمكين التنظيمي في الأدبيات الغربية هو تعريف قدمه كل من **Kanungo و Conger** حيث عرفا التمكين على أنه عملية تعزيز الشعور بالفعالية الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد ظروف التي تعزز العجز أمامهم والعمل على إزالتها، من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية أي تقاسم السلطة والمعلومات مع الموظفين لمنحهم مزيداً من الإقتناع بفعاليتهم.<sup>2</sup> ينظر هذا التعريف إلى التمكين كعملية تحفيزية تعزز شعور العاملين بكفائتهم الذاتية الداخلية في المنظمة، والممارسات التنظيمية كمثير لدوافعهم الداخلية نحو الأداء الفعال للعمل، كما حدد **Kanungo و Conger** العوامل التي تؤدي إلى خفض معتقدات الكفاءة الذاتية لدى أعضاء المنظمة، وتم تقسيم هذه العوامل في أربع فئات: (أ) تنظيمية، (ب) أسلوب الإشراف، (ج) أنظمة المكافآت، و(د) تصميم الوظيفة، من حيث العوامل التنظيمية يفترض أن المنظمات التي تشهد تغييرات أو إنتقالات كبيرة لديها يرفع هذا من إحتمال شعور موظفيها بالعجز قد تكون هذه التغييرات نتيجة حالات الطوارئ المالية أو فقدان الموظفين الرئيسيين أو مشاكل العمل، أو إحداث تغييرات التكنولوجية الهامة.<sup>3</sup>

### الجدول [1-3]: العوامل المؤدية إلى خفض الإيمان بالكفاءة الذاتية لدى الموظف

العوامل التنظيمية	أسلوب الإشراف	تصميم الوظيفة	أنظمة المكافآت
تغييرات / إنتقالات تنظيمية كبيرة	الأسلوب الإستبدادي (سيطرة عالية)	عدم وضوح الدور	مخصصات المكافآت
ضغوط تنافسية	السلبية (التركيز على الإخفاقات)	نقص التدريب والدعم الفني	التعسفية
المناخ البيروقراطي	عدم وجود سبب لإلتخاذ الإجراءات / العواقب	أهداف تنظيمية غير واقعية	قيمة حوافز منخفضة
الإتصالات الضعيفة	عدم وجود سبب لإلتخاذ الإجراءات / العواقب	الإفتقار إلى السلطة / السلطة	عدم وجود مكافآت على أساس الكفاءة
موارد تنظيمية شديدة المركزية	الإجراءات / العواقب	التقديرية المناسبة	عدم وجود مكافآت قائمة على الإبتكار
		إنخفاض تنوع المهام	
		محدودية المشاركة في البرامج والإجتماعات والقرارات	
		فرص تقدم منخفضة	

المصدر:

Conger, J. A, & Kanungo, R. N, **The empowerment process: Integrating theory and practice**. Academy of management review, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, (1988), p:477.

(1) Klidas Antonis; and al, **Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe**, International Journal of Service Industry Management, Vol. 18 ,No. 1, (2006), P:71.

(2) Denham Nicola; and al, **The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept**, International Journal of Management Reviews, Vol. 4, N° .3, (2002), P:282.

(3) Conger, J. A, & Kanungo, R. N, **The empowerment process: Integrating theory and practice**. Academy of management review, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, (1988) , P:476.

أما **Daft**، 2001 عرف التمكين أنه منح الموظفين المعلومات والمعرفة والقوة، مما يتيح لهم التصرف بحرية أكبر من أجل إنجاز وظائفهم ويفصل:<sup>1</sup>

- **المعلومات**: في المنظمات التي يتم فيها تمكين الموظفين بشكل كامل يمكن لجميع الموظفين الوصول إلى جميع المعلومات المالية والتشغيلية؛
- **المعرفة**: تستخدم المنظمات برامج التدريب وأدوات التطوير الأخرى لمساعدة الأفراد على إكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها للمساهمة في الأداء التنظيمي؛
- **القوة**: أي للموظفين سلطة إتخاذ قرارات جوهرية حيث يتمتع الموظفون المتمكنون بسلطة التأثير بشكل مباشر على إجراءات العمل والأداء التنظيمي ، على سبيل المثال من خلال دوائر الجودة أو فرق العمل الموجهة ذاتياً، يرى **Daft** أن المنظمات ذات التفكير المستقبلي هي التي يريد كبار مدربيها أن يتمتع موظفيهم ذو المستوى الأدنى بسلطة أكبر، وذلك من خلال قيام هؤلاء المديرين بدفع السلطة إلى أسفل التسلسل الهرمي ومشاركتها مع الموظفين لتمكينهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر فعالية وزيادة الحافز لديهم للإنجاز وتحقيق الأهداف<sup>2</sup>، وهذا ما أشار إليه كل من **Mallak** و **Kurstedt** ، 1996 في تعريفهما للتمكين على أنه توسع في مفهوم الإدارة التشاركية، من خلال مشاركة الإدارة سلطتها ومسؤولياتها مع المستويات التنظيمية التي تتعامل مباشرة مع العملاء ومشاركة الموظفين في حل المشكلات، أما بالنسبة لكل من **Randolf** و **Blanchard** سنة 1996 عرفا التمكين أنه التمتع بحرية التصرف مع المسؤولية عن النتائج والحرية بتحقيق من خلال مشاركة القيادة للمعلومات مع الموظفين ، وخلق الإستقلالية من خلال ترسيم الحدود وإستبدال التسلسلات الهرمية بالفرق ذاتية الإدارة .<sup>3</sup>

و إنجّه **Qazi** 2008 في تعريفه للتمكين إلى أنه إستراتيجية تنظيمية ،تهدف إلى إعطاء العاملين صلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداء عملهم دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير لهم الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا.<sup>4</sup> وهذا التعريف يتفق مع تعريف كل من **Harvey** و **Bro** سنة 2006 الذي إعتبر التمكين إستراتيجية لتحرير الطاقات الكامنة للأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة بإعتبار نجاح المنظمة يعتمد على تطابق حاجات الأفراد مع رؤية وأهداف المنظمة<sup>5</sup>.

ويرى **العامري والغالي** سنة 2008 التمكين عملية إدارية تقوم على منح العاملين حق التصرف وإتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم في المنظمة وذلك بتحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أنشطتهم

(1) Daft, Richard , "Organization Theory and Design", 7th ed, South Western College Publishing, U.S.A., New York, (2001), P:503.

(2) Daft, Richard , OP. cit, P:503.

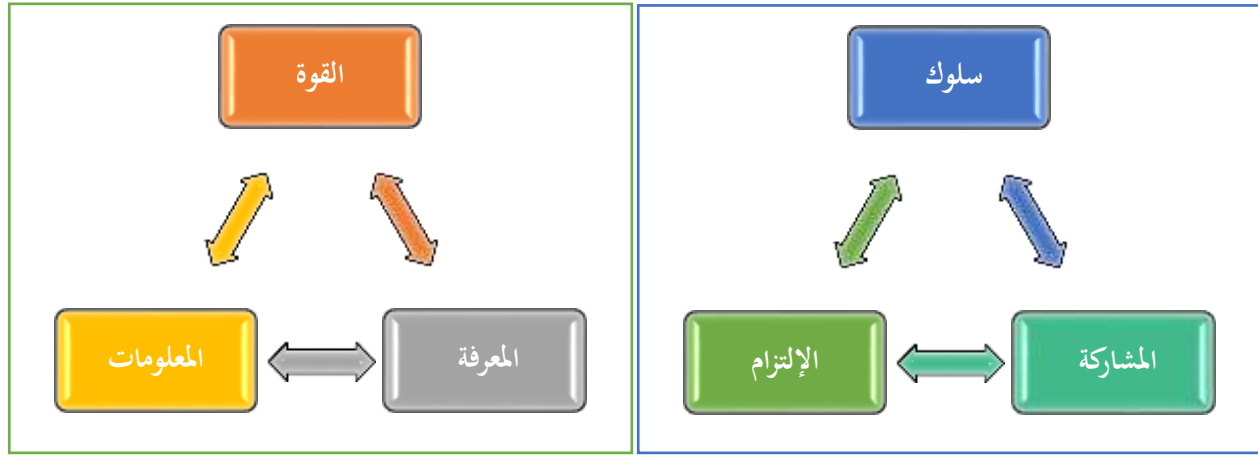
(3) Honold Linda ,A review of the literature on employee empowerment Empowerment in Organizations, Vol. 5 ,No. 4, (1997) , P:207.

(4) أجد درادكة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد (31)، العدد (8)، الأردن، (2017)، ص: 1270.

(5) Donald R. Brown, Don Harvey, An experiential approach to organization development, New Jersey: prentice Hall, (2021) , p:241.

بطريقة التي يرونها مناسبة ، وفي هذا الصدد أشار أفندي سنة 2003 أن التمكين عملية إكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات ومساهمة في وضع الخطط المتعلقة بوظيفة الفرد وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.<sup>1</sup>

الشكل [1-3]: التمكين كعملية عند كل من Ongori, 2009 و Daft, 2001



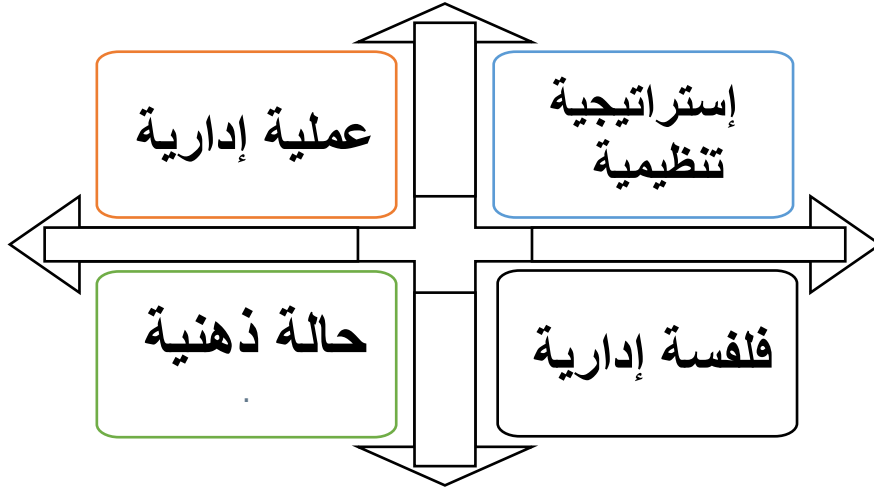
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

وإستنادا لما سبق نلاحظ تعدد تعريفات التمكين التنظيمي، وذلك نتيجة تعدد وجهة نظر الباحثين وبذلك نذكر أهم النقاط و إتجاهات هذه التعريفات :

- التمكين عملية إدارية تقوم على نقل جزء من السلطة لموظفي المستويات الدنيا ومشاركتهم وحرية في إتخاذ القرار مع المسؤولية على النتائج؛
- التمكين إستراتيجية لتحرير الطاقات الكامنة للموظفين ومشاركتهم في بناء المنظمة ؛
- التمكين حالة ذهنية داخلية وشعور بالكفاءة الذاتية من قبل الموظف وينعكس ذلك في سلوكه؛
- التمكين عملية تقاسم القوة والمعرفة والمعلومات مع الموظفين لتقديم الأفضل؛
- التمكين كفلسفة إدارية تتبناها المنظمات الديمقراطية التي تشجع اللامركزية ،والتحرر من السيطرة الصارمة للإجراءات والقوانين .ومنه تعدد تعاريف التمكين ماهو دليل إلا على التراكم المعرفي في أدبيات التمكين الوظيفي كما هو موضح في الشكل [1-4] أدناه:

(1) محمد سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد (2)، العدد (6)، (2016)، ص:21.

الشكل [1-4]: توجهات مفهوم التمكين التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

#### ثانياً: التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى :

أصبح مفهوم التمكين متداول في أدبيات الإدارة والتنظيم، مما أصبح هذا المفهوم يتداخل مع مفاهيم إدارية أخرى منها القوة والتفويض وكذلك المشاركة وإدارة الجودة الشاملة، ومنه سنحاول رفع اللبس والتداخل بين هذه المفاهيم ومفهوم التمكين الوظيفي من خلال التالي :

#### ■ التمكين والتفويض:

التفويض ممارسة إدارية يلجأ إليها المسؤولين لفك الضغط عنهم من خلال إعطاء الفرصة للموظفين في مستويات إدارية الأقل من إتخاذ القرار والتعامل مع وضعيات إدارية، وعادة سبب لجوء المسؤول للتفويض يكون بصفة إستثنائية عكس التمكين فهو عادة خيار إستراتيجي دائم تبناه المنظمة، حيث أن التفويض يمكن أن يبقى على مستوى فردي أي ينشأ بين مُفَوِّضٍ ومُفَوِّضٍ له، أما مفهوم التمكين يعتبر أكثر عمقا تعدى إلى مفهوم جديد وهو المنظمة الممكّنة القائمة على إستراتيجية التمكين.

كما يختلف التمكين عن التفويض من ناحية نقل المسؤولية مع السلطة والصلاحيات، فالتفويض يقتصر فقط على الصلاحيات لإنجاز المهام وتبقى المسؤولية على عاتق المُفَوِّضٍ لأنه يُفَوِّضُ في نطاق صلاحياته وفي مجال مسؤوليته فالتفويض يعني إصدار تعليمات بممارسة سلطة معينة ومنح السلطة يختلف عن تفويضها ، فالمنح يعني الإعطاء بصفة رسمية أما التحويل بممارسة سلطة فيكون بشكل جزئي أو إستثنائي<sup>1</sup>. و الجدول [1-4] التالي يوضح الفرق بين التمكين والتفويض .

(1) فتحي غرير، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة أعمال، منشورة، الجزائر: جامعة لونيبي علي -البلدة2-، (2018)، ص:159.

الجدول [1-4]: الفرق بين التمكين والتفويض

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة .	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع .
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض .	النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته .
القيادة	يقاد العامل .	في التمكين يمنح للعامل قيادة ذاتية .
المعلومات	المعلومات تتاح قدر جزئية التفويض .	المعلومات تشاع بين الرئيس والمرؤوس .
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب منه التفويض .	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج .
الزمن	التفويض قد يكون مؤقت قد يلغى أو يعدل عمقه	خياراً إستراتيجياً مستمراً

المصدر: مصطفى أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، مصر: الجمعية العربية للإدارة، (2005)، ص:130.

#### ■ الإثراء الوظيفي والتمكين:

الإثراء الوظيفي هو زيادة في الوظيفة عن طريق إضافة مسؤولية تخطيط وتنظيم ومراقبة وتقييم العمل حيث يتيح إثراء الوظائف للموظفين فرصة استخدام مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات الشيقة.<sup>1</sup>

ووفقاً **Herzberg** فإن الوظيفة الغنية لها ثماني خصائص هي: تغذية مباشرة للخلف أي يجب أن يكون الموظف قادرين على الحصول على معرفة فورية بالنتائج التي يحققونها، علاقات العميل أي يخدم الموظف عميلاً بشكل مباشر، التعلم الجديد تعني الوظيفة الغنية تسمح للموظف بمعرفة المزيد، جدولة العمل الخاص وهي حرية جدولة عمل الفرد تساهم في الإثراء، السيطرة على الموارد وهي أحد الأساليب لإثراء الوظائف وهي أن كل موظف يجب أن يتحكم في موارده ونفقاته، سلطة الإتصال المباشر والتي تسمح للموظف الذي يشغل الوظيفة الغنية بالتواصل مباشرة مع الأشخاص الذين يستخدمون مخرجاته، المساءلة الشخصية أي الوظيفة الغنية تحمل شاغل الوظيفة المسؤولية عن النتائج، وبالتالي يوفر إثراء الوظائف تمكين الموظف ويؤدي بدوره إلى الإستقلالية، حيث يُظهر هذا الموظف مزيداً من المسؤولية والمشاركة في العمل والرضا والالتزام والأداء ويمنحهم شعوراً وإحساساً بالإنتماء، ويزيد من المستوى التحفيزي وأداء الموظفين في مكان العمل ويجعل تحقيق الأهداف التنظيمية ممكناً.<sup>2</sup>

(1) Kusumawardhani, A. A. I., & Adnyani, I. G. A. D, **Job Enrichment, Job Satisfaction, And Organizational Commitments At Harper Kuta Hotel**, American Journal Of Humanities And Social Sciences Research, Vol. 05, No. 03, (2021), P:310.

(2) Chukuigwe, Nwakaego, **Job Enrichment And Organizational Performance In Smes In Rivers State**, BW Academic Journal, Vol. 01, No. 01, (2022), pp:52-53.

## ■ المشاركة والتمكين :

مشاركة الموظف هي عملية تسخير الموظفين لأدوار عملهم من أجل تحسين الأداء، وفي مقابل تعتبر مسألة القوة هي التي تميز التمكين عن مناهج مشاركة الموظفين التي تميل إلى التأكيد على مدخلات الموظف ولكنها لاتحدث أي تغيير حقيقي في تخصيص السلطة، عكس التمكين الذي يمكن الأفراد أو الفرق من إتخاذ قرارات مسؤولة بشأن الوظائف التي يقومون بها<sup>1</sup>، حيث تتداخل المصطلحات فيما بينها فنجد أيضا مصطلح "صوت الموظف" الذي يعني إعطاء فرصة للموظفين ليكون لهم "رأي" أي صوت وليس بالضرورة يكون له التأثير وقد لا يكون أكثر من أن يكون له رأي ولكن لا يستمع إليه أحد أو ينتبه ، يعد صوت الموظف مقدمة ضرورية للمشاركة ولكن الصوت لا يحتاج في حد ذاته إلى المشاركة في إتخاذ القرار بذلك إعتبره **Strauss، 2006** من المصطلحات الأضعف من غيرها.<sup>2</sup>

أما بالنسبة للمشاركة بالإمكان مشاركة الموظف في الموارد الذي يحتاجها لأداء وظيفته ولكن لا تكون لديه السلطة لإتخاذ القرارات بشئها أو مشاركة العاملين في التخطيط ولكن القرار النهائي يعود للرئيس العمل ، أي قد يشاركون في تطوير البدائل أما إتخاذ القرار يرجع لرئيس العمل، وبالتالي المشاركة قد لا تنطوي على مفهوم تقاسم السلطة عكس التمكين ومنه يمكن إعتبار مشاركة الموظف بعد من أبعاد التمكين أو مرحلة أولية لعملية التمكين ، لأن مشاركة الموظفين وصوت الموظف مصطلحات أضعف من مفهوم التمكين بإعتبار مفهوم أشمل فالتمكين هو الذي يعزز من مشاركة العاملين .

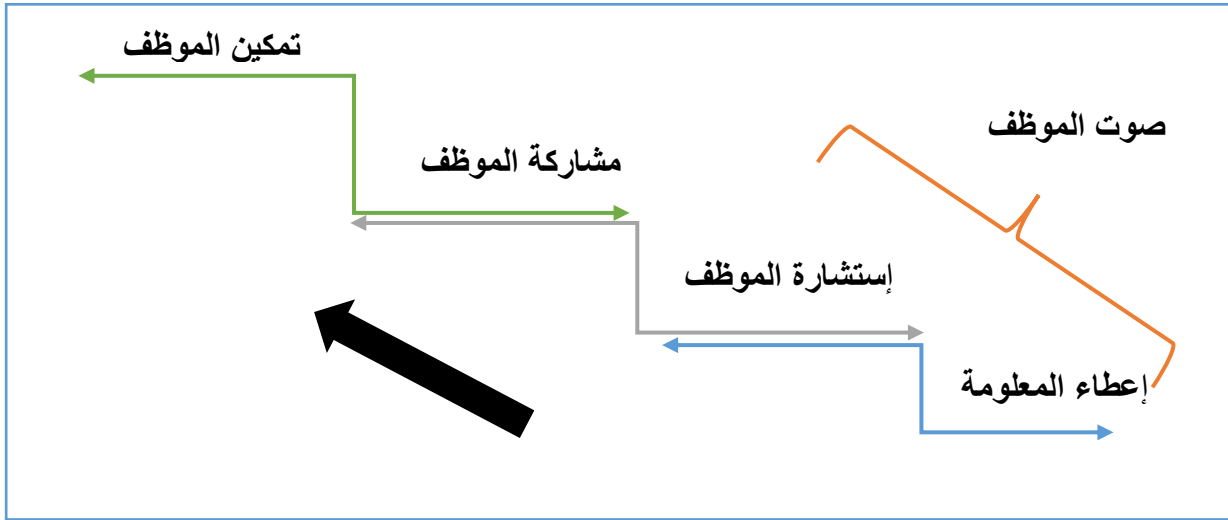
إعتبر أفندي **2003** أنه لا يمكن الوصول إلى مستويات المرتفعة من التمكين ،دون المرور على المستويات الدنيا الذي أعتبرها تشمل الإستشارة وإعطاء المعلومة ثم المشاركة إلى التفويض وصولا إلى درجة التمكين، كما هو موضح في الشكل [1-5] التالي:<sup>3</sup>

(1) Drehmer, D. E., Belohlav, J. A., & Coye, R. W. , **An exploration of employee participation using a scaling approach**, Group & Organization Management, Vol. 25, No. 04, (2002), p:400 .

(2) Markey, R., & Townsend, K. , **Contemporary trends in employee involvement and participation**, Journal of Industrial Relations, Vol.55, No. 04, (2013), p:478 .

(3) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الطبعة الأولى، مصر: الشركة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص:42.

الشكل [1-5]: المستويات الأساسية للتمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الطبعة الأولى، مصر: الشركة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص42.

### المطلب الثالث: مبادئ التمكين وأهميته وأهدافه

يقوم التمكين في منظمات الأعمال على مجموعة من المبادئ الأساسية، التي يجب أن تتوفر من أجل التطبيق الصحيح له وأيضاً في المقابل لتحقيق أهدافه، وباعتباره عنصر مهم في المنظمة يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج بالنسبة لكل من المنظمة والفرد معا .

#### أولاً: مبادئ التمكين :

يرى **Thomas Stirr** أنه إذا لم يتم التمكين بشكل صحيح يمكن أن يؤدي في الواقع إلى نتائج عكسية للمنظمة ووضع **Stirr** سبعة مبادئ مشتقة من كلمة "**empower**"، حيث تساهم هذه المبادئ في نجاح التمكين وإن غابت فشلت عملية التمكين في المنظمة:<sup>1</sup>

**1. التعليم E – Education** : يجب أن يكون كل عضو في المنظمة متعلماً بشكل صحيح لنجاح برنامج التمكين يأخذ التعليم أشكالاً عديدة منها مهارات صنع القرار والتحليل وحل النزاعات وتدريب ، ومهارات التسيير والإتصالات الشخصية على سبيل المثال لا الحصر، حيث يظهر الدعم التعليمي والتدريبي غير الكافي للموظفين إما لعدم فهم الإدارة أو عدم إلتزامها .

**2. الدافعية M – Motivation** : يرى **Stirr** أن أي تغيير داخل المنظمة عادة ما يحصل فقط على دعم وإلتزام عشرين بالمائة من الموظفين على أساس فوري، إذا تمت إدارة هذا التغيير بشكل صحيح فسوف يلتزم ستون بالمائة أخرى بمرور الوقت عادة في غضون سنة إلى ثلاث سنوات، لن يلتزم عشرون بالمائة بالتغيير مطلقاً وسيغادرون أو يتعلمون ببساطة التعايش مع الطريقة الجديدة لفعل الأشياء، لإدراك هذه الحقائق من الضروري التخطيط لكيفية تشجيع

(1) Stirr Thomas, **Fundamentals of Empowerment**, thomas-ritt associates limited, Canada, (2003), pp:1-2.



الموظفين على المشاركة في فكرة التمكين وأهميتها لنجاح المنظمة، تعد برامج المكافآت والفريق متعدد الوظائف وسياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا وحوافز الفريق كلها أدوات مفيدة لخلق جو محفز للموظفين .

**3. الغرض Purpose – P:** ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة فهم واضح لفلسفتها ورسالتها وأهدافها فلن ينجح التمكين، يخلط العديد من المديرين بين التمكين والتفويض أو التنازل (أي التفويض دون متابعة ومساءلة) الأمر ليس بهذه البساطة مثل إعطاء عمل لشخص آخر، يتمثل التمكين الأساسي في الإستخدام المباشر لإبداع الموظف أي أنه توجيه القدرة الفكرية لمنظمة ما نحو تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق النجاح يجب أن يعرف كل موظف أهداف المنظمة ويقبلها ويلتزم بها.

**4. الملكية Ownership – O:** وضع **Stirr** معادلة التمكين "**3A**" هي **السلطة + المساءلة = الإنجاز** وأشار

أنه لكي يتحقق يجب على الموظفين والإدارة قبول ملكية قراراتهم وأفعالهم فأعتبر ملكية القرارات تجربة فريدة وممتعة للموظفين، خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم إلى الإدارة العليا وسمح لهم بممارسة سلطتهم في الوظيفة.

**5. الإستعداد للتغيير Willingness to Change – W:** يمكن أن تكون نتيجة التمكين هي التحول الكامل لكيفية

قيام المنظمة بأعمالها، فإن لم تكن الإدارة العليا وخاصة الإدارة الوسطى قادرة على التغيير فإن العملية التمكين محكوم عليها بالفشل، ولذلك يمكن أن تساعد البرامج التدريبية التي تتعامل مع مناهج التغيير الشخصي على رفع من القدرة الفردية والرغبة في التغيير.

**6. القضاء على الأنا Ego Elimination – E:** في كثير من الأحيان قبل أن تبدأ برامج التمكين في الإنطلاق تحكم

الإدارة عليه بالزوال، فالكثير من المديرين لديهم تقديرهم لذاتهم مرتبطاً بألقابهم وسلطة القيادة و السيطرة القديمة إذ يرون أن تمكين الموظف يمثل تهديداً شخصياً وليس طريقاً لتحسين القدرة التنافسية وربحية المنظمة وفرصة لهم للنمو كمديرين وموجهين، فلا يرغب المدراء في إجراء التغيير من أدوارهم القديمة المتمثلة في "المدير كشرطي" إلى "المدير كخادم" لذلك من أجل نجاح التمكين يجب أن تكون الإدارة العليا على إستعداد للتغيير في صفوفها والصرامة إذا لزم الأمر لتخليص المنظمة من الآثار الخائفة لغرور العطاء.<sup>1</sup>

**7. الإحترام Respect – R:** ما لم يكن الإحترام الإنساني الأساسي في صميم فلسفة المنظمة فلن يحقق التمكين أقصى

قدر من النتائج لذلك يجب على المنظمة إحترام موظفيها مع إحتفاظ على الحد الأدنى من القواعد، والسماح لهم بإستخدام مبادرتهم للبحث عن أنظمة التحكم والسياسات الخاصة بهم، وإنشاءها ضمن إطار العمل التشغيلي الأكبر للمنظمة، ويعني الإحترام أيضاً أنه لا يتم التسامح بأي شكل من أشكال التمييز الصريح أو الخفي سواء على

(1) Stirr Thomas, OP. cit,pp:2-3.

أساس اللون أو العقيدة أو المستوى التعليمي أو الجنس أو المسمى الوظيفي أو أي تسمية أخرى لأن عدم إحترام الموظف هو القاضي لأي برنامج تمكين.<sup>1</sup>

### ثانياً: فوائد التمكين :

وضع **umiker** جملة من الفوائد التي تعود على الفرد والمنظمة من خلال التمكين، على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### بالنسبة للمنظمة يحقق التمكين الفوائد التالية :

- إرتفاع الإنتاجية ؛
- إنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل ؛
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات ؛
- تحقيق مكانة متميزة وزيادة القدرة التنافسية ؛
- زيادة التعاون على حل المشكلات وإرتفاع القدرات الإبتكارية .

#### بالنسبة للفرد يحقق التمكين الفوائد التالية:<sup>3</sup>

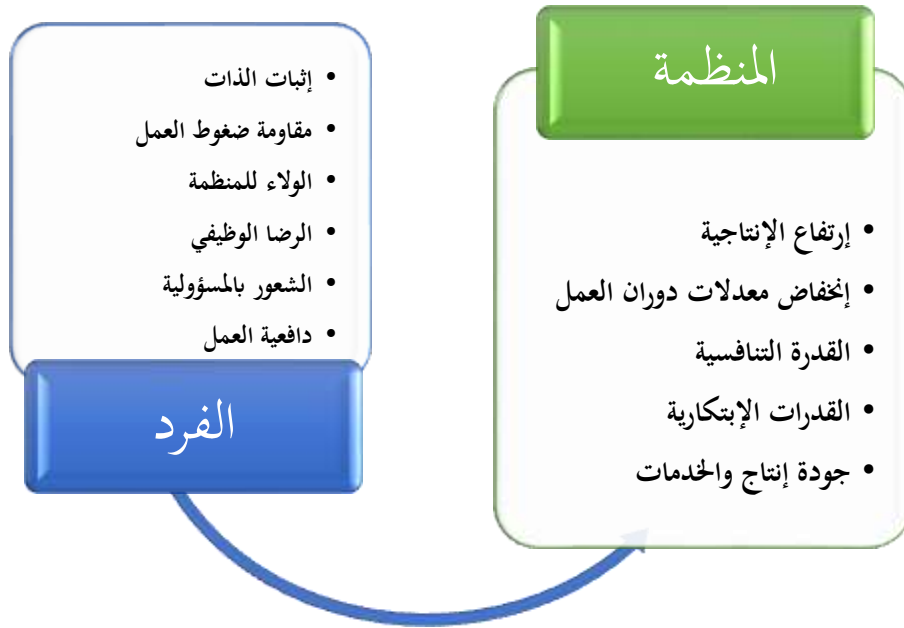
- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات ؛
- إرتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل ؛
- إرتفاع ولاء الفرد للمنظمة ؛
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه ؛
- إرتفاع الدافعية الذاتية للفرد ؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية ؛
- ربط مصالح الفردية مع مصالح المنظمة .

(<sup>1</sup>) Hamzeh Al-Ha'ar, **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies**, Canadian Social Science, Vol. 12, No. 1, (2016), p:22.

(<sup>2</sup>) الطاهر غراز، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة مقارنة نظرية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد (2)، العدد (15)، (2020)، ص:40.

(<sup>3</sup>) نفس المكان السابق.

## الشكل [1-6]: فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة والفرد



## ربط مصالح الفرد مع مصالح المنظمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: الطاهر غراز, تمكين العاملين في المنظمات الحديثة مقارنة نظرية, مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات, المجلد 2, العدد 15, (2020), ص: 40.

وإضافة لما سبق ذكر في دراسته جملة من فوائد التمكين لكل من الفرد والمنظمة، متمثلة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- زيادة حيوية الموظفين لأن التمكين يؤدي إلى زيادة الثقة في قدرة الموظف ومساهمته بشكل كبير في أهداف المنظمة حيث تمكين الموظف يعني وضع الموظفين في مركز الدائرة، وليس على الهامش مما يشعرهم بالتقدير خاصة عندما يشاركون في عملية صنع القرار في المنظمة؛
- التمكين يبني الإلتزام ويخلق شعوراً بالإنتماء و القبول والملكية، فالتمكين يشبع الإحتياجات الإنسانية الأساسية للموظف؛
- يشارك الأشخاص المتمكنون في صنع مصيرهم حيث يصبح العمل مثيراً ومحفزاً وممتعاً وذا معنى لهم، فتمكين الموظفين يبني الثقة ويعزز التواصل الفعال، بإعتبار التفويض والتمكين والتعليم هي وظيفة القائد فلا يجب على القائد تفويض مهمة ثم يحاول إدارتها بنفسه لأنه بذلك يصبح عدواً للمرؤوسه؛
- يزيد تمكين الموظف من الفعالية التنظيمية ورفاهية الموظف، الرضا الوظيفي، المشاركة الوظيفية، الولاء، الأداء العالي وهذا كله ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمات للعملاء؛

(1) Henry, Ignore, **Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment**, African journal of business management , Vol. 03, No. 1, (2016), pp:12-13.

- حسب **Sitterly**، 1998 يتخذ الموظفون المتمكنون قرارات سريعة ويقدمون الإقتراحات التي تعمل على تحسين تقديم الخدمات بسرعة في مجال عملياتهم، وهذا يوفر الكثير من المال والوقت في المنظمة بالإضافة إلى ذلك أكد **Bourke** أن التمكين يوفر موظفين متمكنين يقدمون خدمة عملاء إستثنائية في العديد من الأسواق التنافسية ويجسنون أرباح المنظمة .
- أشار **Potochny** 1998 أن تمكين الموظف يعزز العلاقة الجيدة بين الموظف والعملاء، وبالتالي تكون النتيجة النهائية هي تعزيز الصورة الجيدة للمنظمة ، وتشمل المزايا الأخرى لتمكين الموظفين في المنظمة في تقليل عبء العمل على الإدارة العليا وتحسين تدريب الموظفين ورفع معنوياتهم، وكذلك تسهيل عملية التغيير في المنظمة.

### ثالثاً: أهمية التمكين :

العمل الدؤوب هو أفضل طريقة لضمان النجاح وتحقيق الأداء المنشود للمنظمة، ومع تزايد المنافسة العالمية والحاجة المستمرة لتحسين الأعمال لم يعد العمل الجاد كافياً، ومنه في كثير من الحالات يكون العمل الذكي مطلوباً مما يعني توفير التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة لبيئة العمل، ومع ذلك يمكن لأي مؤسسة تحمل أو تقليد التكنولوجيا المتقدمة هنا تظهر أهمية تمكين الموظف كأفضل طريقة للإبداع والمبادرة والإبتكار، على الرغم من أن التمكين هو أهم عناصر العمل الذكي لأنه يضمن الجودة ويحسن الإنتاجية ، إلا أنه يضيع في معظم بيئات العمل الحديثة، ويمكن إجمال أهمية التمكين في نقاط التالية: <sup>1</sup>

- **فعالية إتخاذ القرارات**: تتعزز أهمية التمكين من خلال سرعة الإستجابة، حيث القرارات الأكثر فاعلية يتم إتخاذها من قبل أقرب الأفراد إلى مصدر المعلومات مما يؤدي إلى تحسين الخدمة التي يقدمها الموظفون للعميل بشكل مباشر.
- **سرعة الإستجابة**: يؤدي التمكين أيضاً إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، حيث يصبح الموظفون أكثر نشاطاً وحماساً للعمل ويصبح العملاء أكثر رضا بسبب إستجابة الموظف السريعة وحل المشكلات دون الرجوع إلى الإدارة بمعنى آخر التمكين يحفز الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.
- **القدرة على المنافسة**: لا يمكن تحقيق نجاح المنظمة دون تعاون المديرين والموظفين، بينما يمهد المديرين الطريق لتمكين الموظفين يطلق الموظفين العنان لإمكاناتهم الكاملة ويصبحون مستعدين لتوظيف معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك إنشاء مؤسسات ذات قدرات أداء عالية من خلال تحسين إنتاجية المنظمة وقدرتها على المنافسة وتفردتها.

(1) Alfadli, M. A., & Al-Mehaisen, S. M. , **The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools**, International Education Studies, Vol. 12, No. 06, (20119), p:123 .

- **المبادرة والإبداع:** من خلال توفير التدريب المناسب يمكن للموظفين تحسين مهاراتهم وتحديد إحتياجات المنظمة وخفض التكاليف، من خلال المبادرات والإبداع وتحسين الجودة وتحقيق الربحية والإنتاجية والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق.
- **الإستقلالية والرضا والإلتزام:** يستفيد الموظفون من التمكين من خلال زيادة مستوى الرضا عن العمل والتحكم في المهام اليومية، وتحقيق الإستقلال في العمل مما يدفعهم للإلتزام وتقديم الأفضل وكذلك الثقة بالنفس وإكتساب معارف ومهارات جديدة.
- **الثقة المتبادلة والإستمرارية:** التمكين الإداري هو أكثر ضمانات بقاء وإستمرارية المنظمة، لأنه يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين ورضاهم حيث يشعرون بأنهم إستفادوا من الفرصة لإظهار قدراتهم، يستمعون كذلك إلى مديح الإدارة العليا والثقة فيهم، وكذلك توفير بيئة تنظيمية صحية لأن التمكين يساعد في توفير بيئة تنظيمية صحية تتميز بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي وإحترام الأفراد وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات وجهد.<sup>1</sup>

وأكد **Aldaihani** سنة 2019 فيما يتعلق بأهمية التمكين الموظفين داخل المنظمات، فإن التمكين لديه القدرة على تحسين أداء الموظفين من خلال إعادة تصميم إجراءات العمل وإيجاد طرق مبتكرة لتصحيح الأخطاء، حيث توفر البيئات التمكينية للأفراد المعلومات اللازمة لأداء واجباتهم والمشاركة في صنع القرار، التمكين لديه القدرة على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، لأن هناك علاقة قوية بين تمكين الموظف والنتائج التنظيمية الإيجابية المتمثلة في الإبتكار والفعالية والأداء المتفوق، كما أن للتمكين آثار إيجابية على تعاون الموظفين وريادة الأعمال والعمل الجماعي والثقة بالنفس والتفكير المستقل.<sup>2</sup>

من خلال ماسبق يمكن إستنتاج أن التمكين الإداري له أهمية كبيرة لكل من المنظمة والموظفين، لأنه من خلال تمكين الموظفين المؤهلين يتم تحقيق الإنتاجية والربحية والقدرة التنافسية، ويمكن تحقيق النجاح لأن التمكين هو وسيلة لرفع الرضا الوظيفي بين الموظفين ورضا على الخدمة بين العملاء.

#### المطلب الرابع: أهم مداخل التمكين الوظيفي

نتيجة التراكم المعرفي في دراسة التمكين وأدبياته ظهرت مداخل مختلفة نتيجة تعدد وجهات نظر الباحثين وتم تصنيفها بأوجه مختلفة، ومنه سنتطرق إلى أهم مداخل التمكين والحديثة منها وأيضاً مدخل تمكين فرق العمل ومرتكزاته.

(1) Badah, A. , **Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research-Jordan**, European Scientific Journal, Vol.8, No. 28, (2012), p:194 .

(2) Aldaihani, S. G. , **Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction**, Journal of Applied Research in Higher Education , Vol. 12, No. 02, (20119), p:210 .

حسب **Duvall** سنة 1999 هناك مدخلين للتمكين، **التمكين الفردي** ويقصد بالتمكين هنا هو قرار داخلي من قبل الفرد للإلتزام بتحقيق الأهداف، والغايات التنظيمية وكذلك التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وإختيار التصرف بحرية داخل حدود وهيكل المنظمة لغرض تحقيق النجاح الفردي والتنظيمي، و **التمكين المنظمي** وهو النشاط الذي تلجأ إليه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة<sup>1</sup>، في حين أشار **Erstad** سنة 1999 إلى وجود مدخلين للتمكين وهما **التمكين الخارجي** ويقصد به آلية العمل في المنظمة والوسائل المستخدمة لتمكين الأفراد لصياغة القرارات، والمدخل الثاني هو **التمكين الداخلي** ويقصد به مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملون من الإلتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآنية التي تعود على المنظمة بعوائد ملموسة، غير أن **Luchly** أشار إلى مدخلين للتمكين، هما **التمكين الترابطي** مرتبط بأسلوب الإدارة وفلسفتها و**التمكين الدافعي** وهو التمكين الشخصي الذي يهتم بحرية التصرف والسلطة التي يمتلكها الفرد وإندفاعه<sup>2</sup>.

وفي هذا السياق قدم كل من **Quinn و spreitzer** مدخلين أساسين لفهم إستراتيجية التمكين، هما **المدخل الآلي والمدخل الهيكلي** للتمكين، فيما يتعلق بالمدخل الآلي فإن إستراتيجية التمكين تبدأ من الأعلى إلى الأسفل وذلك لتوضيح رسالة ورؤية المنظمة وقيمها ومن ثم تحديد بوضوح مهام وأدوار والمكافآت للعاملين ثم تفويض السلطة وتحميل الأفراد مسؤولية تحقيق النتائج، أما فيما يتعلق بالمدخل الهيكلي فإستراتيجية التمكين تنطلق من الأسفل إلى الأعلى وذلك للتعرف على إحتياجات العاملين، ووضع نموذج للسلوك التمكيني وبناء فرق العمل لتشجيع السلوك التعاوني والتشجيع على تحمل المخاطر والوصول إلى درجة الثقة في القدرة على أداء المهام<sup>3</sup>. وإقتراح **Menon** ثلاث مداخل للتمكين تتمثل في:

1. **المدخل الهيكلي**: يفهم التمكين على أنه منح السلطة وسلطة إتخاذ القرار وتقاسم القوة<sup>4</sup> وحسب **sachdeva** و **astley** (تنبع القوة في المنظمات من مصادر مثل السلطة الهرمية والسيطرة على الموارد)<sup>5</sup>.

(1) Cheryl King Duvall, **Developing individual freedom to act Empowerment in the knowledge organization**, Participation & Empowerment: An International Journal, Vol. 7, No. 8, (1999), p: 204.

(2) عالية جواد، عماد سيف الدين، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (36)، (2013)، ص: 167.

(3) مسعود كيسرى، عبد الحفيظ دايرة، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور-مثال الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد (2)، العدد (8)، (2017)، ص: 88.

(4) Sanjay T. Menon, **Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach**, Applied Psychology: An International Review, Vol.50 ,No.1, (2001), p:155.

(5) Astley W. Graham, Sachdeva, Paramjit S, **Structural Sources of Intraorganizational: Power: A Theoretical Synthesis**, Acaderrty of Management Review, Vot. 9, No.1, (1984) ,p:104.

ووضح **Mintzberg** في التمكين أنه نقل سلطة إتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل الهرمي التنظيمي ومنح الموظفين القدرة على التأثير بشكل كبير على النتائج التنظيمية.<sup>1</sup> وبالتالي يعتبر هذا المدخل التقليدي للتمكين ويركز على تصرفات "أصحاب السلطة" الذين ينقلون بعض السلطة إلى الموظفين الأقل قوة حيث لم يتم تناول الحالة النفسية لأولئك الذين يتم تمكينهم في هذا المدخل.

**2. المدخل التحفيزي:** تم تصور التمكين على أنه تمكين نفسي، ينظر هذا المدخل للتمكين على أنه عملية لتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة، من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز والعمل على إزالتها بالممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، هذا المدخل يربط التمكين بالمتغيرات المعرفية (تسمى بتقييمات المهام) والتي تحدد الدافع لدى الموظفين.

**3. المدخل القيادي للتمكين:** يركز هذا المدخل على الجانب التنشيطي للتمكين، حيث ينشط القادة ومن ثم يمكنون أتباعهم في العمل من خلال توفير رؤية مثيرة ومحفزة للمستقبل، فهم يلهمون المرؤوسين للمشاركة في عملية تغيير المنظمة و يقوم القادة بتمكين الأتباع من خلال توفير وضوح التوجيه نحو هدفا أعلى وقضية نبيلة، وهذا يتطلب جهداً جماعياً ومشاركة.<sup>2</sup>

وجادل باحثين آخرون لوجود مدخلين للتمكين، مدخل يركز على "سلوك المشرف" الذي يمكن مرؤوسيه، والمدخل الآخر يركز على "الحالة النفسية للمرؤوس" الناتجة عن تمكين المشرف، وبالتالي المدخل الأول يعتبر سلوك المشرف هو سبب التمكين، بينما الثاني يعتبره الإدراك التبعي للمرؤوس، وبالتالي يبدو أن المدخلين يتعلقان فعلاً بأسباب وتأثير التمكين<sup>3</sup>، وفي نفس السياق يؤكد **Boren** أن التمكين متعلق بالمهارات التي يمتلكها المشرف والتي يعزز من خلالها قدرات المرؤوسين وإمكاناتهم والثقة لديهم.<sup>4</sup> أي ركز على الجانب السلوكي وأعتبر التمكين أنه سلوك المشرف إتجاه مرؤوسيه.

ويرى **Anderson** سنة 2007 أن هناك ثلاث نظريات حول التمكين والتي إعتبرها مداخل أساسية للتمكين وهي (النظرية البنوية للتمكين، التمكين النفسي، التمكين ما بعد الحداثة)، بالنسبة لنظرية التمكين الهيكلي تقوم على إفتراض أساسي مستمد من نظرية التبادل الإجتماعي وكيفية حصول الموظف على القوة في بيئة العمل وترتبط بالهيكل التنظيمي والمسؤوليات والتحكم والقوة والإستراتيجيات المتعلقة بنظام المنظمة وكذلك السلطة المقسمة بين أعضاء المنظمة، أما نظرية التمكين النفسي تهتم بالجانب النفسي والسلوكي للعاملين، وأخيراً نظرية التمكين ما بعد الحداثة حيث تعتبر التمكين هو الآلية والعملية التي يحصل فيها الموظفين على القوة ضمن هذه العملية، أي هناك حاجة

(1) Henry Mintzberg, **Power in and Around Organizations (The theory of management policy)**, Organization Studies, , United States of America, (1998), p: 4.

(2) Sanjay T. Menon ,OP. cit,pp:155-156.

(3) Lee, Mushin ,Koh, Joon, **Is empowerment really a new concept?**, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 12, No. 4, (2001), p:685.

(4) Boren Richard, **Don't delegate-empower**, Supervisory Management, Vol.39, No. 10, (2001), p:18.

للفهم كيف يتم وضع القوة في مكان العمل، وكيفية استخدام الموظفين هذه القوة داخل المنظمة أي يجب التركيز على إنجاز التمكين.

يعتبر هذا الاتجاه التمكين كعملية متكاملة وفي سياق **المنظور التكاملي** لنظرية التمكين، يشار إلى هدف التمكين هو تحديد التفاعل بين العوامل في بيئة العمل ومشاعر الفرد ومواقفه وإدراكاته، أي توقع تأثير بيئة العمل على الموظف وسلوكياته<sup>1</sup>، وبالتالي من أجل تمكين ناجح يجب أن يكون التمكين **متعدد المداخل** بدلا من المدخل الأحادي أي إعتبره **كعملية متكاملة** تجمع بين التمكين القيادي والهيكلي والنفسي ومنه نجاح عملية التمكين .

وأشارت **QUINN و SPREITZER** إلى وجود منظورين للتمكين **المنظور الآلي** و**المنظور العضوي** (النفسي) للتمكين، وأن معظم برامج التمكين مدمجة في **المنظور الآلي** أكثر، حيث يفترض **المنظور الآلي** أن التمكين هو مجموعة من الممارسات الإدارية التي تركز على دفع القوة إلى المستويات الأدنى في المنظمة أي من الأعلى إلى الأسفل، وترى أن هذا المنظور غير مكتمل، وذلك دفعها لتطوير منظورا **نفسيا** حول التمكين وهذا المنظور يجسد المخاطر الشخصية والثقة والمبادرة ويكون من الأسفل إلى الأعلى، في حين أن الجمع بين هذين المنظورين يؤدي إلى عملية تمكين الموظفين بفعالية حيث أجرت مقابلات فردية مع **12** من كبار المسؤولين شركة تصنيع **FORTUNE50** التي جعلت التمكين أولويتها القصوى، وطلب من المستجوبين تحديد التمكين وماهو ضروري لتسهيل عملية التمكين وكانت النتائج<sup>2</sup>:

يعتقد نصف كبار المديرين أن التمكين يتعلق بالتفويض والمساءلة، أي أن التمكين عملية تتم من أعلى إلى أسفل بمعنى تبني **المنظور الآلي**، حيث طورت الإدارة العليا رؤية واضحة ثم نقلت خطأً ومهاماً محددة إلى بقية المنظمة مع تزويد الموظفين بالمعلومات والموارد لإنجاز مهامهم، كما تعتقد هذه المجموعة من المديرين أن التمكين يتعلق بتفويض **عملية صنع القرار** في حدود معينة و**إستراتيجيتهم** الضمنية للتمكين كانت كالتالي:

- إبدأ من الأعلى ؛
- توضيح رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها ؛
- تحديد المهام والأدوار والمكافآت للموظفين بوضوح ؛
- تفويض المسؤولية ؛
- تحميل الموظفين المسؤولية عن النتائج .

(1) Sshar Ahadi, **Mediating Role Of Psychological Empowerment In The Relationships Between Structural Empowerment And Organizational Culture And Workplace Outcomes Among**, Thesis Submitted to the Degree of Doctor of philosophy, Faculty: Educational studies, Universiti Putra Malaysia, (2011), pp:28-37.

(2) ROBERT QUINN, Gretchen Spreitzer, **The road to empowerment: Seven questions every leader should consider**, Organizational dynamics, Vol. 26, No. 2, (1997), PP:3-4.



والنصف الثاني من كبار المديرين ينظرون لتمكين أنه يتعلق بالمخاطرة والنمو والتغيير وأن الهياكل تشكل حاجزا أما فعل الشيء الصحيح، أعتبرت هذه المجموعة التمكين عملية للمخاطرة والنمو الشخصي أي إتباع المنظور العضوي وكانت إستراتيجيتهم الضمنية للتمكين هي :

- إبدأ من الأسفل بفهم إحتياجات الموظف ؛
- تجسيد نموذج السلوك التمكيني للموظفين ؛
- تكوين فرق لتشجيع السلوك التعاوني ؛
- تشجيع المخاطرة الذكية ؛
- ثق بالموظفين في الأداء.

### مدخل تمكين فرق العمل وفرق العمل الافتراضية:

ومن المداخل الحديثة للتمكين مدخل تمكين فرق العمل الذي يعتبر أحد العناصر الأساسية للإدارة الناجحة في منظمات الأعمال الحديثة، ويعرف على " أنه القدرة على تحفيز الجماعات العاملة وتوزيع المهام والأدوار على العاملين من خلال تبني فرق عمل ممكنة يسودها الإتفاق، ومن خلال منح الثقة الكاملة لأعضاء الفريق وتوزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض الصلاحيات مع حرية في إتخاذ القرارات".<sup>1</sup>

حيث أدت دراسات الخبيرة **Michael. J Brower** في عشرات المنظمات إلى إستنتاج مفاده أن تمكين

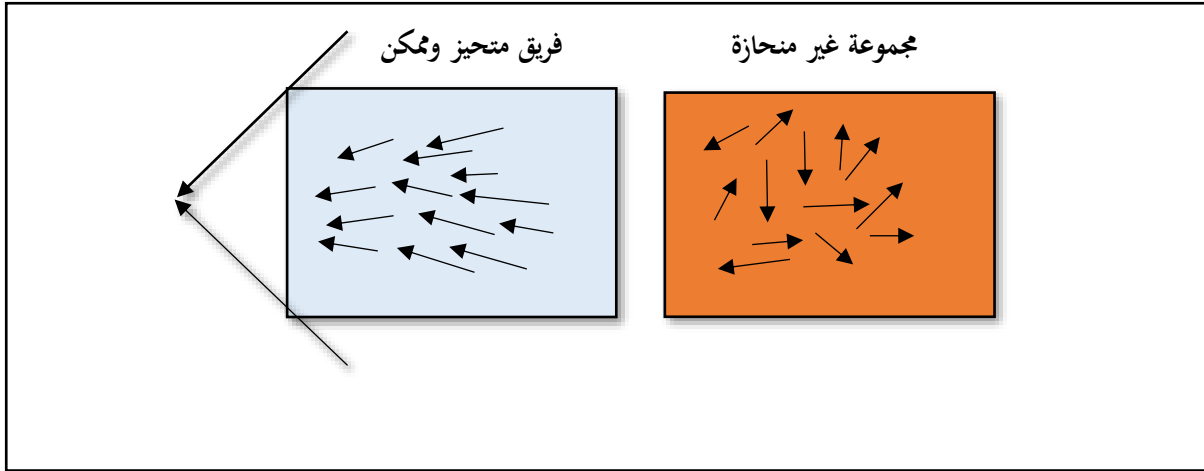
الفرق يتطلب مجموعة من المرتكزات الأساسية المتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

- سلطة إتخاذ القرارات والمسؤولية: لكي يتم تمكين فرق العمل يجب أن يتمتع الفريق وأعضائه بسلطة إتخاذ القرارات دون الحصول على موافقة مسبقة من المدير و دون إلغاء قراراتهم، يتعين على فرق التمكين أيضاً تحمل المسؤولية عن إدارة عملياتهم المستمرة والمتكررة.
- محاذاة الإتجاه: يقصد بها تحديد المهمة والرؤية والقيم والأهداف التي يمكن أن تتوافق مع كل مستوى، وكل وظيفة وكل فريق، وفي النهاية كل فرد في المنظمة حيث يكون الإتجاه داخليا داخل الفريق، وبذلك إستخدم الإستشاريون زوج من الصناديق المستطيلة لتوضيح نوعين من الفرق المنحازة داخليا، الفريق غير المنحاز (المجموعة) و الفريق المتوافق المنحاز، ولتوضيح الفرق بينهما وضح الإستشاريون الشكل [1-7] التالي :

(1) سام علي حدين وآخرون، مرتكزات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على إستراتيجيات تمكين فرق العمل: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في شركات الإتصال الأردنية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (1)، (2020)، ص:41.

(2) Michael F. Brower, "Empowering teams: what, why, and how", Empowerment in Organizations, Vol. 3, No 1, (1995), pp:14-19.

الشكل [1-7]: الفرق بين الفرق المنحازة (الممكنة) والفرق غير المنحازة (غير الممكنة)



المصدر:

Michael F. Brower, "Empowering teams: what, why, and how", Empowerment in Organizations, Vol. 3, No 1, (1995),p19.

- الفريق غير المنحاز (المجموعة مصطلحاً أكثر دقة لها): يتمتع هذا الفريق بأعضاء ينطلقون في جميع الاتجاهات المختلفة كل وفقاً لتوجهاته، لذا فإن جهودهم بشكل عام تلغي بعضها البعض، أما في الفريق المتوافق المنحاز يشترك الأعضاء في مهمة ورؤية وقيم وأهداف مشتركة، ومنه يكون الفريق قادر على تطوير قوة دفع كبيرة في هذا الإتجاه وهذا هو أحد متطلبات التمكين.

( لا محاذاة الفرق = لا قوة = لا تمكين )

- محاذاة الإتجاه أفقياً: يتم تطوير قنوات من قبل الفريق للتعليقات المنتظمة والمتكررة من العملاء، والحوارات معهم حول إحتياجاتهم المتغيرة ثم تحديد أداء الفريق في تلبية أو تجاوز تلك الإحتياجات.
- محاذاة للإتجاه عمودياً: يجب أيضاً أن تتماشى الفرق الممكّنة عمودياً مع المهمة الشاملة والرؤية والقيم والأولويات الخاصة بالمنظمة ككل، محاولة تمكين الفرق دون مواءمتها بهذه الطريقة هو خلق الفوضى بإيجاز أكثر:

( تمكين الفريق بدون محاذاة = فوضى )

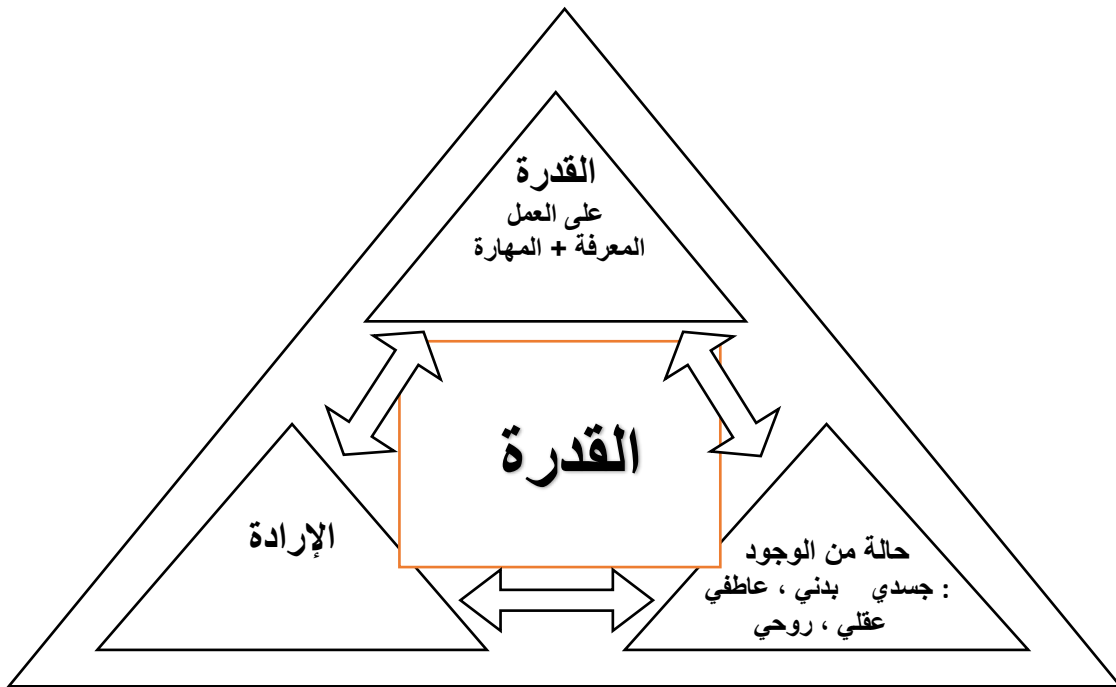
- القدرة: من متطلبات تمكين فرق العمل هو القدرة، يجب أن يكون الفريق وأعضاءه قادرين على أداء جميع مهام عمل وفهم العملاء ومتطلباتهم وإدارة جميع العمليات التي سيخضعون للمساءلة عنها بأنفسهم، كل هذا يتطلب

الكثير من القدرات، بالإضافة إلى حالة عالية من الوجود وإرادة ثابتة. ويمكن توضيح ذلك في المثلث القدرة اللازمة لتمكين الفريق الشكل [1-8]، وشرح أهم عناصرها كالتالي:

- القدرة على العمل: نحن جميعاً على دراية بمفهوم القدرة على العمل في وظيفة أو دور ما، ومكوناتها من المعرفة والمهارة.
- حالة الفريق: تؤثر حالة أعضاء الفريق، أيضاً بشكل كبير على قدرتهم على تولي سلطات جديدة ومسؤوليات للفريق والتعامل معها، وبالتالي إلى أي مدى يمكن أن يصبح الفريق متمكناً.
- تأكيد الإرادة وتقبلها: بمعنى هناك شيء جذاب بل مقنع لأعضاء الفريق لإختيار موثمة إرادتهم تجاهها، وبالتالي خلق إرادة جماعية.
- المعلومة: فرق التمكين هي فرق التعلم، وبالتالي تتعلم الفرق من المعلومات حيث:

$$\left( \text{معلومات محدودة} = \text{تعليم محدود} = \text{تمكين محدود} \right)$$

الشكل [1-8]: مثلث القدرة اللازمة لتمكين الفريق



المصدر:

Michael F. Brower, "Empowering teams: what, why, and how", Empowerment in Organizations, Vol. 3, No 1, (1995), p:21.

■ **وظائف وأنظمة داعمة:** ستحتاج هذه الفرق إلى قدر كبير من الدعم والتعاون في سنواتها الأولى من وظائف الدعم مثل الهندسة، الصيانة، وأنظمة المعلومات الإدارية، الشراء، ومعالجة المواد، الجدولة، والجودة، وتنمية الموارد البشرية.

كما ذكرت الأدبيات التنظيمية الأنماط القيادة كمتطلب أساسي لتمكين فرق العمل وفصلت فيها .

■ **القيادة:** يتطلب تمكين الفرق القيادة على أربعة مستويات منفصلة، إما القائد من الفريق أي كل فريق يجب أن يكون له قائد خاص به و يمكن إنتخاب هذا القائد من قبل الفريق أو تعيينه من قبل الإدارة، ويمكن أن يكون القائد دائماً أو يتناوب كل بضعة أشهر أو سنة، بالنسبة للنمط الثاني تكون القيادة الموزعة داخل الفريق أي يتم توزيع هذه القيادة داخل أعضاء الفريق ومنه كل عضو في الفريق هو قائد، وأخيراً المديرين المتوسطين كقيادة أو القيادة التنفيذية<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للفرق الافتراضية فإن الإختلاف الرئيسي في الفرق الافتراضية، هو التوسط من خلال التكنولوجيا في تطوير فعالية إتصالات الفريق، لأنه يتطلب التشتت الجغرافي لأعضاء الفريق إستخدام مجموعة من التقنيات مثل البريد الإلكتروني والمراسلة الفورية والمؤتمرات عبر الهاتف والندوات عبر الإنترنت للتواصل والأداء، توفر هذه التقنيات ميزة من حيث أنها تمنح أعضاء الفريق إمكانية الوصول إلى المزيد من المعلومات والوسائط أكثر من أي وقت مضى.

وبالتالي يتم تمكين المتابعين من المشاركة بشكل أكبر في صنع القرار وزيادة الإعتماد على الذات عندما يفهم المتابعون الإلكترونيون بوضوح القصد من التعليمات، حيث يتم تمكينهم من إتخاذ قرارات أفضل بأنفسهم وذلك عندما تتطلب الظروف أو الموقف التكيف، وبالتالي يتمكن المتابعون من تحديد ما يجب القيام به للوصول إليه حتى في حالة غياب القائد، ومنه يعد التصميم الفعال لأنظمة الشبكة أمراً بالغ الأهمية لضمان قدرة الفرق الافتراضية على العمل بفعالية أي لتعظيم القيادة الإلكترونية يجب تمكين التابعين في نفس الوقت.<sup>2</sup>

ومنه يمكن تقسيم الأدبيات المتعلقة بتمكين الموظف إلى خمس مجموعات: القيادة، والحالة الفردية الممكنة، والعمل التعاوني أي فرق العمل، والتغيير الهيكلي أو الإجرائي، والمنظور متعدد الأبعاد الذي يشمل معظم الفئات الأربع المذكورة سابقاً.<sup>3</sup>

وهذا ما نوضحه في الشكل [1-9] حيث أن تعدد مداخل التمكين التنظيمي ماهو إلا دليل على التراكم المعرفي في أدبياته وتعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد منطلق فكرة التمكين، سواء كان عملية شاملة تشمل الجانب التنظيمي والنفسي والفرقي والقيادي أو مداخل منفردة قائمة بحد ذاتها، من خلال التمكين نفسي يعبر عن الحالة

(1) Michael F. Brower, OP. cit, pp:21-24.

(2) Walvoord, Ashley AG; and al, **Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice**. Computers in Human Behavior, Vol. 24, No 5, (2008), p:1903.

(3) HONOLD, Linda, **A review of the literature on employee empowerment**, Empowerment in organizations, (1997), p:203.

الفردية أو التمكين الفرقي الذي يعبر عن الحالة الجماعية، والتمكين القيادي الذي يركز على أسلوب القائد والمشرف، والتمكين الهيكلي الذي يركز على تمكين هياكل العمل من خلال توفير الإدارة العليا لبيئة عمل ممكنة .

الشكل [9-1]: مداخل التمكين التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

## المبحث الثاني: المدخل الهيكلي للتمكين

بعد ما تطرقنا إلى مفهوم التمكين في المدلول اللغوي، وفي القرآن الكريم وكذلك مفهومه في الطرح الإداري وأهم مداخله، وبعد إعطاء مدخل عام لتمكين، في هذا المبحث من دراستنا سنركز على الجانب الهيكلي للتمكين وتحليل مفهومه وتبيان خلفيته النظرية وكذلك مقياس قياسه وكيفية تم تطويره، وذلك بإعتبار أن دراستنا ستركز على التمكين الهيكلي.

### المطلب الأول: الخلفية النظرية للتمكين الهيكلي

شرعت Rosabeth Moss Kanter (1977، 1993) في تأليف كتابها رجال ونساء المنظمة *Men and Women of the Corporation*، حيث بداية الكتاب كانت وصف نظري لكيفية تشكيل الوعي والسلوك من خلال المواقف في المنظمات، وذلك من أجل إظهار كيف أن كل من الرجال والنساء هم نتاج ظروفهم وأجرت الدراسة على شركة الإمداد الصناعي (إندسكو) *Indsco* وهذه الشركة هي واحدة من أكبر منتجي السلع الصناعية في العالم، وهي شركة متعددة الجنسيات على قائمة مجلة *Fortune* التي تضم 500 شركة صناعية رائدة يتم تداول أسهمها بنشاط.<sup>1</sup> ومن أهم العناصر التي تناولتهم في دراستها *Kanter* في دراستها:

#### ■ المحددات الهيكلية للسلوك في المنظمات:

من أجل فهم وتحليل سلوك الموظفين في منظمة الإمداد الصناعي، ركزت *Kanter* على الإنتظام الملحوظ في السلوك والمواقف التي نشأت من المواقف الشائعة، كانت كل دراسة منفصلة تجربها قابلة للتحليل لكنها أرادت أيضاً إكتشاف الأبعاد الشاملة للعلاقة بين سلوكيات الفرد والمنظمة، وبعد تحليل المعلومات من مصادر متنوعة (أسئلة الإستطلاع الموضوعية، وإستمارات الشركة الرسمية، والمقابلات الرسمية، وإجتماعات المجموعات، والتعليقات الحاملة التي يتم إجراؤها أثناء المرور في المحادثات غير الرسمية)، حددت *Kanter* ثلاثة متغيرات كأبعاد تفسيرية مركزية هي (هيكل الفرص، هيكل السلطة، التوزيع النسبي)، للأشخاص من مختلف الأنواع (التكوين الإجتماعي لمجموعات الأقران)، تحتوي هذه المتغيرات على جذور نموذج هيكلي متكامل للسلوك البشري في المنظمات.<sup>2</sup>

ووصفتها بالهيكل التنظيمية التي تؤثر على سلوكيات العمل في المنظمات، حيث يتعلق هيكل الفرصة بظروف العمل التي توفر للأفراد فرصاً للتقدم داخل المنظمة وتعزيز معارفهم ومهاراتهم، وأكدت *Kanter* أن الفرصة لها تأثير رئيسي على رضا عمل الموظف وإنتاجيته، أما هيكل النسب يشير إلى التكوين الإجتماعي لمجموعات الأقران (على سبيل المثال، الجنس والعرق).<sup>3</sup>

كما حددت *Kanter* ثلاثة مصادر أخرى تنظيمية هيكلية للسلطة في المنظمة، وتتمثل هذه المصادر في الوصول إلى خطوط المعلومات والدعم والموارد، أي لكي يتم التمكين وفقاً لنظرية *Kanter* يحتاج الموظفين إلى الوصول إلى

(1) Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, (1977), p:57.

(2) Rosabeth Moss Kanter, OP. cit, p:81.

(3) Patricia A Miller; and al, *Evaluating Physical Therapists' Perception of Empowerment Using Kanter's Theory of Structural Power in Organizations*, Physical Therapy & Rehabilitation journal, Vol.81, No 12, (2001) .p:1882.

المعرفة والمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم، يتضمن ذلك المعلومات المتعلقة مباشرة بعملهم، بالإضافة إلى معلومات حول المنظمة ككل وأيضاً الدعم من الملاحظات والتوجيهات الواردة من الرؤساء والأقران والمرؤوسين، أما بالنسبة للموارد يعني وصول الموظفين إلى الموارد وقدرتهم على الحصول على المواد والمال والمكافآت اللازمة لهم لتحقيق متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>

### ■ القوة والتمكين:

أشارت Kanter أن القوة مصطلح **محمل** أي غالباً ما تميل دلالاته إلى أن تكون سلبية أكثر من إيجابية وله معاني متعددة وأن بعض المنظمات تميل إلى تركيز هذه القوة و إمتيازات صنع القرار الرسمية وإحتكارها وبالتالي يخضع غالبية العمال ل "الأوامر"، حاولت Kanter التمييز بين القوة والهيمنة الهرمية، بالنسبة للقوة هي القدرة على إنجاز الأمور وتعبئة الموارد وإستخدام كل ما يحتاجه الشخص لتحقيق الأهداف التي يحاول تحقيقها، وفي بعض المنظمات يتم إحتكارها أي أن قلة قليلة فقط هي التي تمتلك هذه القوة وتمنع غالبية الآخرين من القدرة على التصرف بفعالية، وهكذا فإن مجموع مقدار القوة - وفعالية النظام الكلية - مقيدة.<sup>2</sup>

إقترحت Kanter أنه عندما يتم تمكين المزيد من الموظفين في المنظمة - أي السماح لهم بالتحكم في الظروف التي تجعل أفعالهم ممكنة - عندها يتم تحقيق المزيد من الإنجاز، وبالتالي فإن معنى القوة هنا أقرب إلى "السيادة" أو "الإستقلالية" منه إلى الهيمنة أو السيطرة على الآخرين، حيث أن تمكين الموظفين من خلال توليد المزيد من الإستقلالية والمزيد من المشاركة في القرارات والمزيد من الوصول إلى الموارد يزيد من القدرة الإجمالية للعمل الفعال بدلاً من زيادة الهيمنة في المنظمة.<sup>3</sup>

وفقاً لنظرية Kanter تستمد القوة التي تحقق السلطة في منظمة من مصادر الرسمية وغير الرسمية حيث توجد القوة الرسمية في الوظائف المرئية والمركزية في المنظمة، والتي تسمح بالتقدير في صنع القرار بالإضافة إلى الأنشطة الوظيفية رفيعة المستوى، و يستمد الأفراد القوة غير الرسمية من التحالفات التي يشكلونها داخل المنظمة مع الرؤساء والأقران وكذلك مع المرؤوسين وبدورها تمكن الأفراد من الحصول على التعاون الذي يحتاجون إليه لإنجاز وظائفهم، أكدت Kanter أن الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من الوصول إلى السلطة الرسمية وغير الرسمية يزيد ذلك من وصوله إلى الفرص والسلطة من خلال الهيكل التنظيمي، حيث يشعر الأفراد ذو السلطة والفرصة بالقوة والسعادة والإنتاجية في العمل وأكدت أن هؤلاء العمال قادرون على المساهمة في الأنشطة التي تحقق الأهداف التنظيمية.<sup>4</sup>

نظرية Kanter للتمكين الهيكلي هي نظرية تنظيمية تركز على العوامل السياقية داخل المنظمات التي تعزز بيئات العمل الصحية للأفراد وتحقق التمكين الهيكلي، حسب Kanter هناك أربعة هياكل إجتماعية مهمة يحتاج الأفراد إلى الوصول إليها في بيئة العمل، هي الفرصة للنمو والتقدم داخل المنظمة، المعلومة فيما يتعلق بالعمل والتنظيم، الدعم من المرؤوسين والزملاء والقادة، والموارد والوقت الكافي، حسب Kanter تزداد إمكانية الوصول إلى هياكل التمكين

(1) Patricia A Miller; and al, OP. cit,p:1882.

(2) Patricia A Miller; and al, OP. cit,p:1882.

(3) Rosabeth Moss Kanter,OP. cit,p:60-61.

(4) Patricia A Miller; and al, OP. cit,p:1882.

هذه مع وصول الأفراد إلى السلطة الرسمية وغير الرسمية وأشارت أن السلطة الرسمية ترافق الوظيفة المرنة والمرئية والمركزية في المنظمة، أما السلطة غير الرسمية يتم تأسيسها من خلال العلاقات والتحالفات مع المرؤوسين والأقران والقادة ومع ذلك فإن الوصول إلى هذه الهياكل الأربعة وإلى السلطة يعتمد على موقع الفرد في التسلسل الهرمي التنظيمي.<sup>1</sup>

تجادل Kanter أنه عندما يتم تنظيم بيئة عمل بطريقة يشعر فيها الموظفون بالتمكين فمن المرجح أن تستفيد المنظمة من الموظفين وفعاليتهم، كما تعتقد أن تأثير الهياكل التنظيمية على السلوك التنظيمي أكبر بكثير من تأثير ميول شخصية الموظف، ومنه تتمثل مهمة الإدارة في تهيئة الظروف لفعالية العمل من خلال ضمان وصول الموظفين إلى المعلومات والدعم والموارد اللازمة لإنجاز العمل وتوفير فرص مستمرة للتطوير، يؤدي هذا إلى زيادة مستويات تمكين الموظفين و الإلتزام التنظيمي ، والشعور بالإستقلالية ، والفعالية الذاتية، ومنه يجب أن تتضمن بيئة العمل الشروط الستة اللازمة لكي ترفع المنظمة من مستويات تمكين موظفيها وهي كالتالي:<sup>2</sup>

1. فرصة للتقدم ؛

2. الوصول إلى المعلومات ؛

3. الوصول إلى الدعم ؛

4. الوصول إلى الموارد ؛

5. السلطة الرسمية ؛

6. السلطة غير الرسمية.

من خلال توفير الشروط الستة المذكورة أعلاه للعمال فإن التمكين والرضا الوظيفي والإلتزام والثقة تزداد بمعدل متزايد، أثبتت نظرية Kanter أن لها تأثيراً ملموساً على تمكين الموظفين ورضاهم الوظيفي بالإضافة إلى معنويات الموظفين ونجاح المنظمة، حيث تركز نظرية التمكين البنوي بشكل أكبر على الهيكل في المنظمات بدلاً من الفرد نفسه من خلال تقاسم درجة معينة من السلطة، وبالتالي تمكين الآخرين وهكذا ستنمو قوة القائد، ونتيجة لذلك سيتم تحقيق زيادة في الأداء التنظيمي العام.<sup>3</sup>

وعلى سبيل مثال ركز Jack Welch الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك General electrical سنواته على تحويل الشركة إلى شركة تتمتع بالصلاحيات وهو ما أسماه "منظمة الحد الأدنى"، كان هدف Welch هو إزالة أي شيء يعيق تدفق المعلومات وتبادل الأفكار داخل الشركة، فبدلاً من أقسام المبيعات

(1) Joan Finegan; and al, **A Longitudinal Analysis Of The Impact Of Workplace Empowerment On Staff Nurses' Work Satisfaction**, journal of organizational Behavior, Vol.25, No.4, (2004) .p:2.

(2) Sliman mokaba, **Assessing the relationship between employee's perception of change, organizational commitment and structural empowerment in steel manufacturing company**, Mini-dissertation accepted in partial fulfilment of the requirements for the degree Master of Business Administration, at the North-West University, (2020) .p:29.

(3) Alphasius Omega Dixon,Elok Savitri Pusparini, **The Role of Structural Empowerment and Innovative Behavior in Defining Business Process Innovation and Competitive Advantage to Cope with Industry 4.0**, *Advances in Economics,Advances in Economics Business and Management Research*, Vol.160, (2020) .p:228.



والبحث والإنتاج التي تعمل بشكل منفصل بموجب توجيهات مرسلة من كبار المديرين التنفيذيين، شجع **Welch** العمل الجماعي عبر الأقسام والإستقلالية في تحديد العمليات والصيانة والنتائج، وبذلك أنشأ هيكلًا تنظيميًا مُمكنًا يتيح بيئة عمل قائمة على الثقة حيث تكون تلبية إحتياجات العملاء وخلق الفرص لتطوير الشركة جزءاً من وظيفة كل موظف<sup>1</sup>.

وحسب **Harvard Business Review** نظم **Roger Sant** المؤسس والرئيس السابق لشركة **Applied Energy Services** شركته إلى مجموعات صغيرة لتجنب مستويات التسلسل الهرمي تحت قيادته كان لكل من محطات توليد الطاقة في الشركة مدير واحد يشرف على 5 إلى 20 فريقاً ، مع توجيه كل فريق ذاتياً تماماً ولكن يعمل بشكل مترابط مع جميع الفرق الأخرى.<sup>2</sup>

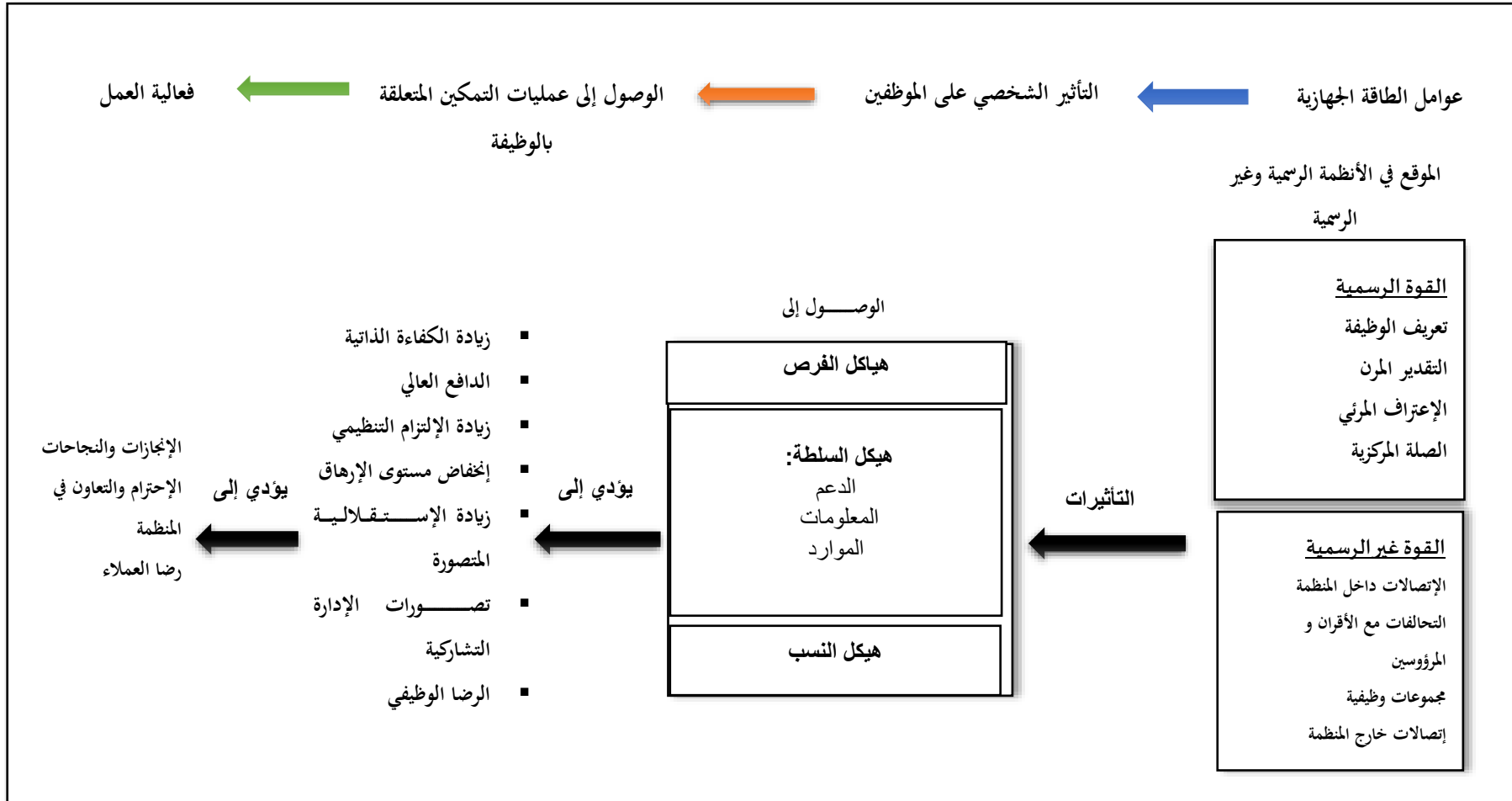
ومنه في الشركات الكبيرة الممكنة يشكل الموظفون فرقاً للتحكم في مختلف جوانب الشركة، حيث يتنقل الموظفون حول فرق مختلفة مع مرور الوقت، وبالتالي زيادة خبرتهم في الأدوار المختلفة وقيمتهم كموظفين، بشكل عام وهذا السياق من بيئات العمل المُمكنة تجذب قادة المستقبل الجديرين بالثقة والثقة بالنفس والمتعلمين دائماً والمتحمسين لمساعدة العملاء والشركة بشكل عام.<sup>3</sup>

(1) Sliman mokaba; and al, OP. cit, p:30.

(2) Sliman mokaba; and al, OP. cit, pp:30-31.

(3) Sliman mokaba; and al, OP. cit, p: 31.

الشكل [10-1]: علاقات المفاهيم في نظرية Kanter البنيوية للتمكين في المنظمات الأعمال



المصدر : Miller, P. A., Goddard, P., & Spence Laschinger, H. K. (2001). Evaluating physical therapists' perception of empowerment using Kanter's theory of structural power in organizations. Physical Therapy, 81(12),(2001) ,p1882.

يفسر الشكل [10-1] دراسة Kanter لبيئة العمل في الشركة الأمريكية، حيث أن القوة مشتقة من مصادر السلطة الرسمية وغير الرسمية، السلطة الرسمية وفقاً لكانتر Kanter موجودة في الوظائف المرئية والمركزية في المنظمة والتي تسمح بصنع القرار بالإضافة إلى الأنشطة الوظيفية رفيعة المستوى، كما أنه يستمد الأفراد القوة من التحالفات التي يشكلونها داخل المنظمة مع الرؤساء والأقران وكذلك مع المرؤوسين، كما أكدت أن الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من الوصول إلى السلطة الرسمية وغير الرسمية قد زاد من الوصول إلى الفرص والسلطة من خلال الهيكل التنظيمي، وأكدت أن هؤلاء العمال قادرين على المساهمة في الأنشطة التي تحقق الأهداف التنظيمية، ووصفت هياكل تنظيمية تؤثر على سلوكيات العمل في المنظمات هي (القوة، والفرصة، والنسب) وأن هناك ثلاثة مصادر تنظيمية هيكلية للسلطة هي الوصول إلى خطوط (المعلومات، الدعم، الموارد) لكي يتم التمكين.

وفقاً لنظرية Kanter يحتاج الأشخاص إلى الوصول إلى المعرفة والمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم المتعلقة مباشرة بعملهم بالإضافة إلى معلومات حول المنظمة ككل، ويمكن الحصول على الدعم من الملاحظات والتوجيهات الواردة من الرؤساء والأقران والمرؤوسين، ويعني وصول الموظفين إلى الموارد القدرة على الحصول على المواد والمال والمكافآت اللازمة لتحقيق متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup> فحسب Kanter أن الموظفين يتفاعلون بعقلانية مع الموقف الذي يعملون فيه عندما يتم تنظيم مواقع العمل بطريقة تشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بالقدرة، ومنه فإنهم يستجيبون وفقاً لذلك ويرفعون من مستوى التحديات الموجودة في منظماتهم، أي أن من المهم بشكل خاص لنمو التمكين الوصول إلى المعلومات وتلقي الدعم والوصول إلى الموارد اللازمة للقيام بالمهمة وإتاحة الفرصة للتعلم والنمو.

يتم تسهيل الوصول إلى هذه الهياكل التمكينية من خلال خصائص الوظيفة الرسمية، أي أن الوظائف المرئية والمحورية في المنظمة تسمح بالمرونة وتعزز التمكين، بالإضافة إلى ذلك فإن خصائص الوظيفة غير الرسمية مثل التحالفات مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين داخل المنظمة تؤثر أيضاً على التمكين، ومنه فإن تمكين حسب المدخل الهيكلي يصف ظروف بيئة العمل لا يصف رد فعل الموظف على هذه الشروط.<sup>2</sup>

#### ■ هياكل التمكين وفق Kanter :

وصفت Kanter ثلاثة هياكل لقوة العمل هي (هيكل الفرص، هيكل السلطة، هيكل النسب) وفقاً لـ Kanter فإن بيئات العمل التي تتمتع بالتمكين هي تلك التي يكون فيها الوصول إلى هذه الهياكل متاحاً لجميع الموظفين كما أكدت أن الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد وهياكل الفرص في بيئة العمل يمكن، العمال من المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup> وتعرف هذه الهياكل كالتالي:

(1) Patricia A Miller; and al, OP. cit,p:1882.

(2) ALLISON PATRICK; and al, **The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction**, Journal of Nursing Management, Vol.14, No.1, (2006),p:261.

(3) Laschinger, H. K. S, **The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment**, In Advances in health care management, Vol.3, No, (2002) .p:342.

**1. هيكل الفرصة:** يشير لظروف العمل التي توفر للأفراد فرصة للتقدم داخل المنظمة وفرص تطوير معارفهم ومهاراتهم، حيث يتخذ الأفراد في الوظائف ذات الفرص العالية نهجًا إستراتيجيًا لحل المشكلات التي تنشأ في الوظيفة، وأيضًا المشاركة بنشاط في التغيير والإبتكار، في حين أن الأفراد في الوظائف منخفضة الفرص فأهم يميلون إلى الحد من تطلعاتهم في العمل ويكونون أقل إلتزامًا بالمنظمة ومقاومون للتغيير<sup>1</sup>، ويتم تحديد هيكل الفرصة - التنقل والنمو - من خلال معدلات الترقية من وظائف معينة ، وخطوات السلم المرتبطة بالمنصب ، ونطاق وطول المسارات الوظيفية ، وفرص التدريب وزيادة المهارات والحصول على المكافآت.

وعلى سبيل المثال وجدت دراسة مستشفيات **Magnet** أن أحد المتغيرات التي عجلت في توظيف الممرضات المحترفين والإحتفاظ بهم كان هيكل الفرصة، كما أفاد **McClure (1983)** وآخرون أن المكونات الهيكلية للفرص التعليمية ومسارات التقدم الوظيفي وهياكل المكافآت والبرامج الإجتماعية والتكريم متوفرة في مستشفيات **Magnet**، حيث أن دراسة مستشفيات **Magne** غير عادية من حيث أنها وصفت بيئات إيجابية للممرضات، وتم تحديد فرص زيادة المهارات والمعرفة ، التقدم الوظيفي ، الإعتراف ، المكافآت ، التطوير ، التحكم الذاتي ، على أنها شروط هيكلية تفتقر إليها غالبية بيئات العمل التمريضية، ومنه فإن الإفتقار إلى هيكل الفرصة هو ما حددته الممرضات على أنه يسبب عدم الرضا والإرهاق والدوران، وعدم وجود ظروف عمل إيجابية وعدم وجود دعم إداري والعزلة عن السلطة تؤدي إلى التسرب الوظيفي من التمريض، وأفادت النتائج أن أعراض الإرهاق والدوران الناتج مرتبطة بالظروف الهيكلية لبيئة العمل التمريضي أكثر من إرتباطها بالسلوكيات الفردية.<sup>2</sup>

**2. هيكل السلطة:** وتعني قدرة الموظف على التصرف بفاعلية ضمن قيود النظام التنظيمي من خلال كل من خصائص الوظيفة الرسمية والتحالفات غير الرسمية، وتستمد السلطة من السلطة التقديرية المضمنة في الوظيفة والمكانة الوظيفية وكذلك من ثلاثة مصادر أخرى تتمثل في:<sup>3</sup>

- **الموارد :** ويقصد بها (الإمدادات ، المعدات ، المال ، والوقت لتحقيق أهداف المنظمة) ؛
- **المعلومات:** ويقصد بها (المعرفة والخبرة المطلوبة لأداء العمل بشكل جيد) ؛
- **الدعم:** ويقصد بها (التغذية الراجعة المنتظمة ، التوجيه، آراء من الشبكات الرسمية وغير الرسمية) .

(1) Laschinger, H. K. S; and al, **Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying Kanters empowerment theory to patient care**, Journal of nursing management, Vol.18, No.1, (2010) ,p:05.

(2) Chandler G, The relationship of nursing work environments to empowerment and powerlessness. Unpublished doctoral dissertation ,College of Nursing, University of Utah. (1986) .p:16.

(3) Kristen Lethbridge, and al, **Structural and Psychological Empowerment and Reflective Thinking: Is There a Link?** , Journal of Nursing Education, , Vol.50, No.11, (2011) .p:637.

3. **هيكل النسب:** يشير هذا المتغير إلى التكوين الاجتماعي للأشخاص في نفس الموقف تقريباً، أي مسألة كمية بسيطة تتعلق بعدد الأشخاص من الأنواع الاجتماعية ذات الصلة في أجزاء مختلفة من المنظمة، أي التركيبة الاجتماعية (على سبيل المثال ، الجنس ، والأقلية العرقية) للأفراد في نفس الوضع الوظيفي تقريباً.<sup>1</sup>

ذكرت **Kanter** في كتابها "رجال ونساء المنظمات" جملة من خصائص الموظفين الممكّنين ذوي الفرص والسلطة والنسب العالية، ومن جهة أخرى ذكرت أيضاً خصائص الموظفين غير الممكّنين ذوي النسب والسلطة المنخفضة و فرصتهم المنخفضة أيضاً في المنظمة ، ونجمل هذه الخصائص في الجدول [5-1] التالي :

**الجدول [5-1]: خصائص الأفراد الممكّنين وغير الممكّنين حسب هياكل نظرية Kanter**

الأفراد ذوي المستوى المنخفض	الأفراد ذوي المستوى العالي	هياكل التمكين عند Kante
<p>خصائص الأفراد ذوي الفرص المنخفضة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الحد من تطلعاتهم وعدم الأمل في التنقل بشكل عام ؛</li> <li>● وعدم تقديم المزيد من المسؤولية ، والمزيد من المشاركة ؛</li> <li>● يتمتعون بتقدير أقل للذات ، ويقدررون كفاءتهم أقل من الكافي ؛</li> <li>● السعي لتحقيق الرضا في الأنشطة خارج العمل ، و الهروب من العمل؛</li> <li>● "مقاطعة" حياتهم المهنية (أحياناً من الشعور بعدم الأمان في الوظيفة نفسها) ؛</li> <li>● لديهم إتجاه "أفقي" ، مقارنة أنفسهم مع أقرانهم ؛</li> <li>● ينتقد الأشخاص ذوي النفوذ العالي أو الإدارة أو على الأقل يفشل في التعرف عليهم .</li> </ul>	<p>خصائص الأفراد ذوي الفرص العالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● لديهم تطلعات عالية يتمتعون بتقدير عالٍ للذات وبيالغون في كفاءتهم ؛</li> <li>● إعتبار العمل مصلحة جماعية ؛</li> <li>● أكثر التزاماً في المنظمة، و إستعداد عالي للتضحية من أجلها والإيمان بأهدافها ؛</li> <li>● الروح التنافسية موجهة نحو التنافس ؛</li> <li>● لهم إتجاه "عمودي" يقارنون أنفسهم لأعلى .</li> </ul>	<p>هيكل الفرصة</p>
<p>خصائص الأفراد ذوي السلطة التنظيمية المنخفضة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تعزيز معنويات المجموعة المنخفضة ؛</li> <li>● يتصرف بطرق أكثر إستبدادية وتوجيهية ؛</li> </ul>	<p>خصائص الأفراد ذوي السلطة التنظيمية العالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● رفع معنويات المجموعة ؛</li> <li>● ويتصرفون بطرق أكثر تعاوناً ؛</li> <li>● التصرف بطرق أقل صرامة وتوجيهية وسلطوية ؛</li> </ul>	<p>هيكل السلطة</p>

(1) Kristen Lethbridge; and al, OP. cit,p: 637 .

<ul style="list-style-type: none"> <li>● محاولة الإحتفاظ بالسيطرة ، وتقييد فرص نمو المرؤوسين أو إستقلاليتهم ، والإشراف عن كئيب ؛</li> <li>● إستخدام المرؤوسين كإطار مرجعي لتقييم الحالة وتعزيزها ؛</li> <li>● محاولة كبح المرؤوسين الموهوبين ، وبالتالي تقليل خطر الإستبدال ؛</li> <li>● إستخدام القوة القسرية أكثر من القوة المقنعة ؛</li> <li>● أكثر إنعداماً للأمان وبالتالي أكثر تحكماً وإنتقاداً والقلق بشأن السيطرة على منطقة ما وتمسك بتلك المنطقة؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تفويض المزيد من السيطرة والسماح للمرؤوسين بمزيد من حرية التصرف ؛</li> <li>● توفير الفرص للمرؤوسين للتحرك معهم والعثور على مرؤوسين موهوبين وتهيئتهم لمهام أفضل ؛</li> <li>● يُنظر إلى أفعالهم على أنها مساعدة أكثر من كونها معوقة ؛</li> </ul>	
<p>الأشخاص الذين يمثل نوعهم نسبة صغيرة جداً يميلون إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الشعور بالضغط للتوافق وتقليل الأخطاء "غير مرئيين إجتماعياً" ولا يظهرون كثيراً ؛</li> <li>● يجدون صعوبة أكبر في إكتساب "المصدقية" لا سيما في المناصب عالية ؛</li> <li>● أكثر عزلة وطرفية ؛</li> <li>● يكون أكثر عرضة للإستبعاد من شبكات الأقران غير الرسمية ؛</li> <li>● محدودية مصدر القوة بالنسبة للتحالفات ؛</li> <li>● لديهم فرص أقل للإشراف" بسبب ندرة الأشخاص مثلهم في الأعلى ؛</li> <li>● مواجهة التصورات الخاطئة عن هويتهم ودورهم في المنظمة ؛</li> <li>● مواجهة ضغوط شخصية أكثر.</li> </ul>	<p>الأشخاص الذين يتم تمثيل نوعهم بنسب عالية جداً يميلون إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● يمكن رؤيتهم بسهولة كواحدة من المجموعة ؛</li> <li>● مناسبين للوظائف الإدارية عالية الإتصالات ؛</li> <li>● تجد أنه من الأسهل إكتساب "المصدقية" لشغل المناصب عالية ؛</li> <li>● سهولة الإنضمام إلى الشبكة غير الرسمية ؛</li> <li>● سهولة تشكيل تحالفات بين الأقران ؛</li> <li>● تكون أكثر عرضة للرعاية من قبل أعضاء منظمة ذوي مكانة أعلى.</li> </ul>	<p>هيكل النسب</p>

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على: Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*,

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, (1977), pp: 382-388.

تجادل **Kante** (1993) بأن تأثير الهيكل التنظيمي على سلوك الموظفين يتجاوز تأثير شخصيات الموظفين على سلوكهم<sup>1</sup>، أي ترتبط أماكن العمل التي يتم تمكينها بالبيئات التنظيمية الإيجابية والسلوكيات والمواقف وترتبط هذه الخصائص بزيادة الإحتفاظ بالموظفين، الرضا الوظيفي، الإستقلالية، التفاني في منظماتهم والكفاءة الذاتية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم التمكين الهيكلي

تم تقديم المفهوم لأول مرة بواسطة **Kanter** سنة 1977-1993 بحجة أن خصائص بيئة العمل يمكن أن تشجع أو تقيد الأداء الأمثل في العمل ، بغض النظر عن الميول الشخصية للموظف حيث مثلت التمكين الهيكلي بالدائرة الكهربائية التي يكون فيها التمكين "قيد التشغيل"، عندما يكون العمال قادرين على الوصول إلى الظروف التي تسمح لهم بأداء وظائفهم وكذلك تطوير مهاراتهم ، وتكون "متوقفة" عندما لا تكون هذه الظروف موجودة مما يجعل من الصعب تنفيذ العمل ، وتتعلق الظروف المعنية حسب **Kanter** بالوصول إلى (المعلومات، الدعم، الموارد) بالإضافة إلى الحصول على فرص التطوير الشخصي والمهني، ومنه يشير التمكين الهيكلي إلى الهياكل والعمليات التي تدعم الأفراد والجماعات لتحسين الفعالية التنظيمية ونتائج الأداء والمساهمة في تصميم بيئة مكان عمل مُمكنة<sup>3</sup>.

حيث عرف كل من **Bish Kenny** و **Nay** التمكين الهيكلي على أنه يشير إلى السياسات والممارسات والهياكل التنظيمية التي توفر للأفراد مستوى أكبر من الحرية لإتخاذ القرارات وبالتالي التأثير على الآخرين<sup>4</sup>.

أما **Biron** و **Bamberger** إعتبرا التمكين الهيكلي جهود الإدارة في تهيئة الظروف التي تعزز تطوير السلطة وتفويض صنع القرار والسلطة مع المسؤولية عبر التسلسل الهرمي للمنظمة، في حين عرفته **Michelle tinkham** أنه مفهوم قائم على فكرة أن القادة التنفيذيين يمكنهم التأثير على الممارسة المهنية للموظفين، من خلال توفير بيئة مبتكرة تدعم التعاون والتطوير المهني ،حيث يمكن للقادة تعزيز هذا النوع من البيئة بإستخدام طرق متعددة مثل تطوير خطة إستراتيجية قوية وسياسات وإجراءات تشجع الموظفين وتكرمهم على خبراتهم و مساهماتهم، في المقابل عندما يشعر الموظفون بالتقدير يصبحون مشاركين كجزء من فريق يساعد القادة على تحقيق مهمة المنظمة ورؤيتها<sup>5</sup>.

(1) Román, M. J. J., & Bretones, F. D. , **Spanish adaptation of the structural empowerment scale**,The Spanish Journal of Psychology, Vol.16, (2013) ,p:01.

(2) Shaheen, R. S., Nabawy, Z. M., & Ali, N. H. , **Impact of Implementing a Leadership Development Training Program for Staff Nurses on Structural Empowerment, Leadership Self-Efficacy, and Clinical Leadership Practices**, Alexandria Scientific Nursing Journal, Vol.23, No.02, (2021) ,p:93.

(3) Damask-Bembenek, B. , **Perceptions of Effective Forms of Structural Empowerment Models by Nursing Faculty Members and Administrators**. in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION, Northcentral University,(2014) ,p:21.

(4) VÂNIA CRISTINA GOMES TAVARES, **O Empowerment Estrutural como mediador na relação do Trabalho Emocional e Engagement**, Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de: MESTRE EM PSICOLOGIA, (2014) ,p:61.

(5)Michelle R. Tinkham, **Pursuing Magnet Designation: The Role of Structural Empowerment**, AORN Journal, , Vol.97, No2, (2013) ,p:253.

أما **Rashid Azar** وآخرون عرفا التمكين الهيكلي أنه يشير إلى مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإشراك الموظفين في مصادر القوة والقرارات، وذلك يؤدي إلى تحسن موقفهم في المنظمة وازدياد الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>، وهذا يتوافق مع تعريف كل من **Singhal** و **Dubey** الذي إعتبره آلية ربط وتنسيق الموظفين بأدوارهم وسلطتهم ومصادر القوة في المنظمة، كما أشار **Ashena** و **Keikha** أنه نقل السلطة إلى المستويات الدنيا من الموظفين.<sup>2</sup>

وإعتبر النهج العلائقي أنه العملية التي يشارك فيها المدير أو القائد سلطته مع المرؤوسين ويرتبط هذا النهج بممارسات الإدارة<sup>3</sup> مثلما إعتبره **Menon** أنه مشاركة الموظفين في صنع القرار التنظيمي، وسماح بالوصول لهم إلى الموارد الضرورية للقيام بمهامهم و الوصول إلى المعرفة التي تفودهم إلى المزيد من التحكم في مهامهم.<sup>4</sup>

ومنه التمكين الهيكلي يركز على السياسات والممارسات التي تسنها الإدارة والتي تهدف إلى توزيع السلطة وصولاً إلى المستويات الأدنى من المنظمة، وذلك لمنح الموظفين سلطة إتخاذ قرارات متزايدة فيما يتعلق بتنفيذ مهام عملهم الأساسية.<sup>5</sup>

وأشار **Seibert** أن التمكين الهيكلي هو تمكين الموظفين ذوي المستوى الأدنى في المنظمة من إتخاذ الإجراء المناسب من خلال مجموعة من الهياكل والممارسات والسياسات داخل المنظمة والتي تنتج عن تسوية التسلسل الهرمي، وبالإعتماد على نظرية **Kanter** للتمكين الهيكلي حددتها بأربعة هياكل لتمكين العمل: المعلومات والموارد والدعم والفرص لأن الوصول إلى المعلومات ، وتلقي الدعم ، والوصول إلى الموارد اللازمة للقيام بعمل الفرد، وإتاحة الفرصة للتعلم والنمو تعتبر هياكل تمكينية.<sup>6</sup>

إن جوهر التمكين الهيكلي هو فكرة مشاركة القوة بين المديرين والعاملين بتنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، حيث تقوم فكرة التمكين الهيكلي على المشاركة في مصادر القوة مثل السلطة الرسمية أو المسؤولية عن موارد المنظمة وتوزيع المسؤولية عبر سلاسل القيادة إلى المستويات الدنيا.<sup>7</sup>

كما أعتبر التمكين الهيكلي أنه "عملية يشارك من خلالها الرئيس أو المدير السلطة التي يمتلكها مع المرؤوسين الموظفين وإتاحة لهم إمكانية وصولهم إلى المعلومات والدعم والموارد الكافية والفرص للتعلم والنمو في مكان العمل، مما

(1) Rashid Azar Shahram; and al, **Investigation Of The Relationship Between Structural Empowerment And Reduction Of Nurses' Occupational Stress And Job Burnout (Case Study: Nurses Of Public Hospitals In Tehran)**, Revista Latinoamericana de Hipertensión, Vol.13, No.6, (2018), p:548.

(2) Gladness Roji, Karien Jooste, **Perceptions Of Nurses On Access To Structural Empowerment In A Hospital In The Western Cape**, Curationis, Vol.43, No.1, (2020), p:01.

(3) Jane Y. Jiang; and al, **Job Satisfaction And Organization Structure As Moderators Of The Effects Of Empowerment On Organizational Citizenship Behavior: A Self-Consistency And Social Exchange Perspective**, International Journal of Management, Vol.28, No.03, (2011), p:676.

(4) Elif Iliman Puskulluoglu, Yahya Altinkurt, **Development of Teachers' Structural Empowerment Scale (TSES): A Validity and Reliability Study**, ÜNİVERSİTEPARK Bülten, Vol.06, No.01, (2017), p:120.

(5) Michal Biron, Peter Bamberger, **The Impact Of Structural Empowerment On Individual Well-Being And Performance: Taking Agent Preferences, self-efficacy and operational constraints into account**, human relations, Vol.63, No.02, (2010), p:166.

(6) Chukwumeka Echebiri, et al, **Linking Structural Empowerment To Employee-Driven Innovation: The Mediating Role Of Psychological Empowerment**, Administrative Sciences, Vol.42, No.10, (2020), p:04.

(7) ناصر محمد جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (8)، العدد (1)، (2013)، ص:70.



يسمح للموظفين مزيداً من التحكم في المواقف والقرارات و مزيد من المرونة والمسؤولية، كما يرتبط التمكين الهيكلي بخصائص المنظمة مثل درجة أعلى من إستقلالية الموظف والتحكم وعلاقات أفضل مع المديرين، كما يمكن للموظفين الذين يعملون في بيئة تمكينية الحصول على الدعم الكافي اللازم لتحقيق الجودة العالية، حيث ثبت أن التمكين الهيكلي له أيضاً تأثير أيضاً على السلوك الموجه للموظفين".<sup>1</sup>

وأشار أيضاً كل من **Kline** و **Meyerson** في تعريفهم للتمكين الهيكلي البيئي أنه الظروف البيئية والمواقف التي تمنح الموظفين كل ما هو ضروري لإنجاز أعمالهم وحرية أداءها بشكل المناسب.<sup>2</sup> أما **wilkinoson** قال أن التمكين الهيكلي يتم عندما تشارك المستويات العليا السلطة للمستويات الدنيا، ويشير أيضاً إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه في الأنشطة التي يقوم بها، وقدرته على العمل في المجموعة وحل المشكلات وتقديم إقتراحات لحلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يستخدمها في عمله إلا أن المشاركة في إتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لهذه العملية.<sup>3</sup>

جادل **Laschinger** وزملاؤه بأن الوصول إلى أربعة أنواع من الهياكل يعزز التمكين الهيكلي وهذه الهياكل هي الوصول إلى الفرص والموارد والوصول إلى المعلومات والوصول إلى الدعم، ومنه يجب دعم هذه الهياكل الأربعة، وبالتالي يظهر الموظفين إتجاهات محسنة ويكونون أكثر نجاحاً في إنجاز العمل.<sup>4</sup>، تساعد هذه العناصر على تعزيز الإعتراف على مستوى المنظمة بمساهمة الموظفين وخبراتهم في بيئة العمل، وبالتالي تحرك الإحساس بالإنتماء والإهتمام والقيمة، أي أن مواقف الموظفين والسلوكيات داخل المنظمة بدلاً من علاقاتهم الإجتماعية مع الآخرين أو سمات الشخصية هي المفتاح لتشكيل مستويات التمكين الخاصة بهم داخل المنظمة.<sup>5</sup> وحسب **Kanter** يشير التمكين الهيكلي إلى نوع من بيئة العمل (بدلاً من خاصية فردية) التي توفر للعمال الوصول الفعال إلى مجموعة من الموارد وتعزز الأداء، مما يسمح للعامل بتطوير المعرفة والمهارات والتطور داخل الهيكل التنظيمي، لذلك يعد الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم ضرورياً للتمكين الهيكلي.<sup>6</sup>

يشير أيضاً التمكين الهيكلي إلى القدرة على تعبئة الموارد وتحقيق الأهداف من خلال الوصول إلى المعلومات والدعم و الموارد والفرصة، حيث يشير الوصول إلى المعلومات إلى معرفة التغييرات والسياسات التنظيمية وكذلك إلى المعرفة التقنية

(1) Ni Putu Sintya Dyantari, I Wayan Gede Supartha, **Influence Of Transformational Leadership On Work Involvement Mediated By Structural Empowerment At CV. Dian Jaya Abadi**, American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), Vol.05, No.02, (2021), p:394.

(2) المهدي مبروك، مختار أسيمو، التمكين البيئي الهيكلي / العلائقي والتمكين النفسي: تكامل أو إستعاضة؟ (دراسة نظرية تطبيقية على القطاع الصناعي بمدينة بنغازي)، مجلة دراسات الإقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (2)، (2017)، ص:23.

(3) هيام حاج حسين، أثر التمكين الهيكلي والنفسي في رضا العملاء: دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، منشورة، سوريا:الجامعة الافتراضية السورية، (2016)، ص:29.

(4) Jehad A. Rababah; And Al, **A Study Of The Relationship Between Nurses' Experience, Structural Empowerment, And Attitudes Toward Computer Use**, International Journal Of Nursing Sciences, Vol.08, (2021), P:440.

(5) Mansour Mansour; And Al, **Socio-Demographic Predictors Of Structural Empowerment Among Newly Qualified Nurses: Findings From An International Survey**, Vol.17, No.03, (2022), P:2.

(6) Luísa Ribeiro; And Al, **Structural Empowerment And Mental Health In Healthcare Professionals: The Role Of Civility**, Análise Psicológica, Vol.39, No.02, (2021), P:186.

اللازمة لتنفيذ العمل، ويتم الوصول إلى الدعم من خلال تلقي التعليقات والإرشادات من المرؤوسين والزملاء والرؤساء مما يتيح إتخاذ القرارات المستقلة، أما الوصول إلى الموارد تعني قدرة الموظفين على الحصول على الإمدادات والموارد و المواد اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تشير الفرص إلى إمكانيات التعلم والتطوير المهني.<sup>1</sup>

وفقاً لـ **Tebbit** التمكين يعني إنشاء بيئة عمل والحفاظ عليها أي بيئة تتمتع بالقيم التي تسهل الإستثمار في الموظفين وسلوكياتهم والإستثمار في الإجراءات التي تؤدي إلى مساهمات إيجابية في مهمة المنظمة.<sup>2</sup> أما **سفيان الشريف** عرفه أنه "إعطاء السلطة للموظف وإشراكه في تحديد الأهداف وطرق تنفيذها ، وجعله محلاً لإتخاذ القرارات مع تحمل المسؤولية على النتائج، وحل المشاكل الناتجة عن النتائج وتصحيحها.<sup>3</sup>

كما يشير التمكين الهيكلي وفقاً لـ **Derek** إلى الجهود التنظيمية التي تزيد من تصورات الأفراد للسلطة والسيطرة والقدرة على التأثير على النظام الأكبر الذي هم جزء منه.<sup>4</sup>

إقترح **Zimmerman (1995)** طريقة واحدة لتصور التمكين التنظيمي كمكونات تفاعلية وسلوكية داخلية فعلى المستوى الهيكلي يشير التمكين إلى الجهود التنظيمية التي تولد التمكين النفسي بين أعضاء المنظمة، ومنه توليد الفعالية التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أي يمثل ميزة هيكلية ناتجة عن الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتوليد المشاركة الهادفة للأعضاء في الأداء التنظيمي، ووصف كل من **Zimmerman** و **Peterson** نموذجاً لتحديد مفهوم التمكين التنظيمي بثلاثة مكونات (داخل المنظمة، بين المنظمات، خارج المنظمة)، يمثل المكون داخل المنظمة الهيكل الداخلي ووظيفة المنظمة والتي توفر الأساس للعاملين للإنخراط في السلوكيات الإستباقية اللازمة لتغيير المجتمع، يتضمن هذا المكون الجدوى التنظيمية والقيادة والثقة المتبادلة بين الأعضاء.<sup>5</sup>

يمكن المكون المشترك بين المنظمات من تطوير وإستخدام الإتصالات لتعبئة الموارد ومشاركتها وإكتساب المصدقية والمكانة في المجتمع، وخلق الفرص للمشاركين في تطوير الشبكات وعلاقات الروابط والعلاقات بين المنظمات (على سبيل المثال ، التعاون ، والوصول إلى الشبكات الإجتماعية للمنظمات الأخرى ، وبناء التحالف).

يشير المكون خارج المنظمة إلى الإجراءات التي تتخذها المنظمات للتأثير على حياة المجتمع ، مثل نشر المعلومات وشراء الموارد وحشدتها لإفادة المجتمع ، وتطوير الفرص ، وتسخير القوة الجماعية للتأثير على السياسة العامة

(1) MOURA, Lenize Nunes; and al, **Structural empowerment of nurses in the hospital setting**, *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Vol.28, (2020) ,p:2.

(2) Tebbitt, B. V, **Demystifying organizational empowerment**, *The Journal of Nursing Administration*, Vol.23, , No.01, (1993) ,p:19.

(3) سفيان الشريف، دور إستراتيجية التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد (16) ، العدد (01)، (2020) ، ص:79.

(4) GRIFFITH, Derek M., et al, **Organizational Empowerment in Community Mobilization to Address Youth Violence**, *American journal of preventive medicine* ,Vol.34, No.03, (2008) ,p:90.

(5) Peterson, N. A., & Zimmerman, M. A, **Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment**, *American journal of community psychology*, Vol.34, No.02, (2004) ,p:132.

والممارسات، فهذا التعريف يشرح التمكين من منظور متعدد المستويات أي تحليل التمكين من وجهة نظرهم يمتد إلى ما بعد المستوى الفردي.<sup>1</sup>

### الجدول [1-6]: مفهوم التمكين التنظيمي بمنظور متعدد الأبعاد

التأثير	العمليات	المكونات
<ul style="list-style-type: none"> <li>الجدوى</li> <li>تعاون القوى المشتركة</li> <li>حل الصراع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الحوافز</li> <li>فرق العمل</li> <li>هيكل الفرصة</li> <li>القيادة</li> <li>دعم إجتماعي</li> <li>نظام المعتقد القائم على المجموعة</li> </ul>	داخل المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعاون</li> <li>شراء الموارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوصول إلى الشبكات</li> <li>الإجتماعية للمنظمات الأخرى</li> <li>بناء التحالف مع المنظمات الأخرى</li> </ul>	بين المنظمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>تأثير على السياسة العامة والممارسات</li> <li>خلق برامج مجتمعية بديلة</li> <li>توزيع الموارد في المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ نشاطات للمجتمع</li> <li>نشر المعلومات</li> </ul>	خارج المنظمة

المصدر:

Peterson, N. A., & Zimmerman, M. A, **Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment**, American journal of community psychology ,Vol.34, No.02, (2004), p:133.

وعرفته **Lashley** (1997) على أنه محاولة منهجية لإدارة الأشخاص والتي تتخذ مجموعة من الأشكال تشمل أنماط الإدارة التشاركية والإستشارية والتوجيهية مع توفير للموظفين إحساسًا بالإستقلالية جنبًا إلى جنب مع القدرات والموارد والسلطة التقديرية لإتخاذ القرار، كما أنها وصفت التمكين بأنه إنتاج وضع "مربح للجانبين" يكسب فيه الموظفون والمدديرون.<sup>2</sup>

يمثل الجدول [1-7] أشكال التمكين في المنظمة حسب كل من **Lashley** و **Lee-Ross** الذي يأخذ صيغ متعددة .

(1) Peterson, N. A., & Zimmerman, M. A, OP. cit,p:132 .

(2) Lee-Ross, D, & Lashley, C. **Organization behaviour for leisure services**, Routledge, (2012), p:164 .

## الجدول [1-7]: أشكال التمكين في المنظمة

المعنى الإداري	مبادرات التمكين في المنظمة
التمكين من خلال المقاسمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مجموعات العمل المستقلة</li> <li>■ التدريب</li> <li>■ الإثراء الوظيفي</li> <li>■ مجلس الأعمال</li> </ul>
التمكين من خلال المشاركة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مديري الموظفين</li> <li>■ دوائر الجودة</li> <li>■ مخططات الاقتراحات</li> </ul>
التمكين عن طريق الإلتزام	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ملكية حصة الموظف</li> <li>■ مخططات تقاسم الأرباح والمكافآت</li> <li>■ جودة برامج الحياة العملية - الوظيفة</li> <li>■ التناوب وتوسيع الوظيفة</li> </ul>
التمكين من خلال تقليص الدرجات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إعادة تصميم الوظيفة</li> <li>■ إعادة التدريب</li> <li>■ فرق العمل المستقلة</li> <li>■ الإثراء الوظيفي</li> <li>■ أنظمة تقاسم الأرباح والمكافآت</li> </ul>

المصدر:

Lee-Ross, D, & Lashley, C. **Organization Behaviour For Leisure Services**, Routledge, (2012), p:170 .

إن التمكين من خلال المشاركة والتمكين من خلال المقاسمة يهدف إلى خلق شعور بالتمكين من خلال تغيير العلاقة بين المديرين والموظفين، أما التمكين من خلال الإلتزام يهتم بتغيير الطريقة التي يشعر بها الموظفون تجاه عملهم، حيث توجد فرص للإستشارة بشأن القرارات أوللمشاركة فيها من خلال مجموعة من المبادرات تتمثل في تطوير الموظفين من خلال برنامج تدريبي ومنحهم مسؤولية وسلطة متزايدة، يعد برنامج تطوير طاقم ومديري مطاعم **Mcdonald's** مثالاً على مخطط يهدف إلى تمكين الأفراد بهذه الطريقة.<sup>1</sup>

وفي حالات أخرى تهتم المبادرات بتغيير تصميم الوظيفة بحيث تشمل المزيد من المهارات أو التمكين من خلال التقليص الذي يهتم بتقليل عدد المستويات في التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي، خاصة لمنظمات التي تتحكم في مئات أو آلاف الوحدات، لأنه غالباً ما يكون هناك العديد من مستويات المديرين بين الموظفين الخطوط الأمامية في الوحدات وكبار المديرين في المكاتب الرئيسية، وهذا يمكن أن يشوه تدفق المعلومات ومنه تتمثل إحدى طرق التعامل مع

(1) Lee-Ross, D, & Lashley, C, OP. cit,p:171.

هذه المشكلات في "تقليص الهيكل" وتمكين المديرين المبتدئين من إتخاذ المزيد من القرارات التي ربما كانت مسؤولية كبار المديرين في الماضي، مثل ما قامت به مطاعم **Mcdonald's** في المملكة المتحدة بإجراء تعديلات مماثلة عندما أزالوا دور مشرفي المنطقة ومكنوا مديري المطاعم من العمل بمزيد من الإستقلالية.<sup>1</sup>

بالنسبة لـ "كل ما يتطلبه التدريب" يعتبر نهج يشمل جميع الموظفين الذين يتم تدريبهم على مهارات رعاية العملاء وتمكينهم من التعامل بشكل شخصي مع إحتياجات العملاء.

كما تعد "مجموعات العمل المستقلة" شكلاً مباشراً من أشكال التمكين حيث تعمل دون إشراف مباشر، أما "مجالس العمل التمثيلية" ليس كل الموظفين أعضاء في المجلس، وتوجد مجالس العمل هذه في العديد من شركات الأوروبية ولها حقوق قانونية في الحصول على المعلومات والإستشارات، حيث أنه لكل منظمة مجلس عمل في كل وحدة من وحداتها.

أما التمكين من خلال "المشاركة" تفترض هذه المبادرات أن الموظفين سيكون لديهم شعور أكبر بملكية القرارات المتخذة وستكون القرارات بشكل أفضل، أما "دوائر الجودة" تضم ممثلين عن الموظفين يجتمعون مع المديرين لمناقشة تحسين جودة الخدمة ويتم إتباعها على نطاق واسع في منظمات الخدمة.<sup>2</sup>

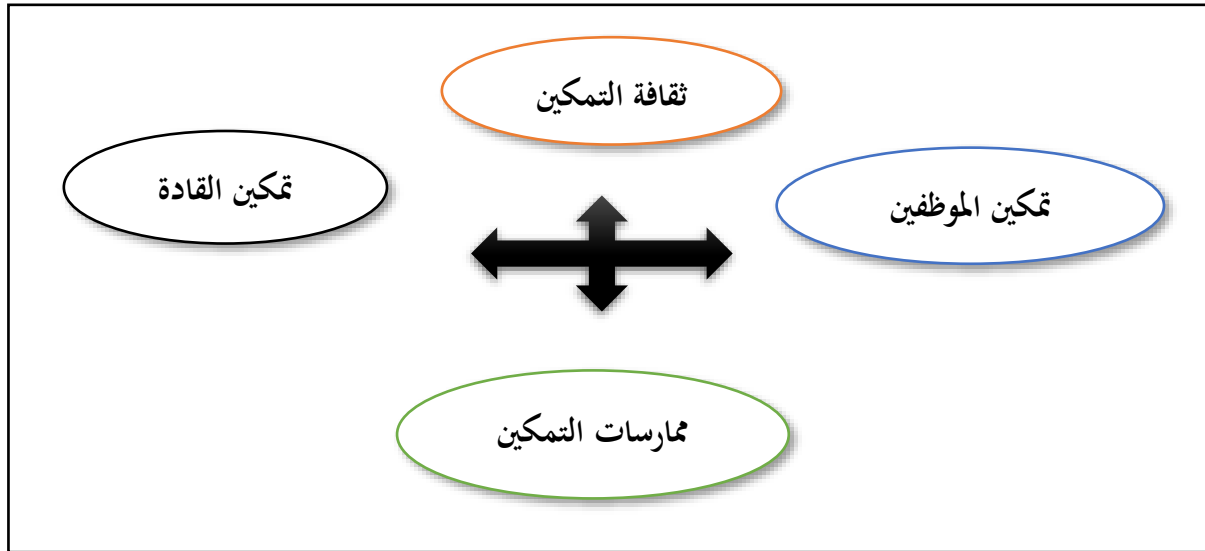
في حين أشارت **Yeh-yun lin** أن التمكين يمثل التفاعلات المستمرة والمشاركة للقادة والموظفين والثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية، وتشير هذه التصورات إلى أن التمكين مترابط مع العوامل التنظيمية مثل القيم والأساليب وأنظمة العمل والإدارة، في ضوء هذه المكونات قد تسهل مصفوفة الأبعاد الأربعة الشكل [10-1] و العوامل التنظيمية ذات الصلة إجراء تحقيق متعمق في التمكين لتوفير تغطية شاملة لعملية التمكين.<sup>3</sup>

(1) Lee-Ross, D, & Lashley, C, OP. cit,p:171.

(2) Lee-Ross, D, & Lashley, C, OP. cit,p:170 .

(3) LIN, Carol Yeh-Yun, **Empowerment In The Service Industry: An Empirical Study In Taiwan**, The Journal of Psychology, (2002), Vol.136, No.05, p:03 .

الشكل [10-1]: مصفوفة التمكين كعملية متعددة الأبعاد



المصدر:

LIN, Carol Yeh-Yun, **Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan**, The Journal of Psychology, (2002), Vol.136, No.05, p:04.

كما عرفت **Meyerson** التمكين البيئي **المواقف** و/ أو البيئات المتصورة التي تمنح المرؤوسين الأدوات والحرية في تقرير كيفية القيام بعملهم والتي يجب أن تكون مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي ، لأن الأفراد القادرين على التحكم في كيفية القيام بعملهم يجب أن يكونوا أكثر عرضة لتجربة مكافآت جوهرية أكبر من عملهم.<sup>1</sup>، ويسمى أيضا بالتمكين الرسمي أو ما يسميه الآخرون التمكين الهيكلي أو المجتمعي حيث يسمح بالمشاركة في نظام صنع القرار الأوسع أو الكلي في المنظمة.<sup>2</sup> وتنشيط ثقة وقدرات الأفراد أو المجموعات حتى يتمكنوا من ممارسة سيطرة أكبر على حياتهم المهنية وتسوية علاقات القوة غير المتكافئة وتعبئة الموارد لتلبية إحتياجاتهم العملية.<sup>3</sup>

في حين عرف البعض الآخر التمكين الهيكلي أنه عبارة عن سياسات وهياكل تمنح الموارد البشرية مزيداً من الإستقلالية في إتخاذ القرارات وإنجاز العمل.<sup>4</sup> أما **يحيى ملحم** عرفه أنه تحرير شخص ما من الرقابة الصارمة من خلال وجود التعليمات والسياسات والأوامر، وإعطاء الحرية لتحمل المسؤولية وإعطاء الأفكار لإدارة القرارات والإجراءات المتخذة في مكان العمل.<sup>5</sup> وعرفته **Kanter** القدرة على تعبئة الموارد وتحقيق الأهداف من خلال الوصول إلى المعلومات

(1) MEYERSON, Shauna L. KLINE, Theresa JB ,**Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences**, Leadership & Organization Development Journal, Vol.29, No.05, (2008) , p:447 .

(2) PERKINS, Douglas D.; ZIMMERMAN, Marc A, **Empowerment Empowerment theory, research, and application**, American journal of community psychology, Vol.23, No.05, (1995), p:570 .

(3) Scheyvens, R, van der Watt, H. ourism, **empowerment and sustainable development: A new framework for analysis**, Sustainability, Vol.13, No.22, (2021) ,p:03 .

(4) Nurhidayati, N., & Najmah, N. , **Performance Enhancement Strategy through Work Engagement: The Role of Transformational Leadership and Structural Empowerment**, e-Academia Journal, Vol.11, No.1, (2022) ,p:82 .

(5) MELHEM, Yahya, **The antecedents of customer-contact employees' empowerment**, Employee relations, Vol.26, No.01, (2004), p:73.

والدعم والموارد والفرص، حيث يشير الوصول إلى المعلومات إلى معرفة التغييرات والسياسات التنظيمية فضلاً عن المعرفة التقنية اللازمة لتنفيذ العمل.<sup>1</sup> أي التمكين هو مفهوم هيكلي يقوم على مشاركة السلطة في المنظمات، ومفهوم نفسي يحدد مشاعر الموظفين كنتيجة لهذه المشاركة.<sup>2</sup>

و عرفه البعض الآخر بتعريفات متفردة وأطلق عليه بمصطلح التمكين العلائقي أي يعتبر إنتاج وضع "مريح للجانبين" يكسب فيه الموظفون والمديرون<sup>3</sup>، أي من خلال إعطاء حرية التصرف للموظفين في أداء أعمالهم مما لتقديم الأفضل يعود بالفائدة لهم وللمنظمة.

وإتجه البعض لتعريفه "كعملية استثمار" إداري في الموظفين للحث على التبادلات<sup>4</sup>، أي بين الموظفين والإدارة بتبادل القيمة من خلال تفويض الصلاحيات وتقاسم السلطة مع الموظفين، وفي المقابل يتم تعظيم نتائج الأداء، ومن خلال ما سبق يمكن إجمال أهم النقاط التي تناولت مفهوم التمكين الهيكلي :

- السياسات والممارسات والهياكل التنظيمية التي توفر للموظفين مستوى أكبر من الحرية و إتخاذ القرارات و توزيع السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى من المنظمة ؛
- الظروف التي تعزز تطوير السلطة وتحفيز تفويض صنع القرار والسلطة مع المسؤولية ؛
- إشراك الموظفين في مصادر القوة والقرارات من أجل رفع من مستوى الفعالية التنظيمية ؛
- نوع من بيئة العمل (بدلاً من خاصية فردية) التي توفر للعمال الوصول الفعال للموارد التي تعزز الأداء ؛
- قدرة الموظفين على تعبئة الموارد وتحقيق الأهداف من خلال الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد والفرصة والسلطة الرسمية والغير الرسمية ؛
- إنتاج وضع مريح للموظفين وللمدراء و عملية استثمار إداري في الموظف .

(1) Maung, K. T., **Factors Influencing Employee Loyalty in Victorial Hospital**, A thesis submitted to the Board of Examiners in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration (MBA), yangon university , economics department of management studies, (2022) ,p:23.

(2) Puskulluoglu, E. I., & Altinkurt, Y, **Development of Teachers' Structural Empowerment Scale (TSES): A Validity and Reliability Study**, Online Submission, (2017) ,p:04.

(3) Lee-Ross, D., & Lashley, C., **Organization behaviour for leisure services**. Routledge. (2012), p:165.

(4) Mills, P. K., & Ungson, G. R. , **Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls**, Academy of management Review, Vol.28, No.01, (2003), p:151.

## المطلب الثالث: أبعاد التمكين الهيكلي

تعددت أبعاد التمكين الهيكلي في الأدبيات التنظيمية عموماً ، ولكن حسب النظرية البنوية للتمكين في الأدبيات الغربية هناك ستة أبعاد للتمكين الهيكلي محددة في أغلب الدراسات ( الفرصة ، الدعم ، الموارد ، المعلومات ، السلطة الرسمية و غير الرسمية) ، ويتم شرحها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. الفرصة: تشير إلى إمكانيات النمو والحركة داخل المنظمة وكذلك فرصة زيادة المعرفة والمهارات للموظف ؛
2. الوصول إلى الموارد : ترتبط بقدرة الفرد على الحصول على الوسائل المالية والمواد والوقت والإمدادات اللازمة للتطوير؛
3. الوصول إلى المعلومات : تشير إلى المعرفة الرسمية وغير الرسمية الضرورية لتكون فعال في العمل ؛
4. الدعم: يشمل تلقي التعليقات والتوجيهات من الأعضاء الآخرين والإدارة ومجلس الإدارة ؛
5. السلطة الرسمية: مستمدة من مهام مثل المرونة والقدرة على التكيف والإبداع المرتبط باتخاذ القرارات التقديرية و الرؤية ، ومركزية الأهداف التنظيمية ؛
6. السلطة غير الرسمية: مستمدة من الروابط الاجتماعية وتطوير قنوات الإتصال والمعلومات مع الأعضاء الآخرين والإدارة ومجلس الإدارة.

كما تم تحديد الأبعاد التي تم تناولها **Kaur و Sharma** في دراسة بناء التمكين الهيكلي من خلال دراستهم، على النحو التالي:<sup>2</sup>

1. مركز التحكم: وتعني سمة شخصية تشرح الدرجة التي يعتقد بها الناس أنهم متحكمين، والقوى الخارجية هي التي تحدد ما يحدث في حياتهم المهنية ؛
2. تقدير الذات: شعور عام بتقدير الذات والذي يفترض أنه مرتبط بشكل إيجابي بالتمكين ؛
3. وضوح الدور: يقيس هذا البعد مدى إدراك الموظف لمسؤوليات الدور ومدى السلطة ممنوحة له ؛
4. الإستقلالية: وهذا يعني حرية القيام بالوظائف وإتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة دون الحاجة للإشراف ؛
5. المعلومات والإتصالات: يرتبط الوصول إلى المعلومات ونوع ودرجة الإتصال بالتمكين ،حيث هناك نوعان من المعلومات مهمان للتمكين معلومات حول مهمة المنظمة والغرض منها والنوع الثاني معلومات حول الأداء، أيضاً يعمل التواصل المنتظم بشأن خطط المنظمة بالإضافة إلى إقتراحات الموظفين على زيادة الشعور الموظفين بالتمكين؛
6. نظام المكافآت: نظام المكافآت في المنظمة الذي يعترف بالمساهمة الفردية بدلاً من أداء المجموعة؛
7. المناخ: البيئة العامة في المنظمة من حيث إحترام الموظفين والجدارة وإحترام المعرفة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقات المفتوحة والصريحة والصادقة بين الإدارات والموظفين، هي علامات وجود مناخ مدعم للتمكين في المنظمة؛

(1) Pereira, Paulo Almeida, **Health professional mobility effects on professional development, job satisfaction and empowerment**, Health Science Journal, ,Vol.14,No.2,2020, pp:109-110 .

(2) Mamjo Sharma and Gurbinder Kaur, **Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector**,Academy of banking studies journal,Vol.10,No.2,2011, p:02.



8. **المهارات والمعرفة:** تشمل الجهود التي تبذلها المنظمة للإرتقاء بمهارات ومعارف الموظفين ودعم الجهود الفردية التي يبذلها الموظفون أنفسهم ، فضلاً عن تقدير السلوك الإبداعي والمبتكر.

أما **Blanchard** وآخرون حدد في كتابه **the 3 keys to empowerment: release the power within people for astonishing results** "المفاتيح الثلاثة للتمكين: إطلاق القوة داخل الأشخاص لتحقيق نتائج مذهلة" ، ثلاثة أبعاد أساسية للتمكين الهيكلي المتمثلة في مشاركة المعلومات و المسؤولية مع المسائلة و الإستقلالية.<sup>1</sup>

كما حدد **Matthews** وآخرون أبعاد التمكين في ثلاثة أبعاد، وتتمثل هذه الأبعاد في:<sup>2</sup>

1. **التحكم في القرارات control of workplace decisions:** يتم تعريف التحكم في قرارات مكان العمل على أنها السماح للموظفين بالمشاركة في جميع جوانب حياتهم المهنية، تشير الأبحاث إلى أن التحكم يشمل المسؤوليات المختلفة مثل الجدولة وتوظيف الموظفين ، تطوير الموظفين ، تحديد الأهداف ، والذي يعتبر أمر بالغ الأهمية لشعور الموظف بالتمكين، ومع ذلك في بعض المنظمات عالية التنظيم (على سبيل المثال ، القوات المسلحة - منظمة هرمية مثالية) ، تعتبر طبيعة العمل فيها لا تمنح سوى فرصة ضئيلة لتمكين الموظف، ومنه في مثل هذه الحالات يجب تحديد وتبرير الحاجة إلى الهيكل والرقابة بوضوح حتى يعرف الموظفون سبب عدم قدرتهم على التحكم.

2. **الإطار الهيكلي الديناميكي للعمل dynamic structural framework:** يقصد به السياسات والإجراءات أي الإطار الهيكلي، ويتعلق هذا البعد بالهيكل التنظيمي الذي يساعد على إتخاذ قرارات الموظف من خلال معرفة الموظفون وفهم رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لديهم مجموعة من المبادئ التوجيهية الواضحة لإتخاذ القرار.

3. **الإنسيابية في مشاركة المعلومات fluidity in information sharing:** تعني تدفق في مشاركة المعلومات أي جميع المعلومات المتعلقة بالمنظمة متاحة لجميع الموظفين ، وهذا لا يعني أن جميع السجلات المنظمة (مثل سجلات الموظفين أو تقييمات الأداء) متاحة لجميع الموظفين، أي ما يتم مشاركته هو المعلومات المتعلقة بعمل المنظمة فقط، لذلك يتم مشاركة المعلومات الحيوية على أساس الإحتياجات وتكون في متناول اليد متى إحتاجها أي موظف على أي مستوى، حيث لا تشمل المعلومات التي يجب مشاركتها في شبكة الإتصالات المعلومات المتعلقة بالمهمة فحسب، بل تشمل أيضاً أفكار الموظفين وشكاويهم وموقع وتوافر الموارد اللازمة وسياسات التعويض.

أشار كل من **Kang** و **Park** و **Sorensen** (2021) إلى خمسة أبعاد في دراستهم تتمثل في:<sup>3</sup>

(1) Blanchard, Kenneth H; et al ,**The 3 keys to empowerment: Release the power within people for astonishing results.** Berrett-Koehler Publishers , 2009, p:04.

(2) Leif Roberg,**Organizational empowerment and hardiness as predictors of innovativeness,thesis of master, Faculty of psychology, San Jose State university,2007, pp:3-6.**

(3) Kang Minsung M; et al , **Empowering the frontline: internal and external organizational antecedents of teacher empowerment,** Public Management Review ,pp:3-4.

1. **إتخاذ القرار:** يشير إلى مشاركة العاملين في القرارات الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم، وينظر العديد من الباحثين إلى المشاركة في صنع القرار أو مستوى صوت الموظف كعنصر أساسي في التمكين؛
2. **النمو المهني:** يشير النمو المهني إلى تصورات الموظفين بأن المنظمة التي يعملون فيها توفر لهم فرصًا للنمو والتطور المهني، وللتعلم المستمر ولتوسيع مهاراتهم من خلال الحياة العملية في المنظمة ؛
3. **الثقافة الداعمة:** تشير إلى تصورات الموظفين بأن لديهم إحترامًا مهنيًا وإعجابًا من الإدارة والزملاء، و من الناحية النظرية تعتبر الثقافة الداعمة سابقة ومركزية لجميع أبعاد التمكين الأخرى ومتراطة بشكل كبير مع عملية صنع القرار، على الرغم من أن الثقافة الداعمة مرتبطة بالتأكيد بكيفية إدراك الموظف لجهود القيادة في المنظمة لتحسين الجودة التنظيمية، إلا أنها تعتبر الثقافة الداعمة أوسع بكثير من مجرد جودة القيادة وحدها؛
4. **بعد إستقلالية العمل** يشير إلى معتقدات "الموظفين" بأنهم يستطيعون التحكم في جوانب معينة من عملهم ؛
5. **إستخدام معلومات الأداء:** يشير إستخدام معلومات الأداء إلى تصورات الموظفين حول ما إذا كانت المنظمة توفر معلومات حول الأداء .

أما **Tindowen (2019)** حدد في دراسته عن تأثير التمكين على السلوكيات التنظيمية للمعلمين لـ **215** معلمًا في مؤسسات التعليم العالي في الفلبين الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

1. **صنع القرار :** يتعلق هذا بمشاركة الموظفين في القرارات الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم ؛
  2. **النمو المهني :** يشير إلى توفير السبل والفرص للنمو مهنيًا في منظمة التي يعملون بها ؛
  3. **الإستقلالية:** تشير إلى معتقدات الموظفين بأنهم يستطيعون التحكم في جوانب معينة من عملهم.
- أما **Abadi و Chegini (2021)** حددا بعددين للتمكين الهيكلي الأول يشير إلى الوصول للمعلومات والبعده الثاني نظام المكافآت ، وتم تعريفهم كالتالي<sup>2</sup>:

### 1. الوصول إلى المعلومات:

يعد الوصول إلى المعلومات أحد أبعاد التمكين الهيكلي هذا يعني أن المعلومات الضرورية يجب أن تكون متاحة بسهولة للموظفين وتسبب في الثقة و وعيهم من الوضع الحالي للمؤسسة وتعزز ثقافة الثقة والتعاطف ، ويشمل أيضًا التواصل وسهولة وصول الموظفين إلى المديرين والمشرفين والشفافية والتواصل الواضح مع المديرين والمشرفين والموظفين ، حيث مشاركة الموظفين في المعلومات والتواصل المناسب والعلاقة بين المدير والموظف توفر إمكانية الإستفادة من الموظفين من معرفة المدير، وبالتالي فإن المشاركة في المعلومات تمثل:

- المفتاح الأول في تمكين الأفراد والمنظمات ؛
- السماح للموظفين بفهم الوضع الحالي بوضوح ؛

(1) Tindowen Darin , **Influence of empowerment on teachers' organizational behaviors**, *European Journal of Educational Research*, Vol.08,No.02,2020, p:618.

(2) Abadi, Mohammad Vali Nazari Ali, Mehrdad Goudarzvand Chegini, **Process of employee empowerment (concepts and dimensions)**, Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.02,No.11,2013, pp:80-79.

- تعزز الثقة في جميع أنحاء المنظمة ؛
- تقضي على عقلية التسلسل الهرمي التقليدي ؛
- مساعدة الموظفين على تحمل المسؤولية ؛
- تجعل الموظفين يتصرفون مثل أصحاب المنظمة .

## 2. نظام المكافآت:

نظام المكافآت يمكن أن يحسن مجال المبادرة والإبداع الموظفين باستمرار ويزيد الرضا الوظيفي للأعضاء المنظمة ويحسن نوعية الحياة العملية ويزيد من جودة السلع والخدمات ، ويزيد الإنتاجية التنظيمية ومن فوائده الإستعداد للمنافسة، ويعتبار نظام المكافأة هو مجموعة العوامل التي تزيد من تكرار السلوك الأمثل فبرامج المكافآت تؤدي إلى:

- تعزيز صداقة الموظفين مع منظماتهم ؛
- قيام الموظفين بواجباتهم عن رضا كامل ؛
- مستويات عالية من الأداء من حيث النوعية والكمية .

كما أشار **Touama (2019)** إلى مشاركة المعلومات والحرية أي الإستقلالية، كبعدين للتمكين الهيكلي<sup>1</sup>:

### 1. المشاركة في المعلومات:

أساس البرنامج هو تمكين العمال من المشاركة في المعلومات حول الأعمال والخطط والأهداف والإستراتيجيات ومن الصعب توقع أن يقدم العمال مساهمات ذات مغزى في نجاح المنظمة ما لم يكونوا قادرين على الوصول إلى المعلومات .

### 2. الحرية الإستقلالية:

تشير الإستقلالية على أنها مدى إحساس الفرد بأنه قادر على التغيير في حياته المهنية، ومدى تكوين تفاعلات مع صاحب العمل ، وأيضا مدى إعطاء العمال صلاحيات واسعة وإتخاذ إجراءات في مجالات أوسع مثل هيكل العمل وإعادة توزيعه وتحديد تدفق المنتج أو تطوير مسارات العمل.

<sup>(1)</sup> Touama Hasan, **The Impact of Application of the Organizational Empowerment Strategy in Enhancing the Organizational Creativity in Jordanian Universities A Case Study of Zarqa University in Jorda**, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) , Vol.03, No.04, (2015) ,pp:1-5.

الشكل [1-11]: أبعاد التمكين الهيكلي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

### المبحث الثالث: مرتكزات التمكين الهيكلي

للمتمكين الهيكلي مجموعة من المقومات الأساسية التي تعتبر مفتاح لتحقيقه، و من أجل الانتقال من بيئات العمل التي تتميز بالمركزية الشديدة إلى بيئات عمل ديمقراطية وممكنة يجب أن تتوفر جملة من المتطلبات الضرورية، ومنه سنحاول الإجابة على سؤال التالي ماهي المتطلبات اللازمة لتحقيق التمكين الهيكلي في منظمة؟ وكيف يمكن تجسيده وكذلك تحديد مقياس المتعارف عليه في الأدبيات الغربية اللازم لقياسه، وأخيرا سنحاول تفسير العلاقة بينه وبين التمكين النفسي.

#### المطلب الأول: متطلبات التمكين الهيكلي

حسب **Honold** التمكين الهيكلي عملية تطويرية لا يمكن تحقيقها على المدى القصير، حيث أن في البداية ستكون هناك أخطاء بإعتبار تمكين الموظف متعدد الأبعاد تغيير القيادة وحده لن يولد أيضا منظمة تتمتع بالتمكين ولن يتعلم الأفراد عن التمكين وتحمل المسؤولية بدون توفر متطلباته من قبل الإدارة، ومنه فكل من القيادة والمكون الفردي تأثير ووفقاً للأدبيات تصبح المنظمة قادرة على التمكين من خلال تركيبات متعددة الأبعاد والتي تظهر بشكل متكرر في الأدبيات هي:<sup>1</sup>

- **القيادة:** تركز على تنمية الأفراد في جميع أنحاء المنظمة وخلق رؤية وتطوير الأهداف المشتركة، والتطوير المستمر للبيئة والتكيف معها؛
- **الفرق وترتيبات العمل التعاوني؛**
- **إثراء الوظيفة:** من خلال المهارات المتعددة والتدريب المتبادل، والوصول إلى المعلومات لقياس أداء الفرد وإتخاذ قرارات جيدة والسماح بالمخاطرة؛
- **نظام المكافآت:** مثل برامج خيارات منح الأسهم للموظفين والدفع مقابل الأداء لأن تمكين الموظف يتضمن كيف يقود القادة وكيف يتفاعل الأفراد وكيف يتفاعل الأقران وكيف يتم تنظيم العمليات المتعلقة بالعمل؛
- **الهيكل اللامركزي:** وله ضوابط قائمة على المرونة وتسمح بالتطوير بمرور الوقت.

يفترض كل من **van den Berg** وآخرون أن التمكين لا يتعلق فقط بوظيفة الموظف ومهامه، وإنما يفترض أن التمكين يمكن أن يعني أيضاً مشاركة الموظف على المستويين التكتيكي والإستراتيجي، فالتمكين الرسمي للموظفين لا يشير فقط إلى "إمتلاك" الأشخاص لوظائفهم وتنفيذها بطريقة تقديرية ومرنة ولكنه يشمل أيضاً ما يسمى بـ "التسلسلات الهرمية الديمقراطية" و"التسلسلات الهرمية الدائرية"، حيث يمكن للموظفين المشاركة بشكل مباشر أو (عبر ممثلين) بشكل غير مباشر في صنع القرار على مختلف المستويات.<sup>2</sup>

(1) Honold, Linda, **A review of the literature on employee empowerment**, Empowerment in organizations, , Vol.05, No.04, (1997), p:210-209.

(2) van den Berg, Jennifer, et al. **How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry**, Organization Studies, (2021), p:05.

### ■ القيادة الداعمة لتعزيز ثقافة التمكين الهيكلي:

تحمل القيادة مسؤولية هيكلية الثقافة وإنشاء الرؤية وتوجيه الموارد ودعم الموظفين، حيث قدم **Germain** و **Cummings** (2010) ثماني دراسات كمية كشفت أن العوامل المحفزة تتأثر بالسلوكيات القيادية، وفي دراسة سابقة وجد **Laschinger** (1996) أن القيادة هي المسؤولة عن تغيير بيئة التنظيمية إلى بيئة التمكين حيث يؤثر القائد في الممارسة، كما تعتبر بيئة العمل الصحية أمرًا بالغ الأهمية لنتائج الجودة الممتازة وأن بيئات العمل الصحية والممكنة هي نتيجة لبيئات العمل الإيجابية التي تتأثر بشدة بأسلوب القيادة، نتيجة لذلك يتطلب تحول ثقافة الأداء السلي في منظمة ما نقلة نوعية لتطوير ثقافة التمكين الهيكلي وتصبح الثقافة الفعلية للمنظمة.

إن أساس التمكين الهيكلي يقوم على فكرة أن القادة التنفيذيين يمكنهم التأثير على الممارسة المهنية للموظفين من خلال توفير بيئة مبتكرة تدعم التعاون والمشاركة والتطوير المهني، ومنه تغيير هيكل العمل لتعزيز الوصول إلى مصادر التمكين وهذا كله يعتبر مسؤولية كبار القادة.<sup>1</sup> و ذكر **Birkelien** (2017) في إطار تحسين الأداء بثقافة التمكين الهيكلي في بيئات العمل التمريضية، أنه يجب توفير للموظفين - الممرضين - العناصر التالية:<sup>2</sup>

- توفير الدعم؛
- تسهيل الإتصال بين العميل المريض ومقدم الخدمة - الممرض -؛
- تحسين شفافية المعلومات؛
- زيادة مشاركة المريض (التحكم في إتخاذ القرار)؛
- إمكانية الوصول للعملاء؛
- بيئة متعاطفة.

أما حسب **Tinkham** (2013) لتجسيد التمكين الهيكلي يجب تشجيع الممارسة المهنية للموظفين من خلال توفير بيئة مبتكرة تدعم التعاون والتطوير المهني، ويمكن للقادة تعزيز هذا النوع من البيئة بإستخدام طرق متعددة مثل تطوير خطة إستراتيجية قوية وسياسات وإجراءات قوية وتشجيع الموظفين على متابعة التعليم العالي والإنخراط في المجتمع والعمل على تكريم الموظفين لخبراتهم ومساهماتهم، في المقابل عندما يشعر الموظفون بالتقدير يصبحون مشاركين كجزء من فريق يساعد القادة على تحقيق مهمة المنظمة ورؤيتها.<sup>3</sup>

(1) Beth A. Hock, **Creating a Structural Empowerment Culture: A Professional Development Module for the Novice Nurse Leader**, A doctoral project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Nursing Practice, The Graduate College, University of Nevada, Las Vegas, (2020), pp:8-9.

(2) Birkelien, Natalie L, **A strategic framework for improving the patient experience in hospitals**, Journal of Healthcare Management, (2017), Vol.62, No.04, p:154.

(3) Tinkham, Michelle R, **Pursuing Magnet designation: the role of structural empowerment**, AORN journal, (2013), Vol.97, No.02, p: 253.

### ▪ نموذج Donabedian كأساس لتطبيق التمكين الهيكلي:

نموذج Donabedian هو نموذج مفاهيمي يوفر إطاراً لفحص الخدمات الصحية وتقييم جودة الرعاية الصحية، وفقاً للنموذج يمكن إستخلاص المعلومات حول جودة الرعاية من خلال ثلاث عناصر تتمثل "الهيكلي" و"العملية" و"النتائج" ، وتعرف عناصره كالتالي:<sup>1</sup>

#### ▪ الهيكلي :

يشمل الهيكلي جميع العوامل التي تؤثر على البيئة التي يتم فيها تقديم الخدمة، يشمل ذلك المرافق المادية والمعدات والموارد البشرية فضلاً عن الخصائص التنظيمية مثل تدريب الموظفين وأنظمة المكافآت، تتحكم هذه العوامل في كيفية تصرف مقدمي الخدمة الموظفين مع المرضى العملاء في نظام الرعاية الصحية، وهي مقاييس لمتوسط جودة الرعاية داخل مرفق أو نظام عام.

#### ▪ العملية :

العملية هي جميع الإجراءات التي تشكل الرعاية الصحية، وتشمل هذه عادة التشخيص والعلاج والرعاية الوقائية وتثقيف المرضى ولكن يمكن توسيعها لتشمل الإجراءات التي يتخذها المرضى أو أسرهم، يمكن تصنيف العمليات أيضاً على أنها عمليات تقنية أو كيفية تقديم الرعاية أو العمليات الشخصية، والتي تشمل جميعها الطريقة التي يتم بها تقديم الرعاية وفقاً لـ Donabedian فإن قياس العملية يكافئ تقريباً قياس جودة الرعاية، لأن العملية تحتوي على جميع إجراءات تقديم الرعاية الصحية حيث يمكن الحصول على معلومات حول العملية من السجلات الطبية والمقابلات مع المرضى والممارسين أو الملاحظات المباشرة .

#### ▪ النتيجة :

تحتوي النتيجة على جميع تأثيرات الرعاية الصحية على المرضى بما في ذلك التغييرات في الحالة الصحية أو السلوك أو المعرفة بالإضافة إلى رضا المرضى ونوعية الحياة المتعلقة بالصحة، يُنظر إلى النتائج أحياناً على أنها أهم مؤشرات الجودة لأن تحسين الحالة الصحية للمريض هو الهدف الأساسي للرعاية الصحية، ومع ذلك فإن القياس الدقيق للنتائج التي يمكن أن تُعزى حصرياً إلى الرعاية الصحية يعد أمراً صعباً للغاية أي من خلال متابعة طويلة المدى حيث قد تستغرق النتائج وقتاً طويلاً لتصبح قابلة للملاحظة.

يستخدم نموذج Donabedian إطار عمل متمثل في الهيكلي والعملية والنتيجة وكان أساس تقييم الجودة منذ عام 1966، فيعتبر الهيكلي هو الأساس الذي بُني عليه العملية، ويشمل الهيكلي العوامل الهيكلية مثل: التوظيف الكافي، الممرضات المتمكنات، العدالة، التعويضات، التعليم المستمر، هيكل القيادة التنظيمية.

إن توليف نموذج Donabedian (1966) ونظرية Kanter (1977، 1993) يحفز تطوير ثقافة التمكين الهيكلية، يوضح النموذج الذي تم تطويره من نظرية Kanter ونموذج Donabedian نهجاً منهجياً لتحقيق ثقافة

(1) Donabedian, A. , **Explorations in Quality Assessment and Monitoring: The methods and findings of quality assessment and monitoring**, Administration Press, Vol.03, No.1985, (1980) ,pp:81-82.

التمكين الهيكلية الشكل [1-12]، تتطلب نظرية التمكين الهيكلي التي وضعتها **Kanter** أن يكون القائد منهجياً في تصميم وتنفيذ الثقافة التمكين يعني إنشاء بيئة مستقرة تعزز الثقة في القيادة .

يفترض **Beth A. Hock** تكامل نموذج **Donabedian** المنسوج مع كل عنصر من عناصر نظرية **Kanter** سيساعد في إستقرار ثقافة التمكين الهيكلي، ومنه يسمح بإستخدام نهج مفاهيمي للقادة من خلال تحديد الأفكار لعرض الفرص والسلطة رسمية وغير رسمية وكذلك المعلومات والموارد والدعم، لأن دمج عمل **Kanter** و **Donabedian** يعمل على تثقيف القائد المبتدئ حول إنشاء ثقافة التمكين الهيكلية والحفاظ عليها بنجاح بتفعيل مفاهيم النظريتين.

إن العوامل العملية في نموذج **Donabedian** هي الإجراءات وتمثل في الإدارة التشاركية ، والحوكمة المشتركة والإستقلالية المهنية ، والعمل الجماعي التعاوني ، ومشاركة الموظفين ، ومشاركة المعلومات ونماذج الممارسة المهنية ، حيث يفترض أن التمكين الهيكلي يقوم على فكرة أن القادة التنفيذيين يمكنهم التأثير على الممارسة المهنية للموظفين من خلال توفير بيئة مبتكرة تدعم التعاون والتطوير المهني، ومنه هناك ثلاثة عوامل أساسية ضرورية للانتقال الناجح إلى ثقافة التمكين الهيكلية وهي **الإلتزام التنفيذي والإلتزام بالتغيير** الذي يلعب الرؤساء وفريق القيادة العليا فيه دوراً مهماً في تغيير بيئة العمل وأخيراً **الثقة المتبادلة**.<sup>1</sup>

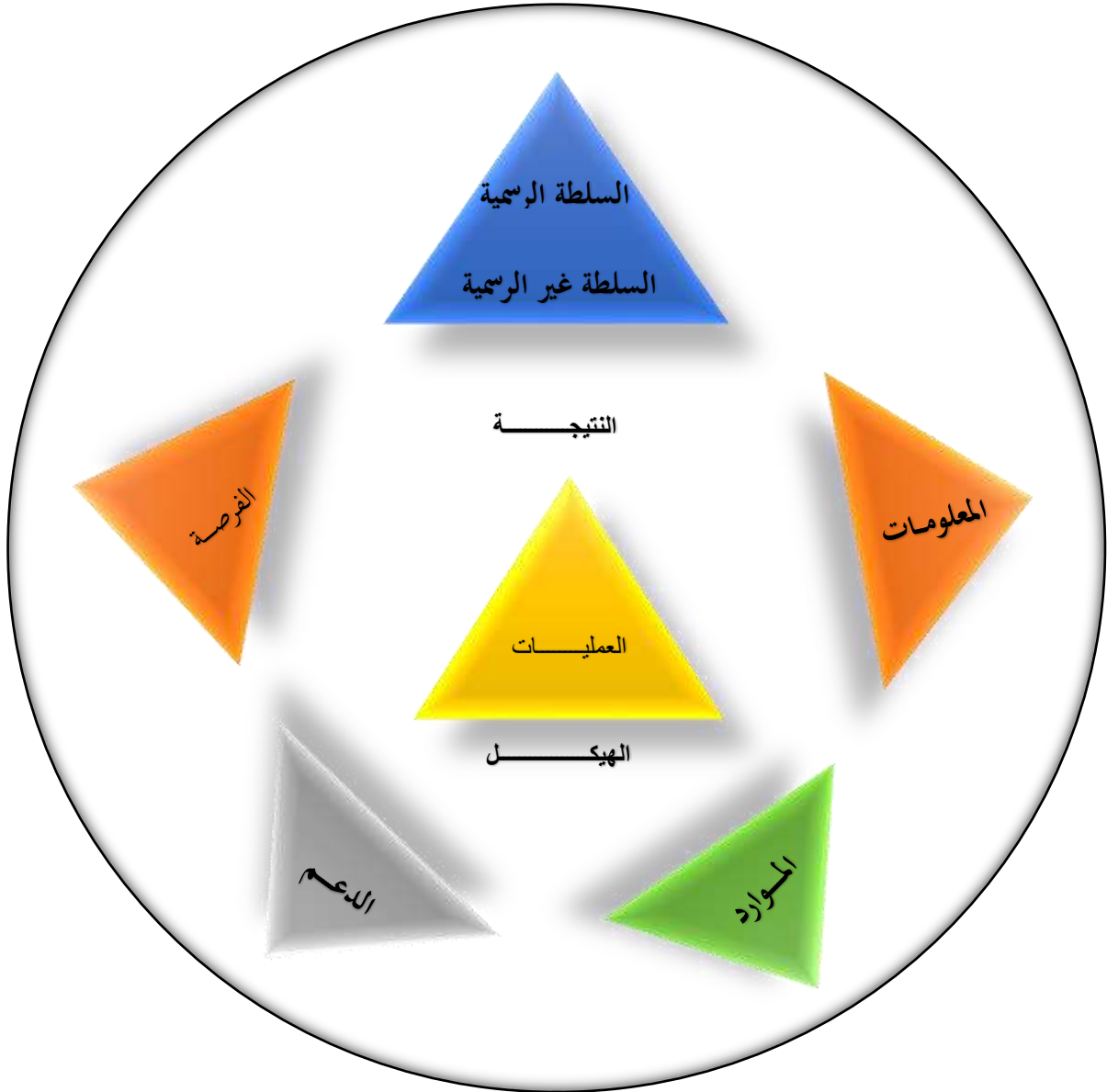
تعتبر **الثقة** من أهم متطلبات التمكين فالثقة الإدارية المتبادلة بين المديرين ومرؤوسيهـم عنصر مهم ،بالإضافة إلى دعم المنظمة للموظفين من خلال رؤسائهم وزملائهم وتوافق أهداف ورؤية الموظفين مع الإدارة العليا ، وإمتلاك المنظمة لثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعال بين جميع مستويات الإدارة والتدريب المستمر والمناسب للموظفين و مهارات إتخاذ القرار ومكافآت الموظفين على الأداء الجيد.<sup>2</sup> كلها من الأسس المهمة و الداعمة للتمكين في البيئة التنظيمية.

(1) Beth A. Hock, **Creating a Structure eating a Structural Empowerment Cultural Empowerment Culture: A Pre: A Professional essional Development Module for the Novice Nurse Leader**, A doctoral project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Nursing Practice, The Graduate College, University of Nevada, Las Vegas, (2020), p:15.

(2) Abdeldayem, M.M. , **Impact of administrative empowerment on organizational belongingness: Evidence from Bahrain**, International Journal of Information, Business and Management, Vol.13, No.03, (2021), pp:90-91.



الشكل [1-12]: دمج نموذج Donabedian (1966) للجودة مع مكونات نظرية Kanter للتمكين الهيكلي



المصدر:

Beth A. Hock, **Creating a Structural Empowerment Culture: A Professional Development Module for the Novice Nurse Leader**, A doctoral project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Nursing Practice, The Graduate College, University of Nevada, Las Vegas, (2020), p:16.

كما ذكرت الأدبيات الغربية مجموعة من العناصر كأساس لتجسيد التمكين الهيكلي في منظمات الأعمال، نجلها في النقاط التالية:

#### ■ الهيكل التنظيمي وأنظمة المكافآت والوصول إلى المعلومات:

توفر المنظمات التي تركز على السلطة في الإدارة العليا القليل من القوة والسلطة للمديرين في المستويات الوسطى والدنيا وبالتالي يمكن أن تحد المركزية الشديدة من الفرص المتاحة للمديرين لإستخدام الإثراء الوظيفي والتفويض ، فالمنظمات ذات الهياكل الرسمية والقواعد والإجراءات الموحدة لأداء العمل تعرقل التمكين الهيكلي، وفي المقابل توفر المنظمات اللامركزية المزيد من الفرص للموظفين لإتحاذ زمام المبادرة في تحديد كيفية القيام بالعمل، لا يكفي مجرد لامركزية السلطة لقيادة الوحدات الفرعية الأصغر، بل بناء المزيد من المنظمات الديمقراطية الممكنة يعني إعادة توزيع السلطة على جميع المستويات في التسلسل الهرمي التنظيمي، لأنه يتطلب التمكين الهيكلي الناجح برامج وأنظمة إدارية تشارك المعلومات والمعرفة والمكافآت مع الموظفين على جميع المستويات وبذلك يتم زيادة التمكين الهيكلي من خلال وصول الموظفين إلى المعلومات والأموال والمواد والتسهيلات اللازمة للقيام بالعمل بفعالية.<sup>1</sup>

#### ■ مشاركة المعلومات:

لتمكين الموظف يجب مشاركة المعلومات حول أداء الأعمال والخطط والأهداف والإستراتيجيات، لأنه من الصعب أن نتوقع من الموظفين تقديم مساهمات في نجاح المنظمة ما لم يكن لديهم إمكانية الوصول إلى معلومات التشغيل الأساسية وأداء المنافسين وخطط العمل والأهداف والتقنيات الجديدة، فتجد العديد من الشركات العامة تقدم فقط المعلومات المالية التي يتطلب القانون توزيعها على المساهمين في التقارير السنوية ولا تشاركهم المعلومات الأساسية، ومنه لايزال عدد كبير من الشركات لايعامل الموظفين كأصحاب مصلحة مهمين ومساهمين في أداء الشركة، حيث يُعرف أحد البرامج الرسمية لتمكين الموظفين من خلال التواصل والتعلم بإسم "إدارة الكتاب المفتوح"، كما يوحي الإسم فإن الإدارة العليا ممارستها تقوم على الشفافية ومشاركة المعلومات المالية وغيرها ، مثل الإيرادات والأرباح والتكاليف ولكي يكون هذا النوع من البرامج ناجحًا فإنه يتضمن أكثر من مجرد مشاركة المعلومات المالية مع الموظفين، بل يتطلب أيضًا تدريبًا يمكن الموظفين من فهم المعلومات وإستخدامها لتحسين أداء الشركة.<sup>2</sup>

#### ■ الثقافة التنظيمية الداعمة لقيم التمكين:

تُعرف القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي يحتفظ بها أعضاء المنظمة بالثقافة التنظيمية الداعمة التي تقدر الموظفين ومساهماتهم وتسهل التمكين من خلال ثقافة تنظيمية ذات قيم قوية تشجع مشاركة المعلومات والحكم العادل والمكافآت

(1) Yukl, G. A., & Becker, W. S. , **Effective empowerment in organizations**, Organization Management Journal, Vol.03, No.03, (2006), p:213.

(2) Yukl, G. A., & Becker, W. S. , OP. cit,p:215.

و تقدير الأفكار الجديدة ، وفي المقابل فإن الثقافة التي تؤكد فقط على الأساليب التقليدية وتجنب الأخطاء لا تشجع على حل المشكلات بطريقة إبداعية ولا تشجع التمكين.<sup>1</sup>

#### ■ مهارات الموظفين وصفاتهم:

إن خصائص الموظف مرتبطة بالتمكين حيث تكون إستجابة الموظفين للفرص والمزيد من المسؤولية والمشاركة أكبر عندما يكون لديهم مستوى عالٍ من دافع الإنجاز وثقة عالية بالنفس والكفاءة الذاتية، فأحياناً يشعر الموظفون الحاصلون على مستويات أعلى من التعليم والدعم والفرص بشعور بالتمكين، ومع ذلك فإن النتائج الأخيرة غير مضمونة إلى حد ما وفي هذا السياق وجد كل من **Ahearne** و **Mathieu** و **Rapp** (2005) في دراسة على عينة مكونة من **231** مندوب مبيعات في مجال المستحضرات الصيدلانية، أن موظفي المبيعات ذوي المستويات المنخفضة من المعرفة والخبرة إستفادوا أكثر من غيرهم من سلوكيات التمكين، في حين أن الموظفين المتمرسين ذوي المعارف العالية لم يجنوا أي فائدة منه.<sup>2</sup>

وبالمثل وجد كل من **Leach Wall** و **Jackson** (2003) في دراسة أجريت على شركة الحديد في الولايات المتحدة على عينة مكونة من **450** موظفًا من مشغلي التقنيات المعقدة وتم إختيارهم من خمسة أقسام ، كانت النتائج أن منهج التمكين زاد من المعرفة الوظيفية بشكل كبير لمشغلي الآلات الأقل خبرة (وليس الأكثر خبرة)، ومنه تتمثل إحدى الفوائد المحتملة للتمكين في تسهيل النمو المعرفي والوعي من خلال نقل المعرفة بين الأفراد وتنمية مهارات الموظفين.<sup>3</sup>

#### ■ تقاسم السلطة من خلال الهياكل الموازية:

يمكن زيادة التمكين في المنظمات من خلال المشاركة وتقاسم السلطة مع الموظفين، تتضمن هذه العملية تحريك عملية إتخاذ القرار إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي وعادة ما يتم عقد أنشطة حل المشكلات والاجتماعات الخاصة خارج إجراءات العمل العادية، وبالتالي تُعرف أنشطة التمكين هذه أيضًا بإسم "الهياكل الموازية" تشمل هذه الأشكال الشائعة للهياكل الموازية دوائر الجودة ومجموعات مشاركة الموظفين والأنظمة عند تقاسم السلطة ، حيث يُطلب من الموظفين تقديم تعديلات المدخلات والتوصيات ومع ذلك لا يتم منحهم عادة سيطرة كبيرة على إتخاذ القرار وقد لا يمتلكون السلطة أو الميزانية لتنفيذ قراراتهم وهو ما يمثل قيدًا واضحًا على فعاليتهم، زادت شعبية هذه البرامج بشكل ملحوظ خلال العقدين الماضيين بحيث أن معظم المنظمات تستخدم شكلاً من أشكال البنية المتوازية والعديد منها

(1)Yukl, G. A., & Becker, W. S. , OP. cit,p:214.

(2) Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A, **To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance**, Journal of Applied psychology , Vol.90, No.05, (2005), p:445.

(3) Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. , **The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, , Vol.76, No.01, (2003), p:32.

يستخدم أكثر من واحد، ومع ذلك الهياكل الموازية الأكثر نجاحًا هي ملاحظات الإستطلاع لمجموعات مشاركة الموظفين وأنظمة الإقتراحات التي تعمل بشكل أفضل عندما تكون جزءًا من نمط شامل لممارسات تمكين الموظف.<sup>1</sup>

### ■ عمليات القرار الديمقراطي:

يمكن للمنظمات زيادة التمكين بشكل كبير من خلال السماح للأعضاء بإنتخاب القادة وإقالتهم أو أن يكون لديهم ممثلين في هيئات صنع القرار الرئيسية، على سبيل المثال في بعض الدول الأوروبية يشترط القانون على مجلس إدارة الشركة أن يشمل أعضاء يمثلون الموظفين، وبعض المنظمات لديها مجلس موظفين به ممثلين منتخبين من وحدات فرعية مختلفة، في ألمانيا على سبيل المثال يعطي المفهوم القانوني المعروف بإسم "**codetermination**" أي التعاون بين الإدارة والموظفين "**Cooperation between management and employees**" حيث للنقابات 50 بالمائة من العضوية في مجالس الإشراف، وكان ساري المفعول في صناعة الفحم والحديد والصلب منذ عام 1951، يصوت أعضاء النقابة العمالية في مجلس الإدارة على القرارات المهمة ويكون لهم صوت في إختيار الرئيس التنفيذي، أعتمد الإتحاد الأوروبي مبادئ توجيهية لزيادة التمكين مع مجالس العمل وغيرها من الترتيبات والعمليات الهيكلية مما يمنح الموظفين الحق في التشاور والتصويت الرسمي في جوانب معينة من صنع القرار، و على سبيل المثال في بعض الشركات المملوكة للموظفين يختار الموظفون الإدارة العليا ويمكنهم التصويت لإستبدالهم إذا كان أداءهم غير مرضٍ.<sup>2</sup>

تمثل شركة **Semco** البرازيلية دراسة حالة مبتكرة أخرى للأفكار الديمقراطية لتمكين الموظفين، تمتلك هذه الشركة الناجحة للغاية منتجات وخدمات متنوعة ومنافذ سوق فريدة من نوعها ، وأرباح متزايدة وموظفين متحمسين للغاية ودوران منخفض ولا يوجد رئيس تنفيذي ثابت وعضوية مجلس الإدارة مفتوحة لأي موظف ، كما يختار العمال تدريبهم الخاص ويمكنهم إختيار الوظائف أوالمشاريع التي تناسب إهتماماتهم، تقدر الشركة ثقافة التمكين والديمقراطية والإتصالات المفتوحة والمعارضة البناءة والإبتكار وتطوير الموظفين، تصر الشركة على أن العمال يبحثون عن التحديات الشخصية والرضا قبل محاولة تحقيق أهداف الشركة، يعتقد **Ricardo Semler** (2004) أن على الشركات أن تضع حرية الموظفين ورضاهم قبل أهداف الشركة لكي تنجح، حيث يحدد الموظفون ساعات عملهم الخاصة ولا توجد مكاتب ولا مسميات وظيفية ولا خطط عمل ، ويمكن للموظفين الموافقة على أي مشروع جديد أو الإعتراض عليه و يسمح الرئيس التنفيذي للآخرين بإتخاذ جميع القرارات تقريبًا، هذه الشركة - **Semco** - موجودة بالفعل وعلى الرغم من أنها تبدو وكأنها فوضى لكنها نمت إيراداتها من 35 مليون دولار إلى 160 مليون دولار في السنوات الست الماضية فلا يوجد تقريبًا معدل دوران للموظفين ، ولا توجد دلائل على أن نموها سيتوقف في أي وقت قريب.<sup>3</sup>

(1) Yukl, G. A., & Becker, W. S. , OP. cit,p:216.

(2) Heller, F., **Participation and power: A critical assessment**, Applied Psychology, Vol.52, No.01, (2003), pp:-152 151.

(3) Semler, R. ,**The seven-day weekend: Changing the way work works**, New York: Penguin. (2004), p:2.

وضع كل من **Becker و Yukl (2006)** مجموعة من الشروط لتحقيق التمكين الهيكلي الفعال في منظمات الأعمال، وذكر أنه لنجاح التمكين يجب توضيح بعض الحقائق لتجنب فشله في المنظمات، والتي يجب أخذها بعين الإعتبار وهي:<sup>1</sup>

■ **التمكين يمثل التغيير:**

التمكين الحقيقي يتطلب أن يتخلى المدراء عن بعض سيطرتهم على الموظفين، قد يخشى المديرون من تفويض المسؤولية والسلطة بسبب تخوفهم من أن يرتكب الموظفون أخطاء ويتخذون قرارات سيئة وهذا يشعر المديرين بالتهديد من قبل البرامج التي من شأنها أن تقلل من سلطتهم ومكانتهم المرموقة كقادة بطوليين، لذلك يحتاج المديرون إلى التدريب على التمكين في السلوكيات القيادية من أجل إنجاح حصون التمكين.

■ **التمكين يستغرق وقتاً:**

يتطلب الانتقال من ثقافة القيادة والسيطرة إلى تمكين الموظف التزاماً بتغيير طويل المدى، لأن في كثير من الأحيان يتم تنفيذ الإصلاحات السريعة بإسم التمكين بدلاً من التغييرات ذات الصلة في أنظمة الإدارة والهياكل والقيم الثقافية، لكي يكون برنامج التمكين ناجحاً يجب أن يُنظر إلى التمكين على أنه برنامج **طويل الأجل** لمشاركة الموظفين وإشراكهم.

■ **قد يقاوم الموظفون التمكين:**

صنع القرار والتأثير جزء من نظام السلطة السياسية في المنظمات، قد يؤدي إعطاء مسؤولية أكبر للموظفين إلى خوفهم وإنعدام الأمن لديهم، لذلك لكي تنجح جهود التمكين يجب تطوير الموظفين وتدريبهم ضمن الخطة نحو التمكين.

الجدول [1-8]: متطلبات نجاح التمكين الهيكلي حسب **Becker و Yukl (2006)**

عناصر المنظمة	الشروط الملائمة (النجاح)	الشروط غير الملائمة (الفشل)
الهيكل التنظيمي	لا مركزية والطابع الرسمي منخفض	هيكلية شديدة المركزية والرسمية
الثقافة التنظيمية	المرونة والتعلم والمشاركة، حكم عادل وبناء للأفكار المكافآت والتقدير، آليات تطوير أفكار جديدة تدفق الأفكار والرؤية المشتركة.	عمليات لا تسمح بالأخطاء الداخلية، إنتقاد الأفكار الجديدة، منافسة داخلية مدمرة تجنب المخاطر أو التركيز المفرط على الوضع الراهن.
تصميم الوظيفة	معقدة وغير روتينية وصعبة المهام، تكنولوجيا مرنة تتيح التفاعلات مع العملاء بشكل مستمر.	مهام بسيطة ومتكررة باستخدام التكنولوجيا التي تملئ سير العمل، معاملات تجارية محدودة.
الوصول إلى الموارد	الوصول إلى الموارد والأموال والتسهيلات والمعلومات المناسبة.	الموارد شحيحة أو غير موجودة.

(1) Yukl, G. A., & Becker, W. S. , OP. cit,p:220.

مكافآت الموظفين و الملكية	الموظفون هم مساهمون أو المالكون ومشاركون أو يستثمرون بطريقة أخرى في نجاح المنظمة.	لا شيء أو مكافآت قليلة جدا.
سمات ومهارات الموظف	قد يستفيد الموظفون ذو المهارات المنخفضة أكثر من جهود التمكين ، الموظفون ذوي الحاجة العالية للإنجاز وثقة عالية بالنفس وفعالية ذاتية ، وموقع داخلي لتوجيه التحكم.	حافز الإنجاز المنخفض الثقة بالنفس منخفضة وموقع خارجي لتوجيه التحكم - الموظف موجه خارجيا -
الإستقلالية	للموظفين الحرية في إتخاذ القرار العمل الذي يجب القيام به وكيفية القيام به ، لديهم شعور بالسيطرة على العمل.	يفتقر الموظفون إلى الحرية في إتخاذ القرار كيف يتم العمل و يفترقون إلى السيطرة على عملهم.
الثقة المتبادلة	عالية.	قليلة.
إختيار القائد	منتخب من قبل أعضاء الفريق.	معين من قبل الإدارة.
القادة كنماذج يحتذى بها	القادة بمثابة قدوة يضع أهدافا مناسبة ويدعم مجموعة العمل ، يقدر المساهمات الفردية ، وإظهار الثقة في الموظفين.	القادة لا يمثلون نموذجا للتمكين.

المصدر : Yukl, G. A., & Becker, W. S. , OP. cit,p:225.

المصدر :

عادة تنجذب العديد من الشركات إلى النسخة الخيالية من التمكين ويصدها الواقع، لأن فعالية برامج التمكين على الرغم من نجاحاتها إلا أن العديد من جهود التمكين تفشل وغالبًا ما يتم التخلي عن برامج التمكين بعد فترة أولية عندما لا تحقق الفوائد المتوقعة، في بعض الحالات تنهي الشركات البرامج حتى بعد زيادة رضا الموظفين وفقًا للأداء يكشف الإقتباس التالي لـ **Kizilos** (1990) عن حقيقة توجهات البعض نحو برامج التمكين: <sup>1</sup>

{كم هو جميل أن يكون لديك عمال نشيطون ومتفانون يستغلون زمام المبادرة دائمًا (ولكن فقط عندما يكون ذلك مناسبًا) والذين يستمتعون بالمخاطرة (ولكن لا تنطوي على المخاطر أبدًا) ، والذين يتطوعون بأفكارهم (ولكن الأفكار الرائعة فقط) والذين يملكون المشكلات بأنفسهم (لكن لا يرتكبوا الأخطاء) ، و الذين لا يخشون التعبير عن آرائهم (لكنهم لا يزعجون أبدًا) ، والذين دائمًا ما يبذلون قصارى جهدهم للشركة (لكن لا تطرح منهم أسئلة غير سارة حول ما تعيده لهم الشركة) ، كم هو لطيف باختصار تمكين العمال دون منحهم أي سلطة}.

<sup>(1)</sup> Kizilos, Peter, *Crazy about Empowerment?*, Training ,Vol.27, No.12, (1990), p:53.

## المطلب الثاني: مقياس التمكين الهيكلي

يُعتبر أن التمكين الهيكلي **SE** هو مفهوم شائع الاستخدام في الأدبيات التنظيمية والتمريض مما أدى إلى الإهتمام به وتطوير العديد من المقاييس التي تهدف إلى تقييم مستويات التمكين في المنظمات، فيعتبر التمكين الهيكلي بأنه تصورات الفرد حول الوصول إلى المعلومات والموارد والفرص والدعم وسلاسل السلطة الرسمية و غير الرسمية، وفي سياق التمريض النتائج التي ينبأ بها **SE** تشمل (التمكين النفسي الإحتراق، الرضا الوظيفي، الإلتزام تنظيمي، دوران وجودة الرعاية التمريضية)، عندما يدرك الموظفون أن لديهم إمكانية الوصول إلى هياكل التمكين فمن المرجح أن يجدوا مكان عملهم كبيئة عمل صحية، ومنه تُعرف بيانات العمل الصحية بأنها المحددات الرئيسية للنتائج الإيجابية للموظفين، درس **Aiken** وزملاؤه آثار بيئات العمل غير الصحية وإعادة هيكلتها، وقد ثبت أن هذه البيئات تضر بالرعاية التمريضية مما يؤدي إلى من زيادة تسرب الممرضات ونية المغادرة وحوادث العمل والنتائج السلبية في العمل ، مما دفعت هذه النتائج الدكتورة **Heather Laschinger** وزملائها في التمريض من جامعة **Western Ontario** إلى الإهتمام بمفهوم **SE** وتطوير إستبيان شروط فعالية العمل **Conditions of Work Effectiveness** (CWEQ: Questionnaire) الأول المكون من (58 عنصراً).<sup>1</sup>

يعتبر إستبيان شروط فعالية مكان العمل **CWEQ** أداة دراسة مشتقة من دراسة تمكين العمل ل **Kanter**، قام **Chandler** (1986) بتعديل الأداة لإستخدامها في مجتمع التمريض، وتم التحقق من صحته بواسطة **Laschinger** وزملائها، يقيس **CWEQ-II** مفهوم التمكين الهيكلي المحدد على أنه مدى شعور الموظفين بأنهم قادرين على الوصول إلى الهياكل في أماكن عملهم، وتمت دراسة **CWEQ-II** بشكل متكرر وإستخدامه في أبحاث التمريض منذ عام 2000 وأظهر موثوقية وصلاحية متسقة.

▪ إستبيان شروط فعالية مكان العمل **CWEQ-I** :

إن النسخة الأصلية للأداة مقسمة إلى أربعة أجزاء يحتوي الجزء الأول **CWEQ-I** على العناوين الفرعية: المعلومات والفرصة والدعم والموارد، أما الجزء الثاني يشمل مقياس النشاط الوظيفي (**JAS**) يتعامل مع بيئة العمل والأنشطة المحددة المتعلقة بالوظيفة (السلطة الرسمية)، وأما الجزء الثالث يمثل مقياس العلاقات التنظيمية (**ORS**) يحتوي على أسئلة حول الشبكة الإجتماعية داخل المنظمة (السلطة غير الرسمية)، وتستند هذه الأجزاء الثلاثة إلى نظرية **Kanter** وتم إنشاء الجزء الرابع من الأداة بواسطة **Laschinger** ويتكون من سؤالين حول التمكين العالمي ، ومنه إجمالاً النسخة الأصلية مقسمة إلى 7 أجزاء وكل جزء له عنوان رئيسي مع عدد متنوع من الأسئلة المصاحبة له ،أما خيارات الإجابة على المقياس مكونة من خمس نقاط ، حيث 1 تعني لا شيء و5 تعني الكثير، تُظهر القيمة المتوسطة في **CWEQ-I** (الجزء الأول) أنه من 4-9 تشير إلى التمكين المنخفض، وتشير من 10-14 إلى التمكين المعتدل وتشير 16-20 إلى أن معدل تمكين الموظفين مرتفع في مكان العمل.

(1) Farinaz Havaei, V. Susan Dahinten, How Well Does the CWEQ II Measure Structural Empowerment? Findings from Applying Item Response Theory, administrative sciences, Vol.07, No.15, (2017), pp:1-2.

### ▪ إستبيان شروط فعالية مكان العمل CWEQ-II

هو أداة مكونة من 19 عنصراً تستخدم لقياس التمكين الهيكلي، ينقسم الإستبيان إلى ستة مقاييس فرعية، (الفرصة الموارد، المعلومات، الدعم، السلطة الرسمية)، وتقاس السلطة الرسمية من خلال مقياس النشاط الوظيفي **JAS :Job activity scale**، أما السلطة غير الرسمية فتقاس بمقياس علاقات المنظمة **OR: Organization Relationships Scale**، ويتم قياس هذه المقاييس الفرعية باستخدام مقياس ليكرت المكون من 5 عناصر ويتراوح من 1 إلى 5، حيث تعني الدرجة الأعلى وصولاً أفضل إلى هياكل التمكين ويتكون كل مقياس فرعي من 3 عناصر، بإستثناء العنصر الأخير (القوة غير الرسمية) والذي يتضمن أربعة عناصر كما يتم حساب التمكين الهيكلي الكلي عن طريق جمع درجات المقاييس الفرعية الستة، تتراوح الدرجات الإجمالية بين 6 و 30 وتشير الدرجات الأعلى إلى التمكين الملحوظ في بيئة العمل، في حين تمثل الدرجات من 6 إلى 13 درجة منخفضة من مستويات التمكين، ومن 14 إلى 22 توضح مستويات معتدلة من التمكين، وتعتبر من 23 إلى 30 مستويات عالية للتمكين كما تتضمن البيانات الإجتماعية الديموغرافية الذاتية للمشاركين العمر، الجنس، التعليم، الخبرة والدخل، وكذلك وحدة العمل.<sup>1</sup>

### ▪ تحديد المقاييس الفرعية:

ويقصد بما الأبعاد المشتقة من نظرية **Kanter** وتضم 6 أبعاد تعرف كالتالي:<sup>2</sup>

1. الوصول إلى الفرصة: تشير إلى إمكانية النمو والحركة داخل المنظمة وكذلك فرصة زيادة المعرفة والمهارات؛
2. الوصول إلى الموارد: يتعلق بقدرة الفرد على الحصول على الوسائل المالية والمواد والوقت والإمدادات اللازمة للقيام بالعمل؛
3. الوصول إلى المعلومات: يشير إلى إمتلاك المعرفة الرسمية وغير الرسمية اللازمة لتكون فعالة في مكان العمل (المعرفة والخبرة الفنية المطلوبة لإنجاز الوظيفة وفهم السياسات والقرارات التنظيمية)؛
4. الوصول إلى الدعم: شمل تلقي التعليقات والتوجيهات من المرؤوسين والأقران والرؤساء؛
5. السلطة الرسمية: مشتقة من خصائص وظيفية محددة مثل المرونة والقدرة على التكيف والإبداع المرتبط بإتخاذ القرارات التقديرية والرؤية والمركزية والأهداف التنظيمية (مقياس الأنشطة الوظيفية)؛
6. السلطة غير الرسمية: مشتقة من الروابط الإجتماعية وتطوير قنوات الإتصال والمعلومات مع موظفين والأقران والمرؤوسين والمجموعات وفرق العمل (مقياس العلاقات التنظيمية).

(1) Wafa'A, F, et al, Reliability and validation of the Arabic version of the Conditions for Workplace Effectiveness Questionnaire-II, International journal of nursing sciences, Vol.08, No.02, (2021), pp: 216-217.

(2) Pereira, P. A. , Health professional mobility effects on professional development, job satisfaction and empowerment, Health Science Journal, Vol.14, No.02, (2020), p:02.



## الجدول [1-9]: أبعاد إستبيان CWEQ-I و CWEQ-II

الأبعاد	مفهومها
الفرصة	إمكانية النمو والحركة داخل المنظمة وكذلك فرصة زيادة المعرفة والمهارات.
الموارد	قدرة الفرد على إكتساب الوسائل المالية والمواد والوقت والإمدادات اللازمة للقيام بالعمل.
المعلومات	إمتلاك المعرفة الرسمية وغير الرسمية الضرورية للعمل (المعرفة التقنية والخبرة المطلوبة لإنجاز الوظيفة وفهم السياسات و الإجراءات و القرارات التنظيمية).
الدعم	تلقي التعليقات والتوجيهات من الرؤوسين والأقران والرؤساء في العمل .
السلطة الرسمية: مقياس الأنشطة الوظيفية (JAS)	مشتقة من خصائص الوظيفية مثل، المرونة والقدرة على التكيف والإبداع المرتبط بإتخاذ القرارات التقديرية.
السلطة غير الرسمية: مقياس العلاقات التنظيمية (ORS)	مشتقة من الروابط الإجتماعية، وتطوير قنوات الإتصال والمعلومات مع الأقران والرؤوسين والمجموعات العمل .

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على الدراسات السابقة.

- التمكين الهيكلي الكلي: يمكن حساب درجة التمكين الإجمالية عن طريق جمع المقاييس الفرعية الأربعة الأولى أو جميع المقاييس الفرعية الستة وذلك كالتالي:
  - 1- إصدار أربعة مقاييس فرعية: يتراوح نطاق الدرجات بين 4 و 20 حيث تمثل الدرجات الأعلى تصورات أقوى للعمل في بيئة عمل مُمكنة، ويتم وصف الدرجات التي تتراوح من 4 إلى 9 على أنها مستويات منخفضة من التمكين و 10 إلى 14 كمستويات معتدلة من التمكين ،أما من 16 إلى 20 كمستويات عالية من التمكين.
  - 2- إصدار ستة مقاييس فرعية: يتراوح نطاق الدرجات بين 6 و 30 وتمثل الدرجات الأعلى تصورات الأقوى للعمل في بيئة عمل مُمكنة، يتم وصف الدرجات التي تتراوح من 6 إلى 13 على أنها مستويات منخفضة من التمكين ، و 14 إلى 22 كمستويات معتدلة من التمكين ، و 23 إلى 30 كمستويات عالية من التمكين.
- التمكين العالمي: Global empowerment: في سنة 1995 تمت إضافة مقياس عالمي للتمكين (GE) إلى إستبيان CWEQ كمؤشر للتحقق من وجود بيئة عمل ممكنة، و يتم الحصول على درجة (GE)

من خلال جمع متوسط عنصري التمكين العالمي في نهاية الإستبيان و يتراوح نطاق الدرجات بين 1 و 5 وتمثل الدرجات الأعلى تصورات أقوى للعمل في بيئة عمل مُمكنة<sup>1</sup>.

الجدول [10-1]: الفرق بين إستبيان CWEQ-I و CWEQ – II

خيارات الإجابة	عدد الأسئلة – CWEQ – II	عدد الأسئلة CWEQ-I	الأدوات / المقاييس الفرعية
1-5 لا شيء (1) إلى الكثير (5)	3	7	الفرصة
1-5 لا شيء (1) إلى الكثير (5)	3	8	المعلومات
1-5 لا شيء (1) إلى الكثير (5)	3	9	الدعم
1-5 لا شيء (1) إلى الكثير (5)	3	7	الموارد
	12	31	إجمالي التمكين الهيكلي (4 ابعاد فرعية)
1-5 لا شيء (1) إلى الكثير (5)	3	9	السلطة الرسمية JAS
1-5 لا شيء (1) إلى الكثير (5)	4	18	السلطة غير الرسمية (ORS)
	19	58	إجمالي التمكين الهيكلي (6 ابعاد فرعية)
1-5 أرفض بشدة (1) أو افق بشدة (5)	2	2	التمكين العالمي
		60	إجمالي القيمة CWEQ-I
	21		إجمالي القيمة CWEQ II

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

في النسخة الأصلية من **CWEQ** يتم حساب العدد الإجمالي على أساس الفرصة والمعلومات والدعم والموارد، أما في **CWEQ II** يتم حساب العدد الإجمالي على أساس الفرصة والمعلومات والدعم والموارد والسلطة الرسمية **JAS** و السلطة غير الرسمية **ORS**.<sup>2</sup> إنخفض عدد الأسئلة بإجمالي 19 سؤالاً والأسئلة المستخدمة في **CWEQ** تستخدم

(1) Orgambádez-Ramos, Alejandro, et al, **Empowering Employees: A Portuguese Adaptation of the Conditions of Work Effectiveness (CWEQ-II)**, *Psicologia*, Vol.29, No.01, (2015), p:04.

(2) Ed, K, & Faller, S, **Vårdpersonalens skattning av strukturell empowerment och arbetstillfredsställelse samt reliabilitetstestning av instrumentet CWEQ**, *Institutionen för vårdvetenskap och sociologi*, (2008), p:08.

أيضاً في **CWEQ II**، كما تحتوي الأداة المعدلة على 6 أبعاد فرعية **CWEQ** (4 نطاقات فرعية) و **JAS** و **ORS**، والتي يمكن أن تضاف إلى القيمة الإجمالية، حيث يمكن حساب درجة التمكين الإجمالية عن طريق جمع المقاييس الفرعية الأربعة الأولى أو جميع المقاييس الفرعية الستة.

يتم استخدام إستبيان شروط فعالية العمل (**CWEQ**) الأول والثاني في فحص التمكين الهيكلي في بيئات التنظيمية مختلفة مثل التمريض، التعليم، الخدمات المصرفية، والموظفين في المنظمات وترجم إلى لغات مختلفة وإستخدم في بيئات مختلفة وفي بلدان مختلفة.<sup>1</sup>، وبنسخته الأولى والثانية وبالإصدارات التالية:

1. إستبيان شروط فاعلية العمل - I للممرضات والمعلمات
  2. إستبيان شروط فاعلية التعلم - I لطلبة التمريض
  3. إستبيان شروط فاعلية العمل - II (النسخة الفرنسية)
  4. إستبيان شروط فاعلية العمل - II (النسخة اليابانية)
  5. إستبيان شروط فاعلية العمل - II (النسخة البرتغالية)
  6. إستبيان شروط فاعلية العمل - I (النسخة السويدية)
- الموثوقية والصدق **CWEQ-I** و **CWEQ II**:

بالنسبة لموثوقية وصدق المقياس تم إختباره من خلال عدة دراسات، نذكرها كالتالي :

- حسب دراسة **Wilson** و **Spence Laschinger** (1994):

قام كل من **Wilson** و **Laschinger** سنة (1994) بفحص الخصائص السيكومترية لـ **CWEQ-I** من خلال سؤال 161 موظفاً في مستشفى تعليمي للرعاية الصحية بمنطقة حضرية كبيرة، تم إختيار العينة بشكل عشوائي وشملت مديري ستة وحدات مع طاقم التمريض، تراوحت نسبة إستجابة الإستبيان 57٪ تم إستخدام أربعة أبعاد لجمع البيانات (الوصول إلى المعلومات، الدعم، الموارد، الفرص)، وبإستخدام نسخة معدلة من **CWEQ-I** لتقييم تصورات طاقم التمريض للسلطة والفرصة في مناصبهم، تم إنشاء صلاحية المحتوى والصلاحية الظاهرية من خلال إستخدام نظرية **Kanter** لبناء الأبعاد ومن خلال النتائج تراوحت معاملات موثوقية ألفا للمقاييس الفرعية (الأبعاد) الأربعة المستخدمة (الوصول إلى المعلومات، الدعم، الموارد، الفرص) من 0.81 إلى 0.97.<sup>2</sup>

- حسب دراسة **Laschinger** (1996):

حددت **Laschinger** سنة (1996) كيف أن العمل البحثي الذي تم إجراؤه في عام 1992 في جامعة **Western Ontario** أثبت صحة المحتوى لـ **CWEQ-I** من خلال لجنة من الخبراء، إستناداً إلى نظرية

(1) Pedro, H, et al , **The Prospect of Co-Operative Structure in Secondary Education Graduates**, In: 2nd Social and Humaniora Research Symposium, (2020) ,p:328.

(2) Wilson, B, & Laschinger, H. K, **Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment. A test of Kanter's theory of structural power in organizations**, The Journal of nursing administration, Vol.24, No.04, (1994) ,p:39.

Kanter تمت الإشارة إلى معاملات ألفا للمقاييس الفرعية الأربعة (الأبعاد) الدعم، المعلومات، الموارد، الفرص، تتراوح من 0.76 إلى 0.88 عبر دراسات منظمة مختلفة، أما البعدين الإضافيين المتمثل في مقياس الأنشطة الوظيفية (JAS) ومقياس العلاقات التنظيمية (ORS)، كان له صلاحية واضحة تم تحديدها من خلال الإختبار التجريبي لكلا الأداةين مع مجموعة من الممرضات الموظفين قبل الإستخدام.<sup>1</sup>

▪ حسب دراسة Haugh و Laschinger (1996):

قامت Haugh و Laschinger سنة (1996) بفحص الخصائص السيكمومترية لـ CWEQ-I في مسح إستكشافي مقارنة مصمم مع الإطار المفاهيمي لنظرية Kanter للتمكين الهيكلي، في عينة ملائمة من مستويين من الممرضات العاملات في ثلاث وكالات صحية عامة، قدرت العينة الإجمالية 56 مشاركاً في مجموعتين (n = 46، n = 10) وبإستبيانين، وعند تحليل الموثوقية لعوامل التمكين لـ CWEQ-I، أظهرت النتائج معاملات Cronbach alpha تراوحت من 0.66 إلى 0.91 للعينة الأولى للمديرين (n = 10)، و 0.73 إلى 0.90 للعينة الثانية ممرضات الصحة العامة (n = 46).<sup>2</sup>

وتم أيضاً إختبار موثوقية الأداة من خلال العديد من الأبحاث السابقة وأوضحت النتائج أن مستوى Cronbach alpha يبلغ 0.91 في دراسة كل من Eskandari و Saikhali و Shoghli و Tafreshi سنة (2017)، وبلغت 0.89 في دراسة Walston سنة (2012)، و من 0.70 إلى 96.96 (مسح عبر الإنترنت) في دراسة أجراها Wanger وآخرون، وكذلك Khatun وآخرون سنة (2020) تم إختبار موثوقية الأداة بإستخدام حجم العينة 98 ممرضة لمعرفة الإتساق الداخلي للأداة وكان مستوى Cronbach alpha 0.90.<sup>3</sup> وكذلك دراسة Alhalal وآخرون سنة (2020) حيث بلغ Cronbach alpha للمقياس 0.904 وتم تأكيد صحتها أيضاً بسبب إرتباطها الإيجابي مع مقياس التمكين العالمي المكون من عنصرين.<sup>4</sup> ومنه تم إستخدام CWEQ-II على نطاق واسع وقد أظهر دليلاً على الصلاحية والموثوقية .

(1) Laschinger, H. K , A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: a review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Nursing administration quarterly*, Vol.20, No.02, (1996) ,p:25.

(2) Haugh, E. B., & Laschinger, H. S. , Power and opportunity in public health nursing work environments. *Public Health Nurs*, Vol.12, No.01, (1996) ,pp:42-48.

(3) Khatun, Tairima, et al, Structural Empowerment among Nurses at Tertiary Level Hospital in Bangladesh. *IOSR Journal of Nursing and Health Science* , Vol.09, No.04, (2020) ,p:57-58.

(4) Alhalal, E., Alrashidi, L. M., & Alanazi, A. N. , Predictors of patient-centered care provision among nurses in acute care setting. *Journal of nursing management*, Vol.28, No.06, (2020) ,p:1403.

## الجدول [11-1]: معاملات موثوقية ألفا كرونباخ لـ CWEQ-I و CWEQ-II

الأيعاد	الفرصة	المعلومات	الدعم	الموارد	السلطة الرسمية JAS	السلطة غير الرسمية ORS	لمجموع	التمكين العالمي GE
CWEQ-I <sup>1</sup>	.80	.86	.88	.81	.69	.89	.93	.88
CWEQ-II <sup>2</sup>	.81	.80	.89	.84	.69	.67	.89	.87

المصدر:

Laschinger, H.K.S , **Conditions For Work Effectiveness Questionnaire I And Ii User Manual** ,western university Canada (2012) ,p: 04.

## المطلب الثالث: علاقة التمكين الهيكلي بالتمكين النفسي

في هذا المطلب سنحاول مناقشة العلاقة بين مفهوم التمكين النفسي والتمكين الهيكلي للعاملين في منظمات الأعمال وأوجه الصلة بينهم حسب ما ورد في الأدبيات التنظيمية .

إن التمكين النفسي يحول تركيز التمكين في الإدارة إلى العمليات الإجتماعية والنفسية، ويعتبر **Velthous** و **Thomas (1990)** التمكين النفسي كعامل من عوامل التحفيز الداخلي الذي يعكس الدور الفعال للموظفين في المنظمة.<sup>1</sup> ومن جهة أخرى أجرت **Spreitzer** أولى الدراسات حول التمكين النفسي وعرفت **Spreitzer (1995)** التمكين النفسي على أنه مجموعة من الإدراك التحفيزي الذي تشكله بيئة العمل ويعكس التوجه النشط للفرد لدوره في العمل.<sup>2</sup> كما أكد **Sparrowe (1994)** على هذا التعريف مدعياً أن التمكين في نموذج **Thomas** و **Velthouse** هو شكل من أشكال التحفيز الناتج عن تقييمات المهام ويشمل شعور العامل بالمعنى الكفاءة والإختيار والتأثير، ووفقاً لـ **Spreitzer** يتضمن التمكين النفسي الشعور بالمعنى أي التوافق بين إحتياجات دور الفرد في العمل وقيم الفرد ومعتقداته وسلوكياته، أما الكفاءة تشير إلى شعور الأفراد بالقدرة على أداء مهام عملهم بفعالية، ويشير تقرير المصير إلى المسؤولية السببية عن أفعال الشخص أو الحرية المتصورة لتحديد كيفية تنفيذ مهام العمل

(1) Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. , **Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township**, Procedia-Social and Behavioral Sciences , Vol.31, No., (2012) ,p:225.

(2) Wang, G., & Lee, P. D. , **Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects**, Group & organization management, Vol.34, No.03, (2009) ,p:03.

وأخيرا التأثير هو مدى رؤية الأفراد أن سلوكياتهم تنتج التأثيرات المرغوبة في أدوارهم في العمل.<sup>1</sup> تعكس هذه الإدراكات الأربعة مجتمعة توجهاً إيجابياً للعاملين بدلاً من التوجه السلبي في العمل، مما يدفع رغبة الأفراد في أن يشعروا بالقدرة والإيجابية لأداء دورهم وعملهم.<sup>2</sup>

وهذا ما أكدته **Ambad و Bahron (2012)** في تعريفه للتمكين النفسي على أنه مجموعة من الحالات النفسية الضرورية للأفراد، ليشعروا بالسيطرة على عملهم نتيجة تمكينهم من قبل مشرف العمل.<sup>3</sup> وهناك من الباحثين الذي ربط مفهوم التمكين النفسي الكفاءة الذاتية، مثل **Bandura (1986)** باعتباره بناءً من حيث الكفاءة الذاتية، وكل من **Kanungo و Conger (1988)** الذي أشارا أنه عملية يتم من خلالها تعزيز إيمان الفرد بكفاءته الذاتية<sup>4</sup>، أي كحالة معرفية للفرد تتميز بإحساس بالسيطرة المتصورة والكفاءة وإستيعاب الهدف.<sup>5</sup>

وعرف التمكين النفسي أيضا بأنه متغير داخلي يسمح للفرد بالشعور وإدراك أن لديه القدرة على إنجاز الأشياء ، بناءً على أبعاد محددة تتفاعل لزيادة فعالية الفرد و التي تظهر على إستجابة الفرد للآخرين والمواقف.<sup>6</sup> وعرف بأنه "الحافز الداخلي الجوهرية الذي ينشأ من خلال عدة تصورات (المعنى ، الكفاءة ، الإختيار ، التأثير) التي تعكس مواقف الأفراد تجاه المهام التي يؤديونها والتكليفات المسندة إليهم.<sup>7</sup> وتم تعريفه أيضا على أنه دافع جوهرية للمهمة يتكون من أربعة مكونات معرفية هي التأثير ، الكفاءة ، المعنى ، الإختيار.<sup>8</sup> أي أن التمكين النفسي هو توليفة من المواقف والإدراك حول الدوافع الجوهرية التي يتكون منها الأفراد من خلال تقييم مواقف العمل.<sup>9</sup> حسب **Quinn و Spreitzer (2001)** أكدوا أن التمكين موجود بسبب القناعات الشخصية الأساسية للموظفين حول دورهم في المنظمة، ومنه يشرحون التمكين باعتباره دافعاً جوهرياً للمهمة ،من التحليلات الإحصائية إقترح **Quinn و Spreitzer أربعة أبعاد معرفية تعكس سبب شعور الأفراد بالتمكين النفسي وهي:**

(1) Chiang, C. F., & Jang, S. , **The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies**, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.32, No.01, (2008) ,pp:2-3.

(2) Boudrias, J. S., Gaudreau, P., & Laschinger, H. K. S. , **Testing the structure of psychological empowerment: Does gender make a difference?**, Educational and Psychological Measurement, Vol.64, No.05, (2004) ,p:862.

(3) Saif, N. I., & Saleh, A. S. , **Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals**, International Journal of Humanities and Social Science, Vol.03 , No.16, (2013) ,p:251.

(4) Ambad, S. N. A., & Bahron, A. , **Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector**, Journal of Global Business Management, Vol.08, No.02, (2012) ,p:74.

(5) Oladipo, S. E. , **Psychological empowerment and development**. Edo Journal of Counselling, Vol.02, No.01, (2009) ,p:121.

(6) Nikpour, A. , **Psychological empowerment and organizational innovation: mediating role of job satisfaction and organizational commitment**, International Journal of Organizational Leadership, Vol.07, No.0, (2018) ,p:107

(7) Samawi, F. S., Al Remawi, S. A., & Arabiyat, A. A. H. , **The Effectiveness of a Training Program Based on Psychological Empowerment to Reduce Future Professional Anxiety among Students**, International Journal of Instruction, Vol.15, No.01, (2022) ,p:224.

(8) Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. , **Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation**, Academy of management, Vol.15, No.04, (1990) ,p:.

(9) Zhao, F., & Wang, F. , **An Analysis of Strategies for Improving Young University Teachers' Work Well-being: Based on the Mediating Effect of Psychological Empowerment**, International Conference on Social Sciences and Humanities and Arts , Atlantis Press, p: 914.

**المعنى** ويشير إلى المستوى شعور بالتوافق الذي يحملة الأفراد بعملهم وشعور الفرد أنه مهم ،البعد الثاني هو الكفاءة ويشير إلى مستوى الثقة لدى الأفراد في قدرتهم على أداء وظائفهم بشكل جيد، أما البعد الثالث هو تقرير المصير ويشير إلى مستوى الحرية التي يتمتع بها الأفراد في تقرير كيفية القيام بعملهم، وأخيرا البعد الرابع هو التأثير ويشير إلى المستوى الذي (يمكن) للأفراد أن يتركوا أثرهم في مكان العمل ،وما إذا كانت المنظمة تأخذ أفكارهم على محمل الجد وإجمالاً تعكس هذه الأبعاد الأربعة توجهاً إيجابياً وليس سلبياً لدور الفرد في العمل ،حيث يمثل التمكين هنا محدد نفسي شخصي أي ردود أفعال الموظف على هذه الشروط في بيئة العمل.<sup>1</sup>

تشعر الموارد البشرية بالتمكين النفسي عندما يعتقدون أن عملهم مفيد، وعندما يثقون في قدرتهم على القيام بعملهم وعندما يتمتعون بحرية لتحقيق النتائج المرجوة ويعتقدون أنهم يساهمون في المنظمة بالمهارات والمعرفة، فتصبح هذه المواقف التي تظهرها الموارد البشرية عاملاً داعماً لتحسين أدائها.<sup>2</sup>

تقيس أبعاد التمكين النفسي إدراك العمال ويفترض هذا النهج أن الأفراد يمكن أن يتمتعوا بدرجات متفاوتة من التمكين من الأكثر إلى الأقل ،بدلاً من التمكين أو عدم التمكين، وبالتالي تسمح وجهة النظر هذه بأن التمكين النفسي ممكن في غياب برامج التمكين.<sup>3</sup> ،أي قد يكون التمييز بين المنظمة والفرد بمثابة نقطة مرجعية أخرى في توضيح مفهوم التمكين النفسي والهيكلي، ومنه يمكن التمييز على التوالي بين ممارسة إدارة الموارد البشرية لتقاسم السلطة مع المرؤوسين (التمكين الهيكلي)، وتصور الفرد للسلطة / السلطة التي مُنحت له (التمكين النفسي).<sup>4</sup>

أكملت **Spreitzer (1995)** مزيداً من العمل حول نتائج التمكين حيث أشارت إلى أن التمكين الهيكلي يؤدي إلى التمكين النفسي، والذي يؤدي بدوره إلى نتائج إيجابية مثل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، تعتقد **Spreitzer (1995)** أن التمكين النفسي يأتي من بيئة العمل وأن الشعور بالتمكين أو عدم التمكين يعتمد على بيئة العمل أي أن بيئة العمل هي التي تحدد ما إذا كان الموظف يتمتع بالتمكين أم لا.<sup>5</sup> وفي دراسة أجراها كل من **Cicolini و Comparcini (2014)** إستنتجا أن التمكين الهيكلي هو متغير سابق للتمكين النفسي، وتنتج هذه العلاقة بنتائج إيجابية للإحتفاظ بالعاملين في مكان العمل ،في جميع الدراسات التي تم تحليلها تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الهيكلي والنفسي وكذلك الرضا الوظيفي والنتائج التنظيمية الأخرى، وخاصة التمكين الهيكلي

(1) Knol, J., & Van Linge, R. , **Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses**, Journal of advanced nursing, Vol.65, No.02, (2009) .p:361.

(2) Nurhidayati, N., & Najmah, N. , **Performance Enhancement Strategy through Work Engagement: The Role of Transformational Leadership and Structural Empowerment**, e-Academia Journal, Vol.11, No.01, (2022) , p:82.

(3) Corsun, D. L., & Enz, C. A. , Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships, *Human relations*, Vol.52, No.02, (1999) .p:04.

(4) Kazlauskaitė, R., Buciniene, I., & Turauskas, L. , **Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage**, Employee Relations, Vol.34, No.02, (2012) ,p:242.

(5) Hayes, B., **Job Satisfaction Stress And Burnout In Haemodialysis Nurses** submitted In Fulfilment Of The Requirements ,for the degree of Doctor of Health Science, Institute of Health and Biomedical Innovation ,Queensland University of Technology ,(2015) ,p.99

الذي كان مؤشراً قويا على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في بيئات العمل، في حين إرتبطت المستويات العالية من التمكين النفسي بمستويات منخفضة من الإرهاق الوظيفي، فحسب **Cicolini** و **Comparcini** كانت مراجعتهم البحثية بمثابة أداة لتوجيه إستراتيجيات القادة لتطوير العمل التمكيني والحفاظ عليه.<sup>1</sup>

وفي دراسات أخرى أجريت على الممرضات لم يكن التمكين النفسي مرتبطاً بشكل كبير بإدراك التمكين الهيكلي الشامل في بيئة العمل، مما يشير إلى أن هذه العينة من الممرضات شعرت بالكفاءة الذاتية وأنهم ممكنين نفسياً بغض النظر عن وجود أو عدم وجود ظروف تمكين هيكلياً داخل المنظمة.<sup>2</sup> وهذا يبرز حقيقة العلاقة بين التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، فالتمكين النفسي يعتبر نتيجة للتمكين الهيكلي وما توفره بيئة العمل ضمن هيكل ممكن وبيئة ممكنة وهذا ما أثبتته بعض الدراسات، ولكن في حالة عدم وجود بيئة ممكنة وإنعدام التمكين الهيكلي فنجد في بعض أحيان أيضاً مستويات ملحوظة من التمكين النفسي، لذلك "فالتمكين نفسي نتيجة للتمكين هيكلي ولكن لا يرتبط بوجوده دائماً".

على الرغم من أن المنظورات الهيكلية والتحفيزية تؤكد على أبعاد مختلفة للتمكين فإن هذا لا يعني أنها غير متوافقة وذلك بسبب الأرضية النظرية المشتركة بينهما، فالتمكين سواء كان هيكلياً أو نفسياً يمكن أن يؤدي إلى أداء عمل ورفاهية أفضل للعاملين، لأنه يمكنهم من التحكم في عملهم وتحديد الروابط الهادفة بينهم وبين عملهم، علاوة على ذلك يقترح أن التمكين الهيكلي والنفسي قد يكون مترابطاً، ووفقاً لـ **Spreitzer** قد يتأثر التمكين النفسي بالهيكل التنظيمي إذا كان هيكل المنظمة ممكناً، لأنه من السهل على أفرادها هنا الشعور بالقوة النفسية والعكس صحيح.

وهذا ما أكده **Zamil** و **Areiqat** (2011) أن عملية التمكين يمكن توضيحها على أنها معادلة ثنائية الجانبان هما المنظمة (التمكين الهيكلي)، والموظف (التمكين النفسي) على النحو التالي:<sup>3</sup>

$$\text{[ الإدارة المُمكنة + الموظف المُمكن = نجاح عملية التمكين ]}$$

لذا فمن الممكن أن تتبنى المنظمة التمكين وتشجعه وتخطط لتقديم كل ما هو مطلوب لنجاحه، و لكن يواجهها موظف لا يتمتع بالقدرة على تحمل المزيد من المسؤولية أي لا يتمتع بمستوى عالٍ من الثقة بالنفس وهو أحد أولئك الذين يجبون البقاء في الصفوف الخلفية، في هذه الحالة لن تنجح عملية التمكين أبداً، ومن ناحية أخرى قد نجد موظفاً لديه جميع متطلبات المسؤول المفوض لكنه يلتقي بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تتقن شيئاً سوى المركزية في الإدارة هنا ستكون عملية التمكين محكوم عليها بالفشل أيضاً.

(1) Cicolini, G., Comparcini, D., & Simonetti, V, **Workplace Empowerment And Nurses' Job Satisfaction: A Systematic Literature Review**, Journal of nursing management, Vol.22, No.07, (2014) ,p:896.

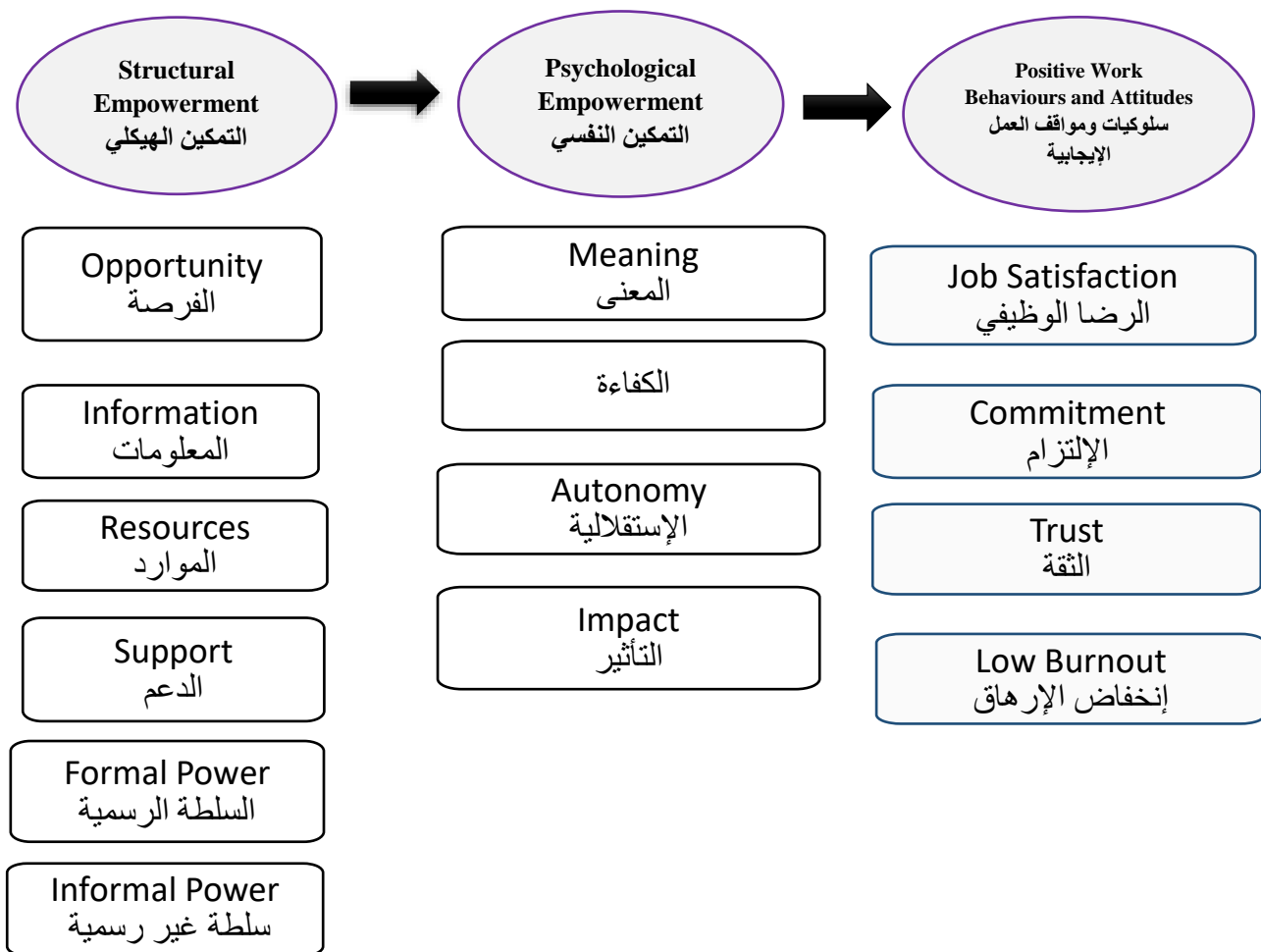
(2) WAGNER, Joan II, et al. **The Relationship Between Structural Empowerment And Psychological Empowerment For Nurses: A Systematic Review**. Journal of nursing management, Vol.18, No.04, (2010) .p:459.

(3) Areiqat, A., & Zamil, A. , **The Role Of Empowerment In Crisis Management In Business Organizations**. Asian Journal of Business Management, , Vol.03, No.03, (2011) .p:192.



من ناحية أخرى، يشير **Weidenstedt** إلى أن التمكين الهيكلي قد لا يكون ناجحًا، ومع ذلك فإن تمكين الهيكل التنظيمي ضروري إذا كان الناس لا يشعرون أنه يتم تمكينهم، وبالتالي فإن نظرية التمكين النفسي تلفت إنتباه الباحثين إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وعلم النفس الفردي وتأثيراتها على عمل الأفراد ورفاهيتهم.<sup>1</sup> يوضح الشكل العلاقة الشكل [13-1] العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي والنتائج التي يحققونها معا في منظمات الأعمال.

الشكل [13-1]: العلاقة بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي في منظمات الأعمال



المصدر:

Laschinger, H.K.S , **Conditions For Work Effectiveness Questionnaire I And Ii User Manual** ,western university Canada (2012) ,p:07.

(1) Tsang, K. K., Wang, G., & Bai, H. , **Enabling School Bureaucracy, Psychological Empowerment, and Teacher Burnout: A Mediation Analysis**, Sustainability, Vol.14, No.04, (2022) ,p:02.

يشير **Weidenstedt** إلى طرح مفاده أنه عندما يتم سؤال كبار المديرين عما إذا كانوا يريدون موظفين يقبلون المسؤولية ولديهم مصلحة خاصة في الشركة ، ويريدون العمل بجد لتحقيق نتائج الشركة ، والإجابة هي بالطبع نعم وكذلك إذا سألنا الموظفين عما إذا كانوا يريدون الشعور بالتقدير والمشاركة في وظائفهم والشعور بالفخر في العمل الذي يقومون به والإجابة هي بالطبع نعم و بالتالي يريد المديرين والموظفون نفس النتيجة. فلماذا كان من الصعب تحقيق التمكين؟ لماذا سقط المفهوم في الجانب السلبي ؟<sup>1</sup>

الإجابة بسيطة ومعقدة معا لأنه ليس مفهوم التمكين الخاطئ و إنما هو إفتقار المسؤولين إلى فهم كيفية الانتقال من عقلية هرمية تقليدية إلى عقلية التمكين، حيث يرى عدد كبير جدًا من المديرين التمكين على أنه يمنح الأشخاص القدرة على إتخاذ القرارات، ويرى الكثير من الموظفين التمكين على أنه يتم من خلال إعطاؤهم العنان لفعل ما يريدون القيام به، ومنه يعني التمكين حقا إطلاق القوة داخل الأشخاص لتحقيق نتائج مذهلة، وبالتالي يجب فهم التمكين على المستوى الكلي للعملية والقضايا التي يجب معالجتها لخلق ثقافة التمكين.<sup>2</sup>

ومنه يمكن القول أن **ثقافة التمكين** هي عنصر حاسم ومهم لمشاركة السلطة من قبل الإدارة مع العاملين وتقبلها من قبل العاملين، لأنه قبل التوجه نحو التمكين يجب الإيمان بفكرة التمكين على مستوى الكلي من أجل نجاحه، وذلك بإعتبار المركزية الشديدة والهرمية التقليدية في المنظمة هي أكبر **معوق** إتجاه عملية التمكين وتحقيقه .

(1) Tsang, K. K., Wang, G., & Bai, H , OP. cit,p:02.

(2) Tsang, K. K., Wang, G., & Bai, H , OP. cit,p:02.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل التأصيل المفاهيمي للتمكين إبتداء من مدلوله اللغوي الذي يعتبر مصدر مكن ونقول متمكن من كذا أي قادر عليه، وفي المعجم الإنجليزي عرفه قاموس **webster** أنه إعطاء السلطة الرسمية والقانونية للفرد، أما قاموس **Oxford** إعتبره فعل إعطاء الشخص مزيدا من التحكم، وكذلك تطرقنا للدلالة المعرفية للتمكين في القرآن الكريم الذي كان الأسبق في تناوله للمصطلح التمكين، وأعتبره الفقهاء والمفسرين بمعاني عديدة منها الإسكان والإيطان والإقدار بمعنى القدرة والقوة على التصرف بالملك، والتسليط بمعنى ممارسة السلطة.

أما في الأدبيات الإدارية إتخذ معاني متعددة جمعت بين الفلسفة الإدارية والإستراتيجية وكثافة تنظيمية وكممارسة إدارية تقوم على تقاسم السلطة مع الموظفين والدفع بها أسفل التسلسل الهرمي، وفي مقابل ومن المنظور النفسي الذي إعتبره عملية داخلية يتبناها الفرد تعكس دافعيته نحو العمل، وكذلك تناولنا المصطلحات المشابهة من أجل رفع اللبس و التداخل بين هذه المفاهيم، منها التفويض والمشاركة وصوت الموظف بإعتباره مستويات دنيا للتمكين، والإثراء الوظيفي بإعتباره أداة لتوفير تمكين الموظفين في المنظمة، كما أشرنا إلى مبادئ التمكين وفوائده بالنسبة للفرد والمنظمة وكذلك أهميته.

وتطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى أهم مداخل التمكين التنظيمي منها الهيكلي الذي يركز على تمكين كممارسة إدارية والمنظور العضوي التحفيزي النابع من الفرد، وأيضا القيادي الذي يركز على سلوك القائد، وكذلك أشرنا لمدخل تمكين فرق العمل أهم متطلباته، وأخيرا ركزنا على التمكين الهيكلي وخلفيته النظرية التي تستند إلى نظرية **Kanter**، وعلى المحددات الهيكلية للسلوك في المنظمات، والتي ركزت على البيئة التي ترفع من مستويات التمكين الهيكلي، من خلال توفير للموظفين فرصة للتقدم والمعلومات والدعم والموارد وكذلك السلطة الرسمية والغير الرسمية، التي إعتبرتها الأبعاد الستة للتمكين الهيكلي في منظمات الأعمال، كما إعتبرت التمكين الهيكلي نوع من بيئة العمل بدلا من إعتبره خاصية فردية، أي القدرة على تعبئة الموارد للوصول للأهداف .

كما أشرنا إلى أبعاد التمكين الهيكلي التي إختلفت باختلاف توجهات نظر الباحثين، وكذلك متطلبات التمكين الهيكلي إبتداء من القيادة الداعمة للتمكين، اللامركزية الهيكل، تقاسم السلطة من خلال الهياكل الموازية، وكذلك إثراء الوظيفة ونظام المكافآت ومشاركة المعلومات وعمليات القرار الديمقراطي، ثم تطرقنا إلى مقياس التمكين الهيكلي إستبيان شروط فعالية مكان العمل، وأبعاده بنسخته الأولى والثانية، وأخيرا ختمنا الفصل بعلاقة التمكين الهيكلي بالتمكين النفسي، الذي إعتبره البعض كنتيجة للتمكين الهيكلي، في حين البعض الآخر أشار إلى حالة وجود التمكين النفسي في غياب التمكين الهيكلي .



---

## الفصل الثاني: الإدارة الفعالة للوقت

---

Effective time management



## تمهيد:

في عصر السرعة والتطور الحاصل في جميع المجالات زاد الإهتمام بالوقت وإدارته وخاصة في الأدبيات التنظيمية المرتبطة بالتنظيم والممارسات التنظيمية، حيث تعتبر كلمة الوقت بسيطة ولكن مفهومها معقد جدا ويحمل دلالات مختلفة وكذلك تختلف طريقة التعامل معه والإحساس بقيمته بين الأفراد بإختلاف المجتمعات والثقافات .

يعتبر الوقت محور تقوم عليه حياة الفرد فالإنسان عبارة عن وقت والأنشطة المختلفة الذي يقوم بها الفرد مرتبطة بالوقت، ودوما يسعى الموظف جاهدا إلى تحقيق التوازن بين متطلبات حياته الخاصة ومتطلبات أعماله الوظيفية وكذلك المدير يسعى إلى توجيه منظمته نحو الأداء الأفضل من خلال الإستغلال الفعال للموارد ومنها مورد الوقت، وكذلك إتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب في الوقت المناسب الذي يحدد مصير المنظمة، ومنه ترتبط المنظمات كذلك بالوقتية في الأداء والإنجاز .

تعتبر الإدارة الفعالة للوقت عنصر أساسي بالمنظمة فهي ترتبط بالنشاط المنظمي وكذلك بحياة المنظمة والإستخدام الفعال لهذا المورد، وهي مهارة يسعى جميع أفراد المنظمة لإمتلاكها كعنصر هام في الإنجاز لأنها الفارق بينهم وبين الفشل، ومن خلال الإدارة الفعالة للوقت يتم تجنب الدخول في الضغوط وتجنب الخسائر المادية للمنظمة، وتحسين إنتاجيتها وكذلك تعظيم الفوائد، أما بالنسبة للفرد الذي يدير وقته بفعالية فيمكنه ذلك من تحقيق أهدافه وكذلك تحقيق الإستقرار النفسي وتحقيق ذاته.

تشمل الإدارة الفعالة للوقت جميع المجالات الإقتصادية والإجتماعية وغيرها، وهي ليست بالمفهوم البسيط جدا ولكنها عملية معقدة جدا تحدد منهجية حياة الأفراد وكيفية إستثمارهم لأوقاتهم لتعظيم العائد وتحقيق الأهداف، وكذلك تشمل مهارات تجنب معوقاته التي تتكون من الظروف المحيطة والتي تؤثر سلبا على عملية إدارة الوقت.

ومن خلال ما سبق سنحاول التفصيل في المفاهيم الأساسية للإدارة الفعالة للوقت، التي هي محور دراستنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : ماهية الوقت.
- المبحث الثاني: الإدارة الفعالة للوقت.
- المبحث الثالث: مقياس الإدارة الفعالة للوقت.

## المبحث الأول: ماهية الوقت

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على الدلالات اللغوية والإصطلاحية لكلمة الوقت، وما تحمله من معاني متعددة، كما سنتطرق إلى خصائص الوقت وأهميته في القرآن الكريم والسنة.

### المطلب الأول: مفهوم الوقت وخصائصه

#### أولاً: مفهوم الوقت

الوقت كيف يمكن تعريفه؟.. من الإنصاف القول بأنه لا يوجد تعريف واحد مقبول عالمياً للوقت وذلك عند التفكير في طبيعة الوقت، وكيف يؤثر مرور الوقت على الجميع وعلى كل شيء، ومنه فإننا ملزمون برؤية مدى تعقيد مفهوم الوقت.

**الوقت لغةً:** هو أصل يدل على حدّ شيء وزمانه، ومنه الوقت هو الزمان المعلوم، والوقتُ مقدارٌ من الزمان وكلُّ شيء قدّرت له حيناً فهو مُؤقَّتٌ، والجمع أوقاتٌ.<sup>1</sup>

أما ابن منظور فيقول: «الزمن والزمان إسم لقليل الوقت وكثيره، وفي المحكم الزمن والزمان العصر» في حين يرى المحدثون من النحاة واللغويين أن النحاة القدماء قد خلطوا بين هذين المصطلحين وهما ليسا مرادفين، فالزمن تعبير لغوي والزمان مصطلح فلسفي، وكلمة الزمن تقابلها في اللغة الإنجليزية كلمة **(tense)**، وليست مرادفة لكلمة الزمان التي تعادل كلمة **(time)** في اللغة الإنجليزية، والزمن يدل على مقولة نحوية تستخدم الفعل أو ما بمعنى الفعل للتعبير عن وقوع الحدث في زمان معين، أما الزمان فهو بيان للوقت ويدخل في دائرة المقاييس ولا صلة له بالأحداث، وهذا ما نسميه الزمن التقويمي أو الزمن الفلكي.<sup>2</sup>

حيث أن أبعاد الزمن الفلسفي غير محددة بالوجود المادي، على العكس من الزمن الفلكي الذي هو سجل طويل يمتد إلى أعماق سحيفة في الوجود المكتشف.<sup>3</sup>

#### الوقت إصطلاحاً:

بالنسبة لأفلاطون يرى أن للوقت وظيفة بإعتباره إنعكاساً متحرّكاً للخلود، أما أرسطو تكلم في مدلول الوقت **332-384 ق.م:** "... الوقت هو كمية الحركة بالنسبة لما قبل وبعد"، وبالتالي لا ينظر إلى الوقت على أنه حركة، ولكن يعتبره الجانب الكمي للحركة.<sup>4</sup>

(1) حسن محمد الرفاعي، استثمار الوقت بين تأثير "المخاطر الشخصية" وتأثير "الجهات المستفيدة" قراءة من منظور الإقتصاد الإسلامي، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد (11)، العدد (10)، (2014)، ص: 184.

(2) رضاني سعدي، حسن عليان سميه، أبنية الزمن ودلالاتها في اللغة العربية دراسة في الزمن اللغوي والتقويمي والفلسفي، بحث في اللغة العربية، المجلد (24)، العدد (13)، (2021)، ص: 129.

(3) رضاني سعدي، حسن عليان سميه، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

(4) Olejniczak, Aneta, **Effective time management—selected issues**, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, (2013), p: 04.

ويعتقد **T. Mendel** أن "الوقت هو أثمن مورد للمدير يحدد حدود الممكن"، ومن حيث العمل يشير وقت العمل إلى كفاءة العمل، ومهارات التنظيم إلى جانب استخدامه لقياس المدفوعات ورأس المال الإنتاجي.<sup>1</sup> وعرف **Isaac Newton 1727-642**م الوقت أنه شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والإتساق نفسه بصرف النظر على أية عوامل خارجية، أما **Immanuel Kant 1804-1742**م ربط الوقت بالفعل وأنه ليس شيئا موضوعيا قائما بحد ذاته، وفي هذ السياق أشار **Albert Einstein 1955-1879** أنه لكل جسم مرجعي زمنه الخاص به، ومن دون معرفة النظام المرجعي للجسم وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه، من هنا جاءت فكرة الإرتباط ما بين الإنسان والآلة والزمن في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف، والتي تبين أهمية الوقت والزمن بإعتباره عنصرا فاعلا في الوجود، ومنه بشكل عام يتمثل مفهوم الوقت بوجود العلاقة المنطقية لإرتباط "نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر" ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، لذلك يعد الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس.<sup>2</sup>

وفي سياق مفهوم الوقت ظهرت مجموعتين من النظريات التي تختلف بشكل أساسي، المجموعة الأولى تتعامل مع الوقت بإعتباره "فئة موضوعية" تحددها القوانين الطبيعية للحركة وتطور المادة بغض النظر عن تصور المراقب، ويتم تمثيله من خلال أعمال كل "**Aristotle, René Descartes, Isaac Newton, Roger Joseph**" أما المجموعة الثانية تلاحظ الوقت بإعتباره "أفقًا للإدراك" وإدراكًا للوجود، وتشير إلى الإستنتاجات التي توصل إليها "**Plotinus Augustine, Gottfried Leibniz, Immanuel Kant, Martin Heidegger, Edmund Husserl, Maurice Merleau-Ponty**".<sup>3</sup>

أما أفلاطون عرف الوقت كعنصر متكامل من البنية المتناسقة وتنظيم العالم، ويمثل أحد الفروق الرئيسية بين الفوضى والكون، ويحتوي على أبعاد الماضي والحاضر والمستقبل من خلال تدفقه الدوري، الذي يعتمد على حركات الأجرام السماوية وينجذب نحو مقياس رقمي.<sup>4</sup>

وبالتالي التعدد في تفسير مفهوم الوقت إنقسم إلى نهجان سائدان (الموضوعي والذاتي)، ونفصل فيهم أكثر من خلال التالي:

(1) Roguszcak, Michał, **Zarządzanie czasem pracy menedżera**, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa, (2010), p: 22.

(2) ياسر خالد سلامة، إدارة الوقت علم وفن وأخلاق، الأردن: الرضوان للنشر والتوزيع، (2015)، ص ص: 15-16.

(3) Željko Rohatinski, **Time and Economics The Concept of Functional Time**, Springer International Publishing, Switzerland, (2017), p:03.

(4) Željko Rohatinski, OP. cit, pp: 11.

### ■ الوقت كفئة موضوعية: Time as an Objective Category

تم إشتقاق النهج الموضوعي للوقت من تعريف أرسطو الديناميكي للوقت كمقياس للحركة، نحو الماضي أو نحو المستقبل هنا تم فهم الوقت على أنه "فئة كمية" يتم التعبير عنها بالفرق بين الحالتين وحركة المادة، ومع ذلك ضمن هذا التعريف لم يكن الوقت حركة ولا تغييرًا بحد ذاته، لأن هذه الجوانب تجلت في شيء ما يتحرك ويتغير بينما يتدفق الوقت بالتساوي في جميع النقاط، وكذلك أكد **Aristotle (1952)** أن الوقت لا يكون موجودًا بدون تغيير وحركة، لكنه ليس حركة، أما في أعمال **Isaac Newton** و **René Descartes** تم قبول مفهوم الوقت الموضوعي كمبدأ رئيسي لبنية الكون ووجوده، كما رأى **Descartes** الوقت كفئة نشأت مع الكون والتي تتجلى من خلال حركة الأجرام السماوية وتعبّر عن مدة وتسلسل الأحداث، أما بالنسبة ل **Newton (1962)** لم يتأثر من خلال وجود الكون والعمليات داخله، أي أن "الوقت مطلق" من تلقاء نفسه ومن طبيعته الخاصة، يتدفق بشكل متساوٍ دون علاقة بأي شيء خارجي، كما كتب **Newton** "قد لا يكون هناك شيء مثل الحركة العادلة، حيث يمكن قياس الوقت بدقة ويمكن تسريع جميع الحركات وتأخيرها، لكن تدفق الوقت المطلق لا يخضع لأي تغيير، أي لم يتأثر بوجود أو تطور أو حركة الأجرام السماوية والإدراك البشري".<sup>1</sup>

### ■ الوقت باعتباره فئة ذاتية: Time as a Subjective Category

يمكن إرجاع مفهوم الوقت "كفئة ذاتية" إلى أفلاطون الذي عاش في روما في القرن الثالث، أخذ أفلاطون في الإعتبار مفهوم الوقت إنعكاس للأبدية وأنه مستمر، ومنه فإن الوقت يعبر عن "لحظة فعلية" لحدث معين وليس تدفقه الزمني، رفض **أوغسطين** وجهة النظر القائلة بأن الوقت هو مجرد الحركة الثلاثين للأجرام السماوية، قائلاً: "أو إذا توقفت أضواء السماء فلا ينبغي أن يكون هناك وقت يمكننا من خلاله قياس ذلك الدوران، أي إما أنها تحركت مع فترات توقف متساوية، أو إذا تحولت في بعض الأحيان إلى أبطأ وأخرى أسرع أو كانت أطول وأخرى أقصر؟"، ومنه على الرغم من أن الجسد كان يتحرك أحياناً ويظل ساكناً في بعض الأحيان، إلا أن الوقت يستخدم لقياس ليس فقط حركته ولكن أيضاً لقياس سكونه.<sup>2</sup>

إن إستقراء مفهوم الوقت يوحي بوجود تشابه في النهج بين مفهوم الوقت، باعتباره مادة فرعية أو فئة موضوعية مطلقة، والذي ينعكس في عنصرين الوقت "كفئة موضوعية" تنشأ مع الكون بغض النظر عن الوعي البشري، أي الوقت مطلق نسبياً من خلال حركة الأجرام السماوية، أو من خلال "الإدراك البشري" الذي ينتمي إلى مفهوم ذاتي.<sup>3</sup>

(1) Željko Rohatinski, OP. cit, pp:13-15.

(2) Željko Rohatinski, OP. cit, pp:29-30.

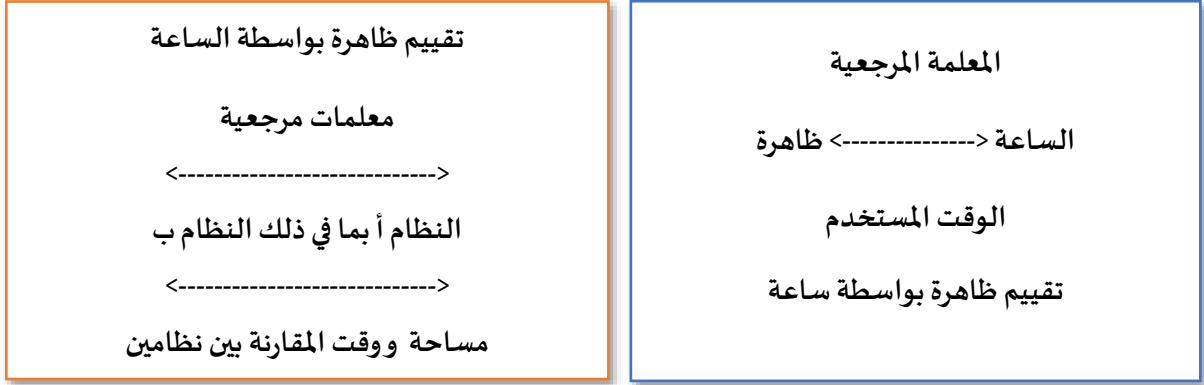
(3) Željko Rohatinski, OP. cit, pp:29-30.



وعلميًا يسمح مفهوم الوقت للفرد بتقييم "الظاهرة" عن طريق الساعة الشكل [1-2]، وتسمح مفاهيم الزمان والمكان أيضًا بإجراء مقارنة بين "الأنظمة" الشكل [2-2]، فمثلا القول بأن حدثًا يستمر ثلاثة أيام يعني أنه بين بداية هذا الحدث ونهايته<sup>1</sup> بمعنى يتم تقييم ظاهرة أو نشاط ما بناء على الوقت المستغرق لإنجازه، وكذلك يتم المقارنة بين نظامين بناء على فرق الوقت المستغرق أيضا كمعلمة مرجعية.

الشكل [2-2] مقارنة بين نظامين أوظاهرتين

الشكل [1-2] تقييم ظاهرة بواسطة الساعة



Patrice F, Dassonville, "The Invention of Time and Space: Origins, Definitions, Nature, Properties", Springer International Publishing, Switzerland, (2017), pp: 102-103.

■ مفهوم الوقت كأداة :

الوقت أداة عظيمة لتحقيق النجاح حيث تستثمر جميع المنظمات والأفراد الناجحين والعظماء بشكل كبير في عامل وقتهم، فالوقت هو أداة لازمة يجب إستخدامها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وهو وسيلة نادرة وبالتالي يحتاج إلى إستخدامها بشكل فعال وعدم إهدارها على الأشياء غير المثمرة، وفي عالم الشركات يُقال في الغالب أن "الوقت هو المال" والأداة التي من شأنها تعظيم النتائج من خلال الإلتزام الصارم به، وبعض الأفراد يرتكبون دائمًا خطأ أي يصبحوا "مشغولين جدًا" للتخطيط لوقتهم، ومنه يُنصح بإستثمار الوقت في التخطيط والجدولة والتنظيم، ولتوفير الوقت فالقيام بذلك في مرحلة مبكرة يوفر الكثير من الضغط على المدى الطويل، ومع ذلك يجب على المرء ألا يستثمر الكثير من الوقت في التخطيط أكثر من تحقيق العمل الذي يجب القيام به.<sup>2</sup>

وحسب **Olanian و Ojo (2008)** أنه لفترة زمنية تعتبر الموارد تحت سيطرتك وكافية لإنجاز شيء ما

(1) Patrice F, Dassonville, "The Invention of Time and Space: Origins, Definitions, Nature, Properties", Springer International Publishing, Switzerland, (2017), pp: 102-103.

(2) Adejo, Adeyinka, "Effective time management for high performance in an organization case: Lasaco Assurance Plc", Thesis in International Business and Marketing, SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Finland, (2012), p:68.

والمعروض من الوقت محدود للغاية، في حين أن الطلب عليه لا حدود له والوقت الضائع يضيع إلى الأبد وإضاعة وقتك هو إضاعة حياتك، وبالنسبة الأوروبي النموذجي "الوقت هو المال" ويجب إحترامه.<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص الوقت

أكد **Olanian و Ojo (2008)** أن الوقت مورد نادر وعالمي ووفقاً لهم لا يمكن تجميع الوقت مثل المال، لا يمكن تخزينه مثل المواد الخام ولا يمكن تشغيله وإيقاف تشغيله مثل الآلة، لأن الوقت يمر بمعدل محدد مسبقاً بغض النظر عما يحدث، وأن الجميع يتمتع بنفس القدر من الوقت بغض النظر عن منصبه، فالوقت مورد أساسي وغير قابل للإسترداد ومحدود وديناميكي، لأن كل دقيقة تقضيها ذهبت إلى الأبد ومحدودة، و24 ساعة فقط موجودة في اليوم ويعتبر الوقت ديناميكياً أي أنه ليس ثابتاً أبداً.<sup>2</sup> وبذلك حددا مجموعة من مميزات والخصائص للوقت متمثلة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- إنه مورد فريد ؛
- الوقت هو أكثر الموارد ندرة في الكون ؛
- لا يمكن إستبدال الوقت ؛
- لا يمكن تجميع الوقت مثل المال ؛
- لا يمكن تشغيل وإيقاف الوقت مثل الجهاز ؛
- لا يمكن تخزين الوقت مثل المواد الخام ؛
- يمر الوقت بمعدل محدد مسبقاً مهما حدث ؛
- يُمنح كل شخص نفس القدر منه بغض النظر عن منصبه ؛
- يجب إدارة الوقت وإستخدامه بحكمة مثل أي مورد نادر آخر.

وأشار **أبو شيخة 1991** أن الوقت هو أثن ما يملكه الإنسان سريع إنقضائه، ماضى منه لا يعود ولا يمكن إسترجاعه ولا يعوض ولا يمكن تجميعه ولا تخزينه، ولا يبيعه ولا شراؤه كما أنه لا يمكن إستعارته ولا توفيره وتستهيل مضاعفته أو تغييره كما أن الجميع يمتلكه بالتساوي.<sup>4</sup>

وذكر **دكتور طارق سويدان** في كتابه "فن إدارة الوقت" أن الوقت يمضي سريعاً ولا يمهلنا إستغلاله، ووصف الوقت كالحديد بقدر ماتبذل الجهد في إستغلاله وإدارته وتنظيمه بقدر ماتزداد قيمته، وأعتبره مقياس تقدم الأمم

(1) OJO Lucas B, & olaniyan David A , **Effective time management in organization panacea or placebo**, European Journal of Scientific Research, (2008) ,Vol.24 ,No.01 ,(2008), p:401.

(2) Osawe, Cyril Onyepuemu, **Time management: an imperative factor to effective service delivery in the Nigeria public service**, International Journal of Development and Management Review, Vol.12,No.01 ,(2017), p:154.

(3) Ojo Lucas B, & Olaniyan David A, OP. cit,pp:401-402.

(4) سعود عبد العزيز الرميح، واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية (أسبوط)، المجلد (34)، العدد (11)، 2018، ص:566.

وإزدهار حضارتها، ويرتبط بحسن إستغلال أفرادهم للوقت وإدارتهم له، وأشار أن إنتاجية العامل الياباني والأمريكي تختلف عن إنتاجية العامل في الدول النامية، حسب آخر إحصائيات التي بلغت 36 دقيقة في اليوم، لذلك فالوقت أعلى ما يملكه الإنسان ومورد محدود، فالوقت لا يمكن تعويضه والوقت يمضي سريعا، وإستغلال الوقت يزيد من قيمته.<sup>1</sup> وأشار طارق السويدان إلى مجموعة من الأقوال القديمة الخاطئة تتعلق بالوقت وإستغلاله، وهي :

**الجدول [1-2]: الأقوال القديمة الخاطئة المتعلقة بالوقت**

المقولة	الخطأ
إن أفضل طريقة لنتج أكثر أن تكون مشغولا دائما ونشيطا.	الإنتاجية لا تتعلق بالعمل الدائم بل تخصيص وقت الراحة التي تنعكس على جودة الأداء والإنتاجية.
إذا أردت عملا متقنا قم بالعمل بنفسك .	ليس شرطا حيث يمكن تفويض بعض الأعمال للآخرين.
إن معظم الأعمال اليومية لا تحتاج إلى تخطيط.	التخطيط ضروري لتجنب ضياع الوقت.
إذا قمت بمهامك كما ينبغي فأنت تستخدم وقتك جيدا.	ليس بالضرورة فبعض الأعمال قد تقوم بها كما ينبغي ولكن تكون أهدرت فيها وقتا أكثر من اللازم لإدائها.
<b>إن عمل الشيء الصحيح أكثر أهمية من عمل الشيء بطريقة صحيحة.</b>	

**المصادر :** من إعداد الطالبة بإعتماد على: طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوي، فن إدارة الوقت، الطبعة الثانية، السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع، 2004، ص: 14.

وذكر يوسف القرضاوي في كتابه "الوقت في حياة المسلم" أن للوقت مجموعة من الخصائص، يجب أن يدركها الفرد ويتعامل مع الوقت في ضوء هذه الخصائص، والتي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- **سرعة إنقضائه:** فالوقت يمر بسرعة سواء كان زمن فرحة ومسرة أو زمن إكتئاب وضغط، ومهما طال عمر الإنسان ووقته فهو قصير ونهايته الموت التي هي نهاية كل حي.
- **الوقت لا يعوض ولا يعود:** كل ساعة وكل يوم يمضي وكل لحظة تمر لا يمكن إستعادتها، فحتى الشعراء والأدباء تمنوا عودة الشباب ويبقى مجرد تمني، ويقول قائلهم: "فَيَا لَيْتَ الشَّبَابَ يَعُودُ يَوْمًا فَأُخْبِرُهُ بِمَا صَنَعَ الْمَشِيبُ" فالوقت يختلف عن الموارد الأخرى كالقوى العاملة والأجهزة والأموال والمعدات، لأنه لا يمكن تخزينه ولا إحلاله وعنصر إنتاج مهم يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، وكذلك لا يمكن شراءه ولا بيعه أو سرقة أو

(1) طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوي، فن إدارة الوقت، الطبعة الثانية، السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع، 2004، ص: 11-15.

(2) يوسف القرضاوي، الوقت في حياة المسلم، الطبعة الخامسة، لبنان: مؤسسة الرسالة للطبع والتوزيع، 1991، ص: 8-11.

إستعارته أو إفتراضه أو توفيره أو مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره، ومنه الفرد مجبر أن يقضيه سواء اختار ذلك أم لا باعتباره مورد محدد يملكه جميع الأفراد ولا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك 24 ساعة في اليوم 168 ساعة في الأسبوع و8766 ساعة في السنة.

■ **الوقت أغلى ما يملكه الإنسان:** ترجع غلاوة الوقت لأنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج فهو رأس مال حقيقي لكل عمل ولكل من الفرد والمجتمع، فالوقت ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع فالوقت أثمن بكثير، كما يقول الحسن البصري "يا ابن آدم إنما أنت أيام .. إذا ذهب يومك ذهب بعضك".

حيث حذر **Stephen Linder** من ما يسمى بـ "مجاعة الوقت" أي أن النمو الإقتصادي سيحدث مجاعة في الوقت في المجتمعات المتقدمة، لقد حذر أن إزياد ضغط الوقت سوف يؤثر على ماسنقوم به في وقت الفراغ مثل الإستراخاء أو القيام بجولة، فتستبدل هذه النشاطات بأخرى تتم على وجه السرعة، فمن الطعام في الفرن الإلكتروني إلى المصاعد ذات السرعة الهائلة، كما أشار **Fred Hirsch** سنة 1970 في كتابه "القيود الإجتماعية للنمو" **"Social Limits to Growth"** بأن مجاعة الوقت تخلق مجامع أكثر غرابة وأقل إجتماعية بسبب ضغوط الوقت وسرعته التي تؤثر على العلاقات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الوقت

إن الوقت متعدد الأنواع برغم أنه أصلا واحدا فله فروع، حيث قسم **Alfred Goodloe** الوقت في كتابه "إدارة نفسك: كيفية التحكم في العاطفة والتوتر والوقت (مهارات النجاح)" إلى أربعة أقسام:<sup>2</sup>

#### 1. الوقت الإبداعي: **Creative Time**

يوصف هذا النوع من الوقت بأنه إبداعي لأنه يصرف في عمليات التفكيرية والتحليل والتخطيط المستقبلي إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل، وتقويم مستوى الإنجاز الذي يحققه الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية، وهذا النوع من الوقت يعني التفكير العلمي والتوجيه السليم، يهدف إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي منطقي وتقديم حلول موضوعية تتضمن فاعلية ونتائج القرارات السليمة.

#### 2. الوقت التحضيري: **Preparation time**

يمثل هذا النوع الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ويستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أوحقائق معينة، أو تجهيز معدات والآلات أو قاعات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل، ويفترض أن يعطي الإداري الوقت اللازم لهذا النوع من النشاط نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل.

(1) سمير البعلبكي، إدارة الوقت وتخفيف التوتر، الطبعة الأولى، لبنان: دار الأصدقاء، 1997، ص: 09.

(2) ياسر خالد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 15-16.

### 3. الوقت الإنتاجي: Productive Time

يمثل هذا النوع الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية إستغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في إنتاج وتنفيذ العمل وبين الذي يقضى في التحضير والإبداع فالمعروف أن الوقت متاح للجميع بحدود معينة فغالبا يتم تخصيص كثيرا من الوقت لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، وهذا يعني أن قليلا من الوقت يخصص للإبداع والتحضير أو لكليهما معا، لذلك فعملية التوازن ضرورية من أجل ضمان الإستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت وبدوره ينقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين رئيسيين هما:

- وقت الإنتاج العادي وهو الوقت الغير الطارئ أو المبرمج ؛
- وقت الإنتاج غير عادي وهو الوقت الطارئ غير المبرمج .

والمنظمة التي تسير وفق خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي فهي في وضع جيد، وفي بعض الأحيان قد يحدث إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة، ويفترض أن يكون الإنتاج في هذه الحالة قليلا ومحدود التأثير وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغيير جذري طارئ على مستوى المنظمة لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ، و لنجاح الإداري في ذلك يجب أن يخصص قليلا من الوقت المخصص للإنتاج العادي لمواجهة الإنتاج غير العادي، بذلك يستطيع أن تتمتع العملية المرنة الكافية التي تسمح بإنجاز الإنتاج العادي.

### 4. الوقت غير مباشر أو العام: Overhead Time

يخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات التي تؤثر على مستقبل المنظمة وعلى علاقاتها بالأطراف الأخرى كالمسؤولية الإجتماعية للمنظمة وعلاقات المسؤولين بالجمعيات وهيئات المجتمع والندوات والإفتتاحات، هذه الأنشطة تحتاج أوقات كثيرة لذلك يجب على الإداري أن يحدد الوقت المخصص لها أو يفوض شخصا للقيام بها نيابة عنه، وإحداث التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية وتوطيد العلاقات الخارجية مع الآخرين، كما أشارت بعض الأدبيات إلى تقسيم الوقت إلى نوعين<sup>1</sup>:

- الوقت الذي يصعب تنظيمه:

يصعب إدارته أو الإستفادة منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي يقضيه الفرد في حاجاته الأساسية مثل الأكل والراحة والعلاقات مع الآخرين، أي الذي لا يمكن أن يستفيد منه كثيرا لكنه مهم لبناء العلاقات مع المجتمع والمحيط.

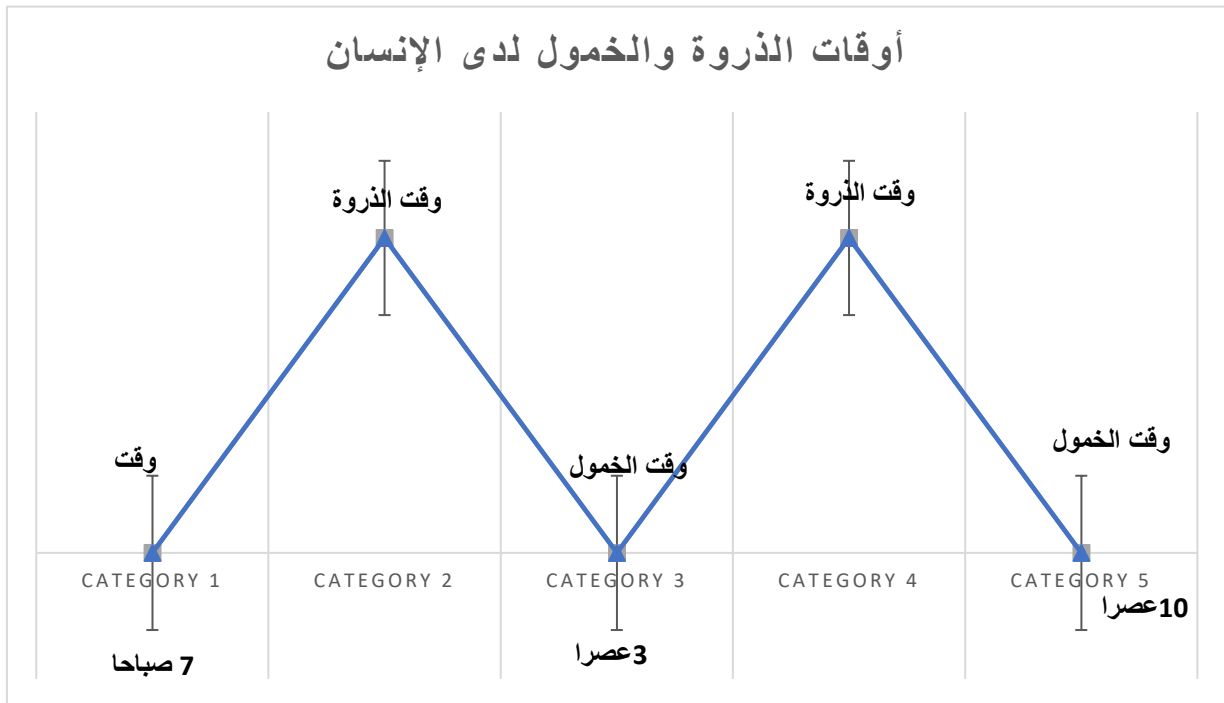
(1) عبد الله خلف الحربي، أساليب مقترحة لإدارة وقت معلم الموهوبين، مجلة كلية التربية، المجلد (35)، العدد (3)، 2019، ص: 397-368.

### ■ الوقت الذي يمكن التحكم فيه:

أي يمكن تنظيمه وإدارته وهو الوقت المخصص للعمل وهذا الوقت يكمن التحدي الكبير في تنظيمه، وهذا بدوره ينقسم إلى نوعين وهي وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني ويسمى "وقت الذروة" ووقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني ويسمى "وقت الخمول".

لذلك يجب على الفرد أن يبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه والتحكم فيه، ثم يحدد الجزء الذي يكون فيه بكامل نشاطه أي وقت الذروة ويستغله، بإعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد وهذا ينعكس على إنتاجيته كما هو موضح في الشكل [3-2].

الشكل [3-2]: أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان



المصدر: عبد الله خلف الحربي، أساليب مقترحة لإدارة وقت معلم الموهوبين، مجلة كلية التربية، المجلد (35)، العدد (3)، 2019، ص: 368.

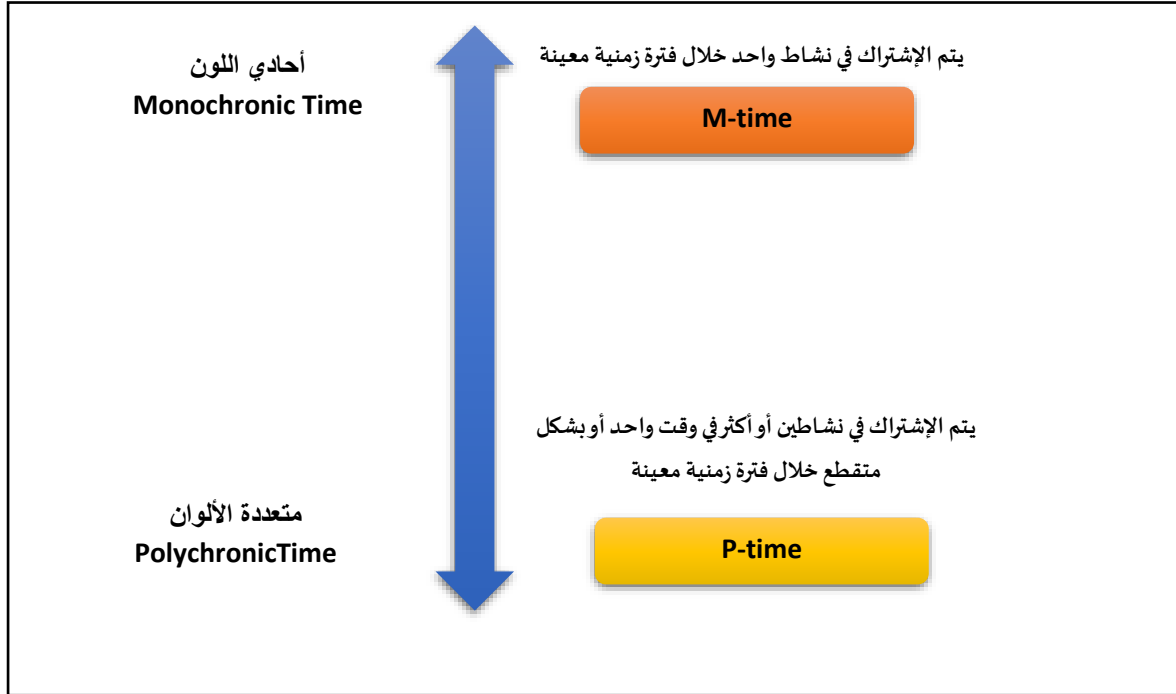
وأشارت الأدبيات الغربية إلى نوعين من الأشخاص هم الأشخاص الذي يميلون إلى أن يكونوا "أحادي اللون" وأولئك الذين يتسمون "بالألوان متعددة"، وي طرح السؤال غالبًا حول فكرة تعدد الألوان والذي يتعلق بمعنى الأنشطة "في الوقت نفسه" والأنشطة "دفعة واحدة".

على سبيل المثال العمل في ثلاثة مشاريع مختلفة خلال فترة واحدة دليل على السلوك متعدد الألوان، وعلى سبيل المثال مديرين يخططان لكتابة تقرير في الصباح يبدأ كلاهما في الكتابة، وبعد ثلاثين دقيقة يتلقى كلا المديرين مكالمة هاتفية، يعتبر المدير "أ" المكالمات الهاتفية بمثابة مقاطعة ويحاول إعادة جدولته المكالمات لفترة لاحقة من اليوم، أما المدير

"ب" يرد على الهاتف ويجري محادثة كاملة مع المتصل ويعود للعمل على التقرير بعد المكالمة، ومنه المدير "أ" أحادي نسبيًا لأن الأحداث غير المخطط لها وغير الجدولة تعتبر مقاطعات بالنسبة له، ويجب تقليلها إلى الحد الأدنى وعدم السماح لها بالتدخل في الأنشطة الجدولة، في حين يعتبر المدير "ب" متعدد نسبيًا لأنه تعامل مع الحدث غير الجدول كجزء طبيعي من الحياة وله أهمية مساوية أو أكبر مع الأنشطة المخطط لها (أي كتابة التقرير).<sup>1</sup>

وبالتالي لا يمكن اعتبار مفهوم "المتزامن" و"في نفس الوقت" مفهومًا مطلقًا، وذلك لإختلاف الأفراد في توجهاتهم في إستغلال الوقت، كما هو الحال بالنسبة للمنظمات والثقافات بأكملها، وبالتالي تعتمد على مدى تباين الثقافات الأحادية أو متعددة الأزمنة في المنظمة أو القسم.<sup>2</sup>

الشكل [2-4]: إستخدام الوقت أحادية اللون / متعددة الألوان



المصدر:

Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., & Lane, P. M , **How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time**, Academy of Management Perspectives, Vol.6,No.4 ,(1992) , p:18 .

إن الأفراد الذين يفضلون العمل بنشاط في العديد من المشاريع أو المهام أو الأنشطة المختلفة خلال فترة زمنية محددة هم بدرجة عالية من النوع متعدد الألوان (polychrons أو polychronics) ، أما الأفراد الذين

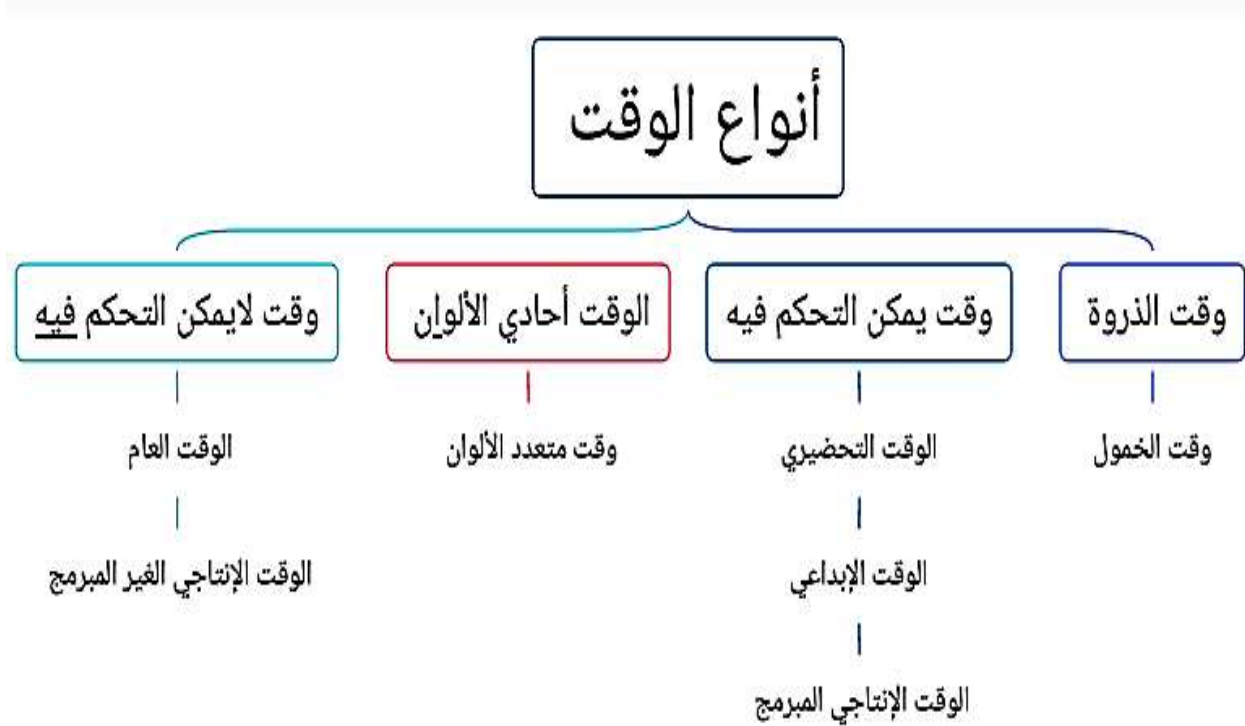
(1) Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., & Lane, P. M , **How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time**, Academy of Management Perspectives, Vol.6,No.4 ,(1992) , p:17-18 .

(2) Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., & Lane, P. M , OP. cit,p:18 .

يفضلون العمل على مشروع أو مهمة وإكمالها قبل الانتقال إلى أخرى خلال فترة زمنية محددة هم متدنيين في تعدد الألوان (monochronics أو monochrons).<sup>1</sup>

ومن خلال ماسبق يمكن إظهار أنواع الوقت التي ذكرت في الأدبيات، والتي تم تلخيصها في الشكل [2-5] التالي:

الشكل [2-5]: أنواع الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

### المطلب الثالث: أهمية الوقت في القرآن الكريم والسنة

للوقت أهمية كبيرة في حياة المسلم حيث أولى القرآن الكريم الوقت أهمية كبيرة، وذكره بصيغ مختلفة وفي مواطن متعددة، ونفصل في ذلك من خلال التطرق إلى مفاهيم الوقت في القرآن الكريم وكذلك في السنة النبوية الشريفة.

#### أولاً: الوقت في القرآن الكريم

ذكر القرآن الكريم الوقت في مواطن عدة وبصيغ متعددة مؤكداً على أهميته في حياة المسلم، وربطها بمعاني مختلفة كالكون والخلق وكذلك العمل وطرقه بالإضافة إلى الإدارة وتنظيمها، كما إرتبط بعلاقة الإنسان بربه من حيث العقيدة والعبادة، وذكرت كلمة الوقت ومشتقاتها في القرآن الكريم كما هي موضحة في الجدول [2-1] التالي:

<sup>(1)</sup> Nonis, S. A., Teng, J. K., & Ford, C. W. ,A cross-cultural investigation of time management practices and job outcomes, International Journal of Intercultural Relations, Vol.29, No.4 ,(2005), p: 413.



الجدول [2-2]: كلمة الوقت في القرآن الكريم

م	اللفظة	الآية	التفسير	تصنيف الآية
1	أُفِّتْ	﴿ وَإِذَا الرُّسُلُ أُفِّتَتْ ﴾ المرسلات: 11	وإذا الرسل جُمعت لوقت محدد.	مكية
2	الْوَقْتِ	﴿ إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ ﴾ الحجر: 38	وقت المعلوم: وقت التفخة الأولى.	مكية
3	الْوَقْتِ	﴿ إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ ﴾ ص: 81	إلى وقت معلوم وهو يوم يموت الخلق فيه.	مكية
4	لَوْقَتِهَا	﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ السَّاعَةِ أَيَّانَ مُرْسَاهَا ۗ قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِنْدَ رَبِّي ۗ لَا يُجَلِّيهَا لِوَقْتِهَا إِلَّا هُوَ ۗ ﴾ سورة الأعراف: 187	"يسألونك عن الساعة" يعني القيامة ولا يعلمها إلا هو الله تعالى، (لا يجليها) لا يكشفها ولا يظهرها.	مكية
5	لِمِيقَاتِ	﴿ فَجَمَعَ السَّحَرَةَ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ ﴾ الشعراء: 38	أي جمعوا وطلب منهم الإستعداد لمنازلة موسى - عليه السلام - في وقت معين هو «يوم الزينة» أي: يوم العيد.	مكية
6	مِيقَاتُ	﴿ ۞ وَوَاعَدْنَا مُوسَىٰ ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فِتْمٍ مِيقَاتٍ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً ۗ ﴾ سورة الأعراف: 142	أراد تبارك وتعالى أن يتم نعمته عليهم، بإنزال الكتاب الذي فيه الأحكام الشرعية، والعقائد المرضية، فواعد موسى ثلاثين ليلة وأتمها بعشر فصارت أربعين ليلة ليستعد موسى وينتهي لوعده الله.	مكية
7	مِيقَاتُ	﴿ لَمَجْمُوعُونَ إِلَى مِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ ﴾ سورة الواقعة: 50	سيُجمعون يوم القيامة لا محالة للحساب والجزاء.	مكية
8	مِيقَاتًا	﴿ إِنَّ يَوْمَ الْفُضْلِ كَانَ مِيقَاتًا ﴾ سورة النبأ: 17	"إن يوم الفصل" يوم القضاء بين الخلق، "كان ميقاتًا" لما وعد الله تعالى من الثواب والعقاب.	مكية

9	لَمِيقَاتِنَا ﴿ وَلَمَّا جَاءَ مُوسَى لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ قَالَ رَبِّ أَرِنِي أَنْظُرْ إِلَيْكَ ۗ ﴾ سورة الأعراف: 143	مكية	﴿ وَلَمَّا جَاءَ مُوسَى لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ قَالَ رَبِّ أَرِنِي أَنْظُرْ إِلَيْكَ ۗ ﴾ سورة الأعراف: 143
10	لَمِيقَاتِنَا ﴿ وَاخْتَارَ مُوسَى قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا لِمِيقَاتِنَا ۗ ﴾ سورة الأعراف: 155	مكية	﴿ وَاخْتَارَ مُوسَى قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا لِمِيقَاتِنَا ۗ ﴾ سورة الأعراف: 155
11	مَوَاقِيتُ ﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ ۗ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ ۗ ﴾ سورة البقرة: 189	مدنية	﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ ۗ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ ۗ ﴾ سورة البقرة: 189
12	مَوْفُوتًا ﴿ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْفُوتًا ۗ ﴾ سورة النساء: 103	مدنية	﴿ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْفُوتًا ۗ ﴾ سورة النساء: 103

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على : رنا محمد حسن الحمدان، الوقت وميادينه في ضوء القرآن الكريم: دراسة موضوعية، رسالة ماجستير في التفسير وعلوم القرآن، منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2011، ص:4.

وردت كلمة **الوقت** في آيات مكية ماعدا موضعين وردت في آيات مدنية، مما يدل على أن القرآن المكي أعني بالوقت لأن المشركين في ذلك الوقت كانوا منكرين للبعث وظنوا أن سبب هلاكهم وموتهم هو الدهر، وأنكروا إرسال الرسل وبالتالي جاءت هذه الآيات المكية لكلمة الوقت ومشتقاتها تأكيداً لهذه الحقائق التي نكروها، وأن الحياة مهما طال فلا بد لها من نهاية ولا بد من الموت، والبعث ليحاسب كل إنسان عن عمله الذي عمله في حياته خيراً أو شراً وبالنظر إلى آيات القرآن ومشتقاتها في كتب التفسير عني بالمسائل التالية:<sup>1</sup>

(1) رنا محمد حسن الحمدان، الوقت وميادينه في ضوء القرآن الكريم: دراسة موضوعية، رسالة ماجستير في التفسير وعلوم القرآن، منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2011، ص:4.

- وردت ألفاظ (لوقتها، الوقت، ميقاتا) في القرآن المكي لإثبات حقيقة الحياة الدنيا أنها دار فناء، وأن بعد الموت هناك بعث وحساب ؛
- وردت لفظة (أقتت) في القرآن المكي لإثبات صدق الرسل أنهم يحضرون يوم القيامة للشهادة على أممهم، كما جاء في قوله تعالى ﴿ وَإِذَا الرُّسُلُ أَقْتَتْ ﴾ المرسلات: 11؛
- ووردت لفظة (موقوتا) في سورة النساء وهي سورة مدنية للحديث عن الصلاة، لأن الصلاة لها وقتها المحدد لا يجوز تأخيرها عنه حتى ولو في حالة الحرب .

وردت كلمة الوقت ومشتقاتها في القرآن المدني في موضعين هما (مواقيت، موقوتا)، حيث نجد كلمة موقيت وردت في سورة البقرة وهي سورة مدنية بقوله تعالى ﴿ يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحُجِّ ﴾ سورة البقرة الآية 189، وجاءت ردا عن سؤال معاذ بن جبل للنبي صلي الله عليه وسلم ليعرف الناس موقيت عبادتهم في الصيام وأوقات الزكاة والكفارات وأوقات الحج، حيث جعل الله بلطفه ورحمته الهلال يظهر ضعيفا في أول الشهر ثم يتزايد إلى نصفه وهكذا.<sup>1</sup> كما وردت كلمة الوقت في القرآن الكريم بألفاظ أخرى كتنظير لكلمة الوقت، وهي موضحة في الجدول [2-3] التالي:

### الجدول [2-3]: نظائر كلمة الوقت في القرآن الكريم

م	اللفظة	السورة	الآية	التفسير	المصدر
1	الدهر	الجاثية	﴿ وَقَالُوا مَا هِيَ إِلَّا حَيَاتُنَا الدُّنْيَا نَمُوتُ وَنَحْيَا وَمَا يُهْلِكُنَا إِلَّا الدَّهْرُ وَمَا لَهُم بِذَلِكَ مِنْ عِلْمٍ إِنْ هُمْ إِلَّا يَظُنُّونَ ﴾ الجاثية: 24.	وما يُهْلِكُنَا عند إنتهاء آجالنا إِلَّا الدَّهْرُ، أي إلا مرور الزمان وكر الأعوام وتقلب الشهور والأيام.	تفسير الوسيط
2	الحين	سورة البقرة	﴿ فَأَرَزَّهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ ۖ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَىٰ حِينٍ ﴾ سورة البقرة: 36 .	الحين : الجزء من الزمان غير محدد بحد، والمراد به هنا وقت الموت أو يوم القيامة والمعنى إنزلوا إلى الأرض بعضكم لبعض عدو، ولكم فيها منزل وموضع إستقرار وتمتع بالعيش إلى أن يأتيكم الموت.	تفسير الوسيط

(1) عبد الرحمن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمان في تفسير كلام المان، الطبعة الأولى، لبنان: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص: 88.

3	الأجل	سورة القصص	﴿ فَلَمَّا قَضَىٰ مُوسَى الْأَجَلَ وَسَارَ بِأَهْلِهِ آنَسَ مِنْ جَانِبِ الطُّورِ نَارًا قَالَ لِأَهْلِهِ امْكُثُوا إِنِّي آنَسْتُ نَارًا لَّعَلِّي آتِيكُم مِّنْهَا بِخَبَرٍ أَوْ جَدْوَةٍ مِّنَ النَّارِ لَعَلَّكُمْ تَصْطَلُونَ ﴾ سورة القصص: 29.	المدة التي قضاها موسى أجيرا عند الشيخ الكبير بجهة مدين.	تفسير الوسيط
4	الأوان	سورة الحديد	﴿ أَلَمْ يَأْنِ لِلَّذِينَ آمَنُوا أَنْ تَخْشَعَ قُلُوبُهُمْ لِذِكْرِ اللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ الْحَقِّ وَلَا يَكُونُوا كَالَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلُ فَطَالَ عَلَيْهِمُ الْأَمَدُ فَقَسَتْ قُلُوبُهُمْ وَكَثِيرٌ مِّنْهُمْ فَاسِقُونَ ﴾ سورة الحديد: 16 .	يقال: أُنِيَ الشيء أيًا و أناء- بالفتح- وإني- بالكسر- إذا حان أنه أي وقته، أي ألم يحن وقت الذين أكثروا من المزاح.	تفسير الوسيط
5	العمر	سورة النحل	﴿ وَاللَّهُ خَلَقَكُمْ ثُمَّ يَتَوَفَّاكُمْ ۚ وَمِنْكُمْ مَّنْ يُرَدُّ إِلَىٰ أَرْدَلِ الْعُمُرِ لِكَيْ لَا يَعْلَمَ بَعْدَ عِلْمٍ شَيْئًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ قَدِيرٌ ﴾ سورة النحل : 70.	والمراد بأردل العمر أضعفه وأوهاه، وهو وقت الهرم والشيخوخة الذي تنقص فيه القوى وتعجز فيه الحواس عن أداء وظائفها.	تفسير الوسيط

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على: عبد العظيم الغباشي وآخرون، التفسير الوسيط للقرآن الكريم، الطبعة الثالثة، مصر: مجمع البحوث الإسلامية بالأزهر، 1992.

وردت في القرآن الكريم خمسة نظائر لكلمة الوقت كما ذكرنا في الجدول [2-3] أعلاه، وهي **الدهر والحين والأجل والأوان والعمر**، بالنسبة للدهر فكانو يزعمون أن المؤثر في هلاك النفس هو مرور الليالي والأيام، وينكرون ملك الموت وقبضه للأرواح بأمر الله تعالى، أما كلمة **حين** فقصد بها وقت إنقضاء الآجال، ويقال أنه يقصد به وقت الموت والقيامة، أما **الأجل** فيقصد به إتمام موسى عليه السلام المدة المتفق عليها، أما كلمة **الأوان** فقصد بها ألم يحن وقت الذين أكثروا المزاح، أما بالنسبة لكلمة **العمر** وأردله هو الهرم، قال الإمام الرازي- رحمه الله-: لما ذكر- سبحانه- بعض عجائب أحوال الحيوانات ذكر بعده بعض عجائب أحوال الناس، ومنها ما هو مذكور في الآية: ﴿وَاللَّهُ خَلَقَكُمْ ثُمَّ يَتَوَفَّاكُمْ وَمِنْكُمْ مَّنْ يُرَدُّ إِلَىٰ أَرْدَلِ الْعُمُرِ﴾ وهو إشارة إلى مراتب عمر الإنسان والعقلاء ضبطوها في أربعة مراتب أولها سن النشوء والنماء، وثانيها سن الوقوف وهو سن الشباب من ثلاث وثلاثين سنة إلى أربعين سنة، وثالثها سن الإنحطاط القليل وهو سن الكهولة- وهو من الأربعين إلى الستين- ورابعها سن الإنحطاط الكبير-

وهو سن الشيخوخة- وهو من الستين إلى نهاية العمر، والمعنى «والله» - تعالى- هو الذي «خلقكم» بقدرته ولم تكونوا قبل ذلك شيئاً مذكوراً «ثم» هو وحده الذي «يتوفاكم» وينهي حياتكم من هذه الدنيا عند إنقضاء آجالكم، وقسم القرآن الزمن والوقت إلى أجزاء إستعملها الإنسان في الحياة ويختلف عما تعارف الناس عليه، لكنه أضفى على بعضها بعداً في إطارات معينه (كالليل والنهار واليوم في حياتهم ومن أحيانا القيامة...) إستعملها في أحيان أخرى مصطلحات مطلقة وغير مقيدة بإطار زمني أي هي مطلقة من كل إطار.<sup>1</sup>

### ثانياً: الوقت في السنّة النبوية الشريفة

أولى النبي صلى الله عليه وسلم الوقت عناية فائقة فهو نعمة من الله تعالى وهبها للإنسان ومنحه إياها ليصرفها فيما يعود عليه بالنفع، قال صلى الله عليه وسلم (إن الصحة والفراغ نعمتان من نعم الله) الترمذي، فنعم الله على عباده لا تعد ولا تحصى فمن يستغل نعمة الصحة والبدن ولا يؤجل العمل إلى حين يسقم، وينتظر المعوقات التي تشغل عن عبادة الله فقد خسر فرصة حياته.<sup>2</sup>

فمن صح بدنه وتفرغ من الأشغال العائقة ولم يسع لإستثمار الصحة والفراغ لإصلاح آخرته ودينه لتحقيق أهدافه التي تعينه على العيش الرغيد في الدنيا وترقى به إلى مدارج الصالحين في الآخرة، فمن لم يكن كذلك فهو كالمغبون فيهما وتمام ذلك أن الدنيا مزرعة الآخرة، وفيها التجارة التي يظهر ربحها في الآخرة فمن إستعمل فراغه وصحته في الطاعة فهو المغبوط، ومن إستعملها في معصية الله فهو المغبون لأن الفراغ يعقبه الشغل والصحة يعقبها السقم.<sup>3</sup>

حيث جاءت السنّة النبوية تؤكد أهميته وقيّمته الكبرى إذ ان الإنسان مسؤول أمام ربه عز وجل يوم القيامة، وسيسأل الأسئلة الأربعة التي نص عليها رسول الله صلى الله عليه وسلم في قوله: (لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل: عن عمره فيما أفناه؟ وعن علمه فيم فعل فيه؟ وعن ماله من أين اكتسبه؟ وفيما أنفقه؟ وعن جسمه فيما أبلاه؟) الترمذي، وهكذا يسأل الإنسان عن عمره وكيف صرف أعوامه التي عاشها في الدنيا، لطالما أمهل الله تعالى الناس من قبل وعندما يواجهون بالسؤال يوم القيامة سيدركون قيمة الوقت وإضاعة هذه النعمة العظمى، وعن الشباب خاصة الذي هو جزء من العمر وذلك بإعتباره مرحلة الحيوية والقوة والعزيمة الماضية التي بين ضعف الطفولة وضعف الشيخوخة.<sup>4</sup> وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (عمر أمتي ستون إلى سبعين سنة) الترمذي فيجب على المسلم أن يحرص على عمره وان لا يبده في غير منفعة وتجنب الشرور والآثام، ومن الأحاديث التي تدل على شرف الزمان وعلو منزلته - حتى في أصعب المواقف وأكثرها هولاً - ما قاله عليه الصلاة والسلام

(1) أحمد سعيد صالح عزام، وحدات الزمن وأجزاؤه في القرآن الكريم (دراسة قرآنية)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد (21)، العدد (2) 2017، ص:44.

(2) مرضيه الزين مختار محمد، قيمة الوقت وتنظيمه لدى علماء الفكر التربوي الإسلامي من القرن الأول حتى القرن الثامن والعشرين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (25)، 2022، ص:619.

(3) الحبيب عبد الرحمن بن محمد وآخرون، قواعد تربوية لإدارة الوقت من السنة النبوية، مجلة كلية التربية، المجلد (34)، العدد (2)، 2015، ص:717.

(4) مرضيه الزين مختار محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 619.

(إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة، فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفل)، والغرس في هذه اللحظة تكريم للعمل وإشعار بأن الإنسان لا يدع عمارة الأرض، هذا الموقف يمثل القيام بحق الوقت الحاضر بحق اللحظة الواقعة، بغض النظر عن الماضي أو المستقبل.<sup>1</sup>

ومن الأدلة العامة في إدارة الوقت وفق الجانب المادي والروحي قوله صلى الله عليه وسلم: « إغتتم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك وغناك قبل فقرك وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك». صحيح الترغيب والترهيب، ومنه بين الحالات الأهم في مراحل عمر الإنسان لإدارة الوقت، أي أنه قد يدير وقت الهرم والفقر والمرض والشغل ولكن نتاجه ضعيف، وبقي وقت الشباب والصحة والغنى والفراغ التي تبنى بها الحياة وتعمر الحضارات وتكمل بها وتنشر بها العدل ومن الأدلة أيضا التي تبين أهمية إدارة الوقت وفق الجانب المادي والروحي قوله صلى الله عليه وسلم: « لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيم أفناه؟ وعن علمه فيم فعل فيه؟ وعن ماله من أين اكتسبه؟ وفيم أنفق؟ وعن جسمه فيم أبلاه؟ » أخرجه الترمذي.<sup>2</sup>

كما أشارت السنة النبوية إلى إدارة الوقت وفق الجانب الروحي وذلك بالقيام بالأعمال الصالحة التي تدخل في حديث رسول الله ﷺ قال: « بادروا بالأعمال سبعاً هل تنتظرون إلا فقراً منسياً، أو غنىً مُطغياً، أو مرضاً مُفسداً أو هَرَمًا مُفندًا أو موتاً مُجهزاً، أو الدجال، فشر غائب ينتظر، أو الساعة، والساعة أدهى وأمر؟ » أي أعملوا وإستغلوا الفرص قبل أن يدرك بكم واحد من هذه الأمور المذكورة، ومما بينته السنة النبوية إدارة الوقت وفق الجانب المادي حديث رسول الله ﷺ: « إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفلعل » ، فهذا من أعظم ما بين قيمة الوقت وإدارته لأجل عمارة الأرض.<sup>3</sup>

بإختصار يمكن القول أن النبي ﷺ طلب من الإنسان في هذا الحديث أن يستثمر وقت الشباب والصحة والغنى والفراغ والحياة فيما ينفعه، ومجتمعه وأمته قبل أن تأتيه مخاطر تمنعه من ذلك .

إن السنة النبوية جاءت مؤكدة على أهمية الوقت لكونه رأس مال الإنسان، ووعاء لعمله الصالح وميدان سبقه وتنافس به بل وجعلته أمانة يسأل عنها العبد يوم القيامة فالزمن لا يعوض ولا يعود أبداً، لذا حرص النبي صلى الله عليه وسلم على رسم منهج فريد متكامل في إغتنام وإدارة الوقت، وأيضاً حوّت السنة النبوية على عدّة نصوص تتحدث عن المخاطر بشكل عام وعن المخاطر الشخصية بشكل خاص، التي تلوح دون استثمار في الوقت والتي يتعرّض لها الإنسان.<sup>4</sup> والتي يشار لها في الأدبيات التنظيمية بمعوقات إدارة الوقت ومشار إليها في الجدول [2-4]:

(1) مرضيه الزين مختار محمد، مرجع سبق ذكره ، ص: 619.

(2) أمّني حجّي حمد أمّني الدوسكي، عارف علي عارف القرداغي، إدارة الوقت وصناعة التميز في السنة النبوية، مجلة الرسالة، المجلد (1)، العدد (2)، (2018)، ص: 214.

(3) أمّني حجّي حمد أمّني الدوسكي، عارف علي عارف القرداغي، مرجع سبق ذكره ، ص: 215.

(4) حسن محمد الرفاعي، استثمار الوقت بين تأثير "المخاطر الشخصية" وتأثير "الجهات المستفيدة" قراءة من منظور الاقتصاد الإسلامي، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد (11)، العدد (4)، 2014، ص: 187.

الجدول [2-4]: المخاطر التي تلوح دون الإستثمار في الوقت

المخاطر	الحديث	التفسير
المخاطر الشخصية (الذاتية)	قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: " بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سَبْعًا، هَلْ تَنْظُرُونَ إِلَّا فَقْرًا مُنْسِيًّا أَوْ غِنًى مُطْعِيًّا أَوْ مَرَضًا مُفْسِدًا أَوْ هَرَمًا مُفْنِدًا أَوْ مَوْتًا مُجْهِزًا أَوْ الدَّجَالَ فَتَشْرُ غَائِبٍ يُنْتَظَرُ أَوْ السَّاعَةَ فَالسَّاعَةُ أَذْهَى وَأَمْرٌ "، رواه أبو هريرة.	ضرورة إغتنام أو إستثمار الأوقات قبل مدهامة الآفات أو المخاطر المؤثرة سلبيًا على إستثمار تلك الأوقات.
	قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: " بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ فِتْنًا كَقَطْعِ اللَّيْلِ الْمُظْلِمِ يُصْبِحُ الرَّجُلُ مُؤْمِنًا وَيُمْسِي كَافِرًا أَوْ يُمْسِي مُؤْمِنًا وَيُصْبِحُ كَافِرًا، يَبِيعُ دِينَهُ بِعَرَضٍ مِنَ الدُّنْيِ "، رواه أبو هريرة.	الْحَتَّ عَلَى الْمُبَادَرَةِ إِلَى الْأَعْمَالِ الصَّالِحَةِ، قَبْلَ تَعَدُّرِهَا وَالِإِشْتِعَالِ عَنْهَا بِمَا يَحْدُثُ مِنَ الْفِتَنِ الشَّاعِلَةِ.
المخاطر الإقتصادية	قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: " بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سَبْعًا، هَلْ تَنْظُرُونَ إِلَّا فَقْرًا مُنْسِيًّا أَوْ غِنًى مُطْعِيًّا ".	الفقر المنسي لصاحبه عن أمور يجب أن لا ينساها، وهي مطلوبة منه وقد يبلغ الغنى مرتبة " الغنى المطغي الموقع لصاحبه في المعاصي " وكلاهما في هذه الحالة يعدان من المخاطر المؤثرة على وقت.
المخاطر الصحية	قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: " بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سَبْعًا، هَلْ تَنْظُرُونَ إِلَّا فَقْرًا مُنْسِيًّا أَوْ غِنًى مُطْعِيًّا أَوْ مَرَضًا مُفْسِدًا... ".	الأمراض المزمنة والخطيرة والمتنوعة والتي تدرج ضمن الأمراض المفسدة لصحة الإنسان، والمؤدية إلى عدم إمكانية إستثماره للوقت بالشكل الأمثل.
المخاطر العمرية	قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: " بَادِرُوا بِالْأَعْمَالِ سَبْعًا هَلْ تَنْظُرُونَ إِلَّا فَقْرًا مُنْسِيًّا أَوْ غِنًى مُطْعِيًّا أَوْ مَرَضًا مُفْسِدًا أَوْ هَرَمًا مُفْنِدًا ".	عبارة عن عجز خلقي يحصل عند الكبر يؤثر على إستثمار في الوقت.

<p>المخاطر الفكرية</p> <p>الهَمُّ وَالْعَمُّ وَالْحُزْنُ تؤثر سلباً على استثمار الشخص لوقته، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم إستفادة الجهة التي خصصَ هذا الإنسان لإفادتها بالقدر المطلوب .</p>	<p>قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: " مَا يُصِيبُ الْمُسْلِمَ مِنْ نَصَبٍ وَلَا وَصَبٍ وَلَا هَمٍّ وَلَا حُزْنٍ وَلَا أَدَى وَلَا غَمٍّ حَتَّى الشَّوْكَةِ يُشَاكُهَا إِلَّا كَفَّرَ اللَّهُ بِهَا مِنْ خَطَايَاهُ " .</p>	<p>المخاطر الفكرية</p>
<p>المخاطر الإرادية</p> <p>العجز الإرادي والكسل لأتھما يحصلان بإرادة الإنسان وتعتبر مخاطر إرادية تنعكس سلباً على استثمار الإنسان لوقته .</p>	<p>كَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ " يَقُولُ اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْعَجْزِ وَالْكَسَلِ وَالْجُبْنِ وَالْهَرَمِ وَأَعُوذُ بِكَ مِنْ فِتْنَةِ الْمَحْيَا وَالْمَمَاتِ وَأَعُوذُ بِكَ مِنْ عَذَابِ الْقَبْرِ " .</p>	<p>المخاطر الإرادية</p>
<p>المخاطر الأمنية</p> <p>فقد الأمن يؤدي إلى الإضطراب والفوضى وتعرض الإنسان لمخاطر أهمها الخطر على الجسد والخطر على تحصيل لقمة العيش، ومنه ينعكس ذلك سلباً على استثمار الإنسان لوقته في تلك الدولة بسبب تلك المخاطر .</p>	<p>قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: " مَنْ أَصْبَحَ مِنْكُمْ آمِنًا فِي سِرْبِهِ مُعَانِيًّا فِي جَسَدِهِ، عِنْدَهُ قُوَّةٌ يَوْمِهِ، فَكَأَنَّمَا حِيزَتْ لَهُ الدُّنْيَا " .</p>	<p>المخاطر الأمنية</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: حسن محمد الرفاعي، استثمار الوقت بين تأثير "المخاطر الشخصية" وتأثير "الجهات المستفيدة" قراءة من منظور الإقتصاد الإسلامي، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد (11)، العدد (4)، 2014، ص: 187-194.

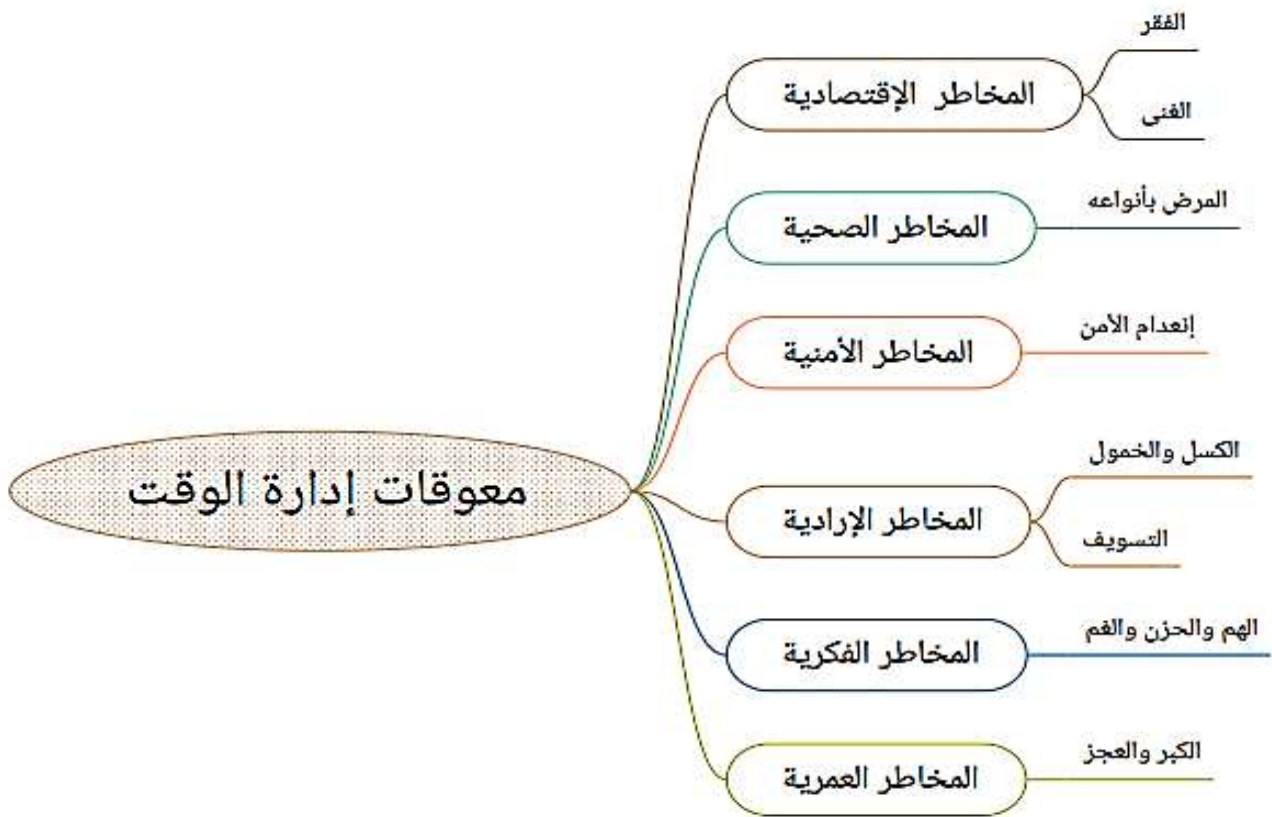
يتضح جلياً من خلال ماسبق أهمية الوقت وإدارته في القرآن والسنة وفي حياة المسلم، حيث ذكرت كلمة الوقت بصيغ عدة وبدلالات مختلفة، للدلالة على الإستثمار فيه وتركيز على قيمته في عمارة الأرض وخاصة في فترة الشباب قبل الهرم والغنى قبل الفقر والصحة قبل المرض، وأيضاً أشار الحديث النبوي الشريف إلى بعض المعوقات التي تحول دون إستغلال الوقت منها الإرادية الكسل والخمول وكذلك الإقتصادية والأمنية، وهذا ما يظهره الشكل [2-6] الذي يلخص معوقات إدارة الوقت المتمثلة في :

- المخاطر الإقتصادية: الفقر والغنى ؛
- المخاطر الصحية: المرض بأنواعه ؛
- المخاطر الأمنية: الحروب وإنعدام الأمن ؛



- المخاطر الإرادية: الكسل الخمول التسويف ؛
- المخاطر الفكرية : الغم الحزن الهم ؛
- المخاطر العمرية: الهرم والشيخوخة والعجز .

الشكل [2-6]: معوقات إدارة الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

## المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الفعالة للوقت

تعتبر الإدارة الفعالة للوقت محور أساسي في حياة الأفراد عامة وفي حياة الموظف والمنظمة خاصة، فهي أساس النجاح في العمل من خلال تنظيم الوقت والإستثمار فيه قدر الإمكان والتخطيط له لتحقيق أقصى الإنجاز، لذلك حاول الباحثون في الأدبيات التنظيمية إلى وضع مفهوم واضح للإدارة الفعالة للوقت، ولكن بإختلاف وجهات النظر تعددت مفاهيمها، ومنه سنحاول إستعراض أهم التعريفات في الإدارة الفعالة للوقت .

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الفعالة للوقت

على الرغم من الوقت التي لا يزال حديث البحث في المنظمات، إلا أن مفردات المديرون مليئة بالإشارات إلى الوقت مثلاً عند وصف الإستراتيجية يتم ذكر مفاهيم مثل في الوقت المناسب ووقت السوق ووتيرة الوقت ووقت رد الفعل والتوقيت.... بشكل متكرر، على وجه الخصوص في سياق البيئات الديناميكية والتي لا يمكن التنبؤ بها، يعد الوقت مورداً يجب إدارته بنشاط حتى تظل الشركات قادرة على المنافسة، وبالتالي فإن القرارات المتعلقة بالسرعة والإنتقالات في الشركات كلها تتعلق بالوقت، ومع ذلك فإن إدارة الوقت معقدة بسبب المفاهيم والإفتراضات المتعددة للوقت الموجودة حالياً.<sup>1</sup>

تم وصف إدارة الوقت بإستخدام العديد من المصطلحات المختلفة منها التوازن والمرونة والتحكم بالوقت، وأيضاً يتم تطويرها من خلال التحديد والممارسة مثل تحديد الأولويات وإحترام تلك الأولويات، كما يمكن إعتبار إدارة الوقت أيضاً بمثابة العملية التي من خلالها ينجز الفرد المهام والأهداف بشكل أكثر فعالية، أي عملية يتحكم فيها الفرد في التوقيت.

وفقاً لـ **Crutsinger (1994)** تتضمن إدارة الوقت تحديد ما يجب على المرء القيام به من خلال تحديد الأهداف والأحداث الأكثر أهمية، وإدراك أنه يجب جدولة الأنشطة الأخرى حولها (تحديد الأولويات) وإتخاذ قرارات بشأن مقدار الوقت الذي يسمح به لمهام معينة (تقدير الوقت)، والتكيف مع ما هو غير متوقع (حل المشكلات) وإعادة النظر في الأهداف والأولويات على أساس منتظم (التقييم)، ومراقبة أنماط وإتجاهات السلوك.<sup>2</sup>

ووصف **Kelly (2002)** سلوكيات إدارة الوقت مؤخرًا بأنها إعداد القوائم والتنظيم، وتحديد الأهداف والإحتفاظ بالجدول الزمني وتقييمه بشكل روتيني، وتقسيم المهام إلى أجزاء أبسط.<sup>3</sup>

(1) Crossan, M., Cunha, M. P. E., Vera, D., & Cunha, J., **Time and organizational improvisation**, Academy of Management Review, (2005) , Vol.30,No.5 ,(2003) p:3 .

(2) Hellsten, L. M, **What Do We Know About Time Management? A Review of the Literature and a Psychometric Critique of Instruments Assessing Time Management**, Time Management, Vol.,No.0 ,(2012), p:5.

(3) Kelly, W. E, **No time to worry: the relationship between worry, time structure, and time management**, Personality and Individual Differences, Vol.35,No.5 ,(2003) p:1120 .

أعتبر البعض إدارة الوقت كسلوك تخطيطي وطريقة لتحديد الهدف، وتركيز الإلتباه والجهد (أي التحفيز) لتحقيقها من خلال توفير أهداف واضحة يمكن للأفراد توجيه طاقاتهم نحوها، كما إقترح كل من **Tesser وBritton (1991)** أن الإنخراط في سلوكيات إدارة الوقت يمكن إعتبره فرقاً فردياً في مهارات التخطيط السلوكي، مثل التخطيط قصير المدى وتفضيل التخطيط بعيد المدى، حيث يشير التخطيط قصير المدى إلى أنشطة إدارة الوقت ضمن إطار زمني يومي أو أسبوعي، ويشير تفضيل التخطيط بعيد المدى إلى وجود أهداف بعيدة المدى وعادات عمل جيدة التنظيم.<sup>1</sup>

ووفقاً **Lakein (1973)** تم وصف إدارة الوقت كعملية يحدد فيها الأفراد أولاً إحتياجاتهم ورغباتهم ثم يرتبونها من حيث الأهمية، وتشمل الأنشطة المحددة تحديد الأهداف لتحقيق الإحتياجات أو الرغبات وتحديد أولويات المهام اللازمة لتحقيقها، ثم تتم مطابقة المهام ذات الأهمية القصوى مع الوقت والموارد المتاحة من خلال التخطيط والجدولة وعمل القوائم، وذكر **Lakein** أيضاً نصائح أخرى لإدارة الوقت مثل تنظيم مساحة العمل، وتحديد نهج المشاريع أي السيطرة على مرور الوقت من خلال تحديد الأهداف والجدولة والتنظيم، ومنه يكتسب المرء إحساساً بالإتقان في كيفية تخصيص وقته، ومع ذلك فإن الإستنتاج المنطقي يرتبط **بالكفاءة الذاتية** للشخص في القدرة على ممارسة التأثير على سلوكه.<sup>2</sup>

وعرف **Dimitrova (2018)** إدارة الوقت أنها عملية أو نشاط محدد لممارسة التحكم على مرور الوقت لتنفيذ مهام معينة أو الإجراءات، بإختصار إنها القدرة على التنظيم والتخطيط وإستخدام وقتك لمهام معينة بالطريقة المثلى.<sup>3</sup>

ووفقاً **Drucker (1909-2005)** "الوقت هو أندر مورد للمدير، إذا لم تتم إدارته لا يمكن إدارة أي شيء آخر".<sup>4</sup>

وفقاً لـ **Shipman (1983)** الوقت هو سلعة غير متحيزة متاحة للجميع بكميات متساوية ولا تكلفنا أي شيء من الناحية المالية، وهي تحت تصرفنا تماماً، وإقترح **ثمانية** خصائص لمديري الوقت الناجحين: (أ) القدرة على تحديد الأهداف والأولويات والتخطيط للمستقبل ؛ (ب) القدرة على ترتيب الأنشطة و القضايا حسب الأولوية ؛ (ج) القدرة على التفويض لأكثر الموظفين تأهيلاً أو حمل الآخرين على القيام بمهام للمساعدة ؛ (د) الشجاعة لرفض

(1) Zampetakis, L. A., Bouranta, N., & Moustakis, V. S. , **On the relationship between individual creativity and time management**, Thinking skills and creativity, Vol. 5,No.1 ,(2010), p:24 .

(2) Macan, T. H. **Time management: Test of a process model**, Journal of applied psychology, Vol. 79,No.3 ,(1994) ,p:381 .

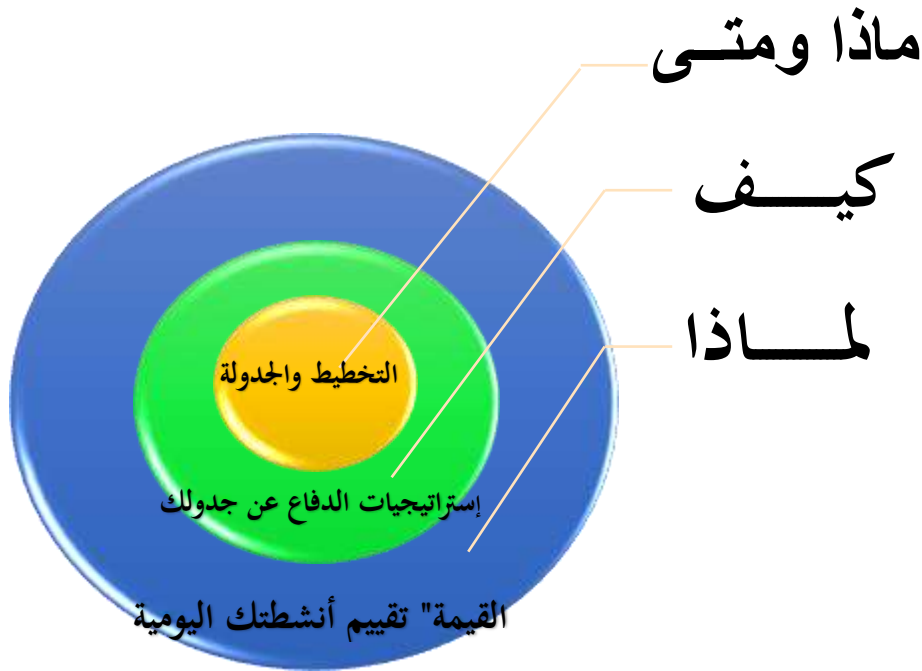
(3) Dimitrova, V., & Mancheva-Ali, O , **Planning and Time Management**, In International Conference Knowledge-Based Organization, Vol.24,No. 1,(2018), p:283 .

(4) Cyril, A. V. , **Time management and academic achievement of higher secondary students**, Journal on School Educational Technology, Vol.10,No.,3 (2015), p:38.

إضاعة الوقت في مهام مستحيلة أو غير ضرورية على الإطلاق ؛ (هـ) القدرة على القيام بذلك الآن؛ (و) الإستعداد لتخصيص بعض الوقت لدعم وتشجيع وإبداء الإهتمام بالموظفين وغيرهم ؛ (ز) القدرة على الشعور بمرور الوقت ؛ (ح) القدرة على الشعور بأفضل وقت للإستفادة من مهارات معينة.<sup>1</sup>

كما صاغ **MacKenzie (1994)** نموذجًا الشكل [7-2] يحدد مكونات إدارة الوقت يركز هذا النموذج على ثلاثة عناصر رئيسية "ماذا ومتى، وكيف، ولماذا" وفسر **MacKenzie** "ماذا ومتى" يكون التخطيط والجدولة حيث تحدد ما عليك القيام به ومتى يجب عليك القيام به، أما **الكيفية** تعني تحديد الحماية والتحكم وإستراتيجيات الدفاع عن جدولك الزمني ضد الإنقطاعات، وإهدار الوقت والمماطلة وإيجاد أبسط الطرق وأكثرها فعالية للقيام بما عليك القيام به، أما "السبب" يتعلق ب"القيمة" أي تسمح لك الدائرة الخارجية لـ "القيمة" بتقييم أنشطتك اليومية مقابل الطموحات العامة وتنظيم وقتك، بحيث يمكن تحقيق تلك الأهداف طويلة المدى.<sup>2</sup>

الشكل [7-2]: نموذج **MacKenzie (1994)** لمفهوم إدارة الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على :

Larry, C. D. , **A study of time management use and preferred time management practices of middle and secondary school principals in selected southern states**, The University of Alabama at Birmingham ,(2003), p: 10.

(<sup>1</sup>) Larry, C. D. , **A study of time management use and preferred time management practices of middle and secondary school principals in selected southern states**, The University of Alabama at Birmingham ,(2003), p: 10.

(<sup>2</sup>) Larry, C. D; and al, OP. cit,p:11.

- وبعد إجراء مقابلة حول الوقت وإدارته مع **MacKenzie** ومن خلال طرح جملة من الأسئلة، وجد<sup>1</sup>:
- س: لقد نشأ معظم الأمريكيين على الاعتقاد أنه كلما عملوا بجد زاد إنجازاتهم في الحياة، ما رأيك في ذلك الدكتور ماكنزي؟ ج: إنها أسطورة القول المأثور الأصح هو "إعمل بذكاء وليس بجهد أكبر"، وهو الإعراف بالمغالطة ويجب توخي الحذر للتمييز بين النشاط لمصلحتك والنشاط الذي يأتي بالنتائج.
  - س: هل يحتاج معظم الناس إلى مزيد من الوقت للقيام بما يريدون القيام به؟ ج: سيقول 1 من كل 100 شخص فقط أن لديهم وقتًا كافيًا، ويقول الأغلبية أنهم يحتاجون من 10% إلى 50% أكثر، هذا الرأي ينذر بالخطر، عندما ندرك حقيقة مذهلة عن الوقت أي أن كل واحد منا لديه كل الوقت.
  - س: ما المشكلة إذن؟ المشكلة تكمن في أنفسنا لا يتعلق الأمر بالمقدار الذي نملكه، ولكن بكيفية نستغل الوقت المتاح لدينا بشكل جيد، فالوقت مورد فريد لا يمكن أن يتراكم مثل المال ونحن مضطرون إلى إنفاقه سواء اخترنا ذلك أم لا، ومنه يبدو أن الوقت هو الأقل فهمًا والأكثر سوء إدارة.
  - س: كيف إذن يدير المرء الوقت؟ ج: بالمعنى الدقيق للكلمة فإن المرء لا يفعل ذلك لأن عقرب الدقائق خارج عن إرادتنا، لذا فهي "ليست مسألة إدارة الساعة ولكن إدارتنا فيما يتعلق بالساعة".
- كما عرفت **Claessens (2007)** إدارة الوقت بأنها: "السلوكيات التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الفعال للوقت أثناء أداء بعض الأنشطة الموجهة نحو الهدف، حيث تنقسم السلوكيات التي يشيرون إليها إلى سلوكيات تقييم الوقت (الوعي الذاتي باستخدام الوقت)، وسلوكيات التخطيط (أي تحديد الأهداف، ومهام التخطيط)، وسلوكيات المراقبة (مراقبة استخدام الفرد للوقت)، وتعمل هذه السلوكيات معًا بطريقة دورية"<sup>2</sup>.
- وفي نموذج عملية إدارة الوقت الذي اقترحه **Macan** في عام 1994 تم تمييز ثلاثة أبعاد لسلوك إدارة الوقت أي تحديد الأهداف والأولويات وآليات إدارة الوقت (على سبيل المثال، تدوين الملاحظات والقوائم)، وتفضيل التنظيم (أي العمل بطريقة منهجية)، وإشتق هذا الافتراض من أدبيات تحديد الأهداف<sup>3</sup>.
- واقترح تحليل حديث لأدبيات إدارة الوقت تعريفًا آخر، أي أنها "شكل من أشكال صنع القرار يستخدمه الأفراد لهيكله وقيمتهم وحمائته وتكييفه مع الظروف المتغيرة"، يعكس التعريف فكرة أن إدارة الوقت ليست إدارة الوقت في حد

(1) Larry, C. D; and al, OP. cit,p:23.

(2) Claessens, Brigitte JC, et al. **A review of the time management literature**, Personnel review ,(2007). , Vol.24,No., 1,(2007), p: 262.

(3) Claessens, Brigitte JC, et al, **Planning behavior and perceived control of time at work**, Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior ,Vol.25,No.8 ,(2004), p:937 .

ذاته، بل هي استخدام الإستراتيجيات التنظيمية لإدارة الأنشطة المختلفة خلال فترة زمنية محددة.<sup>1</sup> كما يعرفها البعض على أنها "مزيج من تقييم الوقت، وتحديد الأهداف، التخطيط، أنشطة المراقبة".<sup>2</sup>

وعرفها كل من **Aeon** و **Aguinis (2017)** على أنها "شكل من أشكال صنع القرار، يستخدمه الأفراد لهيكله وقتهم وحمايته وتكييفه مع الظروف المتغيرة".<sup>3</sup>

تتفاقم مشكلة تعريف إدارة الوقت من خلال حقيقة أن التخصصات المختلفة لها إختلاف في ما تعنيه إدارة الوقت في علم الاجتماع على سبيل المثال قد يكون التركيز على هيكل الوقت الشخصي، بينما في علم النفس قد يكون التركيز على القدرة على الإلتزام بالخطط وعمل تقديرات دقيقة للمدة التي ستستغرقها المهمة، لهذا السبب نحتاج إلى تعريف يشمل مجموعة واسعة من التخصصات، وهناك من يتبنى منظوراً يركز على الفرد حيث يؤكد أن الأفراد يتخذون قرارات حول كيفية تخصيص الوقت، ووفقاً لذلك إدارة الوقت ينظر إليها كشكل من أشكال إتخاذ القرار التي يستخدمها الأفراد لهيكله وقتهم وحمايته وتكييفه مع الظروف المتغيرة.<sup>4</sup>

وعرف **Koch** و **Kleinmann (2002)** إدارة الوقت (TM) على أنها محاولة ذاتية التحكم لإستخدام الوقت بطريقة فعالة ذاتياً لتحقيق النتائج، ومنه يعني هذا التعريف أن الأفراد لديهم الفرصة لتقرير كيفية تقسيمهم وتنظيم وقتهم.<sup>5</sup>

وينظر إلى إدارة الوقت أنها عملية تطبيق وظائف الإدارة، مثل التخطيط والتنظيم والتحكم في الأنشطة الخاصة بالفرد من أجل الوصول إلى أهدافه في حياته الشخصية والعملية بطريقة فعالة ومنتجة، حيث يمكن للأفراد الذين يديرون الوقت بكفاءة تخصيص الوقت لأنشطتهم الخاصة، وتحقيق أهدافهم المهنية والتجارية بطريقة فعالة ومثمرة.<sup>6</sup> وفي دراسة لإختبار سلوك إدارة الوقت لدى المديرين تم إنشاء الفرضيات تتعلق بأنماط إستغلالهم للوقت، شملت الدراسة عينات منفصلة من المديرين التنفيذيين والمديرين من المستوى الأعلى، في كل من اليابان والولايات المتحدة لإختبار الفرضيات التالية:

1. يقضي المديرين اليابانيون والأمريكيون، نفس النسبة المئوية تقريباً من الوقت في العمل فردياً ؛
2. يقضي المديرين اليابانيون والأمريكيون، نفس النسبة المئوية تقريباً من الوقت في العمل وفي التفاعل مع الآخرين.

(1) Aeon, Brad, and Herman Aguinis, "It's about time: New perspectives and insights on time management." Academy of management perspectives ,Vol.31,No. 4,(2017), p:311.

(2) Häfner, A., & Stock, A. ,Time management training and perceived control of time at work, The journal of psychology, Vol.144,No.5 ,(2010), p:430.

(3) Aeon, B., & Aguinis, H. It's about time: New perspectives and insights on time management. Academy of management perspectives, Vol. 31, No.4 ,(2017), p:311.

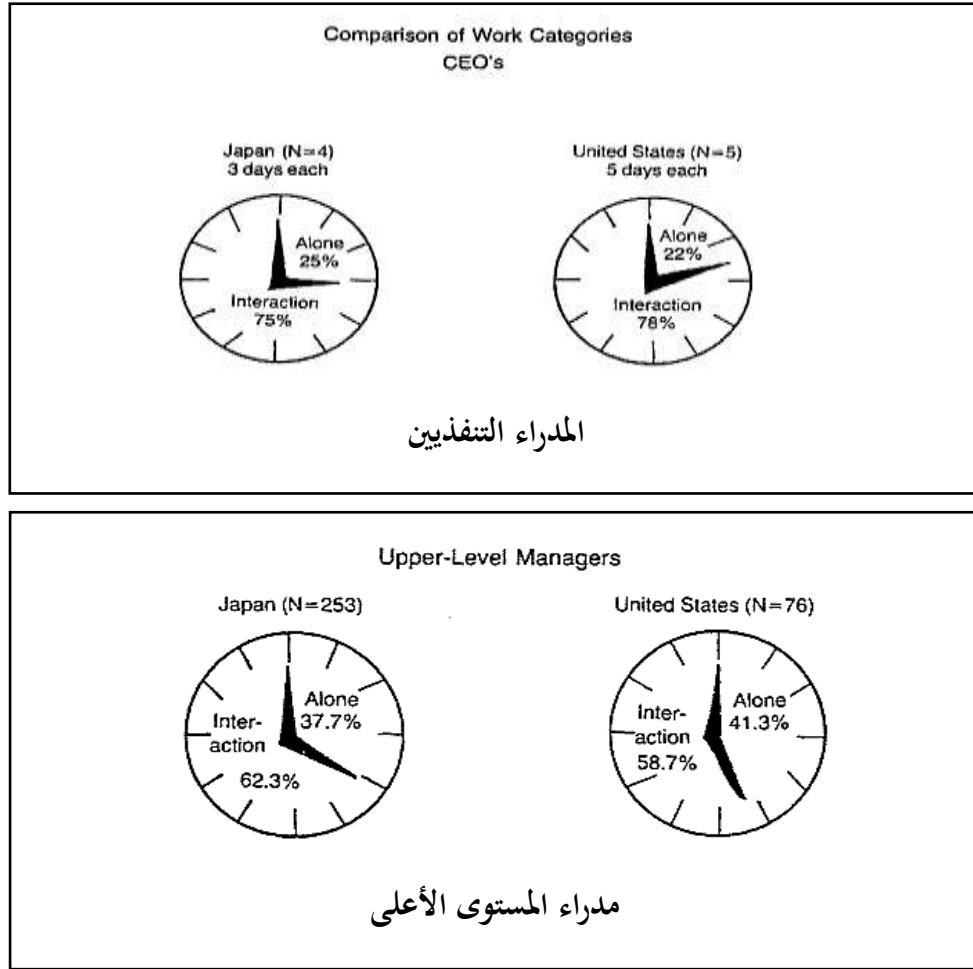
(4) Aeon, B., & Aguinis, H, OP. cit,p:311.

(5) Koch, C. J., & Kleinmann, M. .A stitch in time saves nine: Behavioural decision-making explanations for time management problems, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.11,No. 2,(2002), p:201.

(6) Mehmet, D. The university students' time management skills in terms of their academic life satisfaction and academic achievement levels, Educational Research and reviews, Vol. 9,No. 20,(2014), p:1091.

أجريت هذه الدراسة في عام 1977 من قبل معهد الأبحاث التابع لرابطة الإدارة اليابانية، ووزعت إستبياناتاً على 253 مديراً على مستوى رؤساء الأقسام في اليابان لشركات تصنيع كبيرة، وفي نفس الوقت قامت شركة IBM Corporation بإستطلاع آراء 76 مديراً أمريكياً على مستوى رؤساء الأقسام حول إستخدامهم للوقت، الهدف الرئيسي هنا هو مقارنة بيانات المسح التي تم جمعها بواسطة هذين المصدرين.

الشكل [2-8]: مقارنة عينات المدراء شركة التصنيع حول إستخدامهم للوقت



المصدر:

Doktor, R. ,Culture and the management of time: A comparison of Japanese and American top management practice, Asia Pacific Journal of Management, Vol.1,No. 1,(1983), p:68.

وكانت النتائج نسبة الوقت المستغرق لكل من الرؤساء التنفيذيين اليابانيين والأمريكيين في التفاعل بدلاً من العمل الفردي تقريباً من 1-3 سا (أي 25% إلى 75%)، أما بالنسبة للمديرين في مستوى الأعلى تصبح هذه النسبة تقريباً (40% إلى 60%) لكلا المجموعتين الثقافيتين، تعني هذه النتيجة عامة أن الوقت المخصص للعمل الفردي بدلاً من العمل في التفاعل يزداد كلما إنتقل الموظف إلى أعلى التسلسل الهرمي للإدارة، أي أن النسبة المثوية للوقت الذي يتم

قضاؤه في العمل وحده **تتناقص** مع إنتقالنا من المستويات الوسطى إلى المستويات الأدنى من التسلسل الهرمي للإدارة ومنه المشرفين من المستوى الأول يقضون الأغلبية من وقتهم في التفاعل مع العمال والأقران والرؤساء، مما تثير هذه التكهنات **فرضية** البحث المستقبلي لمنحنى على شكل حرف **U** للعلاقة بين مستوى الإدارة والنسبة المئوية للوقت في التفاعل مع الآخرين، والتي قد تكون مستقلة عن الثقافة.<sup>1</sup>

ووفقاً لما حدده **Humes (2012)** فإن إدارة الوقت هي فن ترتيب الأعمال والشؤون الشخصية، وتحديد متى وأين وكيف تنفذها بشكل متكرر وبلا مجهود ، ولتسهيل إنجاز الأمور في أسرع وقت ممكن وبأقل قدر ممكن من الموارد (**الوقت، الطاقة، المال، الأشخاص**) اللازمة، أما **Adebisi (2013)** عرف الإدارة الفعالة للوقت أنها المهارات والأدوات والقدرات اللازمة للقيام بالشيء الصحيح في الوقت المناسب، بأقل جهد وموارد وبفعالية وكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف، لأن إدارة الوقت تجعلك تنظم الأشياء من حولك مما يؤدي إلى الأداء الأمثل.<sup>2</sup>

وفي هذا السياق تعتبر إدارة الوقت هي أفضل طريقة لإستخدام الوقت لتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، والتي تخلق علاقة مباشرة بين أداء الأنشطة اليومية من ناحية وضمان الرضا الوظيفي والتقدم من ناحية أخرى، ويعتبر الوقت عامل ضغط في كل مكان، وإدارة الوقت هي أداة فعالة للتعامل مع هذه المشكلة.<sup>3</sup>

توجد تعريفات عديدة لإدارة الوقت في المنشورات العلمية، وفقاً ل **Seiwert** هي عملية منهجية تستند إلى الأولويات مع مراعاة الإحتياجات الأساسية للمؤسسة المعنية، هدفها الرئيسي هو التوزيع المناسب للوقت.<sup>4</sup>

ويعرفها **Druker** على أنها عملية تتضمن ثلاث خطوات والتي تتكون من تسجيل كيفية إستخدام وقت العمل وإدارة الوقت ودمج الوقت، وفقاً له فإن العامل الذي له التأثير الأكبر على كفاءة العمل ونتائجه، هو الفرق بين الوقت المهدر والوقت الضائع، ويعتقد **Druker** أن السبب الرئيسي لإضاعة الوقت هو ضعف التواصل في المنظمة.<sup>5</sup>

ووفقاً ل **Tracy (2013)** فإن إدارة الوقت مرتبطة بفكرة "**قانون التحكم**"، والتي تنص على أن مشاعر الرضا قد تنشأ عندما يشعر الشخص بأنه يتولى مسؤولية شؤونه في الحياة، وبالمثل قد تظهر السلبية ومشاعر عدم الرضا عندما يشعر الشخص أنه لا يتولى مسؤولية حياته أو حياتها.<sup>6</sup>

كما جاء في تعريف إدارة الوقت أنها :

(1) Doktor, R. , **Culture and the management of time: A comparison of Japanese and American top management practice**, Asia Pacific Journal of Management, Vol.1, No. 1, (1983), pp:67-70.

(2) Adebisi, J.F. , **Time management practices and its effect on business performance"** Kogi State University, Anyigba, Nigeria. Canadian Social Sciences , Vol.9, No. 1, (2013), pp:166.

(3) Ziapour, Arash, et al, **Evaluation of time management behaviors and its related factors in the senior nurse managers**, Kermanshah-Iran, Global journal of health science, Vol.7, No. 2, (2015), pp:366.

(4) Piskorz, Anna, et al. **Time management in the profession of nurse manager—a case study**. Nursing Problems/Problemy Pielęgniarsstwa , Vol.27, No. 3, (2019), p:189.

(5) Piskorz, Anna, et al. OP. cit. p:190.

(6) Tracy, B. Time management. **USA: American Management Association**. (2013), p:05.



مجموعة من العادات أو السلوكيات القابلة للتعلم التي يمكن إكتسابها من خلال زيادة المعرفة أو التدريب أو الممارسة المتعمدة، حيث يمكن أن تتأثر إدارة الوقت بالإدراك (مثل تحديد الهدف والنية)، والسياق (دور البيئة).<sup>1</sup> ومنه لإدارة الوقت عدة مفاهيم وذلك اعتماداً على نوع النشاط وطبيعته وطبيعة القائمين عليه ونوع المنظمة وأهدافها ورسالتها، فقد عرفت على أنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت وعملية استثمار الزمن بشكل فعال، وكذلك هي عملية قائمة على (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة، الإتصال)، والإستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الإلتزام والتحليل والمتابعة، لأن إدارة الوقت هي عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية، لإستثمار الوقت المتاح لديهم في المنظمة أحسن إستغلال في إنجاز المهام المناطة بهم، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط وتنظيم الوقت وتحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت.<sup>2</sup>

إنّجّه البعض في تعريف إدارة الوقت أنها عملية التأثير في السلوك، أي على الأبعاد السلوكية الرئيسية للفرد لإكمال أكبر عدد ممكن من المهام خلال فترة زمنية معينة، تتضمن هذه الأبعاد السلوكية تنظيم العمل والتطبيق المستمر لتقنيات إدارة الوقت كعادة.<sup>3</sup>

وبناءً على الأدبيات إقترح **Claessens** تعريفاً لإدارة الوقت على أنها سلوكيات تهدف إلى تحقيق الإستخدام الفعال للوقت، هذه السلوكيات لها ثلاثة مكونات رئيسية:<sup>4</sup>

1. الوعي بالوقت الحاضر والماضي والمستقبل، والوعي الذاتي لإستخدام الوقت (المواقف، الإدراك) مما يساعد على قبول المهام والمسؤوليات التي تتناسب مع حدود قدرات الفرد، ويسمى هذا المكون بسلوكيات تقييم الوقت؛
2. التعليمات أو الأدوات التي تهدف إلى التحضير لإستخدام الوقت بكفاءة (تحديد الأهداف، مهام التخطيط، تحديد الأولويات، عمل قوائم المهام، تجميع المهام) يسمى هذا المكون بسلوكيات التخطيط؛
3. توفير هيكل لإدارة الوقت والمراقبة الذاتية، مما يسمح بحلقة تغذية مرتدة عند العمل على المهام، والحد من الإنقطاعات من قبل الآخرين نسمي هذا المكون مراقبة السلوكيات.

ومن خلال ماسبق نرى أنه تعددت وجهات نظر الباحثين في الإلمام بمفهوم الإدارة الفعالة للوقت، ومنه نذكر أهم

النقاط الذي ذكرت في مفهوماها:

(1) Ho, B. ,Time management of final year undergraduate English projects: supervisees' and the supervisor's coping strategies, *System*, Vol.31, No.2, (2003), p:232.

(2) نورس أمير أحمد، أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية، مجلة جامعة البعث، المجلد (44)، العدد (7)، 2022، ص ص: 53-54.

(3) Chanie, M. G., et al, (2020). Assessment of time management practice and associated factors among primary hospitals employees in north Gondar, northwest Ethiopia. *PloS one*, Vol.15, No.1, (2020), p:2.

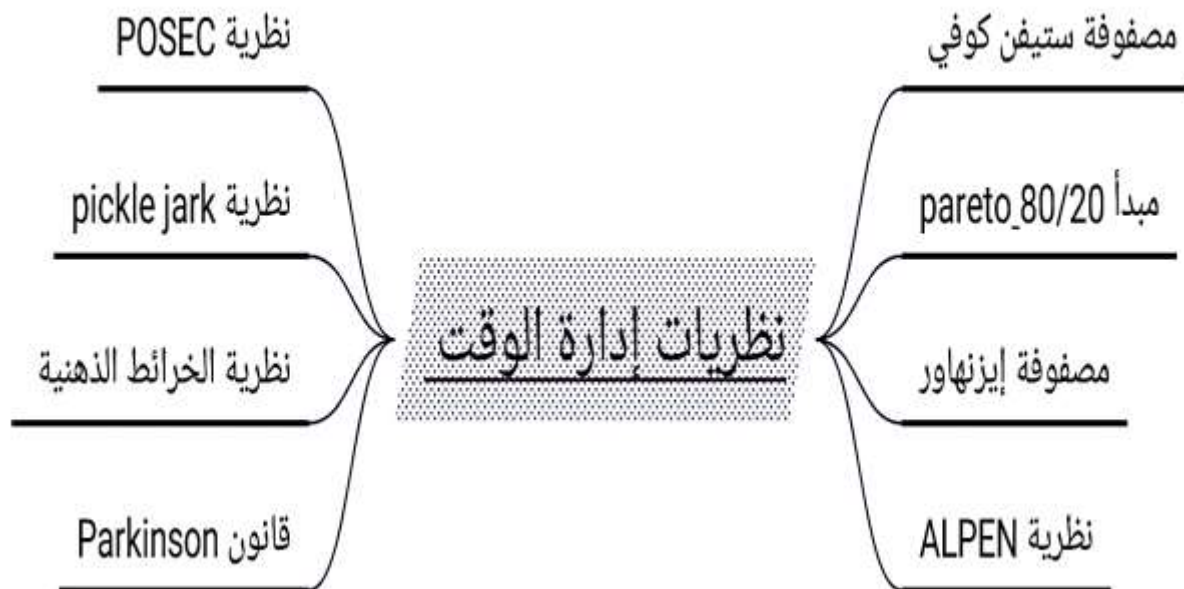
(4) Claessens, B. J. Perceived control of time: Time management and personal effectiveness at work. *Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven*. (2004). P:19.

- عملية تطبيق وظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والتحكم في الوقت ؛
- تمثل الالتزام بالخطط والتقدير الدقيق لوقت المهام ؛
- تعتبر شكل من أشكال صنع القرار حول هيكله الوقت وتكليفه مع الظروف ؛
- هي علم وفن ترتيب الأعمال والشؤون الشخصية من خلال الوقت ؛
- تعتبر عملية منهجية لتحديد الأولويات وتوزيع الوقت حسب المهام ؛
- قانون التحكم الذاتي للفرد في وقته وفي حياته وعمله ؛
- هي استثمار الفرد في الوقت بشكل فعال لتحقيق أهدافه ؛
- هي عملية التأثير في السلوك لإكمال أكبر عدد من المهام بفعالية وفي الوقت المناسب ؛
- هي سلوك يهدف إلى الاستخدام الفعال للوقت ويشمل تنظيم والتخطيط ومراقبة الوقت ؛
- تمثل إستراتيجيات تنظيمية لإدارة الأنشطة المختلفة خلال فترة زمنية محددة .

### المطلب الثاني: نظريات إدارة الوقت

يُتجهد الباحثون في وضع جملة من النظريات التي تشرح كيفية إدارة الفرد لوقته، حيث تناولت كل نظرية وجهة نظر معينة حول الاستثمار في الوقت، وبالتالي سنحاول ذكر أهم هذه النظريات الشكل [2-9] والتفصيل فيها .

#### الشكل [2-9]: نظريات إدارة الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

■ النظرية الأولى: مصفوفة الأولويات لستيفين كوفي

في كتاب **First Things First** تناول المؤلفون **Stephen Covey** و **A. Roger** و **Rebecca Merrill** الإحباط والشعور بالذنب الذي يتقاسمه الكثيرون عندما لا يتوفر لديهم الوقت الكافي لفعل الأشياء التي همهم ، يقدم المؤلفون نهجًا مختلفًا تمامًا لإدارة الوقت نهج يتجاوز الصفات التقليدية للقيام بالمزيد بشكل أسرع وأكثر ذكاءً، وبدلاً من وصف الساعة يدعو المؤلفون إلى تطوير "بوصلة" مؤكدين أن الحياة ذات المغزى ليست مسألة سرعة أو كفاءة بل هي مسألة ما تم إنجازه و لماذا.<sup>1</sup>

حسب **Stephen Covey** وزملائه تغطي إدارة الوقت التقليدية ثلاثة أجيال، وتتمثل في الجيل الأول الذي يستند إلى "التذكيرات" أي القائمة، الملاحظات، التعقب، والجيل الثاني يقوم على أساس "الجدولة والإعداد"، أي الكفاءة المسؤولة الشخصية، أما الجيل الثالث يقوم على أساس "التخطيط وتحديد الأولويات" والتحكم وتحديد الأهداف، ساعدت هذه الأجيال الثلاثة الكثير من الأفراد على تحقيق المزيد من الفعالية في حياتهم ولكن لا تزال الفجوة قائمة، أي ينجزون المزيد في وقت أقل لكنهم ما زالوا يشعرون بنقص العلاقات الثرية والسلام الداخلي والتوازن ولكل من هذه الأجيال الثلاثة نقاط قوة ونقاط ضعف، لأن الكثير من الجهد يتم إستثماره في التقنيات والأدوات القائمة على هذه النماذج من إدارة الوقت، وهو مؤشر جيد على أن النماذج الأساسية مازالت معيبة.<sup>2</sup>

ومنه يقترح بعض المؤلفون "الجيل الرابع" لإدارة الوقت، وهو جيل يضم جميع نقاط القوة في الأجيال الأول والثاني والثالث ، ولكنه يقضي على نقاط الضعف ويتخطى ذلك إلى "القيادة الحياتية"، حيث يعتمد الجيل الرابع على "نموذج الأهمية" أي معرفة وفعل ما هو مهم بدلاً من مجرد الإستجابة لما هو عاجل، والإستعجال في حد ذاته ليس هو المشكلة المشكلة هي أنه عندما يصبح الإستعجال هو العامل المهيمن ويتم تجاهل الأهمية.<sup>3</sup>

ولتوضيح هذه النقطة قدم **Stephen Covey** مصفوفة إدارة الوقت التي تساعد الفرد على تحديد الأنشطة، من حيث الإستعجال والأهمية والمصفوفة مقسمة إلى أربعة أجزاء:<sup>4</sup>

1. الربع الأول: عاجل و هام: أي قضاء بعض الوقت في هذا الربع هو أمر من المفيد للأشخاص أي أن يحددوا بوضوح الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة لهم أي "الأشياء ذات الأولوية".
2. الربع الثاني: غير عاجل ومهم: يسمى "برباعي الجودة" حيث تحدث أشياء مثل التخطيط بعيد المدى، وتمكين الآخرين والقراءة وإغتنام الفرص الجديدة وتطوير العلاقات، هذا هو رباعي القيادة الشخصية.

(1) Covey, S. R., et al ,First things first. Simon and Schuster. (1995), p:01.

(2) Covey, S. R., et al, OP. cit,pp:2-3.

(3) Covey, S. R., et al, OP. cit,pp:2-3.

(4) Covey, S. R., et al, OP. cit,pp:2-3.

3. الربع الثالث: عاجل وغير مهم: يسمى رباعي "الخداع" هو المكان الذي تخلق فيه ضوضاء الإلحاح ووهم الأهمية يتضمن الأنشطة غير الضرورية أو المهمة فقط لشخص آخر.
4. الربع الرابع: غير عاجل وغير مهم: رباعي "النفائات" هو المكان الذي ينتمي إليه الهروب من الوقت المهدر، مثل مشاهدة التلفزيون المفرطة أو القراءة غير المجدية .

الجدول [2-5]: مصفوفة إدارة الوقت حسب الإستعجال والأهمية

غير عاجل	عاجل	الأهمية الطوارئ
الربع الثاني: مربع الجودة إستعدادات للمستقبل ؛ تقوية للنفس؛ منع حدوث مشكلات متوقعة؛ تخطيط للمستقبل؛ بناء علاقات صحية ؛ ترفيه وتنمية ذات.	الربع الأول: المربع المنتج أزمات ؛مشكلات ضاغطة ؛مشروعات لها وقت محدد؛ إجتماعات.	هام
الربع الرابع: مربع الضياع أعمال غير هامة؛ مكالمات متنوعة؛ أنشطة غير مجدية؛ مشاهدة تلفزيون؛ أفراد يضيعون وقتك.	الربع الثالث: مربع الخداع مقاطعات ؛ مكالمات هاتفية؛ بريد وتقارير لقاءات ؛ أنشطة بسيطة .	غير هام

المصدر: ستيفن كوفي، روجر ميريل، ترجمة ترالسيد متولي حسن، إدارة الأولويات الأهم أولاً، مصر: مكتبة جرير، 2007، ص:46.

#### النظرية الثانية: مبدأ Pareto - قاعدة 80-20

إبتكر الإقتصادي الإيطالي **Vilfredo Pareto (1848-1923)** صيغة رياضية لوصف التوزيع غير المتكافئ للثروة في ورقة بحثية كتبها عام 1906، لاحظ أن ما يقرب من 20% من السكان الإيطاليين يمتلكون 80% من الثروة في بلادهم، وتمت تسمية المبدأ على إسم الإقتصادي الإيطالي فيلفيدو باريتو.

ينص مبدأ باريتو (المعروف أيضاً بإسم قاعدة 80-20، وقانون القلة الحيوية)، على أنه بالنسبة للعديد من الظواهر فإن 80% من العواقب تنبع من 20% من الأسباب، ما يجبرنا به مبدأ باريتو هو أنه يجب علينا التركيز على المجالات الصحيحة للحصول على النتائج، فعلى سبيل المثال في التسويق 20% من العملاء مسؤولون عن 80% من حجم المبيعات، وفي العديد من العمليات يتم إستخدام 80% من الموارد عادةً بواسطة 20% من العمليات، والعديد من الظواهر فإن 20% من المدخلات المستثمرة مسؤولة عن 80% من النتائج التي تم الحصول عليها، بعبارة أخرى

80% من العواقب تنبع من 20% من الأسباب، ومنه يساعد مبدأ باريتو في تركيز إهتمام الإدارة على المجالات الحرجة ويستخدم على نطاق واسع في اللوجستيات والمشتريات لغرض تحسين المخزون وكمية الطلب.<sup>1</sup>

وقد صاغ هذه العلاقة على النحو التالي "في أي سلسلة من العناصر التي يجب التحكم فيها يمثل جزء صغير المختار من حيث عدد العناصر دائماً جزءاً كبيراً من حيث التأثير"، حيث أدرك رائد إدارة الجودة الأمريكي **Joseph Juran** هذه النسبة كمبدأ عالمي لـ "عدد قليل من العناصر الحيوية"، ودعى إلى إستخدام هذا المبدأ في الإدارة، والذي يسمح بالتركيز على الـ 20% الرئيسية من الجهود التي توفر 80% من الفوائد وبالمثل فإن 20% من المنتجات أو الخدمات تنتج 80% من الإيرادات، و20% من العملاء يمثلون 80% من المبيعات، أو 20% من البائعين يقدمون 80% من البضائع، أو 20% من المكونات تتراكم 80% من التكلفة.<sup>2</sup>

ومن خلال ماسبق يمكن أن يكون مبدأ **Pareto** أو قانون 20/80 بمثابة تذكير يومي لتركيز 80% من الوقت والطاقة على 20% من العمل المهم حقاً، كما قدم **Juran** أيضاً هذه القاعدة في مراقبة الجودة مشيراً إلى أن 20% من المصادر تسبب 80% من المشكلات على سبيل المثال تنشأ 80% من العيوب والرفض من 20% من مشكلات العملية، و80% من التأخير في الجدول يحدث بسبب 20% من الأسباب، ومنه قاعدة باريتو 20/80 هي نهج تجريبي يستخدم على نطاق واسع في الوقت الحاضر في جوانب مختلفة من النشاط البشري.<sup>3</sup>

### الشكل [2-10]: قانون باريتو 20/80



المصدر:

Lipovetsky, S. , **Pareto 80/20 law: derivation via random partitioning**, International Journal of Mathematical Education in Science and Technology, Vol.40, No. 2, (2009), p:272.

(1) Abyad, A. , **The Pareto Principle: Applying the 80/20 Rule to Your Business**, Middle East Journal of , Vol.15, No. 1, (2020), p:6.

(2) Abyad, A. , OP. cit, p:6 .

(3) Lipovetsky, S. , **Pareto 80/20 law: derivation via random partitioning**. International Journal of Mathematical Education in Science and Technology, Vol.40, No. 2, (2009), p:171-172.

ويسمى أيضا قانون باريتو 20/80 بقانون "الكثير والقليل الحرج"، وفيما يلي مجموعة مختارة من المجالات العديدة التي إربط بها قانون باريتو 20/80:<sup>1</sup>

- 20% من العملاء يدرون 80% من حجم الأعمال ؛
- 20% من المنتجات تشكل 80% من حجم الأعمال ؛
- 20% من احتمالات حدوث عيوب في الإنتاج مسؤولة عن 80% من عيوب المنتج ؛
- 80% من القرارات تتخذ في 20% من الوقت في الاجتماع ؛
- 20% من المنتجات تحقق 80% من الأرباح ؛
- 20% من الموظفين يمثلون 80% من الوقت المتغيين ؛
- 80% من النتائج يمكن تحقيقها في 20% من وقت العمل، إذا تم إستخدام التخطيط الإستراتيجي للوقت ؛
- أفضل 20% من البائعين مسؤولون عن 80% من أرباح الشركة ؛
- 20% من قيمة المخزون تصل إلى 80% من قيمة المخزون ؛
- 80% من طلبات السلع المخزنة على 20% فقط من البضائع ؛
- 80% من تكاليف أو خسائر الأعمال ناجمة عن 20% من المشاكل .

تستخدم قاعدة 20-80 في العديد من جوانب التنظيم وإدارة الأعمال، بإعتبارها طريقة سريعة وسهلة لفهم ما هو مهم وما هو غير ضروري، ويتطلب مبدأ 20-80 إتخاذ الخطوات التالية:<sup>2</sup>

1. مطلوب تحديد 20% التي تعتبر حيوية، والتي من المحتمل أن تمثل على الأقل 80% من الإنتاجية والأداء والفعالية وما إلى ذلك ؛
  2. يجب على الفرد أن يحتفظ بهذه ال 20% ولا شيء غير ذلك ؛
  3. يجب بعد ذلك إختباره من أجل الفعالية والآثار المترتبة على النطاق ؛
  4. يجب إحالتها بعد ذلك إلى جوانب إدارة التغيير، وإدارة المشروع حسب الإقتضاء.
- بالمفهوم البسيط ينص مبدأ 20-80 على " أن 20% من الأنشطة ستشكل 80% من النتائج".

ويقوم الأشخاص المنتجون دائماً بتأديب أنفسهم للبدء في أهم مهمة يتم تعيينها أمامهم، ويجبرون أنفسهم على إكمال المهمة أولاً تحت أي ظرف من الظروف، ومنه يسمح هذا المبدأ بتحقيق أقصى قدر من النتائج في أقل وقت ممكن.

(1) Ultsch, A. , **Proof of Pareto's 80/20 law and Precise Limits for ABC-Analysis**, Data Bionics Research Group University of Marburg/Lahn, Germany ,(2002), p:1-2.

(2) Jinalee, N., & Singh, A. K.;OP. cit,p:143.

### ■ النظرية الثالثة: مصفوفة إيزنهاور Eisenhower Matrix

هي فلسفة إدارية تستند إلى دراسة معتقدات وأسلوب الإدارة، وتساعد للرئيس **Dwight David Eisenhower** الرابع والثلاثون للولايات المتحدة، تساعد المصفوفة الأفراد على فصل المهام العاجلة عن المهام المهمة، كما تحدد المهام المهمة على أنها مشاريع أكبر تتعلق بالأهداف المهنية للفرد، ومبادرات التخطيط الاستراتيجي في حين يتم تعريف المهام العاجلة على أنها تلك التي تحتاج إلى أن تكون أو تعطي الحاجة إلى معالجتها على الفور وعادة ما يتم إكمالها بسرعة وسهولة.

تقسم المصفوفة المهام إلى أربع فئات متميزة بدءًا من العناصر المهمة والملحة على حد سواء، أي تلك التي لها نتائج عالية التأثير ونوافذ زمنية قصيرة للإنتهاء، الفئة الثانية مهمة ولكنها ليست عاجلة هذه المهام ذات نتائج عالية التأثير ولكن نوافذ الإنجاز طويلة، مثل تحقيق الترقية والتثبيت وتقديم منحة ونشر العمل العلمي وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتطوير الوظيفي، أما الفئة الثالثة يتضمن مهام عاجلة ولكنها غير مهمة مع نتائج منخفضة التأثير ونوافذ إنجاز قصيرة وأخيرًا تتضمن الفئة الرابعة مهامًا غير مهمة وغير عاجلة ذات قيمة محدودة، ولا يوجد موعد نهائي حقيقي لإكمالها.<sup>1</sup> يشار إلى مصفوفة إيزنهاور أيضًا باسم مصفوفة "المهمة العاجلة"، وهي تساعد الشخص على تحديد أولويات المهام حسب الحاجة الملحة والأهمية وفرز المهام الأقل إلحاحًا وأهمية، والتي يجب على الفرد إما تفويضها أو عدم القيام بها على الإطلاق، تقسم هذه المصفوفة المهام إلى 4 فئات: مهمة وعاجلة، مهمة ولكنها ليست عاجلة، عاجلة ولكنها ليست مهمة جدًا، ليست عاجلة ولا مهمة، العمل المدون أسفل المربع الأول هو عمل "إفعل أولاً" هذه هي المهام التي تعتبر مهمة وعاجلة كما أن عدم إكمال هذه المهام قد يكون له عواقب وخيمة، المربع الثاني يسمى "الجدول الزمني" على الرغم من أهمية هذه المهام يمكن جدولتها في الوقت المناسب، المربع الثالث مخصص لتلك المهام التي يمكن للمرء "تفويضها" لأنها أقل أهمية ولكنها ملحة جدًا، المربع الأخير مربع "لا تفعل" ويجب حذف هذه الأنشطة لزيادة إنتاجية الأرباع الأخرى.<sup>2</sup>

يتم تقييم المهام باستخدام المعايير المهمة / غير المهمة، والعاجلة / غير العاجلة ثم يتم وضعها وفقًا لأرباع في مصفوفة إيزنهاور المعروفة أيضًا باسم "صندوق إيزنهاور" أو "مصفوفة قرار إيزنهاور"، تستند المصفوفة على تقسيم المصفوفة إلى أربعة أنواع من المهام **A**، **B**، **C**، **D**.<sup>3</sup>

(1) Kennedy, D. R., & Porter, A. L., *The illusion of urgency*, American journal of pharmaceutical education, Vol.86, No. 7, (2022), p:806.

(2) Batra, P. *Eisenhower box for prioritising waiting list of orthodontic patients*. Ohdm, Vol.16, No. 1, (2017), p:2.

(3) Gajewska, P., & Piskrzyńska, K., *Leisure time management*, In Forum Scientiae Oeconomia, Vol. 5, No. 1, (2017), p.61.

تتيح طريقة إيزنهاور التركيز على أهم المهام والتي سيسمح تنفيذها بتحقيق الأهداف دون إضاعة الوقت الثمين، كما تصورها في الأصل **Dwight David Eisenhower** الرئيس الرابع والثلاثون للولايات المتحدة الذي قال ذات مرة: "المهم نادراً ما يكون عاجلاً وما هو عاجل نادراً ما يكون مهماً".<sup>1</sup>

الجدول [2-6]: مصفوفة أيزنهاور

عاجل	غير عاجل	
<p><b>المهام A</b></p> <p>قضايا مهمة وعاجلة يجب القيام بها شخصياً على الفور، لأن العواقب يمكن أن تكون خطيرة.</p>	<p><b>المهام B</b></p> <p>قضايا مهمة ولكنها ليست عاجلة، يمكن أن تنتظر لكنها تتطلب إهتماماً مستمراً، يجب عليك التخطيط والتنفيذ والتحقق بانتظام من درجة التنفيذ.</p>	مهم
<p><b>المهام C</b></p> <p>عاجل ولكن ليس مهماً، يتم تنفيذه بواسطة شخص آخر أو يتم تنفيذه على الفور، ويتم تنفيذه مرة أخرى يجب تفويض مثل هذه المهام.</p>	<p><b>المهام D</b></p> <p>الحالات ليست عاجلة وليست مهمة ويمكن تجنب مثل هذه المهام.</p>	غير مهم

المصدر:

Gajewska, P., & Piskrzyńska, K. ,Leisure time management, In *Forum Scientiae Oeconomia* ,Vol. 5, No. 1, (2017) , p:61.

■ النظرية الرابعة: طريقة ALPEN

- هي إحدى طرق إدارة الوقت التي تعتمد على ترتيب خطة اليوم، وطريقة فعالة للغاية في إكمال الأنشطة على المدى القصير، ويأتي إختصار كلمة "ALPEN" من الكلمات **P - L - Long ، A - Activity ، Priority ، E - Extra time ، N – Note**، كما أنها لا تستغرق الكثير من الوقت فقط 15 دقيقة كل يوم للتخطيط بشكل فعال ليومك، وتنفذ طريقة ALPEN على مراحل مختلفة على النحو التالي:<sup>2</sup>
- الخطوة الأولى : عملية إعداد قائمة المهام المجدولة لليوم، ولتسهيل الأمر يمكن تقسيمها إلى فئات مختلفة من المهام ذات الصلة ؛
  - الخطوة الثانية: تحديد مقدار الوقت اللازم لأداء مهام محددة في جميع الفئات على مدار اليوم ؛

(1) Bast, F. ,Crux of time management for students, Resonance, Vol. 21, No. 1, (2016) , p.72.

(2) Jinalee, N., & Singh, A. K.;OP. cit,p:145.



- **الخطوة الثالثة:** برجة **60%** فقط من اليوم، ويجب استخدام الـ **40%** المتبقية كإحتياطي للحالات غير المتوقعة من الناحية العملية، كما يجب أن تفترض أنه في وقت العمل البالغ ثماني ساعات يجب جدولته **5** ساعات فقط ؛
- **الخطوة الرابعة:** تتضمن تحديد الأولويات وتفويض المهام باستخدام أساليب **ABC**، ومصفوفة **إيزنهاور** التي تمت مناقشتها ؛
- **الخطوة الخامسة:** يتضمن التحكم في المهام المكتملة وتحديد الحالات التي لا يمكن تحقيقها في يوم معين والتي يجب نقلها إلى اليوم التالي، وفي اليوم التالي فإن المهمة الأولى التي يتعين تحقيقها هي المهام المؤجلة سابقاً. تتيح استخدام طريقة **ALPEN** إمكانية التخطيط لكل يوم بسرعة وكفاءة، وتتمثل ميزتها الرئيسية في أنها ليست مضیعة للوقت أو معقدة، فهي تتيح ضبط النفس واستخدام التسلسل الهرمي للمهام المجدولة من المهام الأكثر أهمية إلى المهام الأقل أهمية.

الجدول [2-7]: تقنية **ALPEN**

الإختصار	التقنية	الخطوات
<b>A</b>	<b>Activity</b> النشاط	حصر المهام التي يجب إنجازها.
<b>L</b>	<b>Long</b> طويل	تحديد وقت إنجاز المهام.
<b>P</b>	<b>Priority</b> الأولوية	تقييم الأهمية (الأولوية) لكل مهمة.
<b>E</b>	<b>Extra time</b> الوقت الإضافي	التنبؤ بالمخازن الزمنية للمهام غير المتوقعة، والتي تظهر بشكل عفوي <b>60%</b> - مخطط ، <b>20%</b> - غير متوقع ، <b>20%</b> - عفوي.
<b>N</b>	<b>Note</b> الملاحظة	تدوين جميع المهام في دفتر الملاحظات حسب الأولوية ومدة الإنجاز.

المصدر:

Panayotova, S., Vasić, Ž., & Yordanova, M. M, **Time management–models and techniques for application**, *Infoteh-Jahorina*, Vol. 14, (2015), p.394.

## ■ النظرية الخامسة: نظرية POSEC

في كتابه "كيف تصبح مديرنا إستثنائياً" **How to Become Extraordinary Managers**

يعتبر الدكتور **Libardo Gonzalez** طريقة **POSEC** كإختصار لإدارة الوقت، مشيراً إلى النقاط الرئيسية

التالية التي تم التأكيد عليها في إستخدامها:<sup>1</sup>

- **Prioritize** إعطاء الأولوية ؛
- **Organizing** التنظيم ؛
- **Streamlining** التبسيط ؛
- **Economizing** الإقتصاد ؛
- **Contributing** المساهمة .

إن الإسم المختصر **POSEC** يعني تحديد الأولويات من خلال التنظيم والتبسيط والإقتصاد والمساهمة، والمبدأ التوجيهي الأساسي لتحليل الوقت **POSEC** هو أنه لكي يكون المرء قادرًا على التعامل مع المهام التي يتعين عليه إنجازها، يحتاج الفرد أولاً إلى لفت الإنتباه إلى مسؤولياته الشخصية اليومية، التي تنطوي على الإستخدام الصحيح لمهارات إدارة الوقت.

إن طريقة **POSEC** هي إختصار يرمز إلى تحديد الأولويات والتي ستساعد على تركيز الإنتباه على مسؤولياتك اليومية، تعتبر طريقة **POSEC** طريقة لتقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف ومهام فرعية أصغر، مما يسهل معالجة هدف فرعي واحدًا تلو الآخر حتى يتم تحقيق الهدف الرئيسي في النهاية، وتشمل طريقة **POSEC** المراحل التالية:<sup>2</sup>

- تحديد أولويات المسؤوليات وفقاً لأهدافك والوقت المتاح ؛
- تنظيم ما يجب تحقيقه بانتظام للحفاظ على النجاح (الأمن المالي) ؛
- تبسيط المهام التي لست مهتماً بها ولكن يجب القيام بها (العمل) ؛
- إقتصاد المهام التي ترغب في القيام بها والتي ليست عاجلة / مهمة (التسليّة) ؛
- المساهمة في التعامل الآخرين (رد الجميل ، الإلتزامات الإجتماعية) .

تتمثل مزايا طريقة **POSEC** في أنها لا تركز فقط على تحديد أولويات المهام في مكان العمل، ولكنها تساعدك أيضاً على تحديد أولويات أنشطة التسليّة والإلتزامات الإجتماعية.

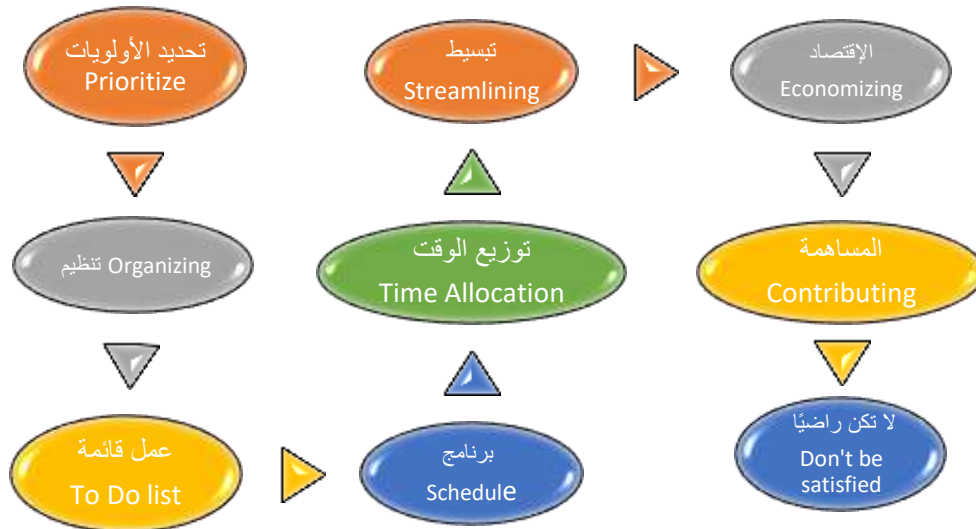
تمت مزامنة طريقة **POSEC** بما يتوافق مع نظرية التسلسل الهرمي "لماسلو"، والتي تُقرأ على أنها تحديد الأولويات من خلال التنظيم والتبسيط والإقتصاد والمساهمة، وشعور الفرد أنه عند تولي مسؤولياته الشخصية أولاً يكون في وضع

(1) Duneva, E. ,Establishing The Abilities Of Employees To Manage Working Time In Various Aspects Of The Work Process, Entrepreneurship, Vol. 72, No. 2, (2020), p.121.

(2) Athira, N. R., & Elizabeth Joy, I, Personal Time Management Skills, (2016) , p.57.

- أفضل لتحمل المسؤوليات الجماعية<sup>1</sup>، وفي عملية **POSEC** يلعب التنظيم بالفعل دورًا مهمًا لأنه يحتوي على جزء لا يتجزأ مثل قائمة المهام والجدولة وتخصيص الوقت وما إلى ذلك، ثم سيتم تشغيل العمليات الأخرى :
- **تحديد الأولويات Prioritize**: من الضروري جدًا تحديد العمل "أول من يفعل"، وبالتالي يجب على الفرد تحديد أولويات العمل.
  - **التنظيم Organize**: بمجرد أن تعطي الأولوية "لقائمة المهام"، يجب أن يتبعها الإجراء (التنفيذ)، مثل تحديد "قائمة المهام" وتخصيص الوقت وجدولة الخطة وإعادة تصميمها إذا لزم الأمر.
  - **التبسيط Streamline**: في هذه العملية عليك القيام بتبسيط المهام مما يحافظ على المسافة المقطوعة في مسار العمل الرئيسي.
  - **التوفير Economize**: تضم هذه العملية القيام ببعض الأمور التي تريد القيام بها حتى لو كنت لم ترغب في القيام بذلك، ولكن ليس بشكل عاجل مثل التواصل المتقاطع وزيارة الأصدقاء وما إلى ذلك.
  - **المساهمة Contribute**: عند إستكمال إحتياجات الفرد وجميع المتطلبات يمكن للمرء أن يفكر في المساهمة بالوقت المتبقي للقضية الإجتماعية والإلتزامات الإجتماعية، والشكل [11-2] يعرض طريقة **POSEC**.

### الشكل [11-2]: طريقة POSEC



المصدر:

Lahori, M. A. ,**Prioritize Your Work and Be Out of Complacency: A Student Perspective**. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, Vol. 5, No. 2, (2017), p.64.

<sup>(1)</sup> Lahori, M. A. ,**Prioritize Your Work and Be Out of Complacency: A Student Perspective**, International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, Vol. 5, No. 2, (2017), p.64.

### ■ النظرية السادسة: نظرية Pickle Jar

نظرية **Pickles Jar** تعلمنا الطريقة الصحيحة لإدارة الوقت ومن السهل جدًا فهمها وتنفيذها ، كما أنها تجعلنا ندرك حقيقة أن الانحرافات التي تؤدي إلى سوء الإدارة يجب تجنبها تمامًا من أجل إتباع المسار الصحيح، والفكرة الأساسية هي أنه يجب عليك جدولة المهام ذات الأولوية العالية فقط، وترك الفجوات بين الأنشطة الأقل أهمية (البريد الإلكتروني والتصفح وما إلى ذلك)، ويتم دعم ذلك من خلال التشبيه "بجرة المخلل" حيث يمكنك وضع المزيد في الجرة إذا أضفت حصى كبيرة أولاً قبل صب الحصى والرمل الأصغر، (إضافة الحصى الأكبر في النهاية عندها يكون من غير المحتمل أن تكون مناسبة لحمل المزيد).<sup>1</sup>

إن نظرية **Pickle Jar** تدور حول التوازن أي أن تخصص وقتًا لكل شيء، وكل شيء يناسب تمامًا مع المكان الذي من المفترض أن يتناسب معه، فلكل فرد العديد من الأولويات الكبيرة في حياته والتي تتمثل في الصخور الكبيرة كما أن لدينا أشياء نتمتع بعملها مثل الحصى، ولدينا أشياء أخرى علينا القيام بها مثل الرمال، وأخيرًا لدينا أشياء تشوش حياتنا وتدخل في كل مكان مثل الماء.<sup>2</sup>

وللتوضيح أكثر تخيل أن لديك جرة مخلل واحدة ثم تملأها بـ **3** صخور كبيرة، هذه الصخور تعني وظائفك الرئيسية بعد ذلك يمكنك وضع كرات صغيرة في المساحات المتبقية بين الصخور، والكرات الصغيرة تعني مهامك الأخرى الأقل أهمية، وبعد ذلك تضع الرمل والماء في جرة المخلل حتى تمتلئ، و يمثل الرمل والماء المسؤوليات الأخرى التي يجب عليك تحملها، ومنه إذا كنت مديرًا جيدًا للوقت يمكنك إنهاء كل الأشياء في جرة المخلل في الوقت المحدد وتكون سعيدًا بحياتك هذه إحدى نظريات إدارة الوقت تتعلق حقًا بتحديد الأولويات.<sup>3</sup>

تعتبر نظرية جرة المخلل بمثابة "إستعارة بصرية" لتحديد ما هو مفيد وما هو غير مفيد، وتساعدك على تحديد أولوياتك للحياة اليومية وتخطيط المهام بطريقة يكون لديك فيها وقت إضافي بدلاً من ضيق الوقت.

تشتهر نظرية **Pickle Jar Theory** بإدارة الوقت، وتستند النظرية على تقنية إدارة الوقت التي تحدد أولويات المهام والمسؤوليات بترتيب معين، وتصدر الإشارة أنه تم تطوير هذه النظرية (يشار إليها أيضًا بإسم نظرية دلو الصخور أو نظرية جرة الحياة) في عام 2002 من قبل **Jeremy Wright** مع فكرة أن "الوقت هو مساحة محدودة لها حدود".<sup>4</sup>

(1) Said, N. B. , **Time management in nursing work** , International Journal of Caring Sciences , Vol. 7, No. 3, (2014), p.4.

(2) Wright, Jeremy, **Time management: The pickle jar theory** , (2002), p.1.

(3) Chansaengsee, S. , **Time management for work-life and study-life balance**, Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts), Vol. 10, No. 5, (2017), p.25.

(4) Barinua, V., & Deinma, E. , **Time Management and Employee Engagement**, BW Academic Journal, Vol. 7, No. 1, (2022), p:11.

بصرف النظر عن تعليمنا الطريقة الصحيحة لإدارة الوقت، فإن هذه النظرية تجعلنا أيضًا ندرك حقيقة أن الإنحرافات التي تؤدي إلى سوء الإدارة يجب تجنبها تمامًا من أجل إتباع المسار الصحيح.<sup>1</sup>

### الشكل [2-12]: نظرية Pickle Jar



المصدر:

Shadav Mohammad (28/2/2019) , Ansari **Time Management - Pickle Jar Theory**  
Viewed in 16/1/2023, Website link: <https://www.linkedin.com..>

#### ■ النظرية السابعة: الخريطة الذهنية

تم تقديم مصطلح "الخريطة الذهنية" لأول مرة من قبل عالم النفس **Tony Buzan**، ولكن إستخدام المخططات التي توضح معلومات بإستخدام الخرائط المتفرعة يمكن إرجاعها إلى قرون، حيث بدأ تقديم مصطلح "الخريطة الذهنية" خلال مسلسل تلفزيوني لهيئة الإذاعة البريطانية عام 1974 بعنوان "إستخدام رأسك" بإستضافة **Buzan** وصرح أنه يمكن إستخدام الخرائط الذهنية للتفكير الإبداعي، حيث تتمتع الخريطة الذهنية بمزايا معينة منها تشجيع التفكير الإبداعي وتوليد المزيد من الأفكار، كما يمكن تلخيص كمية كبيرة من المعلومات بسهولة، وتعكس مجالات الأنشطة التي تعتمد على الكلمات الرئيسية والصور في عرض الخريطة بالإضافة إلى الإستخدامات المباشرة.<sup>2</sup> أي أنها تختصر الوقت في عملية الشرح والتبسيط والسرعة في توصيل المعلومة.

(1) Njagi, L. K., & Malel, J, **Time management and job performance in selected parastatals in Kenya**, Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 2, No. 5, (2012), p:22.

(2) Jinalee, N., & Singh, A. K.;OP. cit,p:145.

يدعي عالم النفس البريطاني الشهير **Buzan** أنه قد اخترع خرائط ذهنية حديثة، ويتم إستخدامها في أشكال مختلفة وللتطبيقات المختلفة بما في ذلك التعلم والتعليم، تساعد الخرائط الذهنية الأشخاص على ربط المعلومات بسرعة وتسمح إستخدام تقنية رسم الخرائط الذهنية في إدارة المشروع لمدير المشروع برسم صور بسيطة تعكس الأفكار المعقدة.<sup>1</sup>

يؤكد **Buzan** أن الخرائط الذهنية التي تتضمن الصور والألوان المختلفة تجلب الأفكار وتظهر الهيكل العام للموضوع.

كانت إرشادات **Buzan** على النحو التالي: "يتم وضع التركيز المركزي أو التمثيل الرسومي للمشكلة في وسط الصفحة، بحيث يُسمح للأفكار بالتدفق بحرية دون حكم، وتُستخدم الكلمات الرئيسية لتمثيل الأفكار، تُوضع كلمة رئيسية واحدة في كل سطر، ترتبط الكلمات الرئيسية بالموضوع المركزي بالخطوط، يُستخدم اللون لإبراز الأفكار والتأكيد عليها، وتستخدم الصور والرموز لإبراز الأفكار و تحفيز العقل".<sup>2</sup>

#### ■ النظرية الثامنة: قانون Parkinson

أو ما يسمى بالتوسع في العمل الهرمي المتزايد وذلك ملء الوقت المتاح لإكماله، أي يتضخم النشاط الذي يجب القيام به من حيث الأهمية والتعقيد بنسبة مباشرة مع الوقت الذي يتم إنفاقه، حسب **Parkinson** يتوسع العمل ملء الوقت المتاح لإكماله، إذا كان الوقت المتاح لإكمال مهمة معينة أطول من المطلوب فسيتم إبطاء السرعة ملء الوقت المخصص، ومن ناحية أخرى إذا كان الوقت المخصص قصيرا فسيتم تعديل السرعة لإكمال المهمة قبل الموعد النهائي، وهذا ماوجده **Bryan and Locke** سنة 1967 أن الأشخاص الذين أعطوا ضعف الوقت اللازم لإكمال مجموعة من مشاكل إستغرقوا وقتًا أطول بكثير لإكمالها، من الأشخاص الذين أعطوا نفس العدد من المشكلات مع وقت كافٍ فقط لإكمالها، بمعنى أن عمل الأشخاص بشكل أسرع مع حدود زمنية أقصر مقارنة بالوقت الأطول.<sup>3</sup>

تم إختبار قانون **Parkinson** في كل من الإعدادات المعملية والميدانية، وفي دراسة قدم **Bryan** و **Locke** (1967) لطلاب الجامعات عددًا ثابتًا من المهام الحسابية البسيطة، وغيّر مقدار الوقت المسموح به للعمل عليها، وأشارت نتائجهم إلى أن الأشخاص الذين مُنحوا ضعف مقدار الوقت لإكمال المهام، عملوا لفترة أطول بكثير من الأشخاص الذين مُنحوا وقتًا كافيًا لإكمالها.<sup>4</sup>

(1) Kedaj, P., et al , **Effective mind maps in e-learning**, Acta Informatica Pragensia, Vol. 3, No. 3, (2014), p:241.

(2) Tucker, J. et al , **Profiling a Mind Map User: A Descriptive Appraisal**, Journal of Instructional Pedagogies, (2010), p:2.

(3) Latham, G. P., & Locke, E. A. ,**Increasing productivity and decreasing time limits: A field replication of Parkinson's law**. Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 5, (1975), p:524.

(4) Peters, Lawrence H., et al,**The relationship between time pressure and performance: A field test of Parkinson's Law**, Journal of Occupational Behaviour , Vol. 5, No. 4, (1984), p:293.

كما وجد كل من **Farris** و **Andrews** (1972) في دراسة ميدانية عن تأثير ضغط الوقت على إنتاجية علماء ومهندسي **NASA** لصنع لوحة مدتها خمس سنوات، في هذا التحقيق تم تقييم ضغط الوقت من خلال مقاييس التقرير الذاتي، وتم تقييم الأداء بدلاً من معدل الأداء، بناءً على تقييمات المشرفين وكبار العلماء تم تقييم الأداء من حيث أبعاد الابتكار والإنتاجية والفائدة، أشارت النتائج إلى أن ضغط الوقت والأداء مرتبطان بالفعل.<sup>1</sup> من خلال ماسبق نلاحظ أن نظريات إدارة الوقت عاجلت الحلول الأساسية التي تساعد الأفراد في إدارة وقتهم بفاعلية فمنها من ركزت على الأوليات، ومنها من ركزت على خطوات عملية منها التخطيط والتبسيط، ومنها من ركزت على الأهمية والإستعجال، وإنطلاقاً مما سبق نلخص أهم ماجاءت به هذه النظريات في الجدول [2-7] التالي :

الجدول [2-8]: نظريات إدارة الوقت

النظرية	الهدف من النظرية
مصفوفة الأولويات لستيفين كوفي	إفعل ما هو مهم بدلاً من مجرد الإستجابة لما هو عاجل.
مبدأ <b>Pareto</b> - قاعدة 20-80	ركز وقتك على 20% أداء من الأنشطة التي تحقق 80% من النتائج.
مصفوفة أيزنهاور <b>Eisenhower Matrix</b>	المهم نادراً ما يكون عاجلاً، وما هو عاجل نادراً ما يكون مهمًا.
طريقة <b>ALPEN</b>	أحصر المهام وحدد وقت إنجازها حدد الأولوية، وتنبأ بالمخازن الزمنية ودون الملاحظات .
نظرية <b>POSEC</b>	حدد الأولويات من خلال التنظيم، التبسيط، الإقتصاد، المساهمة.
نظرية <b>Pickle Jark</b>	يجب عليك جدولة المهام ذات الأولوية العالية فقط، وترك الفجوات بين الأنشطة الأقل أهمية.
نظرية الخرائط الذهنية	إستخدام الخرائط الذهنية للتفكير الإبداعي وربط المعلومات بسرعة.
قانون <b>Parkinson</b>	إن ضغط الوقت والأداء مرتبطان، لا تعطي المهام أكبر من الوقت المطلوب لإدائها.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

(1) Peters, Lawrence H, et al.;OP. cit;p:294.

## المطلب الثالث: أساليب وأهمية الإدارة الفعالة للوقت

## أولاً: أساليب الإدارة الفعالة للوقت

يعتبر كتاب "كيف تتحكم في وقتك وحياتك" من تأليف **Alan Leikin (1973)** الأكثر مبيعاً في إدارة الوقت، ويتضمن إستراتيجيات محددة بدلاً من مجرد نصائح للقيام بعمل أفضل وفي الوقت المحدد وبفاعلية أكثر، أولها هو تحديد الأهداف، والثانية هي نظام الأولويات لتصنيف الأهداف والمهام حسب الأهمية والإستعجال، بالإضافة إلى تفسيرات لإستراتيجيات أخرى في الكتاب منها:<sup>1</sup>

- تخطيط وجدولة أوقات العمل ؛
  - تحليل المهام للأهداف (تحديد طرق تحقيق الأهداف) ؛
  - إستخدام قائمة "المهام" (قائمة يومية بالأشياء التي يتعين القيام بها في ذلك اليوم مع إستكمال أهم الأنشطة أولاً)؛
  - تحديد طرق لتجنب التسويف (قسّم المهمة إلى مكونات أصغر وأعمل خمس دقائق أخرى في الوظيفة، تجنب العواقب السلبية للمماطلة، وتحديد الموقف الذي ينتج عنه التسويف وتغييره) ؛
  - تخصيص بعض وقت "الهدوء" كل يوم للعمل دون عمل نشاط ذي أولوية عالية ؛
- يقدم مجال تحليل السلوك أيضاً إستراتيجيات مصممة للتحكم في السلوك على الرغم من عدم تصميمها خصيصاً لتعديل إستخدام الوقت، إلا أن العديد من الإستراتيجيات لها قابلية للتطبيق وتشمل الإجراءات الأساسية التالية:
- تحديد السلوك (التخطيط)، الملاحظة (قياس إستخدام الوقت)، النتائج (التغذية الراجعة والتعزيز).<sup>2</sup>
- تنقسم إستراتيجيات إدارة الوقت إلى ثلاث فئات مهمة، تتمثل في سلوكيات تقييم الوقت، سلوكيات التخطيط سلوكيات المراقبة، يعد إستخدام مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات المخصصة في كل فئة أمراً ضرورياً لإدارة الوقت بشكل فعال، أشار **Chase** وآخرون أن الإستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت هي أن يتعد الفرد عن إستنزاف الوقت من خلال ما سماه بالثالوث المشترك (التسويف، الإنقطاع، عدم الإنضباط)، حيث يتمثل الثالوث المشترك من ظواهر تعطيل قدرة الفرد على إدارة وقته بشكل فعال، ويتم إستخدام كلمة **الثالوث** لأن هذه الظواهر يتم تعريفها بشكل منفصل ولكنها مرتبطة معاً، وتتمثل هذه الظواهر في:<sup>3</sup>
- **التسويف**: هو التأجيل أو التأخير بدون داع لنشاط ذي أولوية عالية، لصالح نشاط أكثر متعة ولكن ذو أولوية منخفضة ؛

(1) Hall, B. L., & Hursch, D. E., An evaluation of the effects of a time management training program on work efficiency, Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 3, No. 4, (1982), pp:74-75.

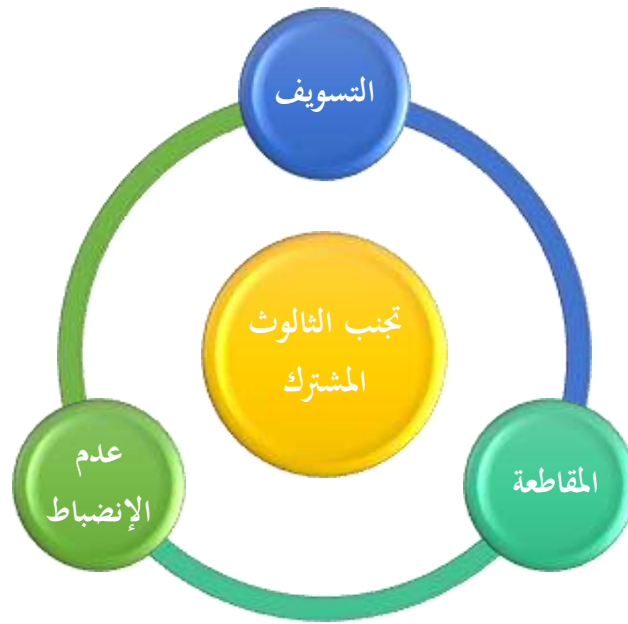
(2) Hall, B. L., & Hursch, D. E., et al.; OP. cit, p:75.

(3) Chase, Jo-Ana D., et al, Time management strategies for research productivity, Western Journal of Nursing Research , Vol. 35, No. 2, (2013), p:6 .



- **المقاطعة:** هي التوقف المؤقت للنشاط الموجه نحو الهدف، والذي يصرف إنتباه الإنتاجية عن الهدف المنشود وتتضمن البريد الإلكتروني، المكالمات الهاتفية، الرسائل النصية الفورية، الزيارات من زملاء العمل ؛
- **عدم الإنضباط:** الإنضباط يتمثل في القدرة على تحفيز الذات على القيام بمهمة ما، على الرغم من وجود المشتتات وتشمل الصفات المرتبطة بالإنضباط العمل الجاد والمثابرة، لذلك فإن الإفتقار إلى الإنضباط هو الإفتقار إلى الدافع لتجاهل المشتتات من خلال إستخدام العمل الجاد والمثابرة.

الشكل [2-13]: الثالث المشترك لضعف فعالية إدارة الوقت



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسة :

Chase, Jo-Ana D., et al, **Time management strategies for research productivity**, Western Journal of Nursing Research , Vol. 35, No. 2, (2013), p:6 .

وحسب **Chase** وآخرون يؤدي التسويف إلى الإنقطاع عن العمل والذي يصاحبه نقص في الإنضباط وتشنت عن النشاط الأصلي، كما تسمح المقاطعة وعدم التركيز بلفت إنتباه الفرد وبالتالي الإلهاء، ويؤدي ذلك إلى المزيد من التسويف وتبدأ الدورة من جديد.<sup>1</sup>

ولكسر هذه الدورة وتقليل الهدر من الوقت ذكر **Chase** أن هناك مجموعة من الأساليب لإدارة الوقت التي تقلل من التسويف وتقليل الإنقطاعات وتعزز الإنضباط، وتتمثل في المراقبة وتحديد الأهداف وتحديد الأولويات والتخطيط والتفويض وتحليل الوقت المنقضي، ويتم سرد هذه الأساليب أدناه:<sup>2</sup>

(1) Chase, Jo-Ana D., et al.;OP. cit,p:6.

(2) Chase, Jo-Ana D., et al.;OP. cit,pp: 7-8.

### ✓ المراقبة:

- حدد الوقت الذي خصصته للعمل في مهمة ما، إحتفظ بسجل لتحديد كيفية إستخدامك لوقتك بالفعل ؛
- حدد مسببات التسويف والإنقطاع والإفتقار إلى الإنضباط وتجنبها ؛
- تحديد وتسجيل جميع الأهداف التي ترغب في تحقيقها، يجب أن يتضمن كل هدف من هذه الأهداف مكوناً قابلاً للقياس للنتيجة والمهلة الزمنية التي يتم من خلالها تحقيق الهدف ؛
- بمجرد تحديد جميع الأهداف المراد تحقيقها خلال وحدة زمنية، رتبها حسب الأولوية ؛
- إعمل على الهدف ذي الأولوية القصوى أولاً ؛
- تجنب "المهام المزروجة" أو العمل على تحقيق هدفين أو أكثر في وقت واحد.

### ✓ التخطيط:

- قم بعمل قوائم يومية لـ "المهام" كل يوم، وشطب العناصر التي أكملتها ؛
- قسّم المهام إلى مكونات يمكنك التعامل معها في الوقت المتاح ؛
- تقليل فرص الإنقطاعات في العمل، قد لا يكون مكتبك هو المكان الأكثر كفاءة للعمل على سبيل المثال العمل في مكتبة أو مكتب مهجور وقم بإيقاف تشغيل هاتفك الخليوي أو تعطيل الإنترنت، ضع لافتة على باب مكتبك تشير إلى أنك غير متاح لفترة محددة .

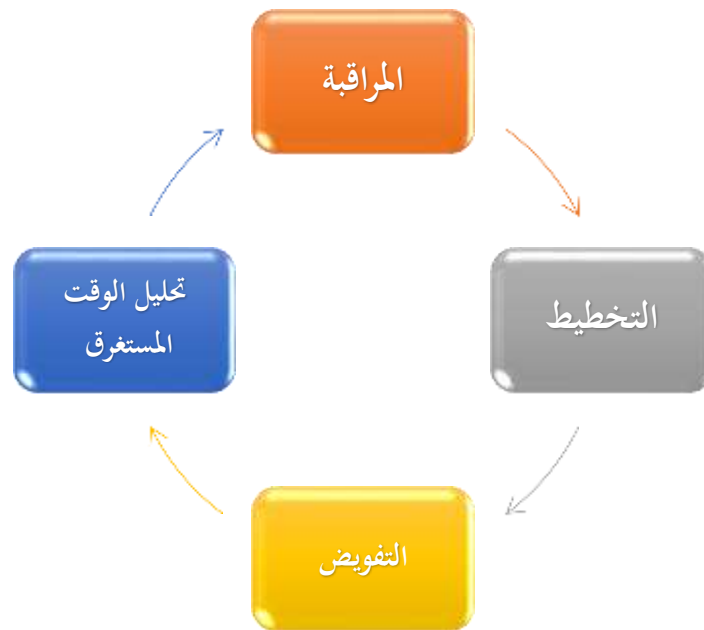
### ✓ التفويض:

- عند القيام بدور مختلف في العمل إسأل نفسك "هل هذا النشاط له مساهمة في أهدافي ذات الأولوية ؟ " وإصقل القدرة على قول "لا" للفرص التي لا تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافك ذات الأولوية ؛
- تحديد المهام التي يمكنك إكمالها والمهام التي يمكن أن تنجزها مع فريق الدعم، وتعلم تفويض كل أو جزء من المهام التي لا تتطلب مدخلات ضرورية.

### ✓ تحليل الوقت المستغرق:

- إذا لم يتم تحقيق هدف ضمن الإطار الزمني المتوقع فحدد العوائق المحتملة، وإعمل على تقليل الحواجز في المستقبل قم بإعادة تقييم عادات التسويف بشكل دوري، والإنقـطاع وقلة الإنضباط وهل تمكنت من تغييرها ؟

الشكل [2-14]: إستراتيجية Chase للإدارة الفعالة للوقت ولل قضاء على التلوث المشترك



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسة :

Chase, Jo-Ana D., et al, **Time management strategies for research productivity** , Western Journal of Nursing Research , Vol. 35, No. 2, (2013), p: 7-8.

وفي نفس السياق ترى **Al Shobaki (2018)** وزملائها فاعلية إدارة الوقت هي إدارة أفضل للوقت وإستخدامه بشكل صحيح، حسب متطلبات الفرد ومؤهلاته وخبراته، والإستخدام الفعال للوقت لتحقيق الهدف الذي تم تحديده يتم من خلال إستخدام عناصر العملية الإدارية، المتمثلة في:<sup>1</sup>

1. **التخطيط:** التخطيط الأمثل لكيفية إستخدام الوقت وإدارته ؛
2. **التنظيم:** هو تنظيم الوقت حسب أهم الأولويات، ومن ثم الأقل أهمية لتحقيقها بدقة وسهولة ؛
3. **التوجيه:** هو توجيه الخبرة والمؤهلات لإستغلال الوقت، حسب الوقت الذي يجب أن يمر به ؛
4. **الرقابة:** مراقبة ما تم التخطيط له وما تم القيام به في الوقت المناسب لمعالجة الأخطاء، وإذا تم العثور عليها بسرعة يتم إتخاذ القرارات بطريقة إدارية أفضل وفي الوقت المناسب.

وأشار كل من **Roy و Al-Louzi** في سنة 1999 كتجميع للهدر الزمني المشترك في المنظمة، والتي يجب

تجنبها على النحو التالي:<sup>2</sup>

(1) AL SHOBAKI, M. J., et al, **The effectiveness of a website to improve the effectiveness of time management for employees in the beauty dental clinic**, International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR) , Vol. 2, No. 5, (2018), p:32.

(2) Al Shobaki, M. J., et al.;OP. cit:pp: 33-34.

## الجدول [2-9]: هدر الوقت حسب الوظائف الإدارية

وظائف الإدارة	مضيعة الوقت
التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدم وجود أهداف</li> <li>■ لا توجد مهام محددة</li> <li>■ إختلال الأولويات</li> </ul>
التنظيم	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الفوضى وعدم الإضباط</li> <li>■ العديد من الأوراق</li> <li>■ عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة</li> </ul>
التوظيف	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدم كفاءة الموظفين</li> <li>■ التدريب غير الكافي</li> <li>■ عدم التوازن بين العرض والطلب</li> </ul>
التوجيه	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ القيادة السلطوية للمدير</li> <li>■ إنتباه المدير إلى التفاصيل الصغيرة والروتين</li> <li>■ تفويض غير فعال</li> <li>■ ضعف روح الفريق</li> <li>■ ضعف القدرة على التكيف</li> <li>■ عدم التنسيق</li> </ul>
الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية</li> <li>■ نقص المعلومات</li> <li>■ عدم وجود تقارير المتابعة ومعايير الضبط</li> <li>■ تكرار الأخطاء والتحكم المنخفض</li> <li>■ عدم القدرة على معالجة ضعف الأداء</li> <li>■ عدم القدرة على قول "لا"</li> </ul>
الإتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ كثرة الإجتماعات واللجان</li> <li>■ عدم وجود نظام إتصال جيد</li> <li>■ سوء الفهم وقلة الإستماع الجيد</li> </ul>
صناعة القرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إتخاذ قرارات متسرفة</li> <li>■ التكرار في إتخاذ القرارات</li> <li>■ المماطلة والتأخير في إتخاذ القرار</li> </ul>

■ التأكد من أن المعلومات قد تم جمعها بالكامل عند إتخاذ القرار

#### المصدر :

AL SHOBAKI, M. J., et al, **The effectiveness of a website to improve the effectiveness of time management for employees in the beauty dental clinic**, International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR) , Vol. 2, No. 5, (2018), pp:33-34.

هناك جدل مستمر حول المهارات والسلوكيات التي تشكل إدارة الوقت بشكل فعال، على سبيل المثال حدد Shipman (1983) ستة مبادئ للإدارة الفعالة للوقت، تضمنت هذه المبادئ إدراك الذات وتحديد الأهداف والأولويات وتنظيم الوقت بشكل مناسب، وزيادة الفعالية والكفاءة الشخصية وجدولة الوقت للأحداث أو النشاط وجدولة وقت الإسترخاء.<sup>1</sup>

وذكر Radonshiqi (2013) بعض الإستراتيجيات المناسبة لمعظم الناس مثل تحديد الأولويات، التخطيط التفويض ومن وجهة نظره الإستراتيجيات تتطلب مقاربة شخصية وطريقة حياة الفرد نفسه، وأنه لسوء الحظ يبدو أن الكثير من المؤلفات حول إدارة الوقت تتجنب هذه الحقيقة وتفترض أن أسلوبًا واحدًا يناسب الجميع، وأظهرت التجربة أن هذا ليس صحيحًا، ومن جهة أخرى يفضل بعض الأشخاص الانتقال إلى نهاية المهمة قبل بدء مهمة أخرى بحيث يكون لديهم إتجاه خطي في أداء المهام، بينما يفضل البعض الآخر أداء جزء من المشاريع المختلفة في وقت واحد في ضوء بعض المشاريع التي يتعين عليهم القيام بها، حيث أنه هناك أيضًا أشخاص يعملون مع أسلوب "الإنفجارات" أي في فترة زمنية قصيرة يؤديون خلالها معظم العمل، ويحتاجون إلى فترات لإستعادة القوة، ومنه حسب Macan في سنة 1996 إدارة الوقت لتكون فعالة يجب أن تتناسب مع الشخصية وطريقة عمل الموظفين وتفكيرهم، إذا لم يتم ذلك فإن إستراتيجيات إدارة الوقت وتقنياتها ستكون غير صالحة.<sup>2</sup>

وأشار Jinalee (2018) وزملائه إلى أنه يمكن تصنيف نماذج وتقنيات إدارة الوقت إلى أربع مراحل، بشكل عام المرحلة الأولى تتعلق بما يجب القيام به يتم تضمين فيها مهام وأنشطة التصحيح، وفي المرحلة الثانية يتم إرفاق الجداول بمهام وأنشطة معينة، هنا تطرح السؤال متى يجب القيام بذلك وكيف يمكن أن تكتمل المهمة، أما إستراتيجيات إنجاز المهام والأغراض المحددة هي جزء من المرحلة الثالثة، وأخيرًا المرحلة الرابعة تدور حول مشاعر الفرد وأحاسيسه وحالاته المزاجية، وهنا تبذل الجهود لتحقيق التوازن بين فهم وقبول الإستراتيجيات والأولويات لأن المرحلة الرابعة ليست موجهة فقط للمهام والأنشطة، ولكن نحو تحقيق التوازن بين العقل والعواطف.<sup>3</sup>

(1) James, Ziekye, **Impact of Time Management on Organizational Effectiveness**, South American Journal of Management, Vol. 2, No. 1, (2016), p:3.

(2) Romina Radonshiqi, **Time Management in The Workplace**, Specialty Journal of Knowledge Management, Vol. 2, No. 2, (2017), pp: 2-3.

(3) inalee, N., & Singh, A. K., **A descriptive study of time management models and theories**, International Journal of Advanced Scientific Research and Management, Vol. 3, No. 9, (2018), p:142 .

كما إستعرض العديد من الباحثين في هذا المجال عدداً من الأساليب، التي يمكن الإستفادة منها في إدارة وإستثمار الوقت لدى مديري المؤسسات على إختلاف أنشطتها ومن أبرزها:<sup>1</sup>

#### ■ أسلوب الإدارة الذاتية للوقت:

هو أسلوب يدفع الرؤساء والرؤوسين لتطوير ذاتهم عن طريق معرفتهم وإدراكهم للمهارات الفكرية والفنية، الكامنة لديهم والعمل على تعزيزها وتنميتها وتوظيفها في تحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة، الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى الإنتاجية وتطوير أدوات وإجراءات العمل، وتنظيم المهام للوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد ممكن وبالتالي الإستفادة من الوقت المتاح وإستغلاله بالشكل الأمثل .

#### ■ أسلوب إدارة الوقت بالتفويض:

من خلال هذا الأسلوب يقوم الرؤساء بتفويض جزء من مهامهم وصالحياتهم للمرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى مما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية وتنفيذ عدد كبير من المهام والأنشطة في نفس الوقت، وتخفيف الجهد وأعباء عمل الرؤساء.

#### ■ أسلوب إدارة الوقت بالمشاركة:

يتمثل هذا الأسلوب بإشراك المرؤوسين في وضع الأهداف والخطط وإتخاذ القرارات وحل المشكلات، إضافة إلى المشاركة في تحمل المسؤوليات الأمر الذي يساهم في تعزيز حس المسؤولية لدى المرؤوسين وحب العمل والتفاني فيه، وخلق جو من الإحترام والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وإختصار الوقت في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي يعتبر من أبرز الأساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت .

#### ■ أسلوب إدارة الوقت بالتخويف:

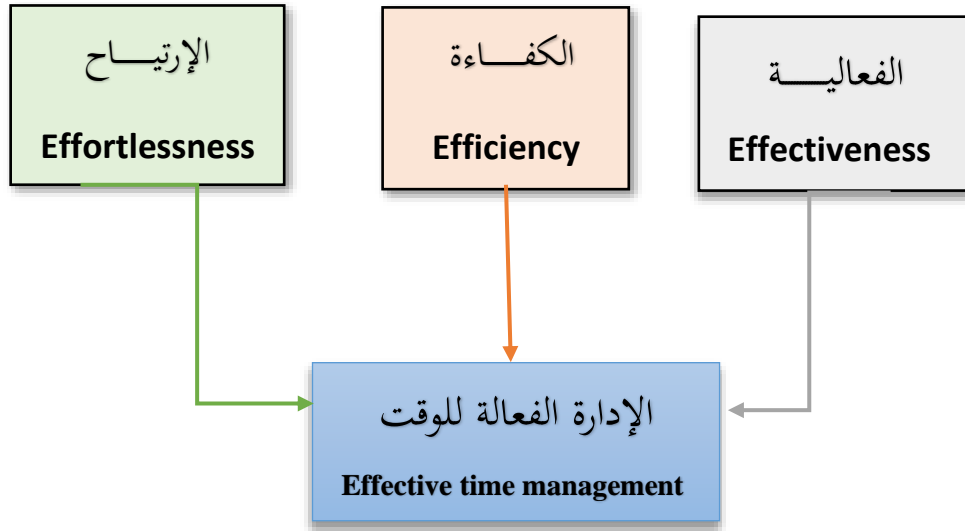
يعتمد هذا الأسلوب في إدارة الوقت على مبدأ بث روح الخوف والرهبية بين المرؤوسين في المنظمة كطريقة لضبط العمل وتوجيهه بالشكل المناسب، والسيطرة على سلوكهم وأدائهم في العمل مما يؤدي إلى إستغلال الوقت المتاح في العمل والإنجاز، وعدم إعطاء المجال للفوضى والتخبط في أداء المهام، وبالتالي ضياع الوقت دون فائدة.

وأشار **Stephen Covey** سنة 2001 في كتابه "القيادة في ضوء المبادئ" إلى ثلاثة مؤشرات يجب مراعاتها في التعامل مع الوقت وهي الكفاءة والفعالية والإرتياح، والتي وصفها بالمؤثرات الثلاثة **The 3**

(1) علي سليم عبد الله، فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير في تربية تخصص الأصول والإدارة التربوية، منشورة، الأردن: جامعة عمان، 2016، ص ص: 21-22.

"Effects" وهي التي تميز الإدارة الفعالة للوقت، ويجب على الأفراد مراعاتها في تعاملهم مع الوقت، وتحدد هذه المؤشرات الثلاثة فعالية المدير في تعامله مع الوقت، وتؤدي إلى الإدارة الناجحة للوقت.<sup>1</sup>

### الشكل [2-15]: مكونات الإدارة الفعالة للوقت حسب Stephen Covey



المصدر: ستيفن كوفي، ترجمة عبد اللطيف الخياط، القيادة على ضوء المبادئ، السعودية: دار الثقافة العربية، (2001)، ص:48.

### ثانياً: أهمية الإدارة الفعالة الوقت

ذكر **Chanie** أن الإدارة الجيدة للوقت مثل تحديد الأهداف والأولويات وكذلك جدولة المهام وتفويضها يمكن أن تسهل الإنتاجية والنجاح وتساهم في فعالية العمل، وتحافظ على التوازن والرضا الوظيفي، في المقابل وفي النقيض يرتبط سوء إدارة الوقت بضعف جودة العمل وإنخفاض الإنتاجية والتأثير السلبي على المسار الوظيفي.<sup>2</sup>

كما أشار **Tabars (2013)** وزملائه في ورقة بحثية بعنوان "إدارة وقت الفراغ نهج جديد إتجاه ولاء الموظفين" أن إهتمام مديري الموارد البشرية بالطرق التي يحب موظفيهم قضاء أوقات فراغهم يجعل لهم إطاراً لتوفير أوقات الفراغ التطوعية والترفيهية مثل الإحتفالات، السفر، الأنشطة الرياضية، وما إلى ذلك ومثل هذه الأنشطة لديها القدرة على زيادة رضا الموظفين والصحة النفسية، ومن المهم أيضاً ملاحظة أن السياق التنظيمي يتطلب توفير برامج ترفيهية إختيارية لمساعدة الموظفين على الإستمتاع بأوقات غير عملهم.<sup>3</sup>

(1) ستيفن كوفي، ترجمة عبد اللطيف الخياط، القيادة على ضوء المبادئ، السعودية: دار الثقافة العربية، (2001)، ص:51.

(2) Chanie, M. G., et al.; OP. cit, p:2 .

(3) Tabarsa, G. A., et al. , **Leisure time management: A new approach toward employees loyalty**, Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 3, (2013), p:65.

وذكر **Tabars** أن إدارة وقت الفراغ تعد مفهوماً جديداً في مجال إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من أن بعض الباحثين قد وجدوا أن الأنشطة الترفيهية مرتبطة بنتائج محددة في العمل مثل الرضا الوظيفي العالي والإنتاجية في العمل والحماس في العمل، وأيضاً المساهمة في خفض تكاليف الرعاية الصحية، إلا أنه حتى الآن لم تشير أي دراسات صراحة إلى جميع الخطوات المتكاملة لعملية إدارة وقت الفراغ كوظيفة لوحدة إدارة الموارد البشرية، وأيضاً لا توجد أي نتائج بحثية تجريبية في المجال التنظيمي لإظهار آثار إدارة وقت الفراغ على المشاعر الشخصية للموظفين وحالاتهم المزاجية.<sup>1</sup>

تؤدي إدارة الوقت إلى زيادة الوعي بالوقت والواجبات المتاحة كما هو مخطط لها وأدائها بشكل أكثر فعالية وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، وفي الوقت نفسه تؤثر إدارة الوقت على الصحة العقلية للأفراد، وبالتالي تقلل من المشكلات النفسية الجسدية والإجهاد المرتبط بالعمل، وفي هذا الصدد يشار إلى أن الحاجة إلى الإهتمام بإدارة الوقت وإدارة الإجهاد وفقاً لمبدأ الكفاءة والتطبيق وتعزيز الصحة البدنية والعقلية في مكان العمل، هو إجراء حاسم في تحسين العمليات الإنتاجية لزيادة الإنتاجية ومنع الحوادث.<sup>2</sup>

الإدارة الفعالة للوقت هدفها الرئيسي هو منع تضييع الوقت وتنظيم وقت العمل، وكذلك تركز إدارة الوقت بشكل كبير على منع الأنشطة غير الضرورية وزيادة الكفاءة وتنظيم المهام وتفويضها، وتوفير للموظفين شعوراً بمزيد من الأمان والإستقلالية وبالتالي شعور العملاء بالرضا عن تقديم خدمات فعالة وأسرع مصممة وفقاً للإحتياجات.

كما أظهرت دراسة **Adebayo** أن هناك علاقة بين إدارة الوقت والفعالية الإدارية، وبذلك يؤكد بأن المسؤولين يحتاجون إلى الإستخدام المناسب للوقت قبل أن يكونوا فعالين في مهامهم المختلفة، وذلك بتقسيم الأنشطة التي يقومون بها وفقاً للوقت المحدد، وبالتالي لا يمكن فصل إدارة الوقت عن الفعالية الإدارية وكيف يقضي مديرو المؤسسة وقتهم في عملهم، وهذا يحدد إلى حد كبير مستوى إنتاجية المنظمة وفعاليتها ويؤثر على الأداء الفعال، وكذلك الأرباح وبقاء الأفراد والمنظمة ككل.<sup>3</sup>

يعد تحليل إستخدام الوقت أمراً مهماً لأنك بهذه الطريقة ستفهم كيفية إستخدام وقتك بشكل أكثر كفاءة، لأن إدارة الوقت ليست سطحية وتعتبر أساسية، وتمثل إحدى طرق خلق جو سلمي في مكان العمل في الإتساق مع قيم ورغبات الموظفين لتحديد الأولويات، حيث إذا كان كل موظف في منظمة ما يتمتع بمهارات جيدة في إدارة الوقت يكون أكثر إنتاجية، وبالتالي فإن المنظمة نفسها تكون أكثر كفاءة وإنتاجية.<sup>4</sup>

(1) Tabarsa, G. A., et al. OP. cit,p:65.

(2) Ajilchi, B., & Kargar, F. R, **Prediction of job stress among employees through the dimensions of time management skills by managers**, Indian Journal of Science and Technology, Vol. 8, No. 34, (2015), p:2.

(3) James, Ziekye.,:OP. cit,p:6.

(4) Romina Radonshiqi, OP. cit,p:2.



- واشار **Emenike** وزملائه (2022) لماذا تعتبر إدارة الوقت مفيدة للموظفين والمنظمة، لأنها تنتج الكثير من الفوائد المذهلة لكل من الأفراد والفرق، ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- إنتاجية أعلى بفضل تنظيم العمل بكفاءة وتركيز أقوى على الأكثر أهمية من المهام، والإستخدام الأمثل لمستويات الطاقة الخاصة بك ؛
  - تقليل التوتر حيث ستحصل على فرصة لتحسين التوازن بين العمل والحياة الخاصة بك، وتعلم كيفية تجنب أي إندفاع من خلال الجداول الزمنية والخطط الموضوعية بذكاء ؛
  - تحسين جودة العمل لأنه من الأسهل منع الأخطاء والإهتمام بالتفاصيل، ومتى ليس عليك أن تكون في عجلة من أمرك ؛
  - شعور أقوى بالإكتفاء الذاتي وعدم تفويت المواعيد وتحقيق الأهداف، والشعور بمزيد من الثقة والإنجاز .
- بالنظر إلى كل هذه الفوائد فمن الصحيح أن نستنتج دون أي مبالغة، أن إدارة الوقت هي أحد مفاتيح نتائج العمل المتفوقة والنمو المهني .

(1) Emenike, A., et al. , **The Impact of Time Management on Employee Performance in some selected transport companies in Edo State**, Nigeria, Management and Human Resource Research Journal, 11(2), 16-28. , Vol. 11, No. 2, (2022), p p:47-48

### المبحث الثالث: مقياس الإدارة الفعالة للوقت

في أدبيات إدارة الوقت وضع الباحثين مجموعة من المقاييس لتحديد مستويات إدارة الوقت لدى الأفراد، وشملت هذه المقاييس أبعاداً مختلفة كمؤشرات قياس، وأيضاً طبقت على عينات مختلفة وفي بيئات مختلفة منها الموظفين والطلبة والأساتذة وغيرهم، كما تم ترجمة هذه المقاييس إلى لغات متعددة كما أثبتت صلاحيتها في القياس.

#### المطلب الأول: مقياس سلوك إدارة الوقت **Time Management Behavi Scale**

طور كل من **Macan** و **Shashani** و **Dipboye** و **Phillips** (1990) مقياس سلوك إدارة الوقت (TMBS) لقياس مدى استخدام الشخص لسلوكيات إدارة الوقت، يشمل TMBS المكون من 46 عنصراً من ثلاثة عوامل هي تحديد الأهداف والأولويات، الآليات، تفضيل التنظيم، التي وُجد أنها سوابق لعامل رابع وهو التحكم الملحوظ في الوقت، ويضم كل عنصر عبارات باستخدام مقياس من نوع ليكورت مكون من 5 نقاط من صحيح نادراً (1) إلى صحيح في كثير من الأحيان (5)، ويتم تسجيل العناصر ذات الكلمات السلبية بشكل عكسي، حيث يتكون البعد الأول وهو تحديد الأهداف والأولويات من 15 عنصراً ويقيم ما إذا كان الشخص على استعداد لتحديد الأهداف وتحديد أولويات المهام اللازمة لتحقيق تلك الأهداف أم لا، ويتكون البعد الثاني الآليات من 13 عنصراً ويشير إلى سلوكيات إدارة الوقت النموذجية مثل التخطيط وعمل القوائم والجدولة وكتابة ملاحظات التذكير، أما البعد الثالث تفضيل التنظيم يتكون من 13 عنصراً ويشير إلى التفضيل العام لتنظيم مساحة العمل ولمهام العمل، أما البعد الرابع التحكم الملحوظ في الوقت يتكون من خمسة عناصر ويعكس معتقدات الشخص بأنه يمكنه التأثير على كيفية قضاء الوقت.<sup>1</sup>

أكد **Macan** (1994) أن التحكم في الوقت كان في الواقع نتيجة متغيرة لسلوكيات إدارة الوقت، ولا ينبغي إعتباره جزءاً من مقياس TMBS، لذلك هناك ثلاثة نطاقات فرعية فقط من TMBS وتعرف كالتالي:<sup>2</sup>

1. تحديد الأهداف والأولويات (**Setting Goals And Priorities (SG)**): يعمل هذا العامل على تحديد الأهداف التي يريد الشخص أو يحتاج إليها لإنجاز المهام المختلفة وتحديد أولوياتها لتحقيق هذه الأهداف.
2. آليات إدارة الوقت **Mechanics Of Time Management TM**: يشير إلى السلوكيات المرتبطة عادةً بإدارة الوقت، مثل عمل القوائم والتخطيط.
3. تفضيل التنظيم **Preference For Organization PO**: يشير تفضيل التنظيم إلى تفضيل عام للتنظيم في مكان العمل، وإتباع نهج المهام المعينة (على سبيل المثال، وجود تفضيل لطريقة عمل منظمة).

(1) Donnelly, D. P., et al., **The Mediating Effects of Time Management on Accounting Students' Perception of Time Pressure**, Satisfaction with the Major, and Academic Performance, Journal of Accounting & Finance, Vol. 19, No. 9, (2019), p:51.

(2) Rao, S., & Azmi, F., **Time management behavior: Scale development and validation**, Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 20, No. 3, (2018), pp: 2-3.

أبلغ **Macan** وآخرون (1990) عن معامل ألفا قدره **0.68** للمقياس العام **TMBS** من خلال عوامله الأربعة تحديد الأهداف والأولويات (**alpha = 0.83**)، الآليات أي التخطيط والجدولة (**alpha = 0.62**) والتحكم المدرك في الوقت وكيف يمكن للمرء أن يؤثر على الكيفية التي يتم إنفاق بها الوقت (**alpha = 0.69**) وتفضيل التنظيم في مساحة العمل ونهج المشروعات (**alpha = 0.60**).<sup>1</sup>

وفقاً **Macan** فإن التحكم الملحوظ في الوقت هو نتيجة مباشرة لسلوكيات الوقت (أي تحديد الأهداف والأولويات وجدولة المهام) وموقف الوقت (أي تفضيل التنظيم)، كما يعتبر التحكم المتصور في الوقت متغيراً خفياً وسيطاً للعلاقات بين سلوكيات الوقت والمواقف من ناحية، ومؤشرات الأداء التنظيمي المهمة (مثل الإجهاد الوظيفي والتوترات الجسدية والرضا والأداء الوظيفي) من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

إختبر كل من **Shahani** و **Weiner** و **Streit** سنة (1993) الصلاحية لـ **TMBS** على 93 طالباً جامعياً وكانت معاملات **alpha** في هذه الدراسة على كل مقياس (**0.87**)، تحديد الأهداف والأولويات (**0.85**) الآليات التخطيط والجدولة (**0.78**)، التحكم المدرك في الوقت (**0.77**) وتفضيل التنظيم (**alpha = 0.67**).<sup>3</sup>

كما استخدم باحثون مختلفون مقياس **TMBS** في دراساتهم البحثية الجدول [2-9]، ولوحظ أن الدراسات التي تستخدم **TMBS** كأداة بحثية قد استخدمت حجم عينة متنوع من 37 إلى 525 مفردة، بينما تدور معظم الأبحاث في القرن العشرين حول 100 إلى 150 مستجيباً، حيث حظي مقياس **TMBS** بدعم العديد من الباحثين وكان واحد من أكثر الأدوات التي تم التحقق من صحتها لقياس سلوك إدارة الوقت.<sup>4</sup>

الجدول [2-10]: الدراسات التي تستخدم مقياس **TMBS** كأداة بحث

نوع المستجيب	حجم العينة	السنة	المؤلف
الطلبة	111	2011	Chang et al
الأساتذة	123	2005	Peeters and Rutte
الموظفين	120	2003	Griffith
الموظفين	37	2003	Van Eerde

(1) Shahani, C., et al , **An investigation of the dispositional nature of the time management construct. Anxiety, stress and coping**, Vol. 6, No. 3, (1993), pp: 233.

(2) Mpofu, E., et al. , **Time management practices in an African culture: Correlates with college academic grades**. Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, Vol. 28, No. 2, (1996), p: 103.

(3) Shahani, C., et al. , **An investigation of the dispositional nature of the time management construct. Anxiety, stress and coping**, Vol. 6, No. 3, (1993), p: 233.

(4) Azar, S., & Zafer, S.. **Confirmatory factor analysis of time management behavior scale: evidence from Pakistan**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 12, (2013), p: 949.

الطلبة	130	2002	Kelly
النساء	140	2000	Davis
الموظفين	522	1999	Adams and Jex
الموظفين والطلاب	525	1999	Jex and Elacqua
البالغين	207	1997	Mudrack
الموظفين	38	1996	Macan
الطلبة	341	1994	Macan
الطلبة	65	1993	Lay and Schouwenburg
الطلبة	106	1993	Shahani et al
الموظفين	353	1990	Macan et al

المصدر:

Azar, S., & Zafer, S., **Confirmatory factor analysis of time management behavior scale: evidence from Pakistan**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 12, (2013), p p: 949-950.

قام أيضا كل من **Adams** و **Jex** سنة (1997) بإختبار بنية العوامل الأساسية لـ **TMBS** لإختبار قوة هيكل العامل الأساسي لمقياس سلوك إدارة الوقت، وشملت البيانات لمجموعة مكونة من 522 عاملاً (64% نساء و36% رجال) وتراوحت أعمار هذه العينة من 19 إلى 74 عاماً، وتمت توزيع على جميع المشاركين استبيان يحتوي على 28 عنصراً من 33 عنصراً من مقياس سلوك إدارة الوقت، وتم حذف عنصرين لأن العنصر كان زائداً عن الحاجة أو لأن صياغة العنصر قد تكون غير واضحة للمشاركين، أشارت النتائج إلى ملائمة النموذج ثلاثي العوامل، ومنه توفر هذه النتائج أدلة إضافية لدعم بنية العوامل الأساسية لمقياس سلوك إدارة الوقت، وبتالي أشار **Adams** و **Jex** أنه لا يحتاج الباحثين إلى القلق بشأن العلاقة بين الأهداف أو الأولويات وآليات أي المقاييس الفرعية لإدارة الوقت، أي تمثل هذه المقاييس الفرعية أبعاداً مميزة لسلوك إدارة الوقت.<sup>1</sup>

■ النسخة الإسبانية من إستبيان سلوك إدارة الوقت :

وفي دراسة أجراها كل من **Rafael García-Ros** التي كان هدفها الرئيسي هو تحليل الخصائص السيكومترية والقدرة التنبؤية لتكييف الإسباني لإستبيان سلوك إدارة الوقت، حيث تم تطبيق المقياس على 462 طالباً تم قبولهم حديثاً في جامعة **València** في العام الدراسي 2006-2007، وأتاحت التحليلات التي تم إجراؤها

<sup>(1)</sup> Adams, G. A., & Jex, S. M, **Confirmatory factor analysis of the time management behavior scale**, Psychological Reports, Vol. 80, No. 1, (1997), pp: 225-226.

إعادة إنتاج الهيكل العاملي للنسخة الأصلية من الإستبيان مع تعديلات طفيفة في إسناد مختلف العناصر، يشتمل الهيكل العاملي الأساسي على أربعة أبعاد مترابطة (تحديد الأهداف والأولويات، أدوات إدارة الوقت، إدراك التحكم في الوقت وتفضيل التنظيم)، والتي قدمت مستويات مرضية من الموثوقية والصلاحية المتقاربة ومناسبة مع النطاق الفرعي لإدارة الوقت، واطهرت هذه النتائج موثوقية وصحة التكيف للمقياس لتقييم كيفية إدارة الطلاب لوقتهم الأكاديمي والتنبؤ بأدائهم<sup>1</sup>.

#### ■ النسخة الهندية من إستبيان سلوك إدارة الوقت:

قدمت دراسة كل من **Azmi و Rao** سنة 2018 تحليلاً عاملياً تأكيدياً لمقياس سلوك إدارة الوقت الذي تم تطويره في الأصل من **Macan**، ومع معدل النمو السريع للأكاديميين في الهند هناك مطالب متزايدة وتحديات تحتاج إلى فهم مفهوم سلوك إدارة الوقت في سياق أعضاء هيئة التدريس، تضمنت عينة من 542 أستاذًا في مؤسسات التعليم العالي في الهند، وتم تأكيد ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة الوقت (تحديد الأهداف والأولويات، تفضيل التنظيم، آليات إدارة الوقت)<sup>2</sup>.

#### ■ النسخة الباكستانية من إستبيان سلوك إدارة الوقت:

حسب كل من **Saubia و Uzma** تم إجراء معظم الأبحاث في الدول الغربية لمناقشة مهارات إدارة الوقت ونادرًا ما نجد دراسة تناقش إدارة الوقت في الدول الآسيوية، وبالتالي هدفت دراستهم لمقياس سلوك إدارة الوقت في باكستان، وتم إجراء هذا الإستبيان لهذا الغرض، تم جمع البيانات من 260 مستجيبًا من مؤسسة تعليمية وبنك باكستان، كما تم إجراء تحليل عاملي والإحصاء الوصفي، أجرت هذه الدراسة مقابلات متعمقة مع مجموعة الكوادر المكونة من 33 شخصًا يعملون في الإدارة العامة، حيث أرسلوا الإستبيان إلى خبيرين من الجامعات، وبناءً على مراجعتهم وتعليقاتهم إستبعدت هذه الدراسة 11 عبارة لأنه لم يتم إعتبار العناصر الأخرى ذات الصلة بـ **TMBS** في سياق المنظور التنظيمي لباكستان، وبالتالي إستخدمت هذه الدراسة 22 عنصرًا في **TMBS**<sup>3</sup>.

#### ■ نسخة سلوك إدارة الوقت في البيئة الصينية والتايلندية:

أجرى كل من **Patpavara و Chen** دراسة لكشف الاختلافات في إدارة الوقت بين الشباب التايلاندي والصيني، وتم إختيار **TMBS** بإستخدام مقياس ليكرت المكونة من 5 نقاط لمقياس مستويات مختلفة من التوافق للعناصر من "1 = لا أوافق بشدة" إلى "5 = أوافق بشدة"، وذلك بإستخدام الترجمة وإعادة الترجمة لتطوير

(1) García-Ros, R., & Pérez-González, F. Spanish version of the time management behavior questionnaire for university students, The Spanish Journal of Psychology, Vol. 15, No. 3, (2012), p: 1485.

(2) Rao, S., & Azmi, F, Time management behavior: Scale development and validation. Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 20, No. 3, (2018), p: 1.

(3) Uzma, M., et al, Analysis of employees' time management behavior skills and strategies (TMBSS) in Pakistan, Strategic Management, Vol. 21, No. 4, (2016), p:12 .

الإستبيان الصيني والإستبيان التايلاندي، تم توزيع الإستبيانات في جامعات **Beijing** و **Bangkok** وهما عاصمتا تايلاند والصين، وتم جمع 112 إستبياناً تايلاندياً و112 صينيّاً صالحاً، كان جميع المشاركين طلاباً جامعيين وطلاب دراسات عليا، حيث أظهرت نتائج التحليل أن التناسق الداخلي لكل مقياس متوافقاً مع الثقافات، وذلك بتمتع المقاييس الفرعية الثلاثة للإستبيان المسماة الآليات وإدارة الوقت وتحديد الأهداف وتحديد الأولويات وتفضيل التنظيم بموثوقية جيدة وبلغت جميع قيم ألفا كرونباخ للعينات التايلاندية والصينية أعلى من 0.70<sup>1</sup>.

الجدول [2-11]: مقارنات لمقاييس سلوك إدارة الوقت TMBQ بين العينات التايلاندية والصينية

الصين	تايلاندا	البلد
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>النطاق الفرعي - الأبعاد-</b>
0.763	0.705	آليات إدارة الوقت
0.785	0.773	تحديد الأهداف وتحديد الأولويات
0.743	0.721	الأفضلية للتنظيم
0.585	0.514	السيطرة المتصورة على الوقت

المصدر:

Chen, N., Rau, P. L. P., & Suriyalaksh, P. **How Thai and Chinese Young Adults Manage Time?**. *Psychology*, Vol. 8, No. 5, (2017), p: 723.

أظهرت النتائج أنه لدى الصينيون قدرة مدركة أعلى بكثير للتحكم في الوقت، ومن ناحية أخرى أظهرت نتائج التجربة أن المشاركين من الصين قاموا بسلوكيات أكثر بكثير تتعلق بتحديد الأهداف وتسلسل المهام، أما بالنسبة للمشاركين التايلانديين هم أقل مقاطعة أثناء القيام بمهام متعددة، وبناءً على هذا العمل الإستكشافي يمكن إجراء مزيد من الدراسة للتحقيق في التأثيرات الثقافية على سلوكيات إدارة الوقت.<sup>2</sup>

(1) Chen, N., et al , P. **How Thai and Chinese Young Adults Manage Time?**. *Psychology*, Vol. 8, No. 5, (2017), p: 720.

(2) Chen, N., & Suriyalaksh, P, A. K.;OP. cit,p:724.

## المطلب الثاني: مقياس هيكل الوقت TSQ ومقاييس التصنيف المرتكزة على السلوك BARS

أشارت أدبيات إدارة الوقت إلى وجود مقياس هيكل الوقت لتقييم الهياكل الزمنية وتقييم مدى تخطيط الأفراد لوقتهم، كما ركزت الأدبيات أخرى على مقياس التصنيف المرتكزة على السلوك والذي يركز على تحديد الوعي الفردي بالوقت.

### أولاً: مقياس هيكل الوقت TSQ

بالنسبة لإستبيان هيكل الوقت (TSQ) صممه كل من Feather و Bond سنة 1988 لتقييم الهياكل الزمنية، يتألف TSQ من 26 سؤالاً يقيم إلى أي مدى يرى الأفراد أن إستخدامهم للوقت هو مخطط ومنظم وهادف وذلك وفقاً لأبعاد مثل الروتين المنظم وتنظيم النشاط والشعور بالهدف، على سبيل المثال هل لديك الروتين اليومي تتبعه؟ هل تخطط لأنشطتك من يوم لآخر؟"، بالنظر إلى يوم عادي في حياتك هل تعتقد أن معظم الأشياء التي تقوم بها لها هدف؟"، ويتم تقديم الردود على كل عنصر حسب مقياس تصنيف ليكرت المكون من سبع نقاط من 1 ("دائمًا") إلى 7 ("أبدًا")<sup>1</sup>.

أبلغ Feather و Bond (1988) عن تقديرات الإتساق الداخلية لـ TSQ المحسوبة عبر ثلاث عينات من الطلاب الجامعيين، والتي تراوحت من 0.88 إلى 0.92 وأبلغوا أيضاً عن موثوقية إعادة الإختبار.<sup>2</sup> وفي دراسة كل من Wat و Vodanovich حول العلاقة بين هيكل الوقت وظهور الملل، تم التحقيق داخل ثقافتين وكانت موثوقية TSQ هي 0.74 للعينة الإجمالية، و 0.82 للعينة الأيرلندية و 0.58 للعينة الأمريكية، منه تم تقديم الدليل على صحة TSQ من خلال علاقات مهمة مع العديد من المتغيرات على سبيل المثال وجداً أن درجات TSQ مرتبطة بشكل كبير وسلبى بمقاييس تقييم الإكتئاب والقلق والعصبية واليأس والضيق النفسي، وكذلك علاقات إيجابية كبيرة بين TSQ والنتائج التي تعكس الإحساس بالهدف وأساليب العمل وتجنب التأخير.<sup>3</sup> وفي دراسة كل Ma و Hua أظهر TSQ موثوقية وصلاحية عالية عبر عينات مختلفة بما في ذلك مجموعات العاطلين عن العمل والموظفين تم إجراء ترجمة للأمام والخلف لـ TSQ، حيث قام أحد أعضاء فريق البحث بترجمة TSQ من الإنجليزية إلى الصينية وشارك عضو آخر في الترجمة من الصينية إلى الإنجليزية، ثم تم حل التناقضات بين النسخ الأصلية و المترجمة، وبالإجماع أشار تحليل الإتساق إلى أن النسخة الصينية من TSQ أظهرت موثوقية داخلية جيدة.<sup>4</sup>

(1) Hua, Z., et al , **Emotional Dysregulation and Time Structure Mediate the Link between Perceived Stress and Insomnia among Unemployed Young People in China: A Cross-Sectional Study**, International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 19, No. 19, (2022), p: 5.

(2) Vodanovich, S. J., & Watt, J. D. ,**The relationship between time structure and boredom proneness: An investigation within two cultures**, The Journal of social psychology, Vol. 139, No. 2, (1999), pp:146-147.

(3) Vodanovich, S. J., & Watt, J. D;OP. cit,p:147.

(4) Hua, Z., Ma, D., & Xia, X;OP. cit,p:5.

يهدف إستبيان الهيكل الزمني (TSQ) الذي طورته **Bond و Feather** إلى تقييم مؤشرات مثل الهدف والإستمرارية (التخطيط التكتيكي اليومي للأهداف) المثابرة والتثبيت (التثبيت على خطة عمل مطورة مسبقًا والجدول الزمني)، والتنظيم الذاتي والتركيز الزمني على الحاضر.<sup>1</sup>

يعتبر إستبيان هيكل الوقت (TSQ) هو إستبيان تقرير ذاتي مكون من 26 عنصرًا مصممًا لتقييم مدى إعتبار الفرد وقته منظّمًا بطريقة هادفة، يتم تسجيل العناصر على مقياس مكون من 7 نقاط، ويمكن أن يتراوح إجمالي الدرجات من 26 إلى 182 حيث تشير الدرجة العالية إلى وجود هيكل زمني أكبر للعوامل الخمسة التي تم وضعها للتقييم، تتمثل في الإحساس بالهدف والهيكل الروتيني والتوجه الحالي والتنظيم الفعال والمثابرة، يتميز TSQ بتناسق داخلي عالٍ وموثوقية إختبار وإعادة إختبار معقولة.<sup>2</sup>

### ثانياً: مقياس التصنيف المرتكزة على السلوك (BARS) Behaviorally Anchored Rating Scale

يختلف الأفراد كثيرًا عن بعضهم البعض في نظرتهم إلى مرور الوقت وكيفية التعامل معه في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل والأهداف الشخصية، فيتوجه بعض الأفراد بإستمرار لوضع جداول زمنية وقوائم ومواعيد نهائية لأنفسهم، بينما يولي آخرون إهتمامًا أقل لمثل هذه المخاوف الزمنية، تشير مفاهيم الأدبية عن كفاءة الوقت إلى أن أولئك الذين يقومون بجدولة وقتهم وتحديد أولوياتهم سيكونون أكثر نجاحًا من أولئك الذين لا يفعلون، ومنه قدم **Landy** وآخرون سنة (1991) دليلاً على أن الوقت المستعجل هو بناء متعدد الأبعاد، وطور مجموعة من الأبعاد لمقياس التقييم المرتبط بالسلوك (BARS) لإلحاح الوقت يتضمن (1) الوعي بالوقت ، (2) سلوك الأكل ، (3) الجدولة ، (4) الطاقة العصبية ، (5) إعداد القائمة ، (6) أنماط الكلام ، و(7) مراقبة الموعد النهائي.<sup>3</sup>

يستخدم مقياس التصنيف المرتكزة على السلوك (BARS) بأبعاده كمقياس للوعي الفردي بالوقت، ويضم الجدولة وإعداد القوائم، وسلوك الأكل ، والتحكم في المواعيد النهائية، يتم تحديد الوعي بالوقت بإعتباره المدى الذي يكون فيه الفرد على دراية بالوقت المحدد من اليوم بغض النظر عن البيئة أو الظروف، وللتفصيل أكثر في أبعاد المقياس حدد كل من **Landy و Rastegary و Thayer و Colvin** تسعة أبعاد لقياس إلحاح الوقت، ولكل منها تركيز

(1) Raff-Ganachevsky, A., & Tvardovskaya, A.. Psychological readiness of students for distance learning. ARPHA Proceedings, Vol. 5, (2022), p: 1406.

(2) Poole, D., et al , Time perception in autistic adults: Duration and relative timing judgements do not differ from non-autistics, (2021) , p: 12.

(3) Conte, J. M. et al, The nomological and predictive validity of time urgency, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, Vol. 19, No. 1, (1998), p:2 .



مختلف تتمثل هذه الأبعاد في الوعي بالوقت، سلوك الأكل، الطاقة العصبية، صنع القائمة، الجدولة وأنماط الكلام توفير الوقت، التحكم في الموعد النهائي، التسامح مع التأخير.<sup>1</sup>

الجدول [2-12]: أبعاد مقياس التصنيف المرتكزة على السلوك (BARS) وتعريفاتها

التعريف	البعد
مدى إدراك الفرد للوقت المحدد من اليوم بغض النظر عن البيئة أو الظروف، ومدى معرفة الشخص بالتواريخ المهمة مثل تواريخ الميلاد وتواريخ الإختبار وما إلى ذلك.	الوعي بالوقت
المدى الذي يلعب فيه الوقت دورًا في الطريقة التي يخطط بها الأفراد أو يأكلون وجبات الطعام المختلفة.	سلوك الأكل
المدى الذي يمكن عنده وصف الشخص بأنه في حالة حركة مستمرة حتى أثناء "الراحة".	الطاقة العصبية
مدى قيام الشخص بإنشاء أو الإحتفاظ بقائمة من الأشياء التي يجب القيام بها خلال اليوم أو خلال الأسبوع.	صنع القائمة
مدى جدولة الأنشطة الفردية والاحتفاظ بها، قد يتضمن الجدول الزمني أنشطة ترفيهية أو شخصية أو أنشطة عمل وهذا يشمل أيضًا المدى الذي يقسم فيه الفرد وقتًا لأنشطة معينة.	الجدولة
مدى عرض الفرد لأنماط الكلام المتسارعة، وهذا يشمل التحدث بسرعة ومقاطعة الآخرين وإنهاء جمل الآخرين.	أنماط الكلام
مدى تحكم الفرد أو يبدو أنه خاضع لسيطرة المواعيد النهائية الخارجية.	التحكم في الموعد النهائي
مدى إنخراط الشخص في الإجراءات الموجهة نحو توفير الوقت من خلال التخطيط أو العمل الأكثر كفاءة.	توفير الوقت
مدى قدرة الشخص على تحمل التأخير من الآخرين.	التسامح مع التأخير

المصدر:

Landy, F. J., et al, **Time urgency: The construct and its measurement**, Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No. 5, (1991), p: 649 .

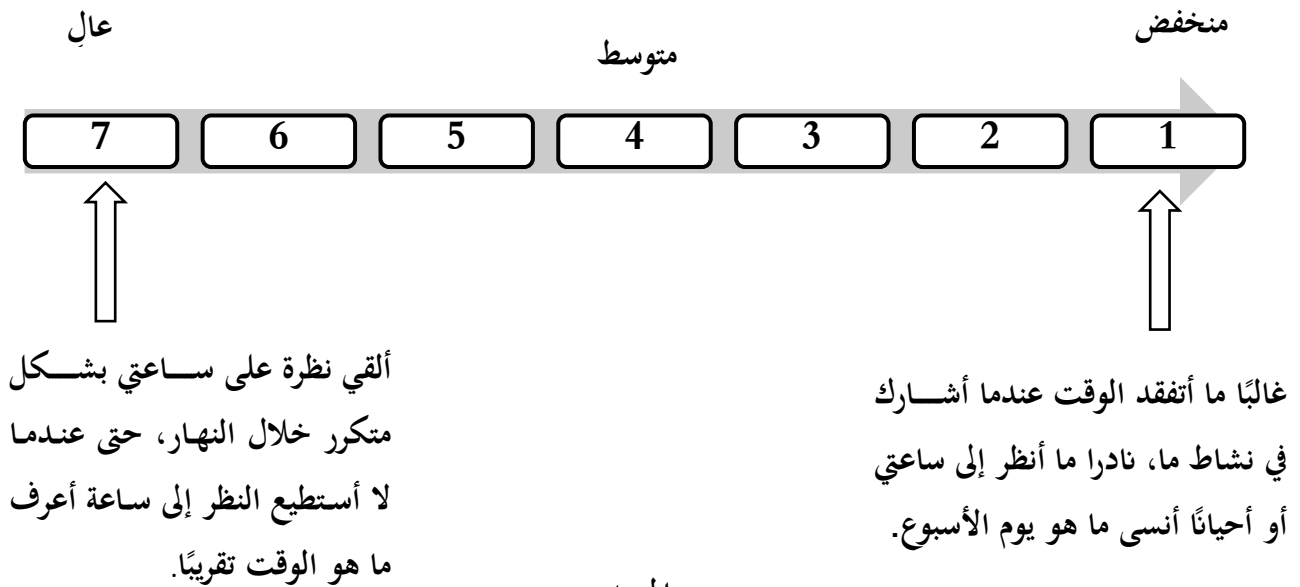
<sup>(1)</sup> Landy, F. J, et al, **Time urgency: The construct and its measurement**, Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No. 5, (1991), p: 649 .

يتم تقييم بُعد الإستعجال في كل مرة باستخدام شريط واحد يتراوح من 1 (وقت عاجل منخفض) إلى 7 (وقت عاجل مرتفع)، وأشارت الأبحاث السابقة إلى أن مقياس إلحاح أو إستعجال الوقت **BARS** يتمتع بالموثوقية الكافية وأشار كل **Burnam** و **Glass** و **Pennebaker** سنة (1975) أن الإلحاح أو الإستعجال الزمني يعتبر وتيرة متسارعة، أي ميل من جانب الفرد إلى إعتبار الوقت موردًا نادرًا والتخطيط لإستخدامه بعناية ويعتبر الإستعجال الزمني منظور من جانب الفرد، وبالتالي يمثل متغير يختلف حسب الفروق الفردية.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى تشير بعض الأدبيات أن الحاجة الملحة للوقت أو الوقت المستعجل من المرجح أن تكون مرتبطة بنتائج الصحة والأداء للموظفين، وذلك من خلال عنصريين هما **جهود الإنجاز** و**نفاذ الصبر** حيث أن السعي إلى الإنجاز هو ميل الموظف إلى النشاط والعمل الجاد لتحقيق أهدافه، في حين أن نفاذ الصبر يعكس عدم التسامح والإحباط والهوس بالوقت، وهذا ما وجدته دراسة **Bluen** و **Barling** و **Burns** سنة 1990 أن الإنجاز مرتبطًا بأداء المبيعات والرضا الوظيفي بينما كان نفاذ الصبر مرتبطًا بالإكتئاب.<sup>2</sup>

يمثل بعد الوعي بالوقت مدى إدراك الفرد للوقت المحدد من اليوم بغض النظر عن البيئة أو الظروف، أي مدى معرفة الشخص بالتواريخ المهمة مثل الأعياد والإختبارات وما إلى ذلك ويتم قياسه، كما هو موضح في الشكل [2-16] أدناه.

الشكل [2-16]: مثال على مقياس مثبت سلوكيًا



المصدر:

Burnam, M. A. et al, **Time consciousness, achievement striving, and the Type A coronary-prone behavior pattern**, Journal of Abnormal Psychology, Vol. 84, No. 1, (1975), p: 76 .

(1) Burnam, M. A. et al, **Time consciousness, achievement striving, and the Type A coronary-prone behavior pattern**, Journal of Abnormal Psychology, Vol. 84, No. 1, (1975), p: 76 .

(2) Landy, F. J. et al; OP. cit; p:645.

أشار **Gutek و Schriber** سنة (1987) إلى أن "الوقت هو بُعد أساسي للمنظمات في كيفية تقسيم الوقت وجدولته وإستخدامه وله تأثيرات دراماتيكية ودقيقة على المنظمة والأشخاص فيها"<sup>1</sup>، وداخل المنظمات من السهل العثور على أمثلة عن إلحاح وإستعجال الوقت، فمثلا غالبًا ما تُتهم أقسام التطوير الهندسي بالإفتقار إلى الوعي بالقيود الزمنية وتجاهل المواعيد النهائية، وعدم الإلتزام بالتواريخ المتوقعة لتطوير النموذج الأولي للمنتج، وفي المقابل غالبًا ما يتم إتهام إدارات التسويق والمبيعات في هذه المؤسسات نفسها بوضع مواعيد نهائية تعسفية أو مفروضة ذاتيًا والتظاهر بأنها مفروضة من الخارج، في هذا المثال يتم تصنيف القسم الهندسي بأنه منخفض في الوقت المستعجل وقسم التسويق والمبيعات على أعلى مستوى في إستعجال، هذه الإختلافات في وقت الإستعجال (على مستوى الفرد والمجموعة) يمكن أن تسبب صعوبات في بيئة تنظيمية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: إستبيان إدارة الوقت (TMQ) مقياس بيئة إدارة الوقت (TiME)

#### أولا: إستبيان إدارة الوقت (TMQ)

حسب **Glynn و Britton** سنة (1989) إن الأشخاص المنتجين فكريا لديهم أشياء أكثر مما يرغبون في القيام به أو يحتاجون إلى القيام بها وأكثر مما لديهم من الوقت، أي أنه ليس لديهم الوقت الكافي للقيام بالأشياء التي يتعين عليهم القيام بها، ومنه حل هذه المشكلة هو الإدارة العقلية لإنتاج كميات كبيرة من المنتجات الفكرية عالية الجودة وهذا دفع بكل من **Glynn و Britton** سنة (1989) لوضع نموذجًا نظريًا بسيطًا لممارسات إدارة الوقت التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية الفكرية، بحيث يحدد النموذج العديد من مكونات إدارة الوقت وهي إختيار الأهداف والأهداف الفرعية وتحديد أولويات الأهداف وإنشاء المهام، المهام الفرعية من الأهداف، وتحديد أولويات المهام، وإدراج المهام في قائمة "المهام" وجدولة المهام ثم تنفيذ المهام.<sup>3</sup>

حسب **Glynn و Britton** تعمل إدارة الوقت الذهني للأفراد من خلال نظام ما وراء المعرفة الذي يتكون من ثلاثة أجزاء، كما هو موضح في الشكل [2-17] التخطيطي وهي مدير الهدف ومخطط المهام والمجدول، حيث يأخذ مدير الهدف كمدخلات (رغبات الشخص) وينتج مخرجات قائمة (بالأهداف والأهداف الفرعية مع الأولويات المرفقة)، ثم يأخذ مخطط المهام كمدخلات مخرجات مدير الهدف (قائمة الأولويات والأهداف الفرعية)، ثم يعمل المجدول على تلك الأهداف والأهداف الفرعية وينتج قائمة من المهام والمهام الفرعية مع الأولويات المرفقة.<sup>4</sup>

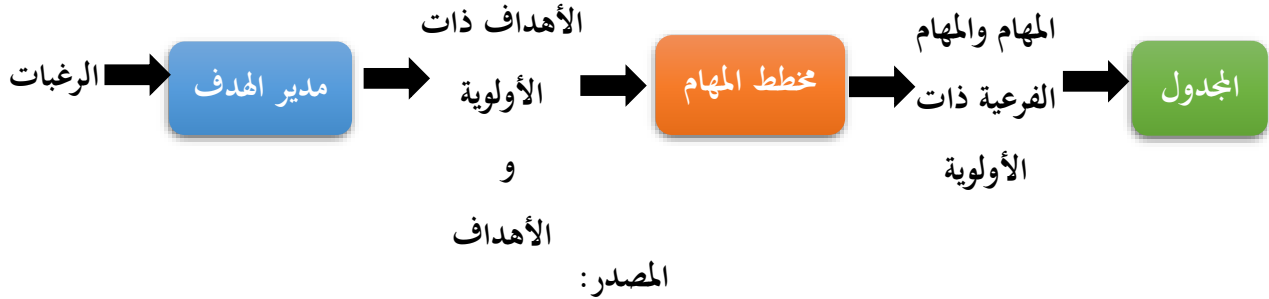
(1) Schriber, J. B., & Gutek, B. A. ,Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organization culture, Journal of applied psychology, Vol. 72, No. 4, (1987), p:642 .

(2) Conte, J. M. et al;OP. cit,p:3.

(3) Britton, B. K., & Glynn, S. M. ,Mental management and creativity. In Handbook of creativity , Springer, Boston, (1989) , P:429.

(4) Britton, B. K., & Glynn, S. M. ,et al;OP. cit,p:430.

الشكل [2-17]: مكونات المستوى الأعلى لنظام إدارة الوقت العقلي نموذج **Glynn و Britton** (1989)



Britton, B. K., & Glynn, S. M, **Mental management and creativity In Handbook of creativity** , Springer, Boston, (1989) ,P:430.

إستند **Tesser و Britton** سنة (1991) على هذا النموذج لبناء إستبيان لإدارة الوقت لقياس هذه المكونات على عينة من الطلاب الذين لديهم ممارسات متطورة في إدارة الوقت، والذي سينجزون المزيد من الناحية الفكرية وبالتالي سيكون لديهم درجات جامعية أعلى، حيث شمل إستبيان إدارة الوقت على 35 عنصراً موزعة على 3 أبعاد تتمثل في التخطيط قصير المدى، المواقف الزمنية والتخطيط بعيد المدى، كانت جميع الأسئلة ذات قيمة بناءً على مقياس ليكرت المكون من خمس درجات: دائماً (5)، كثيراً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، أبداً (1) بحيث تتوافق القيم الأعلى للمقياس مع ممارسات أفضل لإدارة الوقت ويتم تفصيل في الأبعاد كالتالي:<sup>1</sup>

- **البعد الأول التخطيط قصير المدى:** يشمل مجموعة متنوعة من الأسئلة حول التخطيط على المدى القصير، إما خلال اليوم أو خلال الأسبوع، والطلاب الذين حصلوا على درجات عالية في هذا العامل يبلغون عن تنظيم يومهم.
- **البعد الثاني مواقف الوقت:** يشير الطلاب الذين حصلوا على درجات عالية في هذا العامل إلى أن وقتهم يستخدم بشكل بناء، وأنهم يشعرون بأنهم مسؤولون عن الطريقة التي يقضي بها وقتهم.
- **البعد الثالث التخطيط طويل المدى:** الطلاب الذين حصلوا على درجات عالية في هذا المكون يفكرون في الأشياء من منظور نافذة زمنية واسعة نسبياً، ويضعون أهدافاً ويتبعون التواريخ المهمة في تقويم واحد، ويقومون بمراجعة المواد حتى عندما لا تكون الإختبارات وشيكة، أي لا ينتظرون حتى اللحظة الأخيرة لإنهاء العمل في المهام الرئيسية.

(1) Britton, B. K., & Glynn, S. M. ,et al;OP. cit,p:406-407.

## ثانياً: مقياس بيئة إدارة الوقت (TiME) time management environment scale

لاحظ كل **Burt** و **Weststrate** و **Brown** و **Champion** أن هناك عيين رئيسيين في أدوات إدارة الوقت، هما:<sup>1</sup>

- العيب الأول:

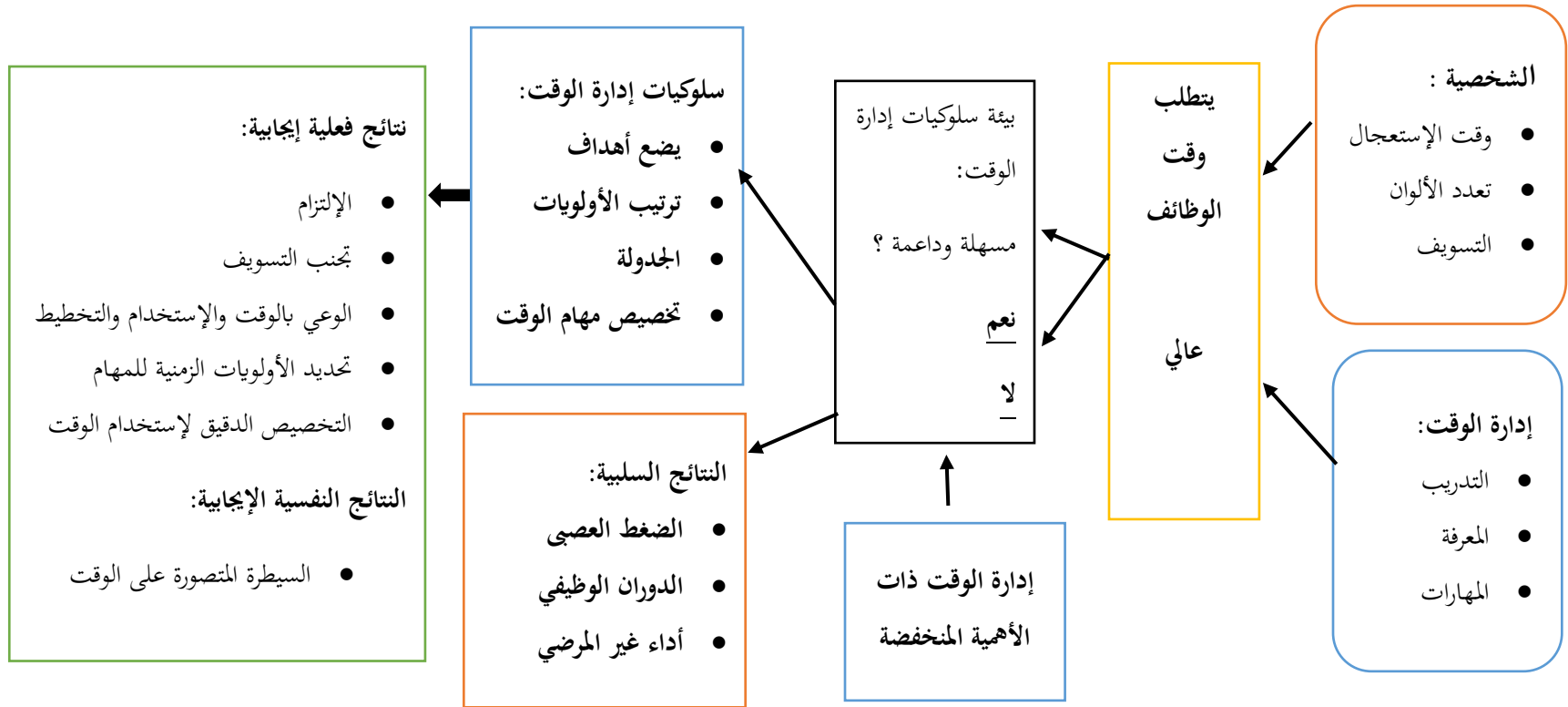
لا توجد نظرية متكاملة لإدارة الوقت تجمع بين سلوكيات إدارة الوقت والسياق التنظيمي الذي سيسهل تشغيل هذه السلوكيات، مثل نموذج عملية **Macan (1994)** لإدارة الوقت الذي يقدم إرشادات للسلوك المناسب ويتنبأ بنتائج إدارة الوقت، لكنه لا يحدد السياق التنظيمي الذي سيعمل على تحسين احتمالية حدوث هذه السلوكيات والنتائج.

- العيب الثاني:

وهو فشل شبه كامل في البحث في كيفية تأثير البيئة التنظيمية على إدارة الوقت، وأشار أنه لتطوير إطار نظري متكامل لإدارة الوقت يجب تطوير فهم واضح لما يشكل بيئة مناسبة لإدارة الوقت، ومنه هدفاً إلى اقتراح نموذج متكامل لإدارة الوقت وأداة قياس (مقياس **TiME**) لما يشكل بيئة إدارة الوقت الوظيفية، يوضح الشكل [2]-  
[18] نموذج إدارة الوقت التكاملية الخاص بهم.

<sup>1</sup> Burt, Christopher DB, et al, **Development of the time management environment (TiME) scale**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 38, (2010), p:650 .

الشكل [2-18]: النموذج المتكامل لإدارة الوقت حسب Burt وزملائه



المصدر:

Burt, Christopher DB, et al, **Development of the time management environment (TiME) scale**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 38, (2010), p:651 .

يوضح الشكل [2-18] نموذج إدارة الوقت التكاملي حيث لاحظ الباحثين الأهمية المتزايدة للأبعاد الزمنية للعمل التي يمكن تسهيلها من خلال كفاءات إدارة وقت الموظفين والأبعاد الشخصية (الإلتزام بالمواعيد، وتجنب التسويف والوعي باستخدام الوقت والتخطيط ، تحديد الأولويات الزمنية للمهام، التخصيص الدقيق للوقت ، الإستمرار في العمل على الجدول الزمني، الوفاء بالمواعيد النهائية ، المزامنة والتنسيق، إستقلالية إستخدام الوقت)، وهذه هي النتائج الفعلية الإيجابية الموضحة على الجانب الأيسر من الشكل [2-18].

من جهة أخرى من المحتمل أيضاً أن يؤدي الإنخراط في إدارة الوقت الناجحة إلى التحكم الملحوظ في الوقت، ويظهر النموذج هذا كنتيجة نفسية إيجابية، كما تظهر النتائج السلبية عندما لا تكون الإدارة الناجحة للوقت ممكنة في بيئة العمل، ومنه من أجل تحقيق المنظمات أهدافها الزمنية تحاول تعيين وإختيار الموظفين ذوي الخصائص الشخصية المرتبطة بإدارة الوقت، بالإضافة إلى الإستثمار في التدريب على إدارة الوقت من أجل زيادة معرفة الموظفين بممارسات إدارة الوقت والمهارات، يتم عرض هذين المكونين على الجانب الأيمن من الشكل [2-18].<sup>1</sup>

### ثالثاً: هيكل مقياس TIME

هدف **Burt** وزملائه لبناء مقياس **TIME** يشير إلى وجود بيئة إدارة وقت ملائمة، وشمل هذا المقياس خمسة أبعاد باستخدام 29 عبارة، يوضح الجدول [2-12] عناصر مقياس **TIME** وتسميات العوامل الخمسة متمثلة في (1) الإشراف (2) تفاعل زميل العمل، (3) العمليات الوصفية الوظيفية، (4) دعم عمليات إدارة الوقت، و(5) قيم الوقت، تمت صياغة العبارات بشكل إيجابي للإشارة إلى وجود بيئة إدارة وقت ملائمة، وبالتالي كان الرد على كل عنصر على مقياس من 7 نقاط (1 لا أوافق بشدة على 7 موافق بشدة)، كما أشارت الأبعاد إلى الجوانب التي يمكن ملاحظتها في بيئة العمل بدلاً من رد فعل الفرد على بيئة العمل، أي أن المقياس يلتقط خصائص بيئة العمل الداعمة للوقت حيث أختبر المقياس من خلال مجموعة من العينات من ستة بنوك وثلاثة أقسام جامعية وثلاثة إدارات حكومية محلية وشركة إمداد بالطاقة، وشركة المستلزمات الزراعية، تم توزيع ما مجموعه 704 إستبيانات.<sup>2</sup>

(1) Burt, Christopher DB, et al;OP. cit,p:650.

(2) Burt, Christopher DB, et al;OP. cit,p:659.

الجدول [2-13]: أبعاد مقياس بيئة إدارة الوقت (TiME)

الأبعاد	المفهوم
الإشراف	ويقصد به تقديم المشرفون إرشادات واضحة للمهام ووضع خطط لإنجاز المهام مع المشرفين، ومناقشة أولويات المهام بانتظام .
تفاعل زملاء العمل	مناقشة زملاء العمل أولويات المهام والوقت المطلوب لإكمال المهام، والعمل معًا لتنظيم جدول زمني يومي وتذكيرهم بعضهم البعض بالمواعيد.
عمليات الوصف الوظيفي	أي تتم مراجعة الأداء ضمن نظام تقييم الأداء، وكذلك يتم إجراء مراجعات لتحقيق الهدف على أساس منتظم، ويتم توفير وثائق الوصف الوظيفي للموظفين ووضع قوائم المهام.
دعم عمليات إدارة الوقت	يتم توفير التدريب في تقنيات إدارة الوقت وتوفير الوثائق الخاصة بممارسة إدارة الوقت للموظفين، وتسهيل استخدام تقنيات إدارة الوقت من قبل المشرفين.
قيم الوقت	يتم التركيز على الالتزام بالمواعيد النهائية، ومناقشة أوقات إتمام العقد مع العملاء حيث يعتبر الوقت مورداً هاماً باعتبار الاستخدام المنتج للوقت قيمة أساسية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على :

Burt, Christopher DB, et al, **Development of the time management environment (TiME) scale**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 38, (2010), p:659 .

نلاحظ السمات الشائعة لمقاييس إدارة الوقت في الأدبيات التنظيمية أن كل منها يتضمن عناصر تشير إلى سلوك التخطيط، حيث يشير في مقياس **TMBS** البعد الفرعي "تحديد الأهداف والأولويات"، وعامل **TSQ** "الروتين المنظم"، والمقاييس الفرعية **TMQ** "التخطيط قصير المدى" و"التخطيط بعيد المدى" وتشير جميعها إلى مهام وأنشطة التخطيط، مما يؤكد أن التخطيط هو مهارة مهمة لإدارة الوقت.

ومن خلال ماسبق نلخص أهم مقاييس إدارة الوقت المذكورة سابقا في الأدبيات التنظيمية في الجدول [2-14] الذي يوضح إسم المقياس والباحث وكذلك السنة والأبعاد الخاصة بكل مقياس.



## الجدول [2-14]: مقاييس إدارة الوقت

الأبعاد	إسم المقياس	السنة	المؤلف
الإحساس بالهدف، الهيكل الروتيني، التوجه الحالي والتنظيم الفعال، المثابرة.	إستبيان هيكل الوقت (TSQ)	1988	<b>Bond and Feather</b>
تحديد الأهداف والأولويات، آليات إدارة الوقت، تفضيل التنظيم.	مقياس سلوك إدارة الوقت (TMBS)	1990	<b>Macan et al</b>
الوعي بالوقت، سلوك الأكل، الطاقة العصبية، صنع القائمة، الجدولة، أنماط الكلام، التحكم في الموعد النهائي، أنماط الكلام، التحكم في الموعد النهائي، توفير الوقت، التسامح مع التأخير.	مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك (BARS)	1991	<b>Landy et al</b>
التخطيط قصير المدى، مواقف الوقت، التخطيط طويل المدى،	إستبيان إدارة الوقت (TMQ)	1991	<b>Britton and Tesser</b>
الإشراف، تفاعل زميل العمل، العمليات الوصفية الوظيفية، دعم عمليات إدارة الوقت، قيم الوقت.	مقياس بيئة إدارة الوقت (TiME)	2010	<b>Burt et al</b>

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

وبرغم من وجود مقاييس محددة وضعها الباحثون لقياس سلوكيات إدارة الوقت، والتي أثبتت صلاحيتها وتم تداولها من قبل الباحثين في دراسات إدارة الوقت بشكل واسع، إلا انه في بعض البحوث نجد من المؤلفين من إستعمل مزيج بين هذه المقاييس من خلال إختيار العوامل التي تخدم بحثه، وتتلائم مع طبيعة دراسته وكذلك البيئة محل الدراسة، لذلك نجد من يستخدم مقاييسا واحدا من المقاييس السابقة ومنهم من يمزج بين مقاييسين أو أكثر .

## خلاصة الفصل:

تعتبر الإدارة الفعالة للوقت من المواضيع التي لاقت إهتمام الباحثين وتم دراساتها في العديد من التخصصات وخاصة في المجال التنظيمي، حيث إرتبط الوقت بالحياة التنظيمية للموظف وطريقة تنظيم ذاته، وكذلك بالمنظمة بحد ذاتها مثل الإنتاجية وخدمة الزبون والتسليم، وذلك لما يلعبه الوقت من دور كمورد ثمين في كل وظيفة كالتسويق والبحث والتطوير والإنتاج أي يشمل جميع الوظائف التنظيمية .

أخذت إدارة الوقت مفاهيم متعددة منها من إعتبرها كعملية يحدد فيها الأفراد إحتياجاتهم ورغباتهم مع الموارد المتاحة من خلال التخطيط والجدولة والرقابة، ومنه من يعتبرها كشكل من أشكال إتخاذ القرار التي يستخدمها الفرد لهيكلته ووقته، وإتجه البعض إلى إعتبرها سلوكاً للتحكم في الذات أي كسلوك تخطيطي وطريقة لتحديد الهدف وتحقيقه، والآخر يعتبرها علم وفن التحكم في الوقت، ومنه وبتعدد وجهات نظر الباحثين تعتبر الادارة الفعالة للوقت هي التي تشمل المكونات الثلاثة وهي **الفعالية والكفاءة والإرتياح** في التعامل مع الوقت .

وحسب الباحثين تشمل إدارة الوقت التقليدية ثلاثة أجيال الجيل الأول الذي يستند إلى "التذكيرات" كالملاحظات والجيل الثاني الذي يقوم على الجدولة والمسؤولية الشخصية، أما الجيل الثالث يقوم على التخطيط وتحديد الأولويات والتحكم وتحديد الأهداف، والجيل الرابع الذي يعالج أوجه القصور في الأجيال السابقة ويقوم على أساس "القيادة الحياتية"، ويعتمد على نموذج الأهمية أي معرفة وفعل ما هو مهم بدلاً من الإستجابة لما هو عاجل. أما بالنسبة لنظريات إدارة الوقت تعددت بإختلاف وجهات النظر، منها من ركزت على تحديد الأولويات من خلال الأهمية مقابل الإستعجال والتركيز على ما هو مهم وليس على ما هو مستعجل، ومنها من ركزت على تخصيص الوقت للأنشطة المنتجة التي تحقق أكثر عدد من الأهداف، ومنها من ربطت ضغط الوقت بالأداء أي أن لا يعطي الفرد المهام أكبر من الوقت المطلوب لإدائها.

أما بالنسبة لأساليب الإدارة الفعالة للوقت فمن الباحثين من ركز على إستخدام عناصر العملية الإدارية التخطيط والتنظيم التوجيه والرقابة وتحديد الأولويات، وكذلك أسلوب الإدارة الذاتية للوقت وأسلوب إدارة الوقت بالتفويض وأسلوب إدارة الوقت بالمشاركة وأسلوب إدارة الوقت بالتخويف، ومن وجهة نظر البعض الآخر ان أساليب وإستراتيجيات الإدارة الفعالة للوقت تتطلب مقارنة شخصية وطريقة حياة الفرد نفسه، وأن الكثير من المؤلفات حول إدارة الوقت تحمل هذه الحقيقة وتفترض أن أسلوباً واحداً يناسب الجميع.

كما وضع الباحثين مجموعة من المقاييس لقياس الإدارة الفعالة للوقت واستخدمت على عينات مختلفة منها الموظفين والطلبة والأساتذة وفي بيئات مختلفة لدول مختلفة، وترجمت هذه المقاييس إلى لغات متعددة، وأثبتت صلاحيتها وموثوقيتها ومن الباحثين من جمع بين هذه المقاييس وأبعادها في مقياس واحد لتحقيق أهداف بحثه.



---

# التحليل الببليومتري لمتغيرات الدراسة بإستخدام قاعدة بيانات Scopus

---

## الفصل الثالث



### تمهيد :

إن إهتمام الباحثين بموضوع التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة الوقت يظهر من خلال الإتجاه المتزايد للبحث في هذا المجال، وبعد التطرق إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى اجراء تحليل بليومتري **Bibliometric analysis** للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة كأسلوب كمي على عكس المراجعات المنهجية التقليدية للأدب، وذلك من أجل انشاء خريطة توضيحية ومناقشة وتقديم بعض الأفكار لإتجاه النشر في التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت، من خلال تحليل المقالات المنشورة خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى بداية سنة 2023 التي تم جمعها من قاعدة بيانات **Scopus**، بإعتبارها احدى قواعد البيانات الأكاديمية الرائدة في العالم حيث تغطي أكثر من 80 مليون مستند و17 مليون ملف تعريف للمؤلفين.

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها وعرض النتائج استندنا إلى برنامج **Excel** و**VOSviewer** لتحليل الجهات الفاعلة العلمية الأكثر مساهمة، مثل المؤلفين والمجلات، التخصصات، المؤسسات، البلدان كمعايير للتحليل وبذلك يمثل هذا الفصل إستعراضاً للأعمال العلمية والجهود الجماعية للباحثين، مما يساعدنا على فهم تطور الأدب والبنية الفكرية لهذا المجال بشكل أفضل، ومنه سنتطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

- المبحث الأول : التحليل البليومتري للتمكين الهيكلي.
- المبحث الثاني : التحليل البليومتري للإدارة الفعالة للوقت.
- المبحث الثالث : تحليل الدراسات العربية.

## المبحث الأول: التحليل البليومتري للتمكين الهيكلي

سنتطرق في هذا المبحث لمفهوم منهجية التحليل البليومتري كأداة مهمة في تحليل الدراسات السابقة، والتطورات العلمية في المجالات المختلفة من خلال إستخدام برنامج **VOSviewer** لإستخراج الشبكات البليوجرافية وتحليلها، ثم بعد ذلك نقوم بإجراء التحليل البليومتري على المتغير المستقل التمكين الهيكلي.

### المطلب الأول: مفهوم التحليل البليومتري

قبل مناقشة نتائج التحليل البليومتري الخاصة بالمتغير المستقل التمكين الهيكلي، سنحاول في هذا المطلب معرفة مفهوم التحليل البليومتري ثم الطريقة والمنهجية المتبعة في التحليل.

#### أولاً: تعريف التحليل البليومتري

صاغ **Allan Prichard** مصطلح "**bibliometrics**" لأول مرة في عام 1969، وأصبح شائعاً خلال الثمانينيات من القرن التاسع عشر، وتم تعريف البليومتري كس على أنه "التنظيم" و"التصنيف" و"التقييم الكمي" لنمط النشر لجميع الإتصالات الكلية والجزئية جنباً إلى جنب مع تأليفها.<sup>1</sup>

كما عُرف التحليل البليومتري على أنه تقييم إحصائي كمي موضوعياً وصارماً وشفافاً للمنشورات، ويعد تحليل المحتوى والتحليل الوصفي من أكثر التقنيات البليومترية أهمية، بحيث يتضمن التحليل الوصفي التدقيق في العديد من المنشورات وفهارس المجلات، والتي تساعد في تقييم فعالية النشر للمؤلفين والمصادر، في المقابل يكشف تحليل المحتوى عن الهياكل الفكرية لتخصصات معينة من خلال دراسات الكلمات الرئيسية والإقتباسات، التي تحدد الموضوعات الشائعة والتطور المواضيعي وبؤر البحث.<sup>2</sup>

يتم التحليل **bibliometrics** باستخدام برنامج **VOSviewer** الذي يمكن الباحثين من تحليل مجموعة واسعة من الشبكات البليومترية المؤلفة من منشورات أو مؤلفين أو مجلات أو منظمات أو دول، وذلك وفق خمسة أنواع من تحليل الخرائط البليومترية التي يمكن استخدامها وهي التواجد المشترك للكلمات الرئيسية، الإقتباس الإقتران البليوغرافي والإقتباس المشترك، حيث يستخدم **VOSviewer** تقنية إستخراج النص لتحليل محتوى العناوين والكلمات الرئيسية والملخصات، وهكذا يجد الباحثين مجموعات مختلفة من العناصر المرتبطة إرتباطاً وثيقاً والتي يُشار إليها بنفس لون المجموعة، وكلما زاد حجم العنصر زادت أهميته وشعبيته مقارنة بالعناصر الأخرى.<sup>3</sup>

(1) Hazarika, T., Goswami, K., & Das, P. **Bibliometric analysis of Indian forester: 1991-2000.** Iaslic Bulletin, Vol.48 ,No.04 ,(2003), p:213.

(2) Ejaz, Hasan, et al. "**Bibliometric Analysis of Publications on the Omicron Variant from 2020 to 2022 in the Scopus Database Using R and VOSviewer.**" International Journal of Environmental Research and Public Health , Vol.19 ,No.19 ,(2022), p:3..

(3) Shah, S. H. H., et al. **Prosumption: bibliometric analysis using HistCite and VOSviewer.** Kybernetes, Vol.49 ,No.03 ,(2020), p:1023.

كما تمكن الدراسة الببليومترية الباحثين من إستكشاف الأنماط والاتجاهات والتطورات العلمية في المجالات التي يتم البحث عنها وكذلك في المجالات المترابطة، وذلك بإستخدام بيانات النشر من قواعد البيانات المختلفة مثل (وقائع المؤتمرات ومقالات المجالات التي راجعها الخبراء والدوريات والتقارير).<sup>1</sup>

على الرغم من الطبيعة الكمية للدراسات الببليومترية، إلا أنها تقدم أيضاً تقريراً عن الجانب النوعي عن طريق المراجعة المنهجية، وهذا هو المهم لتوفير رؤية كاملة للموضوع المختار وبالتالي تحويله إلى كيان يمكن إدارته.<sup>2</sup> وعرفت أيضاً القياسات الببليومترية على أنها "الدراسة الكمية للمواد المادية المنشورة أو الوحدات الببليوغرافية"، بحيث لا يقتصر التحليل الببليومتري على دراسات الإقتباسات من المجالات فقط، بل يمكن تطبيقها على أي وحدة قياس ببليومترية، على سبيل المثال أطروحات الدراسات العليا الكتب وفصول الكتب والمنشورات الأخرى.<sup>3</sup> وفي تعريف آخر للتحليلات الببليومترية أو القياسات الببليومترية هي: تقنية لإستكشاف المعلومات العلمية من مختلف قواعد البيانات، من المقالات البحثية والكتب ووقائع المؤتمرات والتقارير حول المفاهيم قيد الدراسة.<sup>4</sup> تعتمد تقنية القياسات الببليومترية على التحليل الكمي لتقييم إهتمام الباحثين في مجال معين، ويتم استخدامه الآن على نطاق واسع لقياس البحث في مختلف التخصصات، حيث يسمح بدراسة العديد من الإدخالات الأدبية ويكشف عن ميزات مثل موضوعات البحث والمؤلفين، المنشورات، الأطر الزمنية، عدد الإستشهادات وكذلك إتجاهات البحث، وبذلك فإن تحليل طريقة البحث هذه تقيم بشكل موضوعي المعلومات حول عمل الباحثين في أي مجال.<sup>5</sup>

وعرف أيضاً التحليل الببليومتري **Bibliometric analysis** على أنه نوع من نهج البحث لفهم إتجاهات البحث العالمية في مجال معين، بناءً على مخرجات المنشورات الأكاديمية سواء قاعدة بيانات **Scopus** أو **WoS**.<sup>6</sup> أما بالنسبة لعيوب وإيجابيات التحليل الببليومتري **Bibliometric analysis** فإن النقص العام في الأساليب الببليومترية هو أنها لا تستطيع الكشف عن ما الذي يحفز المؤلف على التركيز على أعمال معينة وإستبعاد أخرى، وبالتالي فإن أولئك الذين يطبقون مثل هذه الأساليب لا يزالون بحاجة إلى إستكمالها بتفسيرات مستنيرة.<sup>7</sup>

(1) Shubina, I. **Scientific publication patterns of cognitive-behavioral therapy and interactive mobile technologies for treatment eating disorders: a bibliometric analysis.** J Posit Psychol Wellbeing, Vol.6 ,No.2, (2022), p:572.

(2) Mohamed Ariffin, Mohd Suhaimi, et al. "**Bibliometric Analysis of Government Venture Capital.**" Journal of Information Technology Management , Vol.15 , (2023), p:168.

(3) Hall, C. M. **Publish and perish? Bibliometric analysis, journal ranking and the assessment of research quality in tourism.** Tourism management, Vol.32 ,No.1, (2011), p:16.

(4) Nasir, Adeel, et al. "**What is core and what future holds for blockchain technologies and cryptocurrencies: A bibliometric analysis.**" IEEE Access ,Vol.9 , (2020), p:990.

(5) Qing, Lingli, et al. "**What myths about green technology innovation and financial performance's relationship? A bibliometric analysis review.**" Economies , Vol.10 ,No.4, (2022), p:8.

(6) Alsharif, A. et al, **Research Trends Of Neuromarketing: A Bibliometric Analysis.** Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol.98 ,No.15, (2020), p: 2949.

(7) Vogel, R.. **What happened to the public organization? A bibliometric analysis of public administration and organization studies.** The American Review of Public Administration, Vol.44 ,No.4, (2014), pp:385-386.

ومن جهة أخرى لا يقتصر التحليل البibliومتري والأدبي على تعزيز مصداقية الدراسة التي يتم إجراؤها فحسب، بل يساعد أيضًا في التقييم العلمي للنمو والتوقعات في مجال البحث.<sup>1</sup>

أما بالنسبة لبرنامج **VOSviewer** يعرف على أنه: أداة برمجية مصممة لبناء الشبكات البibliومترية وتصورها وقد تم تطويره من قبل **CWTS** في جامعة **Leiden** هولندا، تركز هذه الأداة بشكل خاص على التمثيل الرسومي للخرائط البibliومترية، كما يمكن لبرنامج **VOSviewer h** استخراج الشبكات البibliوجرافية المختلفة، فهو قادر على إستيراد بيانات الشبكة وتصديرها، كما يوفر هذا البرنامج ثلاث خيارات للتصور:<sup>2</sup>

1. عرض الشبكة **view Network** ؛

2. عرض التداخل **view Overlay** ؛

3. عرض الكثافة **view Density** .

كما يوجد خياران مختلفان للتمثيل البصري يمكن تحديدهما في لوحة الخيارات، وهما:<sup>3</sup>

1. كثافة العنصر **density Item** : كل نقطة في الخريطة لها لون تحدده كثافة العناصر في تلك النقطة

تظهر الخريطة بألوان من الأحمر إلى الأزرق، وبالتالي يتم تمثيل أكبر عدد من العناصر باللون الأحمر ويتم

تمثيل أقل عدد من العناصر باللون الأزرق ؛

2. كثافة الكتلة أو التجميع **density Cluster**: وهي تستخدم فقط إذا تم تخصيص العناصر إلى

مجموعات.

تُقدَّر القياسات البibliومترية بإعتبارها نهجًا مهمًا ومفيدًا لتحليل مخرجات البحث الأكاديمي، والتعامل مع كميات هائلة من المعلومات، لأنه منذ عدة عقود كان من الصعب على الباحثين جمع وتصنيف البيانات البibliومترية المعقدة بسبب نقص التكنولوجيا أو البرامج الفعالة، ومع ذلك وبفضل التطور السريع للعلوم والتكنولوجيا تتوفر الآن أدوات وبرامج قياس بibliومترية مختلفة لمساعدة الباحثين في إجراء أبحاثهم.<sup>4</sup>

ومن إيجابيات استخدام الأساليب البibliومترية تاريخيًا تستخدم لتتبع اقتباسات المجالات الأكاديمية، وكذلك لفهم الماضي وحتى التنبؤ بالمستقبل واستكشاف وتنظيم وتحليل كميات كبيرة من البيانات التاريخية، مما يساعد الباحثين على تحديد "الأنماط المخفية" التي قد تساعدهم في عملية صنع القرار، من خلال بعض الأدوات الشائعة التي يتم

(1) Rahman, Mahfuzur, et al. "A bibliometric analysis of socially responsible investment sukuk literature." Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility ,Vol.10 ,No.1, (2020), p:6.

(2) Van Eck, N., & Waltman, L.. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. scientometrics, Vol.84 ,No.2, (2010), p:124.

(3) Van Eck, N., & Waltman, L. , OP. cit, p:124.

(4) Xiao, Zhiwen, et al. "The journal Buildings: A bibliometric analysis (2011–2021)." Buildings , Vol.12 ,No.,1 (2022), p:02.

إستخدامها في القياسات الببليومترية المؤلفين والإنتماءات، الخرائط المفاهيمية، تحليل الكتلة والعوامل، تحليل الإقتباس والإقتباس المشترك.<sup>1</sup>

وبناء على ماسبق لا يقتصر التحليل الببليومتري والأدبي على تعزيز مصداقية الدراسة التي يتم إجراؤها فحسب، بل يساعد أيضاً في التقييم العلمي للنمو والتوقعات في مجال البحث.

### ثانياً: المنهجية والطريقة

تم استخراج جميع البيانات الخاصة بالمقالات التي تركز على التمكين الهيكلي وعلى إدارة الوقت، والمنشورة بين سنة 2000 وبداية سنة 2023 من قاعدة بيانات Scopus في شهر جانفي 2023، وتم تحليلها باستخدام تقنيات قياس المراجع لإستكشاف الإتجاهات في المنشورات وتوزيعها عبر البلدان، مناطق البحث، المنظمات والمجلات النشطة المؤلفين النشطين، وموضوعات إتجاهات البحث وعدد الإقتباسات.

تم إختيار قاعدة بيانات Scopus لجمع البيانات بناءً على المعايير المحددة "الفلتر" والتي يتم بعد ذلك مراجعتها وحفظها وتصديرها، ثم تم إستخدام VOSviewer لإستيراد البيانات لإكمال التحليل وتصدير البيانات إلى برنامج Excel من أجل رسم الجداول، و في الأخير تأتي مرحلة المناقشة والتحليل في النتائج الببليومترية للتحقيق في نمط النمو أو إنخفاض النشر، وكذلك خصائص البيانات الوصفية وإنتاجية المؤلفين، والمجلات أكثر نشرًا والتخصصات الأكثر إهتماماً، ويوضح الشكل [3-1] طريقة المعالجة بالتفصيل .

تم تمثيل الشبكة الببليومترية وتصورات الكثافة ورسم الخرائط بإستخدام برنامج VOSviewer الإصدار 1.6.13، وتم تمثيل النتائج بإستخدام التسميات والدوائر والخطوط على خريطة تصور الشبكة، حيث تمثل الدوائر الأكبر مساهمات أكبر، أما الخطوط السميكة الموضوعية بالقرب من بعضها البعض تشير إلى علاقات قوية.<sup>2</sup> تضمنت طريقة تحليل المقالات قيد الدراسة مرحلتين المرحلة الأولى تمثلت في التحليل الوصفي للمقالات المتحصل عليها من نتائج البحث، وهي تعكس النتائج الوصفية لقيم نشر المقالات حسب السنوات، المؤلفين، المؤسسات المنظمات، المجلات، البلدان، في قاعدة بيانات Scopus، أما المرحلة الثانية تمثلت في التحليل الببليومتري لمتغيرات الدراسة بإستخدام برنامج VOSviewer، وذلك وفق أنواع التحليل التالية :

### ■ تحليل التأليف المشترك: Co-Authorship

يعرف كل من Van-Raan و Peters أنه تحليل يكشف عن نمط التأليف، والعلاقة بين المؤلفين المتعاونين وبالتالي من الممكن دراسة نماذج التعاون على مستوى المؤلفين المتعاونين والبلدان والمؤسسات البحثية.<sup>1</sup>

(1) Daim, T., & Suntharasaj, P. (2009). Technology diffusion: forecasting with bibliometric analysis and Bass model. Foresight , Vol.11 ,No.03, (2009), p:47.

(2) Güler, S., Çapkın, S., & Sezgin, E. A. (2021). The evolution of publications in the field of scoliosis: A detailed investigation of global scientific output using bibliometric approaches. Turk Neurosurg, Vol.31 ,No.01., (2021), p:2.



■ تحليل الإستشهاد المشترك: **Co-Citation**

يعرف الإقتباس المشترك بأنه حدث يتم فيه الإستشهاد بورقتين معًا في ورقة أخرى، وكلما زاد عدد الإستشهادات المشتركة التي حصلت عليها وثيقتان زادت قوة الإستشهاد المشترك بينهما وزادت احتمالية إرتباطهما اللغوي، مثل أن يتم الإستشهاد بالورقة (أ) والورقة (ب) بواسطة الورقة **C** والورقة **D** والورقة **E**، وبالتالي فإن الورقة (أ) والورقة (ب) لها قوة إقتباس مشترك تبلغ "3".<sup>2</sup>

■ تحليل التواجد المشترك: **Co-Occurrence**

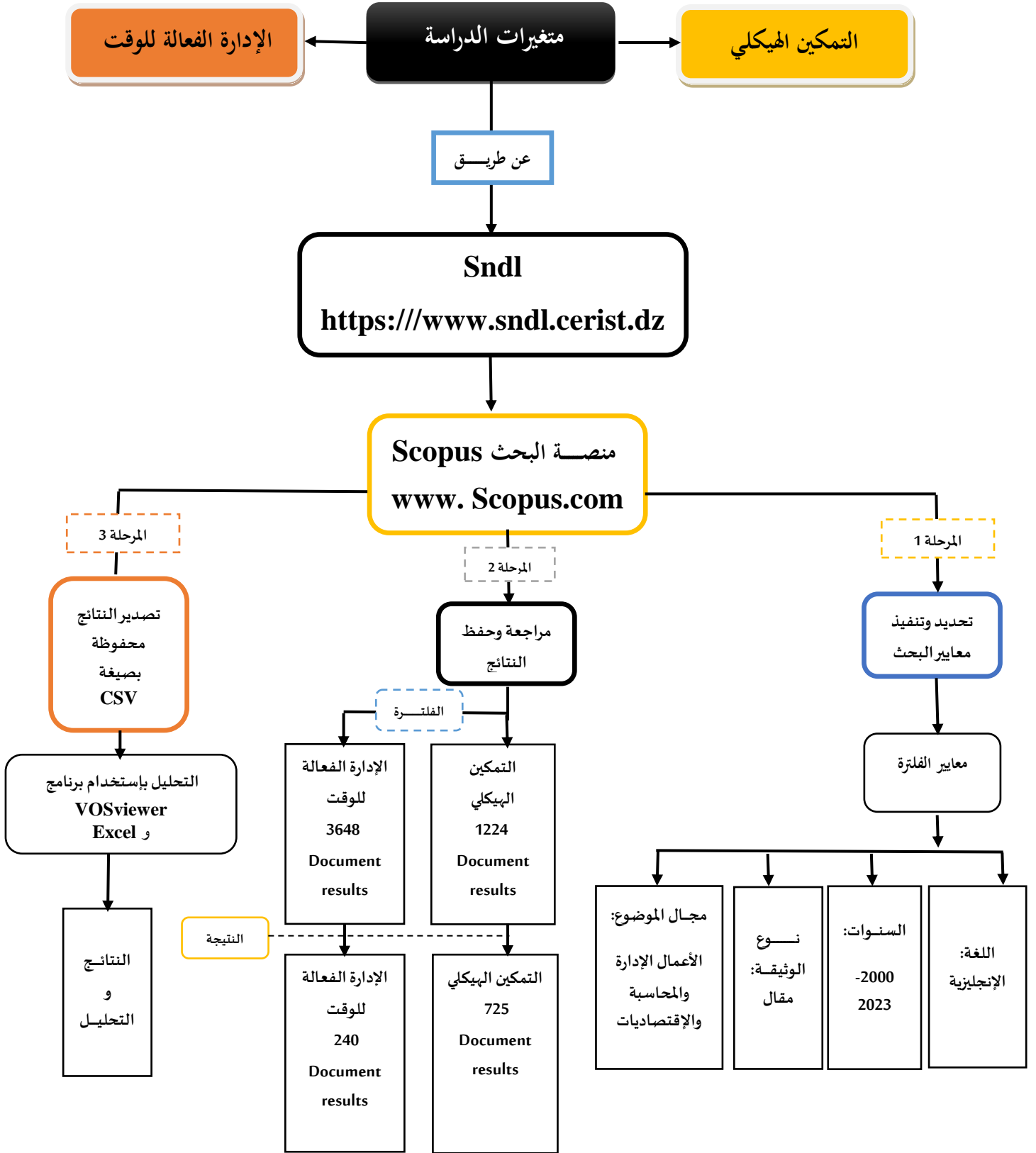
هو تحليل تكرار الكلمات الرئيسية، يتم إجراءه من أجل إستكشاف الموضوعات الحديثة والموضوعات المستقبلية من خلال الكلمات المفتاحية ذات الترددات العالية، والأكثر شيوعًا في الموضوع الأساسي محل الدراسة.<sup>3</sup> يوضح الشكل [1-3] مراحل التحليل الببليومتري لمتغيرات الدراسة الحالية .

(1) Deveci, İsa. "Review of entrepreneurship education literature in educational contexts: Bibliometric analysis", Participatory Educational Research , Vol.9 ,No.1, (2022), p:219. .

(2) Wang, Nianxin, et al, "Cloud computing research in the IS discipline: A citation/co-citation analysis", Decision Support Systems 86 (2016), p:5.

(3) Ding, X., & Yang, Z. , "Knowledge mapping of platform research: a visual analysis using VOSviewer and CiteSpace", Electronic Commerce Research, (2020), p:23.

الشكل [1-3]: مراحل التحليل البيبليومتري لتحديد فجوات وإتجاهات البحث

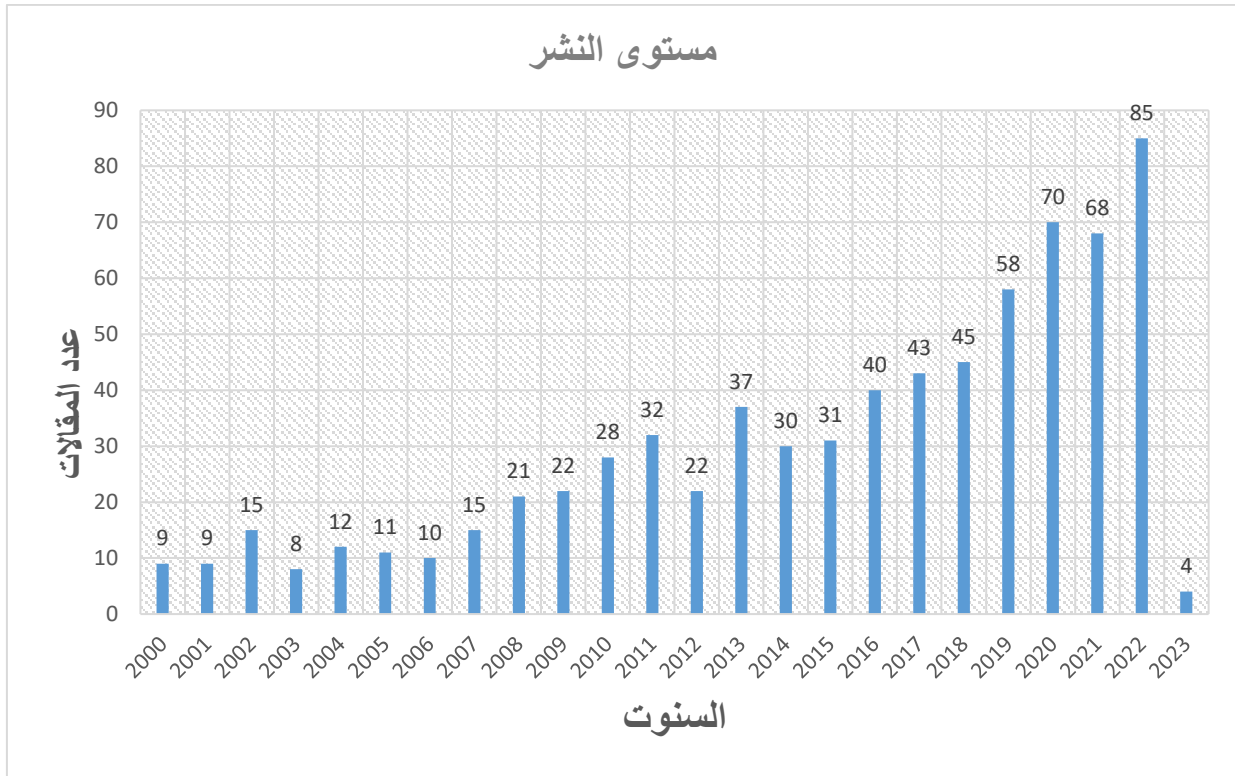


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على قاعدة بيانات scopus.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات التمكين الهيكلي

من خلال البحث الأولي في قاعدة بيانات scopus تم الحصول على إجمالي 1224 وثيقة بحثية من سنة 2000 إلى غاية بداية سنة 2023، وتمثلت أنواع هذه الوثائق في مانسبته (80.8%) مقالات، ومانسبته (0.5%) كتب و(0.1%) تقرير، (0.4%) ورقة المؤتمر، (2.9%) فصل كتاب... إلخ، وكانت اللغة الإنجليزية هي اللغة الأساسية للمقالات المحددة، كما تمت مصادفة لغات أخرى مثل الصينية، الفرنسية، البرتغالية، والتركية، وبعد الفترة كان العدد الإجمالي للمقالات المسترجعة للتحليل هو (725) مقالة، حيث يشير تحليل إتجاه النشر في حقل ما مؤشرا جيد لأنماط التطوير في هذا المجال، الشكل [2-3] يظهر إتجاه المنشورات في التمكين الهيكلي من سنة 2000 إلى غاية نهاية عام 2022 وبداية سنة 2023.

الشكل [2-3]: تطور نشر مقالات التمكين الهيكلي حسب السنوات (2000-2023)

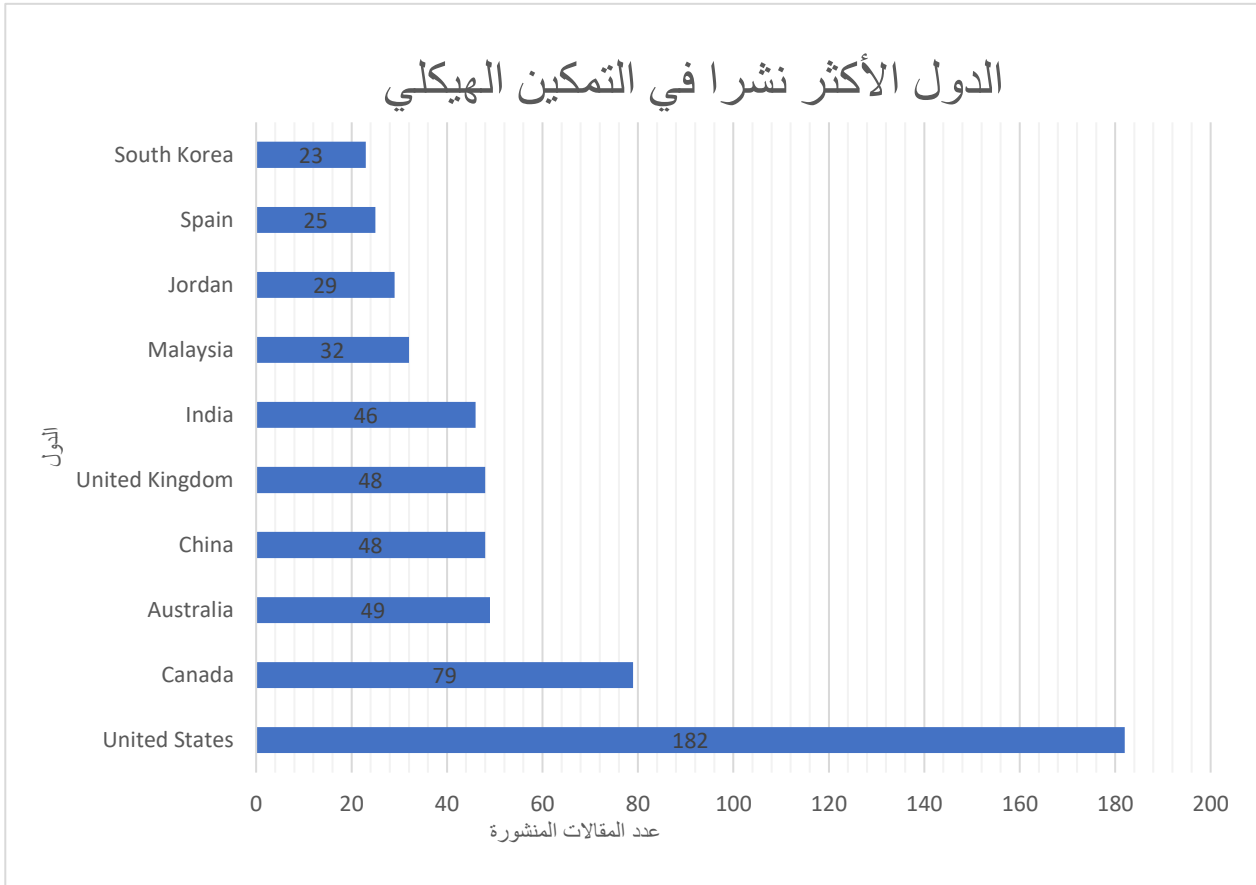


المصدر : قاعدة بيانات Scopus.com تم الوصول إليها في جانفي 2023.

يوضح الشكل [2-3] العدد المتزايد من الأوراق البحثية في موضوع التمكين الهيكلي من سنة 2000 إلى غاية بداية سنة 2023 في قواعد بيانات Scopus، حيث كان هناك ثبات في النشر سنة 2000 و2001، ثم إرتفع سنة 2002 بمعدل 6 ورقات بحثية بجموع 15 ورقة في السنة، ثم انخفض النشر سنة 2003، ثم إرتفع سنة 2004 وانخفض سنة 2005 و2006، ومنه نلاحظ أنه هناك تذبذب في نشر المقالات المتخصصة بموضوع التمكين

الهيكلية من سنة 2000 إلى سنة 2015، وأنه كانت هناك زيادة في عدد الأوراق المتعلقة بالتمكين الهيكلي في السنوات بين 2016 و2022 بناءً على الرسم البياني للأدب، هذه النتيجة تظهر أن التمكين الهيكلي قد جذب إهتمام الباحثين في الخمس السنوات الأخيرة وخاصة سنة 2022 بمجموع 85 مقالة بأكبر رقم للنشر طيلة السنوات الأخيرة، ومنه نستنتج أن العدد التراكمي للنشر في التمكين الهيكلي في تزايد مستمر، وهذا يدل على الإهتمام بموضوع التمكين الهيكلي وأنه لم يقتل بجثا.

### الشكل [3-3]: 10 الدول الأكثر نشرًا في موضوع التمكين الهيكلي

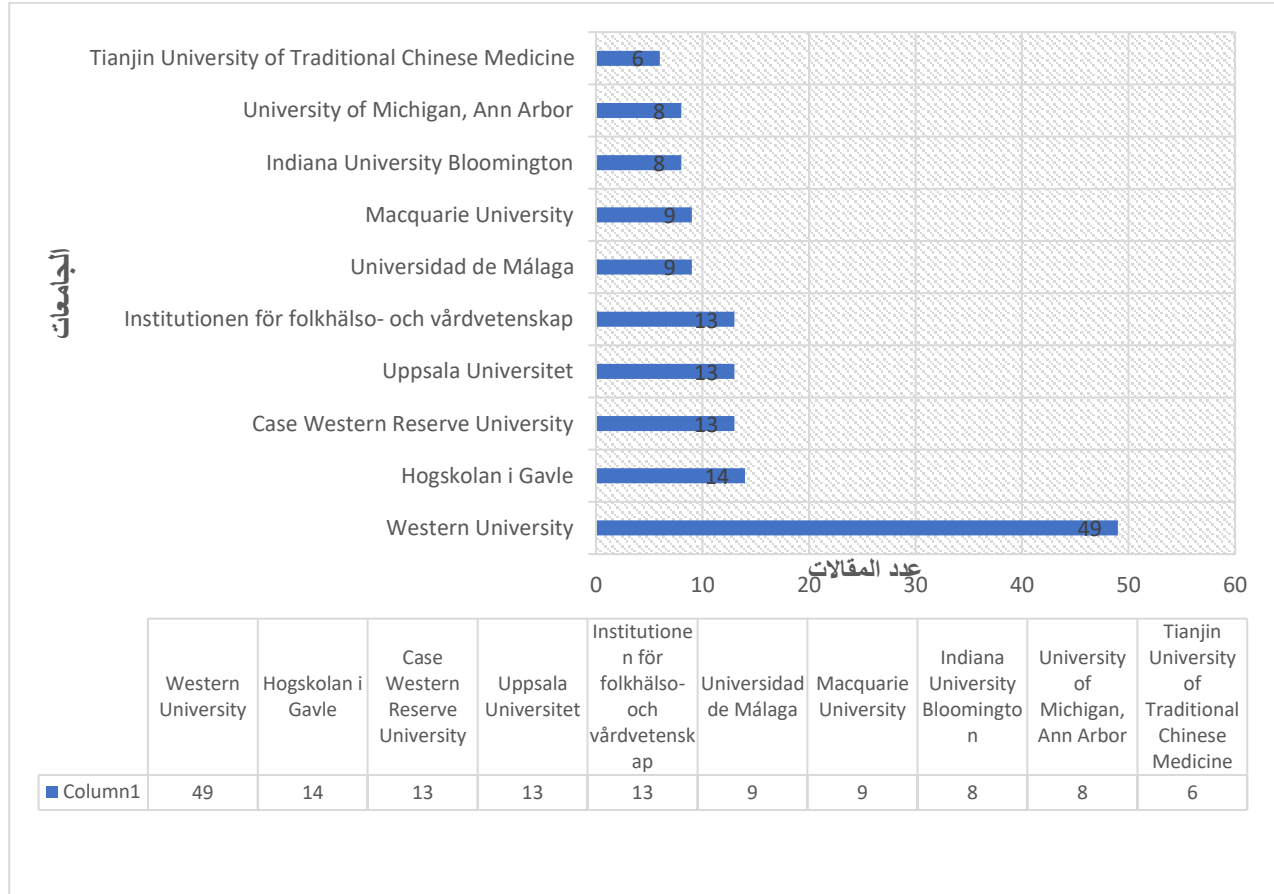


المصدر : قاعدة بيانات Scopus.com تم الوصول إليها في جانفي 2023.

كما يوضح الشكل [3-3] منشورات في موضوع التمكين الهيكلي حسب البلدان، تشمل الأدبيات ثلاث مجموعات من البلدان التي لديها أكبر عدد من الأوراق المنشورة، تتكون أعلى مجموعة من أغلب الدراسات في التمكين الهيكلي وهي الولايات المتحدة حيث تحتوي على 182 مقالة، والبلد الثاني هي كندا بـ 79 مقالة ووصلت أستراليا ثالث رقم مرتفع بـ 49 مقالة، وتضم المجموعة الثانية بتساوي الصين والمملكة المتحدة بمجموع 48 مقالة أما الهند بمجموع 46، وماليزيا والأردن وإسبانيا وكوريا مرتبة في المجموعة الثالثة بـ (23، 25، 29) مقالة على التوالي.

أما بالنسبة لأهم 10 جامعات المهتمة بالنشر في التمكين، نجد جامعة **western university** هي واحدة من أقدم الجامعات في كندا والتي تحتل الصدارة بمجموع نشر 49 ورقة في مجال التمكين الهيكلي، وتليها الجامعة **Case Western högskolan i Gävle** السويدية بمجموع 14 ورقة بحثية، وتليها جامعة **Reserve University institutionen för medicinska vetenskaper uppsala university** السويدية على التوالي بمجموع 13 ورقة بحثية، وتحتل الجامعة **tianjin university of traditional chinese medicine ranking** الصينية المرتبة الأخيرة المتخصصة في الطب وهذا من أجل التمكين الهيكلي للمرضين في مجال الطب الشكل [3-4].

الشكل [3-4]: 10 الجامعات المهتمة بالتمكين الهيكلي

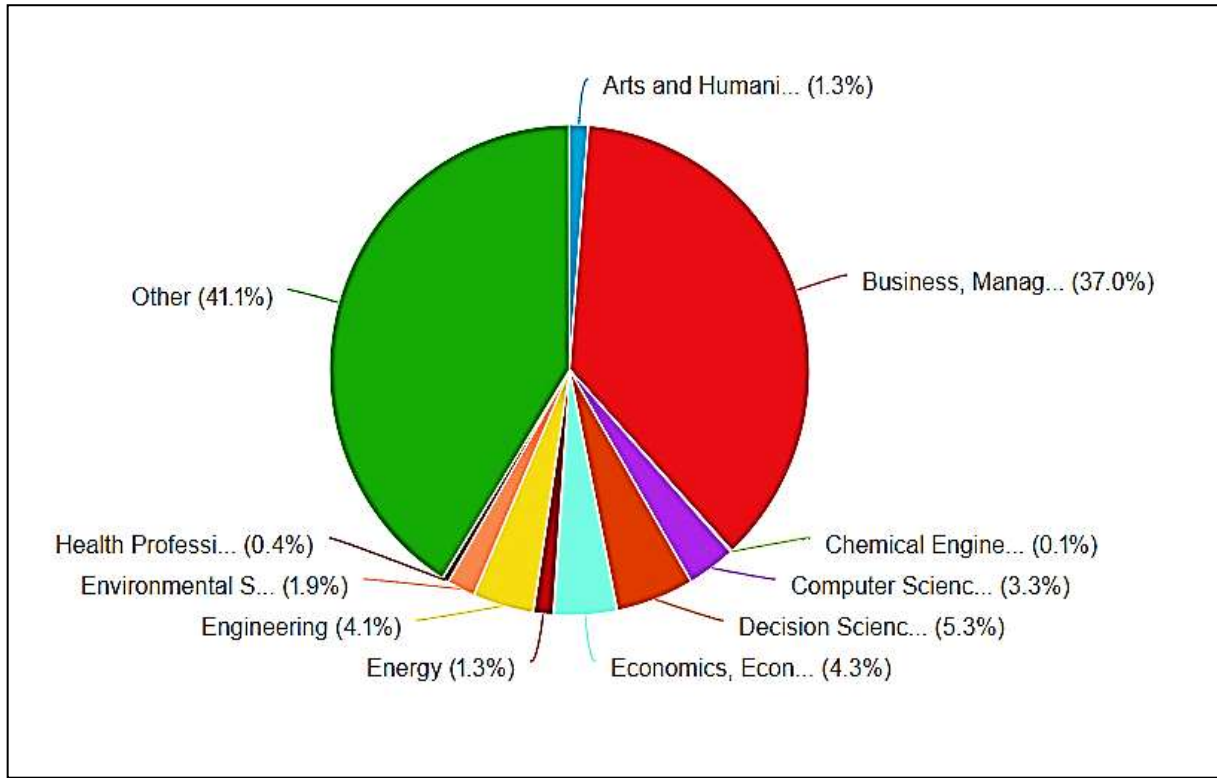


المصدر : قاعدة بيانات Scopus.com تم الوصول إليها في 3 جانفي 2023.

يوضح الشكل [3-5] تصنيف المجالات البحثية أو التخصصات المهتمة بالتمكين، حيث اجتذبت 02 مجالات بحثية غالبية الأوراق الخاصة بالتمكين الهيكلي، منها تخصص العلوم الإدارية والذي تلقى أعلى رقم 442 مقالا أي بنسبة (37%)، وتليها علوم التمريض 213 والعلوم الاجتماعية 200 بنسبة (41.1%) مع بعض

التخصصات الأخرى، وهذا يشير إلى الإهتمام البحثي بالتمكين الهيكلي في تخصصات مختلفة مثلًا في البيئة التمريضية وليس العلوم الإدارية فقط كما يعتقد البعض، وبالإضافة إلى تخصصات أخرى وبنسب متفاوتة، كما هو موضح في الشكل [3-5].

الشكل [3-5]: تصنيف التخصصات البحثية المهتمة بالتمكين الهيكلي



المصدر: قاعدة بيانات Scopus.com تم الوصول إليها في 3 جانفي 2023.

أما بالنسبة لتحليل المجالات الأكثر إقتباسًا في مجال التمكين الهيكلي، تم إختيار تحليل المعايير على "إجمالي النشر" و "إجمالي الإقتباس" و "المقالة الأكثر إقتباسًا" و "عدد مرات الإقتباس" و "الناشر"، ومنه يكشف الجدول [3-1] قائمة المجالات العشر، حيث تحتل مجلة إدارة التمريض **Journal Of Nursing Management** لدار النشر **Wiley-Blackwell** الصدارة، بمعامل تأثير 5.0 وإجمالي إستشهادات 4004 وإجمالي نشر 795 ومن أفضل المقالات إستشهادا لها في سنة 2022 هو مقال بعنوان "تأثير رعاية مرضى COVID-19 على معدل دوران الممرضات ورضا العمل وجودة الرعاية" والذي بلغ عدد الأستشهاد به 39 إستشهاد.

وتظهر باقي المجالات في الجدول [3-1] مع تحديد المقالات الأكثر إقتباسا للمجلة لسنة 2022 وإجمالي المنشورات، وإجمالي الإستشهادات ودار النشر.

الجدول [1-3]: أهم 10 مجلات العلمية في التمكين الهيكلي

الناشر Publisher	المقال الأكثر اقتباساً The most cited article	Cite score	إجمالي الإستشهادات TC	إجمالي المنشورات TP	المجلة
Wiley- Blackwell	Influence of caring for COVID-19 patients on nurse's turnover, work satisfaction and quality of care. تأثير رعاية مرضى COVID-19 على معدل دوران الممرضات ورضا العمل وجودة الرعاية.	5.0	4004	795	Journal Of Nursing Management
Wolters Kluwer Health	Organizational Impact on Healthcare Workers' Moral Injury during COVID-19 A Mixed-Methods Analysis. التأثير التنظيمي على الضرر المعنوي لعمال الرعاية الصحية أثناء تحليل متعدد الأساليب COVID-19	2.1	1054	494	Journal Of Nursing Administration
Wiley- Blackwell	Hospital nurses' moral distress and mental health during COVID-19. الضائقة الأخلاقية والصحة العقلية لممرضات المستشفى أثناء COVID-19.	4.3	5292	1226	Journal Of Advanced Nursing
Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI)	The Impact of Financial Development and FDI on Renewable Energy in the UAE: A Path towards Sustainable Development أثر التنمية المالية والإستثمار الأجنبي المباشر على الطاقة المتجددة في دولة الإمارات العربية المتحدة: طريق نحو التنمية المستدامة.	5.0	18699	36485	Sustainability Switzerland
Emerald Publishing	The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan	4.9	1425	291	TQM Journal

	أثر ممارسات إدارة الجودة على عمليات إدارة المعرفة: دراسة مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.				
Emerald Publishing	A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research مراجعة منهجية ونقدية لأنماط القيادة في الضيافة المعاصرة: خارطة طريق ودعوة للبحث في المستقبل.	11.1	8774	788	International Journal Of Contemporary Hospitality Management
Elsevier	Psychological responses of hospital-based nurses working during the COVID-19 pandemic in the United States: A cross-sectional study الإستجابات النفسية للممرضات العاملات في المستشفيات أثناء جائحة COVID-19 في الولايات المتحدة: دراسة مقطعية.	3.7	1467	398	Applied Nursing Research
Emerald Publishing	Work-life integration, job contentment, employee engagement and its impact on organizational effectiveness: a systematic literature review تكامل الحياة العملية و الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين وتأثيرها على الفعالية التنظيمية: مراجعة منهجية للأدبيات.	2.6	307	117	Industrial and Commercial Training
Medwell	Theoretical foundations of management of the organization: Development, types of structures, management methods of control الأسس النظرية لإدارة المنظمة: التطوير، أنواع الهياكل ، طرق إدارة الرقابة.	0.2	100	412	International Business Management
Serials Publications	Ways to improve the economic efficiency of investment policy and	0.1	69	1273	International Journal Of Applied Business And Economic

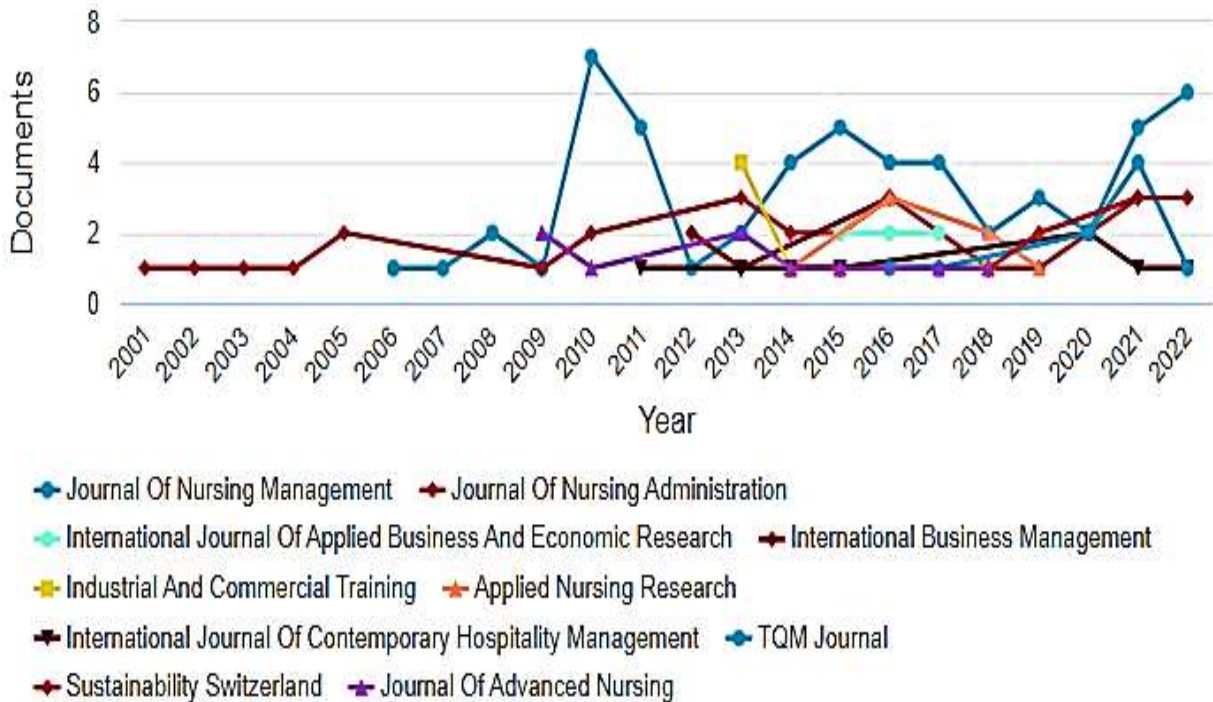


	their economic justification طرق تحسين الكفاءة الاقتصادية لسياسة الإستثمار ومبرراتها الإقتصادية.				Research
--	--	--	--	--	----------

المصدر: قاعدة Scopus تم الوصول إليه في 3 جانفي 2023.

كما يوضح الشكل [3-6] أهم 10 المجالات في موضوع التمكين الهيكلي السابقة بناءً على النمو التراكمي للمقالات بين سنة 2001 و 2022، نلاحظ أن هناك تذبذب كبير في عدد المنشورات حول موضوع التمكين الهيكلي، وأن مجلة **Journal Of Nursing Administration** كانت هي المجلة السبّاقة من حيث النشر منذ سنة 2001، أما مجلة **Journal Of Nursing Management** احتلت المرتبة الأولى من حيث العدد الإجمالي للمنشورات بإجمالي 7 مقالات سنة 2009، أما مجلة **Industrial and Commercial Training** في المرتبة الثانية ب 4 مقالات، وتليها باقي المجالات كما هو موضح الشكل [3-6].

الشكل [3-6]: نشر المجالات الأساسية السابقة سنويًا



المصدر: قاعدة Scopus تم الوصول إليه في 3 جانفي 2023 .

### المطلب الثالث: التأليف المشترك co-authorship لمقالات التمكين الهيكلي

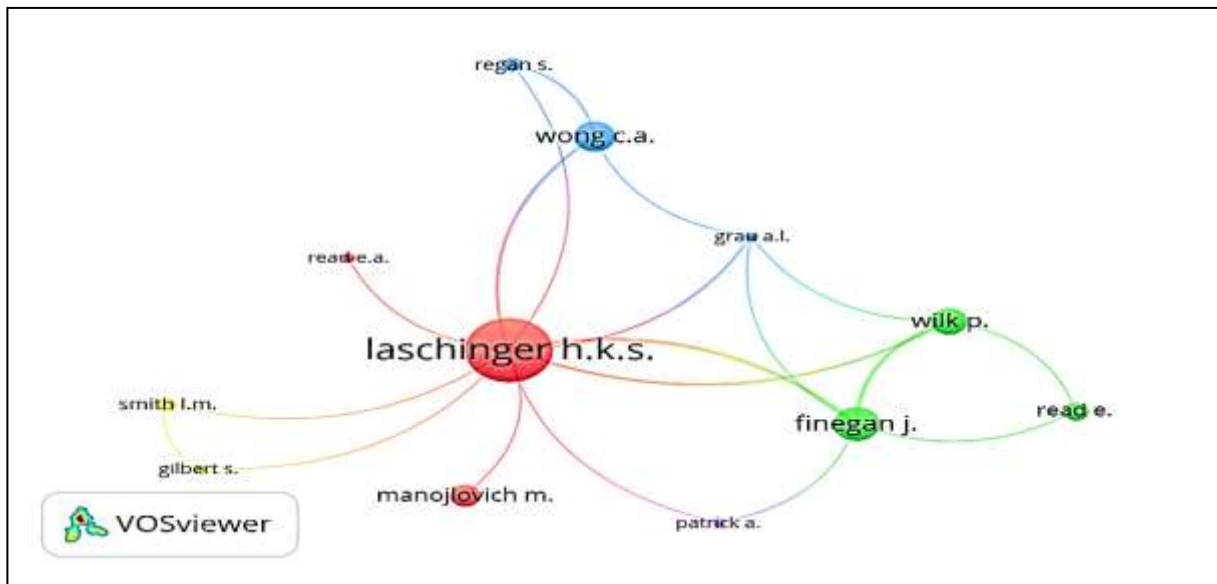
ستناول في هذا المطلب تحليل التأليف المشترك co-authorship لمقالات التمكين الهيكلي، والذي يشمل تعاون المؤلفين وتعاون الدول وكذلك تعاون منظمات البحث.

#### أولاً: تعاون المؤلفين

بالإعتماد على نمط التعاون المشترك co-authorship بين المؤلفين في موضوع التمكين الهيكلي وباستخدام برنامج **vosviewer** تم تحديد مدى تعاون المؤلفين في النشر، أدرجنا في التحليل الباحثين الذي نشروا على الأقل مقالين مشتركين في التمكين الهيكلي، ولديهم على الأقل 100 إقتباس لأوراقهم البحثية، من أصل 1711 مؤلفاً تحصلنا على 39 مؤلفاً أغلبهم لديهم أعمال مشتركة في التمكين الهيكلي، وتظهر علاقات التعاون في شبكة تعاون المؤلفين الشكل [3-7].

يمثل حجم الدوائر علاقة التعاون الكلية للمؤلف أما الخطوط الرابطة بينهم تمثل روابط التعاون بينهم، أما الألوان تمثل مجموعات التعاون البحثية، أي يوجد خمس مجموعات كما نلاحظ اللون البارز في الشبكة هو اللون الأحمر وهو يمثل أهم الباحثين في التمكين الهيكلي، فنجد الباحث **laschinger** يرتبط بأغلب الباحثين في الشبكة منهم **manojlovich** و **read e.a.** و **finegan j.** و **wong c.a.** و **smith l.m.** مشكلين أهم فرقة بحث في موضوع التمكين الهيكلي.

الشكل [3-7]: شبكة تعاون المؤلفين في بحوث التمكين الهيكلي



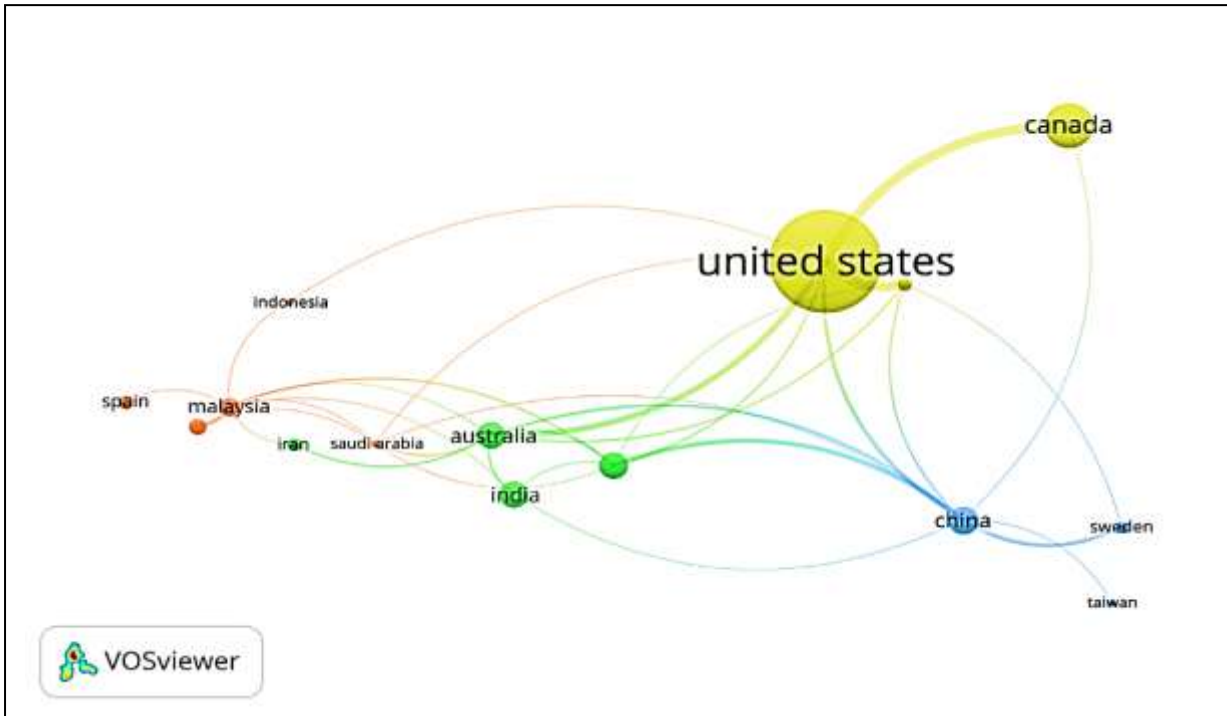
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **vosviewer**.

ثانيا: تعاون الدول

بالإعتماد على نمط التعاون المشترك **co-authorship** ومن أجل معرفة الدول المهتمة بالنشر في التمكين الهيكلية المهيمنة، من أصل 91 دولة والتي نشرت على أقل 13 مقال تحصلنا على 16 دولة، ويوضح الشكل [3-8] نتائج البحث عن الدول المنتجة حول التمكين الهيكلية، وتم تحليل شبكة التعاون للدول/المناطق باستخدام برنامج **VOSviewer**.

يمثل وضوح ألوان الدائرة العلاقة المشتركة للدولة مع بقية الدول، ويمثل سمك الروابط قوة المشاركة، يظهر أن هناك أربعة مجموعات رئيسية، يمثل اللون الأرجواني الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وهي المجموعة المهيمنة في الشبكة على النشر المشترك، وباللون الأزرق تتجمع كل من الصين وتايوان والسويد، أما مجموعة خضراء تضم أستراليا والهند، ومجموعة البرتقالية تظهر ضعيفة تشمل كل من ماليزيا والأردن وإسبانيا والسعودية واندونيسيا.

الشكل [3-8]: شبكة تعاون الدول



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **vosviewer**.

تعتبر الدولة الأكثر إنتاجية هي "الولايات المتحدة" تليها "كندا" ثم "أستراليا"، علاوة على ذلك تم إدراج كل من الصين، الهند، تركيا، كوريا، تايوان، إسبانيا وإيران في قائمة أفضل الدول في مجال البحث، كما هو موضح في الجدول [2-3].

الجدول [2-3]: نتائج تعاون الدول في التأليف المشترك

Country الدولة	Documents المقالات	Citations الإقتباس	total link strength قوة الإرتباط
استراليا	46	967	21
كندا	77	5172	12
الصين	48	1065	22
الهند	45	425	5
إندونيسيا	13	59	2
إيران	22	246	3
الأردن	29	293	5
ماليزيا	31	445	12
السعودية	13	217	7
كوريا الجنوبية	23	420	17
إسبانيا	25	361	1
السويد	20	213	5
تايوان	13	416	1
تركيا	17	161	0
المملكة المتحدة	45	1388	14
الولايات المتحدة	173	6170	39

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **vosviewer**.

### ثالثاً: منظمات البحث وتعاونها

يعكس تحليل التأليف المشترك للمنظمات درجة الإتصال بين المؤسسات وكذلك المؤسسات المؤثرة في هذا المجال.<sup>1</sup>ومن أصل **1436** مؤسسة بحث حددنا المعيار مقال مشترك لكل مؤسسة بحث على أقل، وكذلك **275** إقتباساً على الأقل من أجل حصر عدد المنظمات البحثية والمقالات الأكثر تأثيراً، ومنه تحصلنا على **14** منظمة بحثية كما هو موضح في الجدول [3-3] مرتبة حسب عدد المنشورات الإجمالية.

(1) Yuan, B. Z., & Sun, J, "Bibliometric analysis of research on the maize based on top papers during 2009-2019", COLLNET Journal of Scientometrics and Information Management, Vol.14 ,No.1, (2020), p:85.

نلاحظ من الجدول [3-3] وبناء على قوة الإرتباط، المجموعة الأبرز تضم كل من school of office of nursing policy و nursing, university of western ontario department of و university of western ontario, school of nursing department of psychology, و sociology, university of western Ontario و health Canada و university of western Ontario الكندية، حيث تجمعهم علاقات تعاون بحثية، وتليها المنظمات التي تجمعهم علاقات إرتباط من الولايات المتحدة الأمريكية، في حين أن المنظمة department of management الوحيدة من الهند، أي لديها منظمة واحدة.

الجدول [3-3]: أفضل 14 منظمة ومعهدًا في مجال أبحاث التمكين الهيكلي خلال الفترة من 2000 إلى

2023

Organization منظمة البحث	منظمة البحث	Documents عدد المقالات	Citations الإستشهاد	total link strength قوة الإرتباط	Country البلد
Arthur Labatt Family School Of Nursing, University Of Western Ontario.	مدرسة عائلة آرثر لبات للتمريض، جامعة غرب أونتاريو.	4	440	1	كندا
Department Of Epidemiology And Biostatistics, University Of Western Ontario.	قسم علم الأوبئة والإحصاء الحيوي جامعة غرب أونتاريو.	2	311	1	كندا
Department Of Management.	إدارة الشؤون الإدارية.	1	610	5	الهند
Department Of Psychology, University Of Western Ontario.	قسم علم النفس، جامعة أونتاريو الغربية.	2	435	7	كندا
Department Of Sociology, University Of Western Ontario.	قسم علم الاجتماع جامعة غرب أونتاريو.	1	305	7	كندا
Merrick School Of Business, University Of Baltimore, Maryland.	مدرسة ميريك للأعمال، جامعة بالتيمور، ميريلاند.	1	610	5	USA الو.م.أ.
John Fisher College	كلية جون فيشر.	1	610	5	USA

الو.م.أ.					
كندا	Health Canada, Ottawa,	الصحة كندا، أوتاوا	1	305	7
USA الو.م.أ.	Management Department, New Mexico State University.	قسم الإدارة ، جامعة ولاية المكسيك الجديدة.	1	343	0
كندا	Office Of Nursing Policy.	مكتب سياسة التمريض.	1	305	7
كندا	School Of Nursing, University Of Western Ontario.	كلية التمريض ، جامعة غرب أونتاريو.	3	555	8
USA الو.م.أ.	St. John F+Isher College.	كلية جون فيشر.	1	610	5
USA الو.م.أ.	University Of Baltimore.	جامعة بالتيمور.	1	610	5
USA الو.م.أ.	University Of Illinois, Chicago.	جامعة إلينوي ، شيكاغو.	1	610	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج vosviewer .

#### المطلب الرابع : تحليل الإستشهاد المشترك

يشير الإستشهاد المشترك إلى وجود علاقات في التأليف والنشر في نفس الموضوع أو المجلة، ومن مجموع 707 مقالة إختارنا المقالات التي لها 100 إستشهاد على أقل، فتحصلنا على 43 مقالة لمجموعة من المؤلفين .

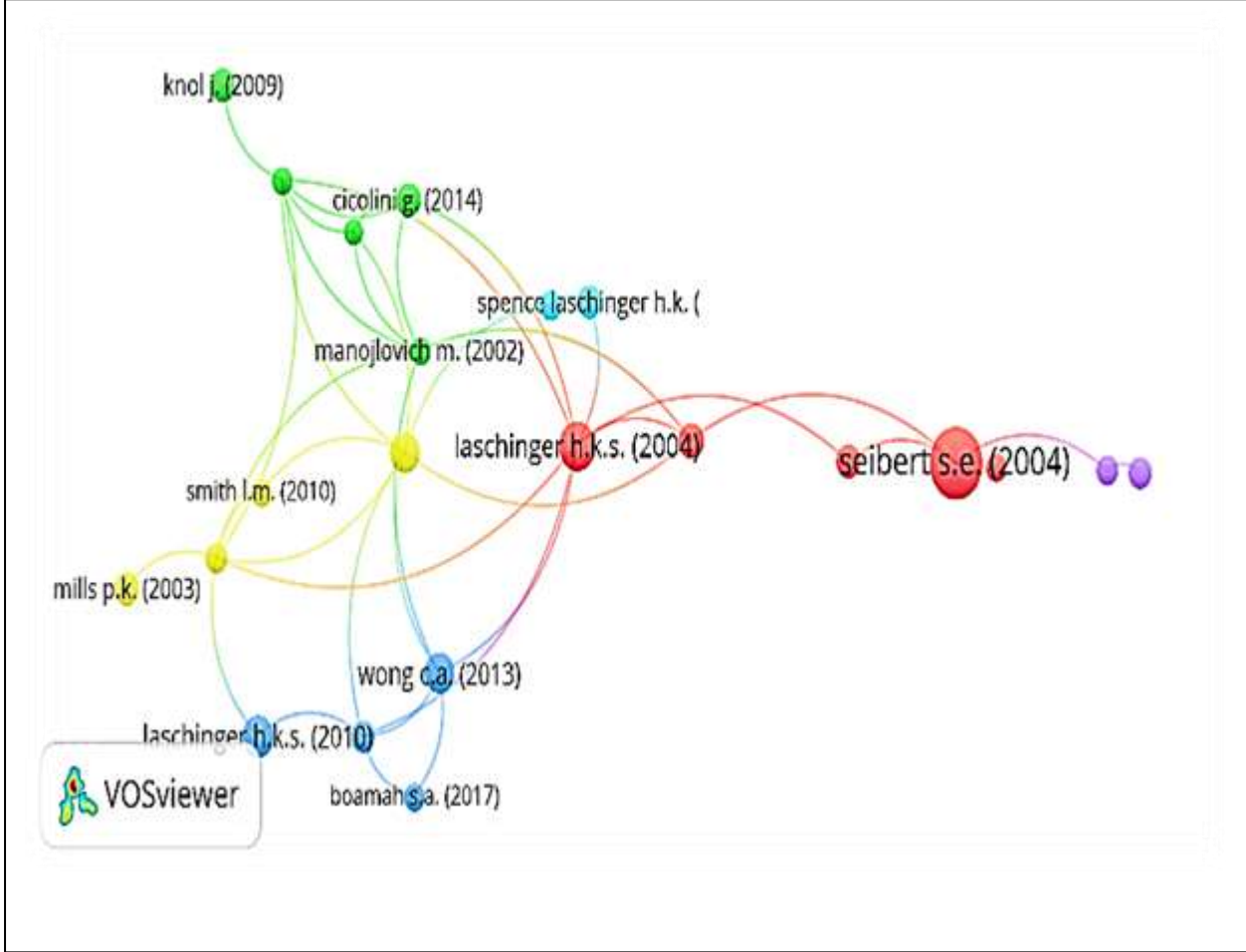
أولاً: الإستشهاد المشترك للمراجع المستخدمة في بحوث التمكين الهيكلي

تشير شبكة كثافة الإستشهاد المشترك الشكل [3-9]، أن كل ما كان عدد الإستشهادات أكثر كانت الكثافة حول المنشور أكبر والدائرة أكبر .

يظهر الباحث fullerton r.r (2002) أن له أكثر عدد مرات من حيث الإستشهاد لمقاله المعنون ب "إستخدام تمكين الموظفين لتشجيع السلوك الإبتكاري في القطاع العام"، وكذلك الباحث s. seibert (2004) بمقاله المعنون ب "الإرتقاء بالتمكين إلى المستوى التالي: نموذج متعدد المستويات للتمكين والأداء والرضا"، أما مقال laschinger حول "تأثير التمكين في مكان العمل على الرضا وعلى بيئات الممارسة المهنية" و "جودة رعاية المرضى كإختبار لنموذج حياة العمل في التمريض"، بلغ عدد الإستشهاد المشترك للمقالين 133 و 173 على التوالي.

كما تظهر في الشبكة مقال **knol. j (2009)** الذي ربط كل من التمكين الهيكلي والتمكين النفسي بالسلوك الإبتكاري للممرضات، وبلغ عدد الإستشهاد به **116**، وكذلك **cicolini g (2014)** الذي ربط التمكين في مكان العمل بالرضا الوظيفي للممرضات، وبلغ عدد إستشهاد بمقاله **207**.

الشكل [3-9]: شبكة الإستشهاد المشترك للمراجع المستخدمة في بحوث التمكين الهيكلي

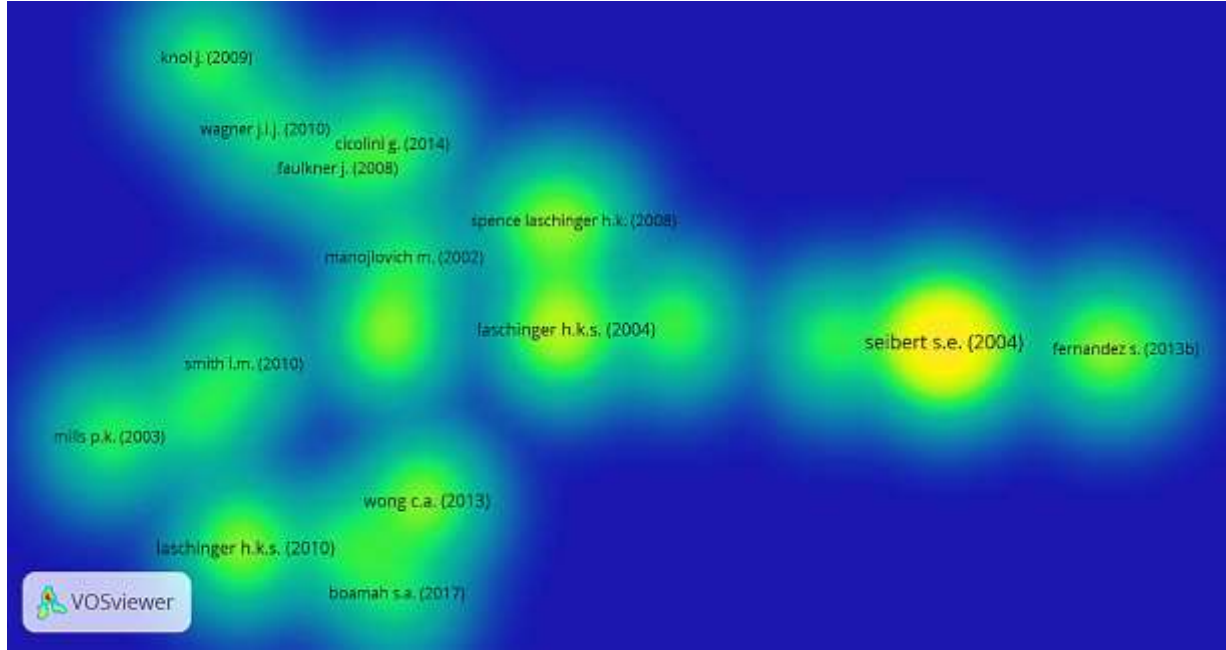


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **vosviewer**.

أما الشكل [3-10] يمثل تصور شبكة كثافة العنصر للإستشهاد المشترك، حيث أن كل نقطة في تصور كثافة العنصر لها لون يشير إلى كثافة العناصر في تلك النقطة بشكل إفتراضي، تتراوح الألوان من الأزرق إلى الأخضر إلى الأصفر، كلما زاد عدد العناصر المجاورة للنقطة وكلما زادت أوزان العناصر المجاورة كلما إقترب لون النقطة من اللون الأصفر والعكس صحيح، فكلما قل عدد العناصر الموجودة في المنطقة المجاورة للنقطة وكلما إنخفضت أوزان العناصر المجاورة كلما إقترب لون النقطة من اللون الأزرق.<sup>1</sup>

(1) Van Eck, N. J., & Waltman, L, "Manual for VOSviewer version 1.6.18", CWTS, University Leiden,(2022) p:11.

الشكل [3-10]: شبكة كثافة الإستشهاد المشترك للمراجع المستخدمة في بحوث التمكين الهيكلي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **vosviewer**.

يوضح الجدول [3-4] أهم المؤلفين الذي تحصلو على أكبر عدد من الإستشهادات المشتركة، وكذلك عنوان مقالاتهم مع ذكر المجلة وعدد الإقتباسات، حيث نلاحظ أن أهم 10 باحثين ربطو التمكين بكل من الرضا الوظيفي والسلوك الإبتكاري، جودة حياة العمل، الدستور التنظيمي، الثقة التنظيمية، القيادة، التمكين النفسي وبيئة العمل في القطاع العام وخاصة في بيئة التمريض.

الجدول [3-4]: مقالات باحثين الإستشهاد المشترك في بحوث التمكين الهيكلي

الإستشهاد	المجلة	المقال	المؤلف
610	The Journal of Public Administration Research and Theory	Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector إستخدام تمكين الموظفين لتشجيع السلوك الإبتكاري في القطاع العام.	fullerton r.r (2002)
343	JONA: The Journal of Nursing Administration	The Relationship of Empowerment and Selected Personality Characteristics to Nursing Job Satisfaction علاقة التمكين وخصائص الشخصية المختارة بالرضا	manojlovich (2002)



		الوظيفي التمريضي .	
224	Academy of management Journal	Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction الإرتقاء بالتمكين إلى المستوى التالي: نموذج متعدد المستويات للتمكين والأداء والرضا.	seibert s.e (2004)
103	The Academy of Management Review	Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls إعادة تقييم حدود التمكين الهيكلي: الدستور التنظيمي والثقة كضوابط.	mills p.k (2003)
133	Journal of Organizational Behavior	A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction تحليل طولي لتأثير التمكين في مكان العمل على الرضا عن العمل.	spence .laschinger (2004)
173	Journal of Nursing Care Quality	1 Effect of Empowerment on Professional Practice Environments, Work Satisfaction, and Patient Care Quality Further Testing the Nursing Worklife Model تأثير التمكين على بيئات الممارسة المهنية ورضا العمل وجودة رعاية المرضى، مزيد من الإختبار لنموذج حياة العمل في التمريض .	laschinger (2008) .h.k
150	Journal of advanced nursing	Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment القيادة الحقيقية والأداء والرضا الوظيفي: دور الوسيط للتمكين.	wong c.a (2013)
207	Journal of Nursing Management	Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: a systematic literature review التمكين في مكان العمل والرضا الوظيفي للممرضات: مراجعة منهجية للأدبيات.	cicolini g (2014)

116	Journal of advanced nursing	nnovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses السلوك الإبتكاري: أثر التمكين الهيكلي والنفسي على الممرضات.	knol j (2009)
-----	-----------------------------	--	------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **vosviewer** .

### ثانياً: شبكات التواجد المشترك للكلمات **Co-Occurrence Of Words**

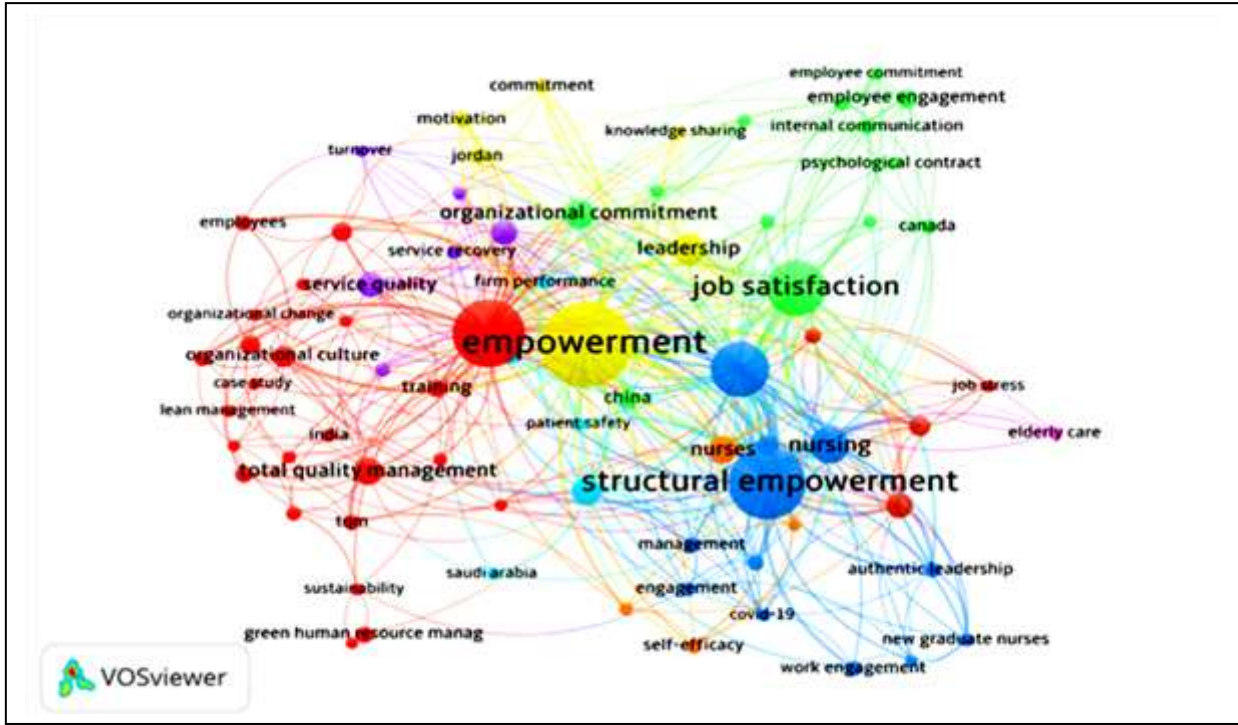
للإحاطة بشكل دقيق بالمواضيع التمكين الهيكلي والإتجاهات البحثية في المجال التنظيمي، وكمعيار لتحليل تم تضمين من أصل **1703** كلمة مفتاحية الكلمات التي تكررت على الأقل **خمسة** مرات، فتحصلنا على **75** كلمة الأكثر ظهوراً في بحوث التمكين الهيكلي.

كما تبين الشبكة الشكل [3-11] توجد سبعة مجموعات تحتوي كل مجموعة على دوائر كبيرة الحجم التي تعكس المصطلح وهذا دليل على تكراره في الكثير من المنشورات، أولها المجموعة الموسومة باللون الأصفر التي يبرز فيها مصطلح التمكين، مشاركة المعرفة، القيادة، الدافعية، وهذا يدل على إهتمام هذه المجموعة بالتمكين العاملين وعلاقته بمنط القيادة، وتربطها علاقات بالمجموعة الثانية الحمراء التي تتكون من تمكين الموظف وإدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة، ثقافة المنظمة، الإدارة الرشيقة، إدارة الموارد البشرية الخضراء، الإستدامة مما يدل على إهتمام المجموعة بالتمكين لمواكبة التغيير في المنظمات.

أما المجموعة الخضراء تكونت من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والإتصال الداخلي وإلتزام الموظف، ومنه ركزت هذه المجموعة على آثار ونتائج التمكين على الموظف، ونلاحظ أيضاً في شبكة المجموعة الزرقاء التي تضمنت التمكين الهيكلي والتمريض وكوفيد **19** والممرضات المتخرجين الجدد، ومنه ركزت المجموعة على دراسة التمكين في بيئة التمريض وخاصة في فترة الكوفيد **19**، وكذلك تمكين الممرضين الجدد وإستعدادهم للأمر الطارئة من خلال التمكين.

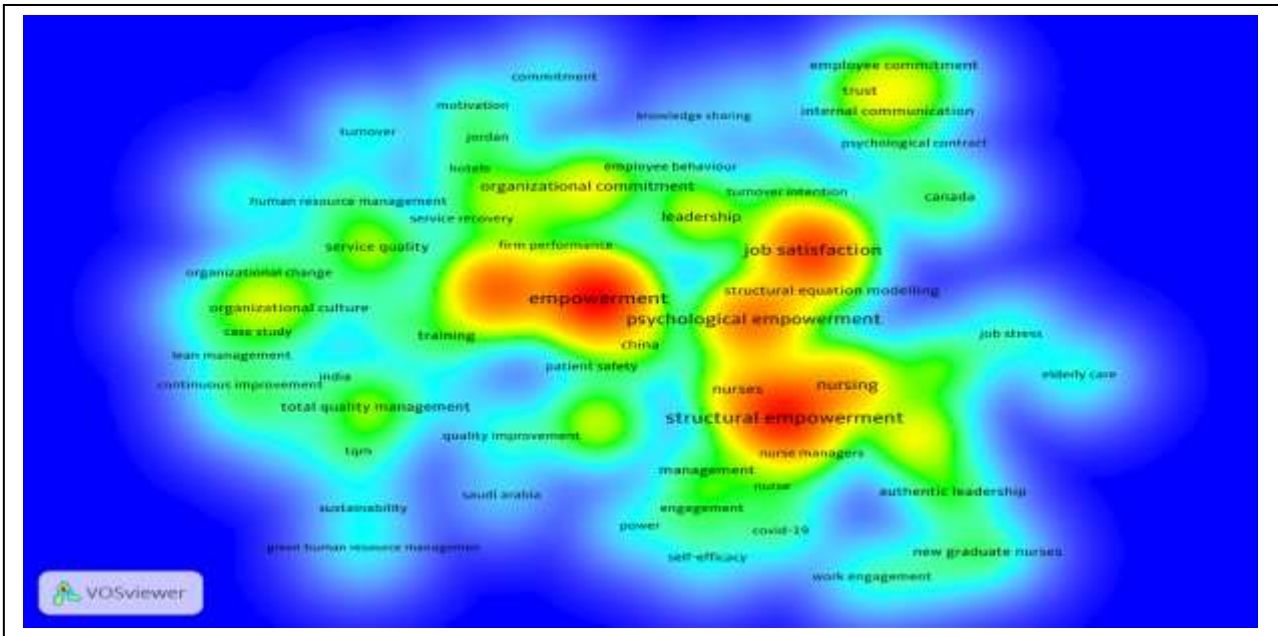
أما المجموعة البرتقالية أولت إهتمامها للتمكين وعلاقته بالقوة والكفاءة الذاتية، والمجموعة الأخيرة باللون البنفسجي المهتمة بعلاقة التمكين النفسي بالضغوط العمل، بيئة العمل، الإحتراق الوظيفي، أي الجانب النفسي للتمكين.

الشكل [3-11]: شبكة توزيع الكلمات المفتاحية في التمكين الهيكلي



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى VOSviewer .

الشكل [3-12]: شبكة كثافة الكلمات المفتاحية في بحوث التمكين الهيكلي



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى VOSviewer .

أما بقية المصطلحات أشرنا إليها في الجدول [3-5]، والتي تظهر بصعوبة في الشبكة لكثافة الإرتباطات مثل الثقة التنظيمية وتمكين الموظف الأخضر.

الجدول [3-5]: شبكات التواجد المشتركة للكلمات networks occurrences-co Word

Keyword الكلمات المفتاحية	Occurrences التكرارات	total link strength قوة الإرتباط
affective commitment الإلتزام المؤثر	6	10
authentic leadership القيادة الجديرة	8	24
Burnout الإحتراق	18	48
Canada كندا	7	21
case study دراسة الحالة	5	6
China الصين	11	25
Commitment الإلتزام	6	10
continuous improvement التحسين المستمر	5	9
covid-19 الكوفيد	5	15
critical success factors عوامل النجاح الحاسمة	7	7
customer satisfaction رضا العملاء	18	35
elderly care رعاية المسنين	6	13
employee behaviour سلوك الموظف	6	13
employee commitment إلتزام الموظف	5	19
employee empowerment تمكين الموظف	106	127
employee participation مشاركة الموظف	7	11
employee performance أداء الموظفين	6	8

employee satisfaction رضاء الموظف	7	13
Employees الموظفين	8	13
Empowerment التمكين	159	224
Engagement المشاركة	7	16
firm performance أداء الشركات	6	9
green employee empowerment تمكين الموظف الأخضر	5	4
green human resource management إدارة الموارد البشرية الخضراء	9	5
Hotels الفنادق	6	13
human resource management ادارة الموارد البشرية	11	16
India الهند	6	7
Innovation التعاون	8	9
internal communication الإتصال الداخلي	8	21
job satisfaction الرضا الوظيفي	74	166
job stress ضغوط العمل	5	14
Jordan الأردن	7	11
knowledge management إدارة المعرفة	9	11
knowledge sharing مشاركة المعرفة	5	4
Leadership القيادة	26	41
lean management	5	8

## الفصل الثالث : التحليل البليومتري لمتغيرات الدراسة باستخدام قاعدة بيانات Scopus

الإدارة الرشيقة		
Management	8	18
الإدارة		
Motivation	8	13
الدافعية		
new graduate nurses	6	19
الممرضات المتخرجين الجدد		
Nurse	8	15
ممرض		
nurse managers	5	17
مديري التمريض		
Nurses	20	41
الممرضات		
Nursing	35	79
التمريض		
organizational change	5	8
التغيير التنظيمي		
organizational commitment	23	49
الإلتزام التنظيمي		
organizational culture	14	23
الثقافة التنظيمية		
organizational learning	6	8
التعلم التنظيمي		
organizational performance	11	19
الأداء التنظيمي		
patient safety	5	8
سلامة المرضى		
Performance	12	22
الأداء		
Power	6	10
السلطة		
psychological capital	5	12
رأس المال النفسي		
psychological contract	6	8
العقد النفسية		
psychological empowerment	71	122
التمكين النفسي		

الفصل الثالث : التحليل البليومتري لمتغيرات الدراسة باستخدام قاعدة بيانات Scopus

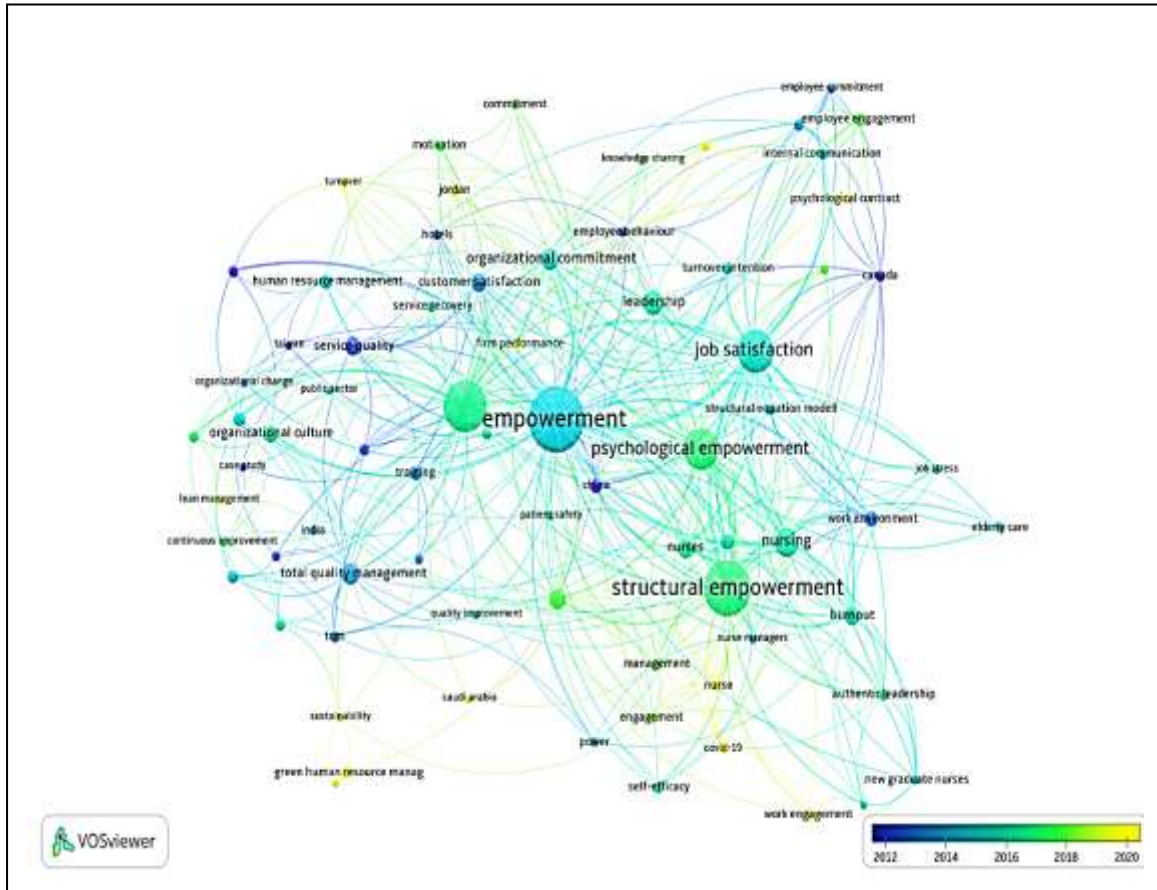
public sector القطاع العام	5	8
quality improvement تحسين الجودة	5	14
quality management إدارة الجودة	6	6
self-efficacy الكفاءة الذاتية	7	10
service quality جودة الخدمة	17	29
service recovery إسترجاع الخدمة	7	11
structural empowerment التمكين الهيكلي	118	180
structural equation modelling نمذجة المعادلة الهيكلية	8	18
Sustainability الإستدامة	5	8
total quality management إدارة الجودة الشاملة	21	28
Training التدريب	10	18
transformational leadership القيادة التحويلية	20	39
Trust الثقة	8	22
Turnover دوران	5	12
turnover intention نية دوران	7	17
work engagement مشاركة العمل	8	13
work environment بيئة العمل	12	28

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **vosviewer** .

### ثالثا : تحميل شبكة المصطلحات الأقدم والأحدث

من خلال شبكة التسلسل الزمني للمصطلحات لاحظنا تطور المصطلحات تبعا للسنوات، في سنة 2016 إهتمت البحوث بمصطلح تمكين الموظف، ومن 2017 إلى غاية 2022 ركزت البحوث على التمكين النفسي والهيكلي وربطته بمواضيع عدة منها الإحتراق الوظيفي وخاصة في فترة الكوفيد في البيئة التمريضة، وكذلك تمكين الممرضين نفسيا وهيكليا في بيئات العمل المضغوطة، كما إتجه البحث نحو إستخدام مصطلح مشاركة العاملين وربطه بالرأس المال النفسي والقيادة التحويلية وتحسين الجودة .

الشكل [3-13]: شبكة الكلمات المفتاحية في بحوث التمكين الهيكلي بناء على التسلسل الزمني



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على برنامج VOSviewer .



### المبحث الثاني: التحليل البليومتري لإدارة الوقت

في هذا المبحث سنتطرق إلى تحليل المقالات المتعلقة بالإدارة الفعالة للوقت، وكخطوة أولى نحو عملية التحليل ومن أجل الحصول على مقالات في إدارة الوقت على قاعدة Scopus، كانت صيغة البحث كالتالي بالكلمات التالية:

**KEY ( time AND management OR effective AND time AND management )**

وتحديد الفترة الزمنية والتخصص " إدارة الأعمال " بالصيغة التالية :

**AND ( LIMIT- TO ( PUBYEAR , 2023 ) OR LIMIT-  
TO ( PUBYEAR , 2000 ) ) AND ( LIMIT-  
TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) )**

وكذلك اللغة الخاصة بالمقالات :

**AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )**

وبذلك بعد الفلترة تحصلنا على 240 مقالات في إدارة الفعالة للوقت صالح للتحليل .

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات إدارة الوقت

يوضح الشكل [3-14] إتجاه المقالات المنشورة والعدد السنوي التراكمي للمقالات البحثية في أبحاث إدارة الوقت المفهرسة في Scopus من سنة 2000 إلى بداية سنة 2023، حيث نلاحظ إزدياد عدد المنشورات من 2 إلى 21 بين عامي 2000 و 2013، وبذلك شهدت سنة 2013 أعلى معدل نشر، وهذا دليل هلى إهتمام الباحثين بإدارة الوقت خلال تلك الفترة.

كما نلاحظ إتجاه تنازلي تدريجي من الذروة سنة 2013 إلى 2016، ليستقر سنتي 2018 و 2019 ثم يتجه نحو الإرتفاع، ومع ذلك تم العثور على منشورًا واحدًا فقط في سنة 2023 وهذا طبيعي تمامًا، حيث تم إجراء بحثنا في فيفري 2023 لذا فهو نتيجة 2 أشهر فقط، ومن الممكن حدوث زيادة متوقعة في عدد المنشورات خلال الفترة المقبلة.

الشكل [3-14]: اتجاه النشر في إدارة الوقت في قاعدة Scopus



المصدر : قاعدة بيانات Scopus تم الوصول إليها في 14 فيفري 2023.

الجدول [3-6]: عدد المقالات المنشورة في إدارة الوقت في قاعدة Scopus

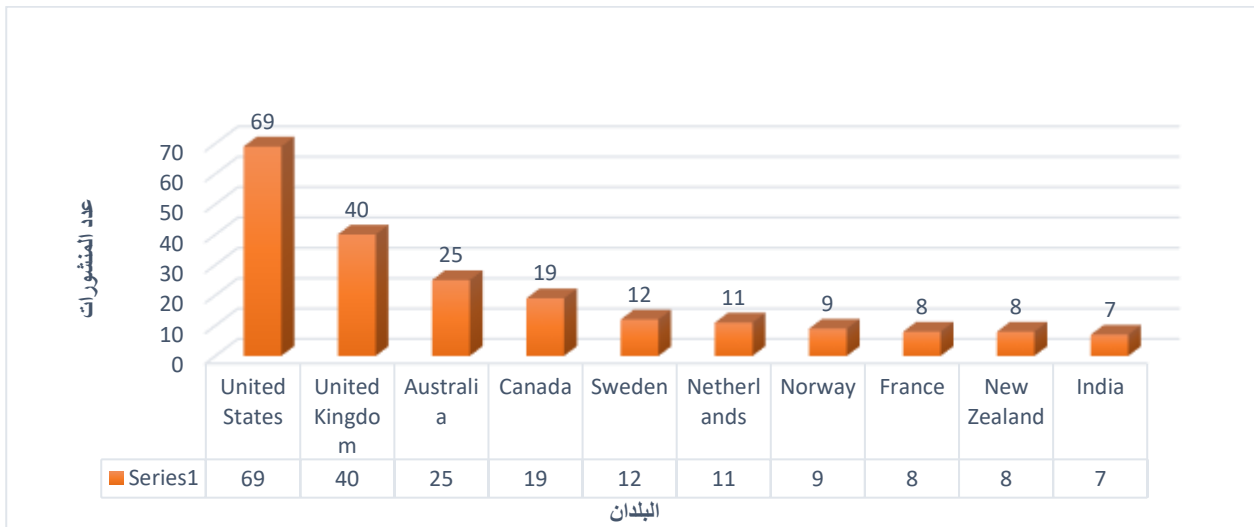
السنوات	عدد المقالات المنشورة
2000	2
2001	5
2002	8
2003	5
2004	7
2005	6
2006	13
2007	8
2008	11
2009	9
2010	15
2011	7
2012	19
2013	21

2014	20
2015	14
2016	6
2017	8
2018	7
2019	7
2020	9
2021	16
2022	16
2023	1
المجموع	240

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على قاعدة Scopus وبرنامج Esxel .

كما يوضح الشكل [3-15] البلدان الأكثر نشرًا لدراسات إدارة الوقت، احتلت الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى، كأكثر دولة نشرًا لأبحاث إدارة الوقت (n = 69)، تليها United Kingdom (n = 40) وأستراليا (n = 25)، من ناحية أخرى احتلت كندا والسويد المرتبة الرابعة والخامسة ب (n = 19) و (n = 12) على التوالي، ومنه يلخص الجدول [3-76] باقي الدول العشر الأكثر نشرًا في الأبحاث إدارة الوقت.

الشكل [3-15]: الدول العشر الأكثر إنتاجية في إدارة الوقت على أساس إنتماء المؤلف



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على قاعدة Scopus وبرنامج Esxel .

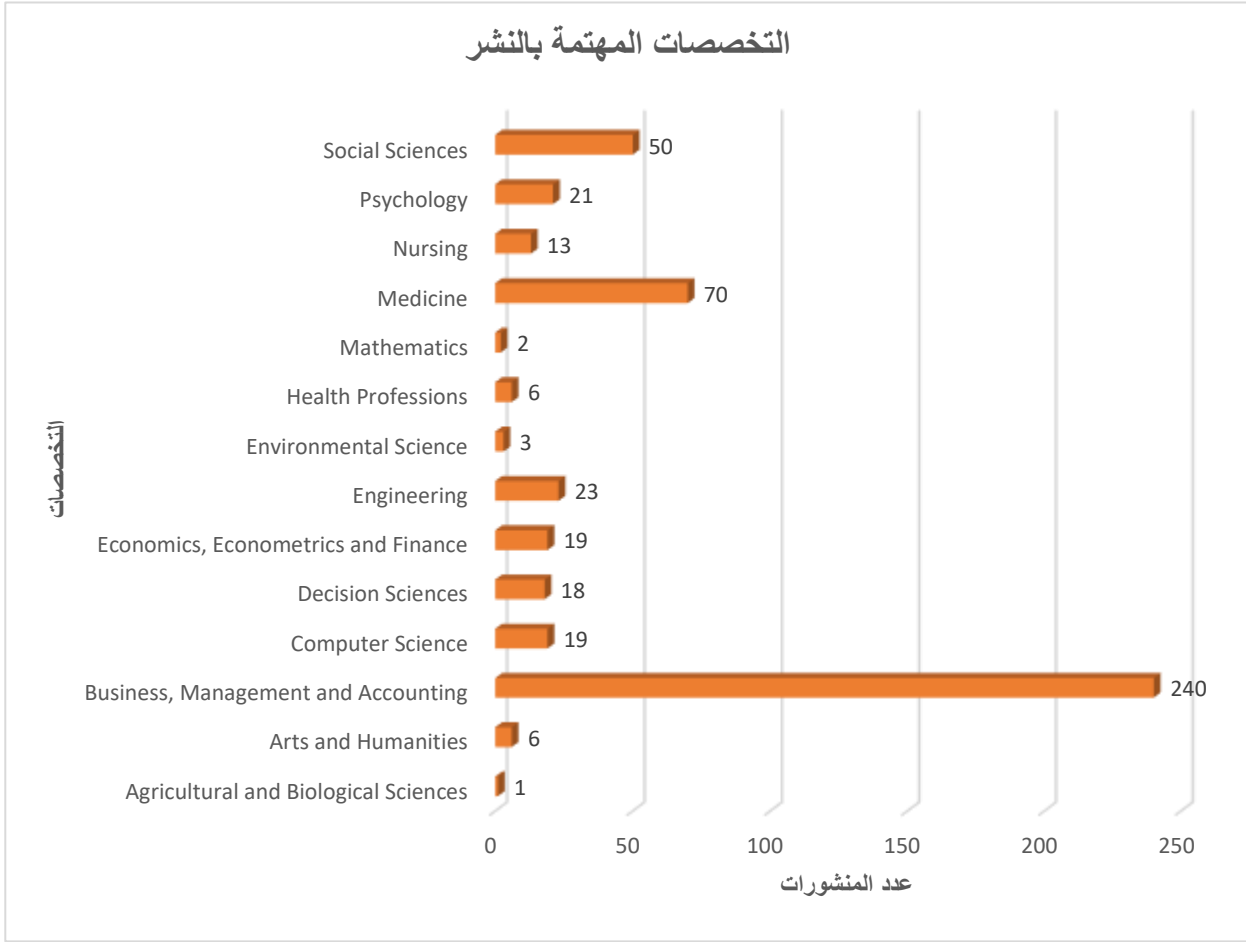
الجدول [3-7]: الدول العشر الأكثر إنتاجية التي تنشر في إدارة الوقت

المقالات	البلدان	البلدان
69	الولايات المتحدة	United States
40	المملكة المتحدة	United Kingdom
25	أستراليا	Australia
19	كندا	Canada
12	السويد	Sweden
11	هولندا	Netherlands
9	النرويج	Norway
8	فرنسا	France
8	نيوزيلندا	New Zealand
7	الهند	India

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على قاعدة Scopus وبرنامج Esxel.

أما بالنسبة للتخصصات يوضح الشكل [3-16] تصنيف التخصصات العلمية المهمة بموضوع إدارة الوقت إحتل تخصص إدارة الأعمال والمحاسبة المرتبة الأولى بمجموع 240 مقالا، وبذلك يحوز على غالبية الأوراق بتليقه أعلى رقم نشر، تليها الطب والعلوم الإجتماعية ب 70 و 50 مقالا على التوالي، وهذا يشير أن الإهتمام بالبحث في موضوع إدارة الوقت لا يقتصر على العلوم الإدارية فقط وإنما يتعدى ليشمل تخصصات أخرى، مما يشير ايضا إلى الإهتمام البحثي بإدارة الوقت، وأنها تدرّس في مجالات مختلفة وهذا ما يوضحه الشكل [3-16] والجدول [3-8] .

الشكل [3-16]: المجالات البحثية المهتمة بإدارة الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على قاعدة Scopus وبرنامج Esxel.

الجدول [3-8]: المجالات العلمية المهتمة بإدارة الوقت

SUBJECT AREA	المجال البحثي	عدد المقالات
Agricultural and Biological Sciences	العلوم الزراعية والبيولوجية	1
Arts and Humanities	الفنون والعلوم الإنسانية	6
Business, Management and Accounting	الأعمال والإدارة والمحاسبة	240
Computer Science	علوم الكمبيوتر	19
Decision Sciences	علوم القرار	18
Economics, Econometrics and Finance	الاقتصاد والاقتصاد القياسي والتمويل	19
Engineering	هندسة	23
Environmental Science	علوم بيئية	3

## الفصل الثالث : التحليل البليومتري لمتغيرات الدراسة باستخدام قاعدة بيانات Scopus

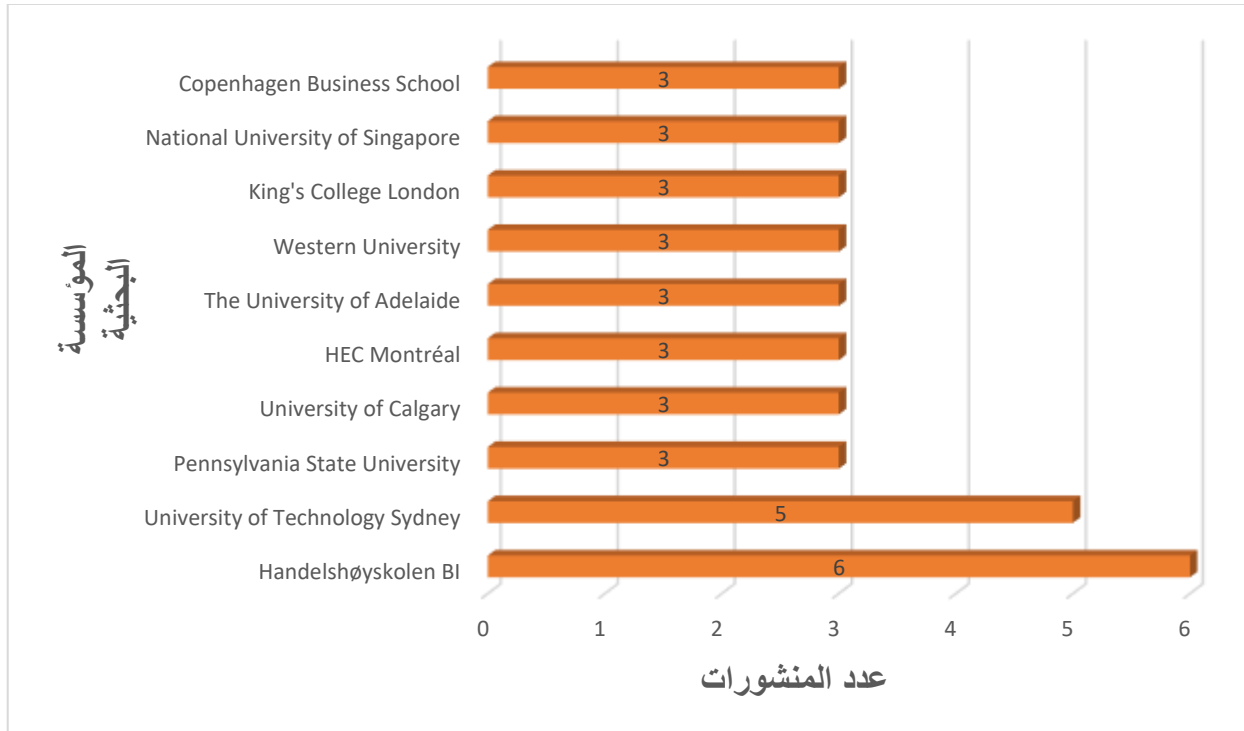
Health Professions	المهن الصحية	6
Mathematics	الرياضيات	2
Medicine	الطب	70
Nursing	التمريض	13
Psychology	علم النفس	21
Social Sciences	العلوم الإجتماعية	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على قاعدة Scopus وبرنامج Esxel.

ويوضح الشكل [3-17] المنظمات العشر الأكثر إنتاجية في موضوع إدارة الوقت، احتلت جامعة **BI Norwegian Business University of Technology Sydney** للأعمال النرويجية المرتبة الأولى كالأكثر إنتاجية ( $n = 6$ )، وتليها جامعة **State University** الأمريكية المرتبة الثالثة بثلاث مقالات.

أما الجامعة **University of Calgary** و**HEC Montréal** الكندية تحصلت على ( $n = 3$ ) على التوالي، وتليها باقي الجامعات كما هو موضح في الجدول [3-9].

الشكل [3-17]: أكثر 10 منظمات إنتاجية تنشر في إدارة الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على قاعدة Scopus وبرنامج Esxel.

الجدول [3-9]: أكثر 10 منظمات إنتاجية تنشر في إدارة الوقت

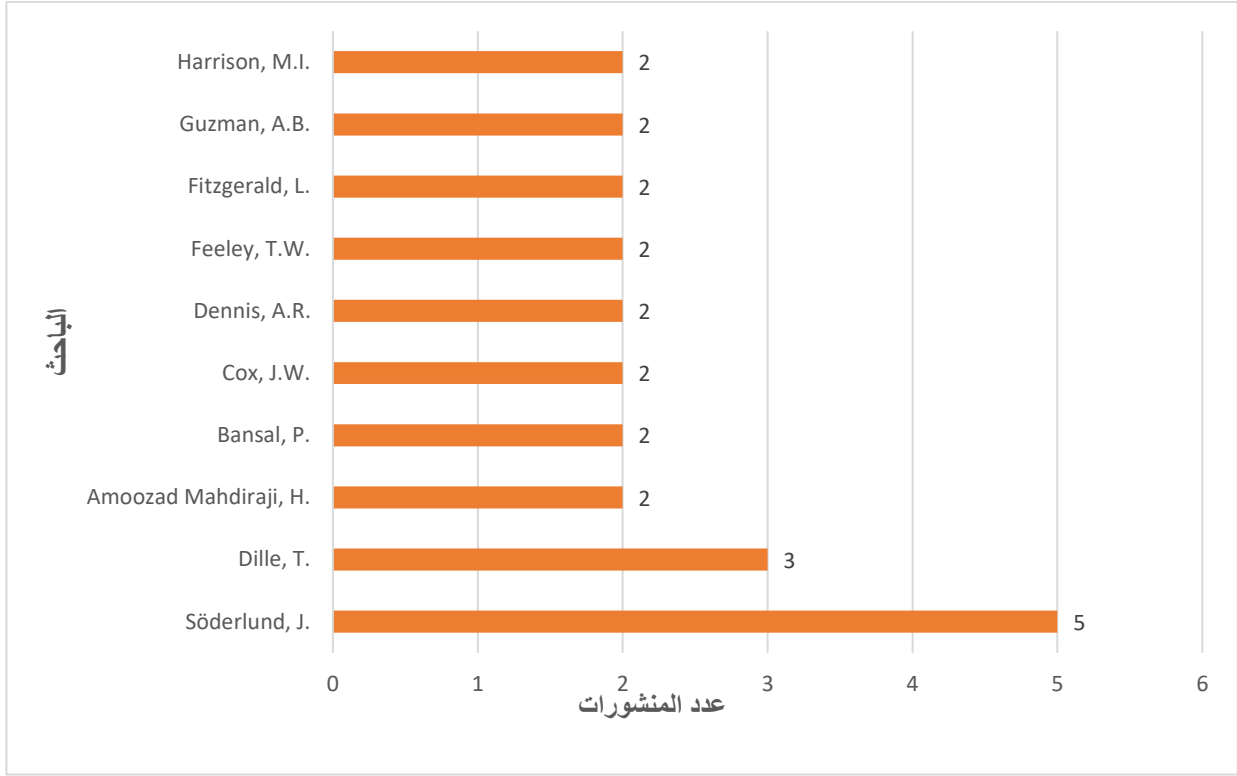
المؤسسة البحثية	بلد الإنتماء	المنشورات
Handelshøyskolen BI كلية إدارة الأعمال BI	النرويج	6
University of Technology Sydney جامعة التكنولوجيا سيدني	أستراليا	5
Pennsylvania State University جامعة ولاية بنسلفانيا	أمريكا	3
University of Calgary جامعة كالجارى كندا	كندا	3
HEC Montréal مونتريال HEC	كندا	3
The University of Adelaide جامعة أديلايد	أستراليا	3
Western University	كندا	3
King's College London كلية كينغز لندن	إنجلترا	3
National University of Singapore جامعة سنغافورة الوطنية	سنغافورة	3
Copenhagen Business School مدرسة كوبنهاغن للأعمال الدنمارك	الدنمارك	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على قاعدة Scopus وبرنامج Esxel.

أما بالنسبة للمؤلفين الأكثر نشرًا يوضح الشكل [3-18] أهم 10 مؤلفين نشطين في البحث استنادًا لعدد النشر، نجد **Söderlund, J.** النرويجي من كلية إدارة الأعمال النرويجية **BI** يحتل الصدارة بـ 5 مقالات ومن مقالاته "الإدارة والزمنية"، ويليه **Dille. T** من **Kansas State University** الأمريكية ومن مقالاتها "إدارة الأخطاء الزمنية في البيئات المؤسسية دراسة الحوادث الخطيرة في مشروع عام معقد".

ويليه في مرتبة الثالثة الباحث **Amoozad Mahdiraji, H.** من جامعة **University of Birmingham** في إنجلترا ومن مقالاته "نموذج جديد للوقت والتكلفة والجودة ومقايضة المخاطر مع تكوين غامض قائم على المعرفة: تطبيق مشروع البحث والتطوير"، والباحث **Bansal, P.** من جامعة **Western University** في **Canada** بمقاله "العمل الزمني: التنظيم الإستراتيجي للوقت"، ثم يأتي باقي الباحثين كما هو موضح في الجدول [3-10].

الشكل [3-18]: 10 المؤلفين الأكثر نشرًا



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على قاعدة Scopus وبرنامج Esxel.

الجدول [3-10]: المؤلفين الأكثر نشرًا في إدارة الوقت

الباحث	عدد المنشورات
Söderlund, J.	5
Dille, T.	3
Amoozad Mahdiraji, H.	2
Bansal, P.	2
Cox, J.W.	2
Dennis, A.R.	2
Feeley, T.W.	2
Fitzgerald, L.	2
Guzman, A.B.	2
Harrison, M.I.	2

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى بيانات قاعدة Scopus وبرنامج VOSviewer .



## المطلب الثاني: التأليف المشترك Co-authorship

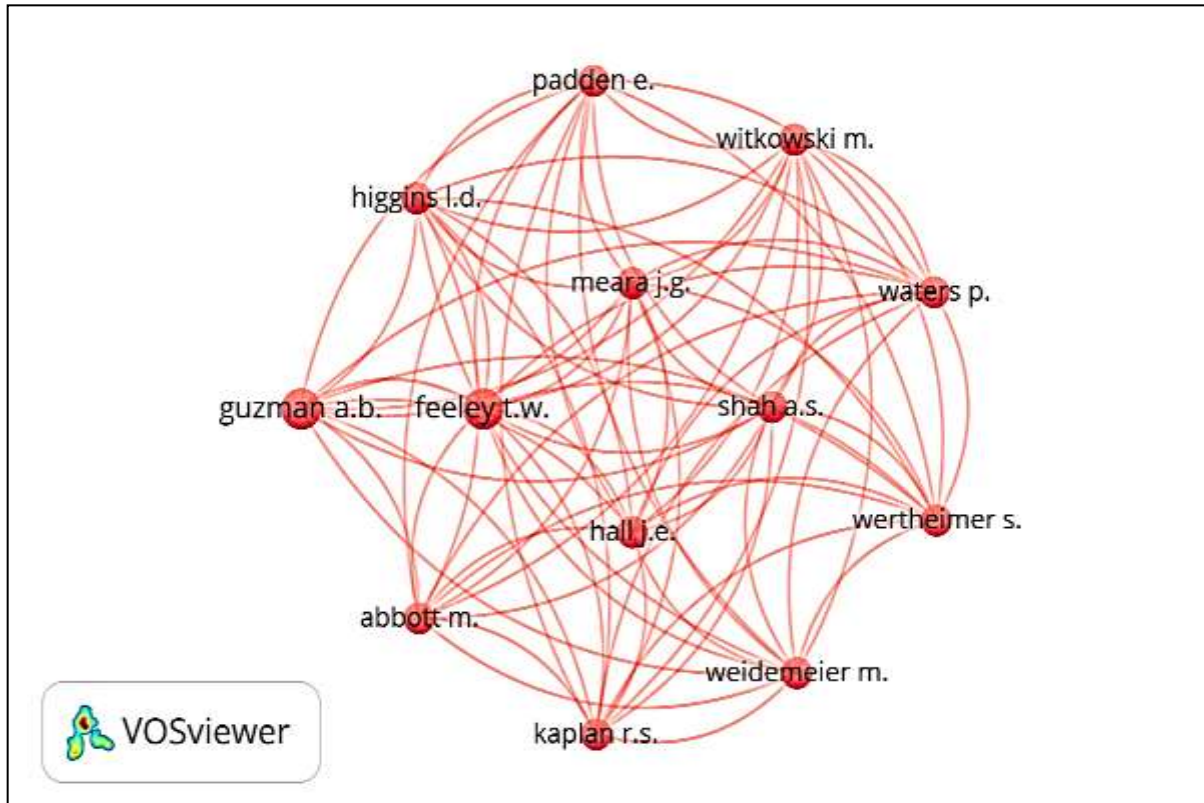
لمعرفة التعاون في بحوث إدارة الوقت سنتطرق في هذا المطلب إلى التأليف المشترك للمؤلفين والبلدان، وكذلك الكلمات المفتاحية للباحثين في موضوع إدارة الوقت .

### أولاً: التأليف المشترك للمؤلفين

لتحليل التعاون بين المؤلفين في إدارة الوقت تم تضمين مؤلفين لديهم على أقل مقال مشترك وعدد الإقتباسات 100، مما سمح لنا بالانتقال من 622 مؤلفاً إلى 47 مؤلفاً، وبذلك كشف التحليل عن مجموعة واحدة من المؤلفين باللون الأحمر، كما هو مبين في الخريطة الشكل [3-19].

يضم الشكل [3-19] المؤلفين المتعاونين في أبحاث إدارة الوقت والتي تضم 13 مؤلفاً كما هو موضح في الجدول [3-11]، نلاحظ عدد الإقتباسات العالية تتراوح بين 135 و144، وكذلك قوة الإرتباطات التي تتراوح بين 12 و13 لكل باحث، وعندما نفحص خريطة تصور شبكة التأليف المشترك فإننا نفهم أن التعاون بين الباحثين في إدارة الوقت منخفض على الرغم من وجود عدد كافٍ من المؤلفين .

### الشكل [3-19]: شبكة التأليف المشترك للباحثين في إدارة الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى بيانات قاعدة Scopus وإستخدام برنامج VOSviewer .

الجدول [3-11]: مجموعة التأليف المشترك للباحثين في موضوع إدارة الوقت

المؤلف	عدد المقالات	الإقتباس	إجمالي قوة الارتباط
Abbott M.	1	135	12
Feeley T.W.	2	144	13
Guzman A.B.	2	144	13
Hall J.E.	1	135	12
Higgins L.D.	1	135	12
Kaplan R.S.	1	135	12
Meara J.G.	1	135	12
Padden E.	1	135	12
Shah A.S.	1	135	12
Waters P.	1	135	12
Weidemeier M.	1	135	12
Wertheimer S.	1	135	12
Witkowski M.	1	135	12

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى بيانات قاعدة Scopus وبرنامج VOSviewer .

#### ثانياً: التأليف المشترك للبلدان

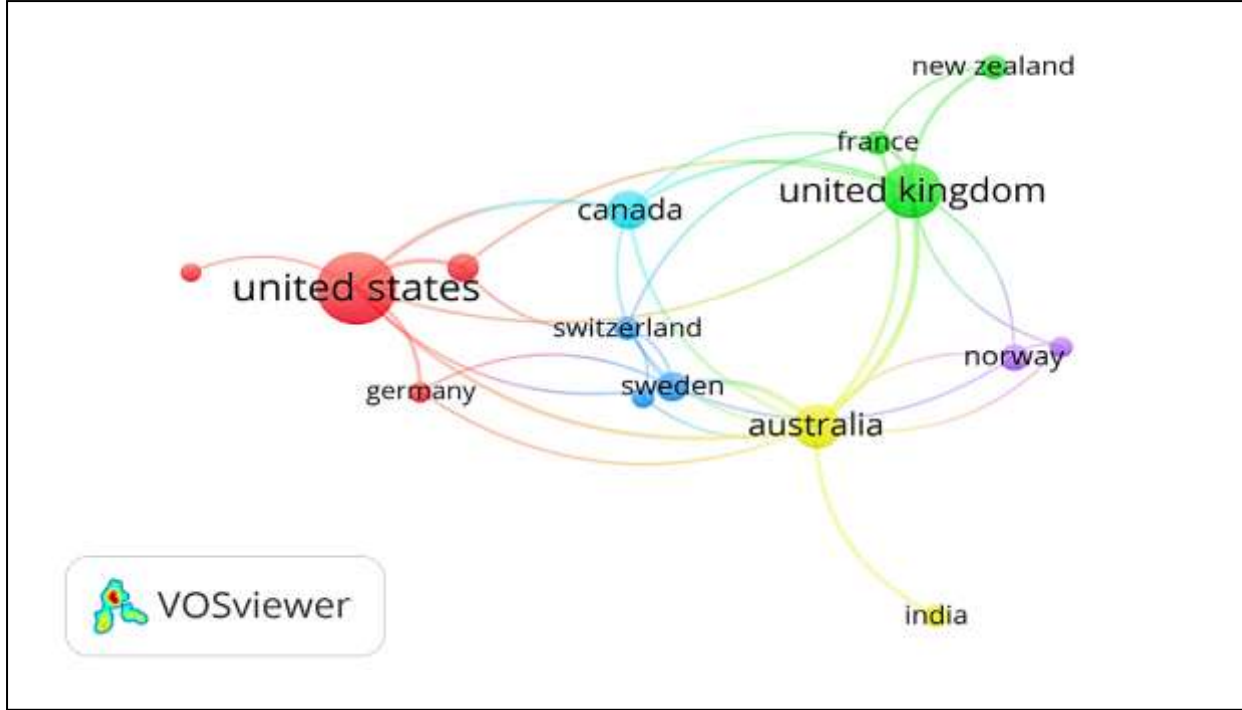
تم تحليل التأليف المشترك الذي تم إجراؤه لتحديد تعاون الباحثين على أساس البلد، ويأخذ في الإعتبار البلدان التي لديها أكثر من 5 منشورات، أظهر هذا التحليل أن 16 دولة فقط من أصل 49 استوفت هذا المعيار مشكلة بذلك 6 مجموعات مختلفة.

نلاحظ من خريطة التحالف الشكل [3-20] المجموعة الحمراء كأقوى مجموعة في تأليف المشترك في بحوث إدارة الوقت، وتضم أربعة دول وهي الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا، تايوان، ألمانيا، وتليها المجموعة الثانية باللون الأخضر تضم فرنسا، نيوزيلندا، المملكة المتحدة، أما المجموعة الثالثة باللون الأزرق وشملت السويد وسويسرا فنلندا والمجموعة الرابعة باللون البني وضمت أستراليا، الهند، والمجموعة الخامسة ضمت الدنمارك، النرويج، وأخيراً تحتل كندا المجموعة الأخيرة.

ومن الجدول [3-12] نلاحظ الولايات المتحدة لها أعلى عدد اقتباسات 2288 وعدد المقالات 68 مقالا و بإجمالي قوة إرتباط بلغت 13، في حين أن أستراليا لها قوة إرتباط عالية بلغت 21 وتليها المملكة المتحدة بقوة

إرتباط بلغت 16 ثم تليها الولايات المتحدة، وأخيرا السويد وباقي الدول كما يظهر الجدول [3-12]، وعدد مقالاتها وقوة الإرتباط وكذلك عدد الإقتباسات.

الشكل [3-20]: خريطة شبكة التأليف المشترك للدولة في إدارة الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى بيانات قاعدة Scopus وبرنامج VOSviewer .

الجدول [3-12]: 10 التأليف المشترك للدولة في إدارة الوقت

Country الدولة	Documents عدد المقالات	Citations الإقتباس	total link strength إجمالي قوة الإرتباط
أستراليا	25	669	21
كندا	20	448	9
الصين	5	52	0
الدنمارك	6	139	3
فنلندا	6	67	3
فرنسا	8	128	9
ألمانيا	6	181	4
الهند	7	200	2
هولندا	11	148	5

نيوزيلندا	8	194	3
النرويج	9	248	4
السويد	12	442	10
سويسرا	7	81	5
تايوان	5	141	1
المملكة المتحدة	40	1469	16
الولايات المتحدة	68	2288	13

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى بيانات قاعدة Scopus وبرنامج VOSviewer .

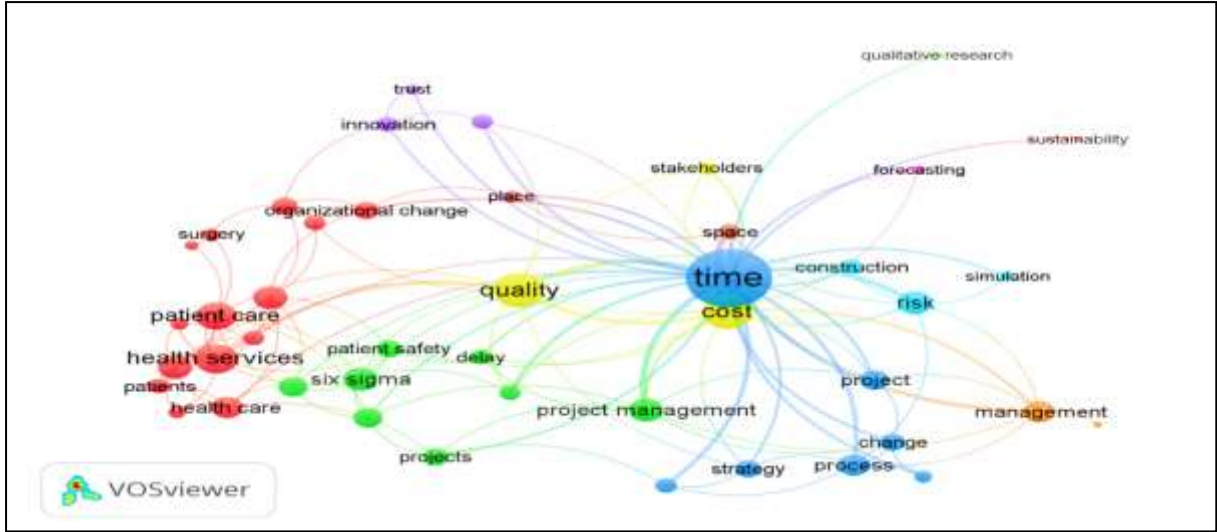
### ثالثا:الكلمات المفتاحية

من أصل 854 كلمة مفتاحية مكررة حددنا الكلمات المكررة على الأقل 3 مرات، ومنه تحصلنا على 45 كلمة وعلى 11 مجموعة كما هو موضح في الشكل [3-21]، ومنه تظهر في كل مجموعة دوائر كبيرة التي تدل على تكرار هذه الكلمات في المقالات أكثر من غيرها.

ومنه نلاحظ أول مجموعة الموسومة باللون الأحمر والتي يبرز فيها مصطلحات رضا العملاء والممارسة القائمة على الأدلة وكذلك الخدمات والرعاية الصحية ورضا المرضى والكفاءة العملية وتحسين الجودة، مما يدل أن هذه المجموعة تهتم بدراسة الوقت من جانب جودة الخدمة وكفاءة الأداء وخاصة في مجال الخدمة الصحية، وعلاقتها برضا وسلامة المرضى، وترابطها علاقات مع المجموعة الثانية الخضراء التي تضمنت التأخير وإدارة المشاريع والإدارة التي تستند إلى الوقت، وبالتالي الموضوع العام لهذه المجموعة يرتبط بالوقت في إدارة المشاريع وتسليمها في الأوقات المحددة، وترتبط بدورها بالمجموعة الثالثة الزرقاء التي تركز على العمليات التغيير والإستراتيجية والوقائية والمشروع، وهذا يثبت تركيز المجموعة على ربط الوقت بالعمليات الإستراتيجية في المنظمة.

أما المجموعة البنية ضمت التكلفة والجودة وأصحاب المصلحة، وبالتالي أملت هذه المجموعة بالوقت من جانب تخفيض التكاليف وتعظيم الفائدة، في حين شملت المجموعة البنفسجية الخامسة كل من الثقة والأداء والإبتكار وعلاقتها بالوقت في المنظمات، بالإضافة إلى مجموعات تظهر بصورة ضعيفة جدا على الخريطة مثل المخاطرة وعلاقتها بالوقت وخاصة في اتخاذ القرار.

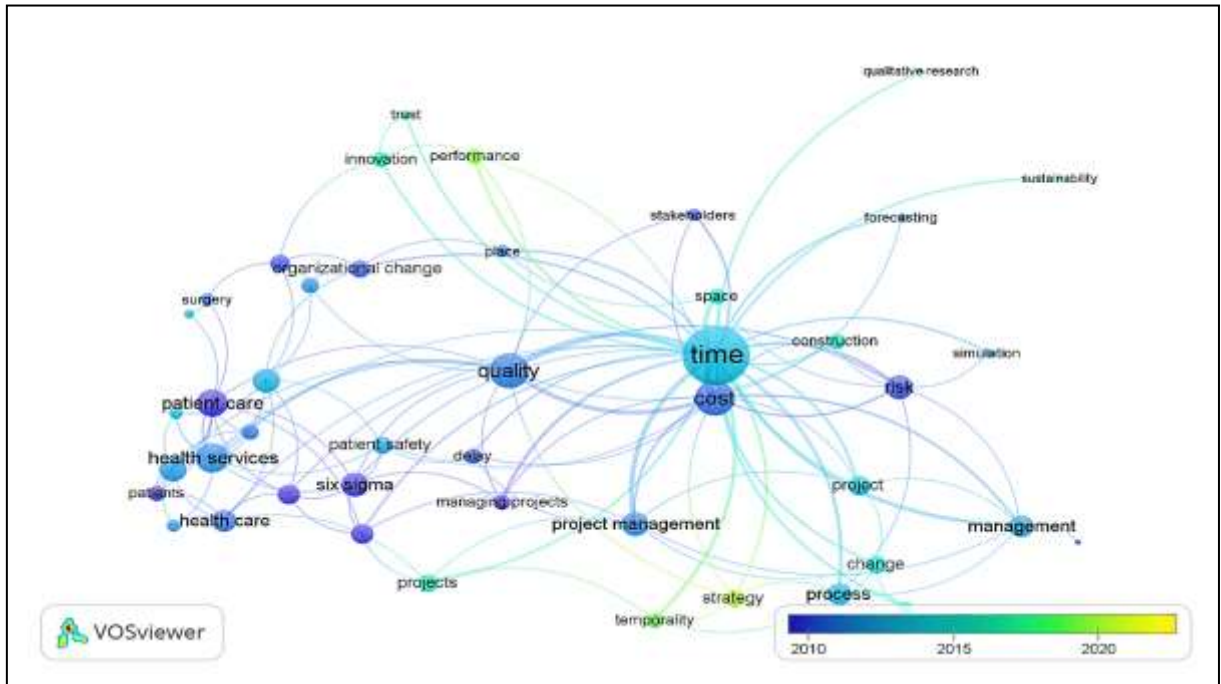
الشكل [3-21]: شبكة الكلمات المفتاحية في إدارة الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى بيانات قاعدة Scopus وبرنامج VOSviewer .

إعتمادا على نفس البيانات استخرجنا الكلمات المفتاحية لمؤلفين إستنادا على التطور الزمني، ومنه نلاحظ من الشكل [3-22] أنه في 2019 ارتبطت إدارة الوقت بالأداء، أما من 2020 ركزت الدراسات على ربط إدارة الوقت بالإستراتيجية في المنظمة .

الشكل [3-22]: شبكة الكلمات المفتاحية في إدارة الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى بيانات قاعدة Scopus وبرنامج VOSviewer .

الجدول [3-13]: الكلمات المفتاحية في بحوث إدارة الوقت

Keyword	الكلمات المفتاحية	Occurrences التكرارات	total link strength إجمالي قوة الارتباط
Change	يتغير	4	8
Construction	بناء	3	7
Cost	التكلفة	28	58
Customer Satisfaction	رضا العملاء	6	12
Delay	التأخير	3	5
Evaluation	التقييم	3	1
Evidence-Based Practice	الممارسة القائمة على الأدلة	3	4
Forecasting	التوقع	3	4
Health Care	الرعاية الصحية	6	7
Health Services	خدمات صحية	11	16
Innovation	ابتكار	4	6
Management	إدارة	11	19
Managing Projects	إدارة المشاريع	5	8
Organizational Change	التغيير التنظيمي	5	7
Patient Care	رعاية المرضى	5	13
Patient Safety	سلامة المريض	3	5
Patient Satisfaction	رضا المرضى	4	5
Patients	مرضى	3	4
Performance	أداء	4	7
Place	مكان	3	5
Process	عملية	6	12
Process Efficiency	الكفاءة العملية	3	2
Project	المشروع	4	9
Project Management	إدارة مشروع	13	22

Projects	المشاريع	3	7
Qualitative Research	البحث النوعي	4	3
Quality	جودة	15	37
Quality Improvement	تحسين الجودة	8	10
Quality Management	إدارة الجودة	3	6
Risk	مخاطرة	6	16
Sensemaking	ذو معنى	4	6
Service Quality	جودة الخدمة	4	3
Simulation	محاكاة	3	4
Six Sigma	سته سيجما	3	8
Space	الفضاء	13	16
Stakeholders	أصحاب المصلحة	3	5
Strategy	إستراتيجية	3	7
Surgery	الجراحة	3	3
Sustainability	الإستدامة	3	3
Temporality	الزمانية	7	10
Time	وقت	160	159
Time-Based Management	إدارة تستند إلى الوقت	3	7
Trust	الثقة	3	4
United Kingdom	المملكة المتحدة	4	5
United States Of America	الولايات المتحدة الأمريكية	3	5

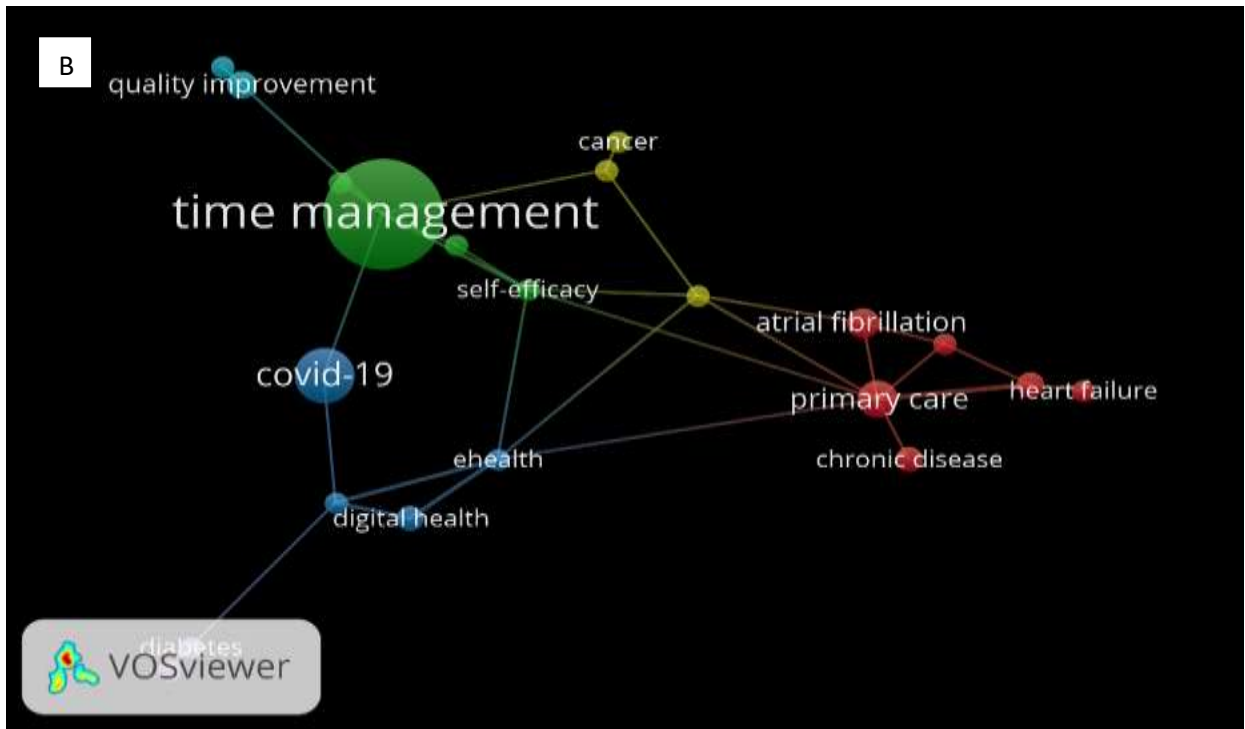
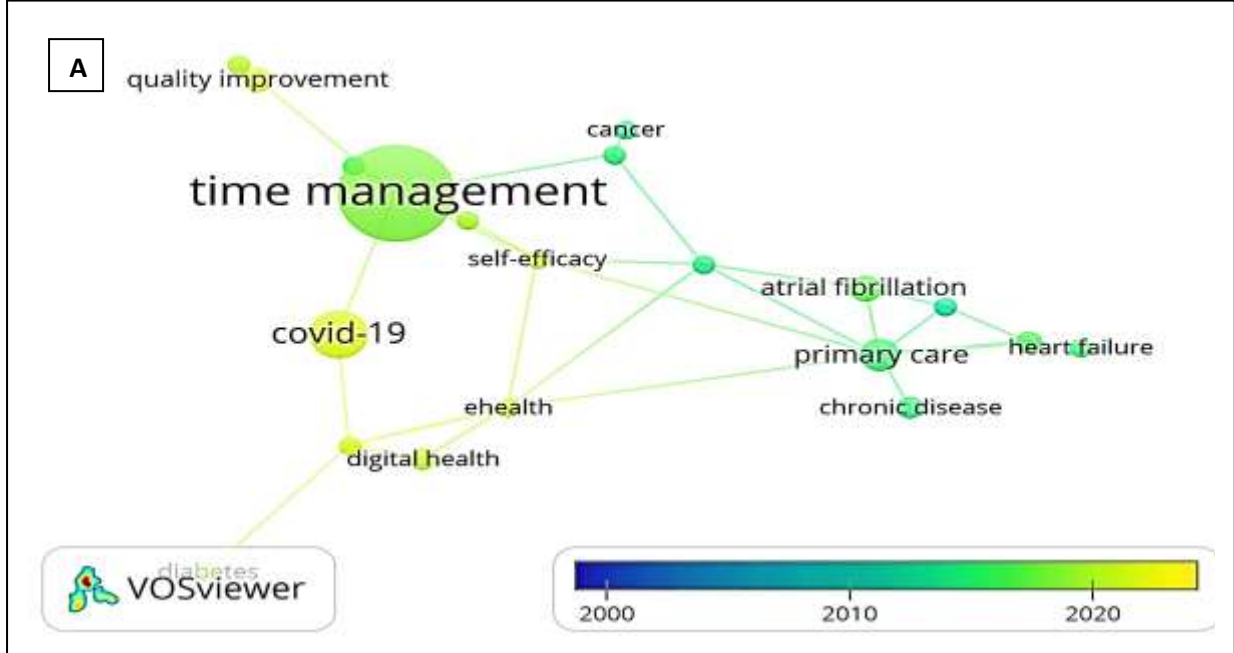
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى بيانات قاعدة Scopus وبرنامج VOSviewer .

#### رابعاً: الكلمات المفتاحية للمؤلفين

نلاحظ من خلال الخريطة للكلمات المفتاحية للمؤلفين إرتبطت إدارة الوقت بكل من تحسين الجودة وجودة الحياة والكفاءة الذاتية والإدارة الذاتية، كما نلاحظ توجه بحوث إدارة الوقت إلى مجال البيئة الصحية وخاصة بعد فترة الكوفيد إتجه الباحثين نحو الدراسات الطبية وذلك للإرتباطها بالكلمات المفتاحية في مجال الطب، أما الصحة

الرقمية والصحة الإلكترونية والتطبيب عن بعد أو مايسمى بالطب الوسيط، وعلاقته بإدارة الوقت وسرعة الإستجابة وخاصة للذين يعانون من الأمراض المزمنة في فترة الكوفيد .

الشكل [3-23]: شبكة الكلمات المفتاحية للمؤلفين A-B



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى بيانات قاعدة Scopus وبرنامج VOSviewer .



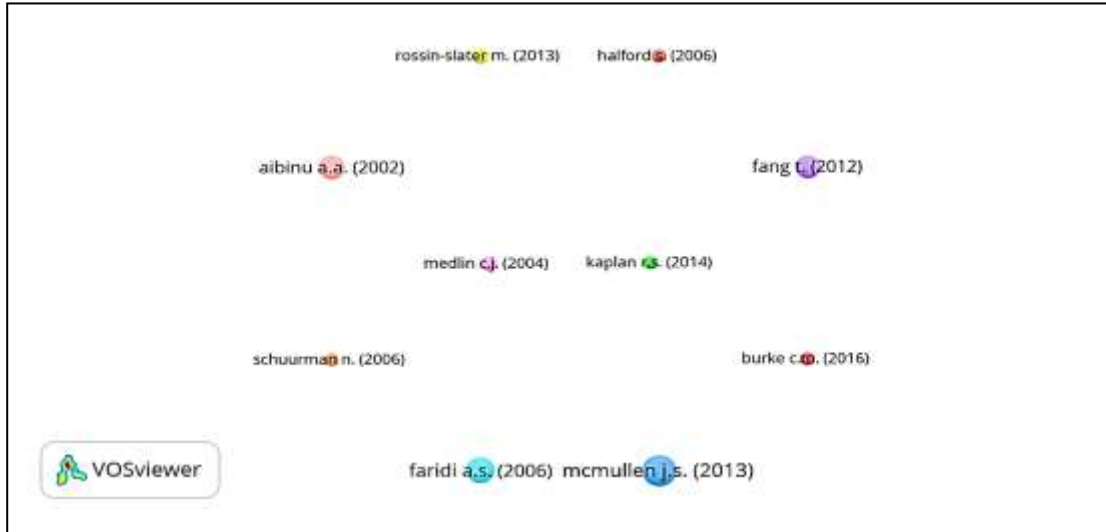
المطلب الثالث: المقالات والمجلات الأكثر إستشهادا

من خلال هذا الإختبار نحدد المقالات التي تم الإستشهاد بها في إدارة الوقت بكثرة، وكذلك المجلات التي لديها نسبة إستشهاد عالية نسبة لمقالاتها المنشورة في إدارة الوقت .

أولا: المقالات الأكثر إستشهادا

من أصل 240 مقالا في إدارة الوقت حددنا المقالات الذي لديها على أقل 100 إستشهادا، ومنه تحصلنا على 10 مقالات كما هو موضح في الشكل [24-3] والجدول [3-14]، حيث يظهر أن مقال **mcmullen j.s** "الوقت ورحلة زيادة الأعمال: المشاكل والوعد بدراسة زيادة الأعمال كعملية" الأكثر تأثيرا بـ 434 إستشهادا، حيث تناول فيه منظور مختلف لريادة الأعمال كعملية وقتية، أما المقال الثاني كان من نصيب المؤلف **faridi a.s** المعنون بـ "العوامل المؤثرة في تأخير مشاريع البناء في دولة الإمارات" وتحصل المقال على 335 إستشهادا، والذي تناول في منشوره تأخير الوقت وأثره على مشاريع البناء، حيث توصل إلى أن التأخير على الموافقة على مخططات المشاريع وسوء التخطيط وبطء عملية إتخاذ القرار وعدم إتخاذها في الوقت المناسب من قبل المالكين من أهم أسباب المتعلقة بتأخير إنتهاء المشاريع وتسليمها في الوقت المحدد.

الشكل [24-3]: شبكة المقالات الأكثر إستشهادا في إدارة الوقت



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى بيانات قاعدة Scopus وبرنامج VOSviewer .

وفي نفس السياق جاءت دراسة **aibinu a.a.** الذي تناول أيضا التأخير الوقي وأثره على تسليم المشاريع المتعلقة بالبناء في نيجيريا، وشملت 61 مشروعا وتوصل الباحث أن عدم إحترام وقتية الأنشطة وأيضا زيادة التكاليف من الأسباب الرئيسية للتأخر في تسليم المشاريع، وتليها باقي المقالات الأكثر إستشهادا المذكورة في الجدول [3-3]

14] التي تناولت عموماً مواضيع حول إدارة الوقت، منها دراسة وقت إجازات العمل غير المدفوعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك الوقت في الخدمات الصحية، والوقت المناسب لخطاب الإدارة إتجاه الموظفين حول عملية التغيير، وكذلك الوقت ودوره في علاقات العمل خارج وداخل المنظمات، وهذا يشير أن الوقت وإدارته عملية دقيقة ومعقدة تغطي ابعادا ومجالات كثيرة في البيئة التنظيمية .

الجدول [3-14]: المقالات أكثر إستشهادا في إدارة الوقت

المقال	Document المؤلف	Citations عدد الإستشهادات	إسم المجلة	الموضوع العام للمقال
On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda في المنظمات المؤقتة: مراجعة وتوليف وجدول أعمال البحث.	burke c.m. (2016)	137	Human relations العلاقات الإنسانية.	المنظمات المؤقتة (TOs) سياقات متنوعة مثل فرق الإستجابة للأزمات وتطوير البرمجيات والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات: دراسة الوقت والزمانية في نظرية المنظمة.
sing Time-Driven Activity-Based Costing to Identify Value Improvement Opportunities in Healthcare إستخدام التكلفة المستندة إلى النشاط والمبنية على الوقت لتحديد فرص تحسين القيمة في الرعاية الصحية.	kaplan r.s. (2014)	135	Journal of Healthcare Management مجلة إدارة الرعاية الصحية.	دراسة حول مقدمي الرعاية الصحية لتحسين القيمة التي يقدمونها لمرضاهم: نتائج أفضل وتكاليف أقل وفي الوقت المناسب.
Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process الوقت ورحلة ريادة الأعمال: المشاكل والوعد بدراسة ريادة	mcmullen j.s. (2013)	434	Journal of management studies مجلة الدراسات الإدارية.	ريادة الأعمال هي عملية تحدث بمرور الوقت أي عملية وقتية.

				الأعمال كعملية.
دراسة مدة إجازة غير مدفوعة الأجر في الولايات المتحدة التي لم تحقق سوى نجاح محدود.	Journal of Policy Analysis and Management مجلة تحليل السياسات والإدارة.	160	rossin-slater m. (2013)	The Effects of California's Paid Family Leave Program on Mothers' Leave-Taking and Subsequent Labor Market Outcomes آثار برنامج كاليفورنيا للإجازة الأسرية مدفوعة الأجر على أخذ إجازة الأمهات والنتائج اللاحقة لسوق العمل.
الثقافة والوقت.	Management and Organization Review مراجعة الإدارة والتنظيم.	275	fang t. (2012)	Yin Yang: A New Perspective on Culture يين يانغ: منظور جديد للثقافة.
تحديد أهم أسباب التأخير من أجل تجنب أو تقليل تأثيرها على مشاريع البناء تم تحديد أهم 10 أسباب لتأخيرات البناء من خلال هذا البحث، تعد الموافقة على المخططات ، والتخطيط المبكر الغير الكافي ، وبطء عملية إتخاذ القرار من قبل المالكين من أهم أسباب التأخير في صناعة البناء في الإمارات العربية المتحدة.	Construction Management and Economics إدارة الإنشاءات والإقتصاد.	335	faridi a.s. (2006)	Significant factors causing delay in the UAE construction industry العوامل المؤثرة في تأخير صناعة البناء في دولة الإمارات.
تخطيط الخدمات الصحية للمناطق غير الحضرية. ولإنشاء واجهة مستخدم رسومية (GUI) تسمح	International Journal of Health Geographics المجلة الدولية	133	schuurman n. (2006)	Defining rational hospital catchments for non-urban areas based on travel-time تحديد مستجمعات المستشفيات

المنطقية للمناطق غير الحضرية بناءً على وقت السفر.				لمسؤولي المستشفى بنمذجة سيناريوهات مختلفة لتقديم الخدمة في الوقت المناسب.
Place, Space and Time: Contextualizing Workplace Subjectivities المكان والزمان: سياق الذاتية في مكان العمل.	halford s. (2006)	138	Organization Studies دراسات المنظمة.	دراسة العلاقة بين خطاب الإدارة وذاتية الموظف في عملية التغيير التنظيمي، وأنه يجب الانتباه إلى السياقات المكانية والزمانية التي يتم فيها تلقي مثل هذه الخطابات العامة .
Interaction in business relationships: A time perspective التفاعل في علاقات العمل: منظور الوقت.	medlin c.j. (2004)	149	Industrial Marketing Management إدارة التسويق الصناعي.	دراسة الوقت كعنصر أساسي في التفاعل في أسواق الأعمال والعلاقات التجارية .
The effects of construction delays on project delivery in Nigerian construction industry آثار تأخير البناء على تسليم المشروع في صناعة البناء النيجيرية.	aibinu a.a. (2002)	299	International Journal of Project Management المجلة الدولية لإدارة المشاريع.	خلق وعي بمدى التأخير الذي يمكن أن يؤثر سلبًا على تسليم المشروع، أظهرت النتائج أن الوقت والتجاوز في التكاليف لها آثارًا متكررة للتأخير، وللتأخير تأثير كبير على تكلفة الإنهاء ووقت 61 مشروع بناء تمت دراسته.

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى قاعدة Scopus وبرنامج VOSviewe .

### ثانياً: المجالات الأكثر إستشهاداً في موضوع إدارة الوقت

من أجل تحليل المجالات الأكثر نشراً في موضوع إدارة الوقت، ومن أصل 5157 مجلة تم تحديد المجالات التي  
أستشهد بها على الأقل 40، تحصلنا على 20 مجلة موضحة في الجدول [3-15].

ومن جهة أخرى قدم سنة 2005 أستاذ الفيزياء **Jorge Eduardo Hirsch** في جامعة كاليفورنيا  
مؤشر **Hirsch** نسبة إليه، يقوم مؤشر **h** بتقييم الأثر الأكاديمي التراكمي لأداء المؤلف، ويقاس العمل البحثي  
الكمي (الإنتاجية) والنوعي (الإستشهادات) للباحث كرقم واحد، فمثلاً يكون لمؤلف **h-index-7** إذا كان قد

نشر سبعة أوراق بحثية وتم الإستشهاد بكل ورقة سبعة مرات على الأقل من قبل الآخرين، ويمكن تحديد أداء البحث للباحث الفردي على المستوى الجزئي باستخدام مؤشر **Hirsch**، حيث تقوم العديد من قواعد البيانات بحساب مؤشر **h** تلقائياً لمؤلفيها مثل **Web of science** و **Google Scholar** و **Elsevier** و **Scopus**.<sup>1</sup>

يوضح الجدول [3-15] 16 مجلة الأكثر نشرًا لموضوع إدارة الوقت وكذلك عدد المقالات والإستشهادات ومجال الإهتمام ومؤشر هيرش **H-index** لكل مجلة، حيث يظهر الجدول أن المجلة الدولية لضمان جودة الرعاية الصحية **international journal of health care quality assurance** هي أكثر مجلة نشرت فيها مقالات إدارة الوقت بـ 33 مقالة، وهي مجلة بريطانية يبلغ معامل **Hirsch** الخاص بها 50 .

وتظهر المجلة الدولية لإدارة المشاريع **international journal of project management** في المرتبة الثانية بعدد منشورات 21 مقالا و **H-index** يبلغ 153، حيث نلاحظ أن معامل **Hirsch** مرتفع بالنسبة للمجلة التي تسبقها، ونلاحظ أيضا أن أغلب المجالات التي تنشط في موضوع إدارة الوقت هي مجالات متخصصة في مجال إدارة الأعمال والإستراتيجية والهندسة الإنشائية والخدمات الصحية، وهذا يدل على أنه يوجد إهتمام من قبل الدراسات بموضوع إدارة الوقت في مجالات مختلفة وأكثر تعقيدا مما تبدو عليه.

الجدول [3-15] المجالات الأكثر إستشهادا في موضوع إدارة الوقت

مجالات الإهتمام	مؤشر هيرش *H-index	Citations الإستشهادات	Documents عدد المقالات	المجلات
الأعمال والإدارة والمحاسبة؛ نظم المعلومات الإدارية؛ الهندسة؛ البناء والتشييد؛ الهندسة الصناعية والتصنيعية.	99	564	7	Construction Management And Economics إدارة البناء والإقتصاد.
التطوير والسلوك التنظيمي، التدريب، التخطيط، تنمية الموارد البشرية.	64	203	7	Evaluation And Program Planning التقييم وتخطيط البرنامج
الأعمال والإدارة والمحاسبة	59	140	6	Health Care

(1) Shah, F. A., & Jawaid, S. A. ,The h-Index: An Indicator of Research and Publication Output. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, Vol.39 ,No.02 ,(2023), p:315.

الإستراتيجية، الإدارة سياسة الصحة. التمريض القيادة والإدارة.				Management Review مراجعة إدارة الرعاية الصحية.
الأعمال والإدارة والمحاسبة نظم المعلومات الإدارية علوم الكمبيوتر نظم المعلومات علوم القرار نظم المعلومات والإدارة.	170	118	2	Information And Management المعلومات والإدارة.
الأعمال والإدارة والمحاسبة الأعمال والإدارة والمحاسبة (متنوعة) الطب وسياسة الصحة.	50	531	33	International Journal Of Health Care Quality Assurance المجلة الدولية لضمان جودة الرعاية الصحية.
الأعمال الإدارية والمحاسبة علوم الكمبيوتر الدواء الصحة العامة والبيئة والصحة المهنية.	81	503	9	International Journal Of Health Geographics المجلة الدولية لعلوم الجغرافيا الصحية.
الأعمال والإدارة الدولية إدارة التكنولوجيا، الابتكار الإستراتيجية والإدارة.	38	87	4	International Journal Of Managing Projects In Business المجلة الدولية لإدارة المشاريع في الأعمال.
الأعمال والإدارة الدولية إدارة التكنولوجيا والابتكار	153	946	21	International Journal Of

علوم بيئية. الإدارة والمراقبة والسياسة والقانون.				Project Management المجلة الدولية لإدارة المشاريع.
الأعمال والإدارة والمحاسبة العلاقات الصناعية الإستراتيجية، الإدارة هندسة البناء والتشييد المهندسة المدنية والإنشائية.	121	87	3	Journal Of Construction Engineering And Management مجلة هندسة وإدارة البناء.
الأعمال والإدارة والمحاسبة الإستراتيجية والإدارة سياسة الصحة الطب (متنوع) التمريض القيادة والإدارة.	50	219	6	Journal Of Healthcare Management مجلة إدارة الرعاية الصحية.
الأعمال والإدارة والمحاسبة الأعمال والإدارة الدولية إدارة التكنولوجيا والابتكار الإستراتيجية والإدارة.	194	501	3	Journal Of Management Studies مجلة الدراسات الإدارية.
الأعمال والإدارة، المحاسبة الأعمال والإدارة، المحاسبة (متنوعة) العلوم الاجتماعية الإدارة العامة علم الاجتماع، العلوم السياسية.	90	290	5	Journal Of Policy Analysis And Management مجلة تحليل وإدارة السياسات.
الأعمال والإدارة، المحاسبة إدارة التكنولوجيا، الإبتكار	252	93	3	Organization المنظمة .

السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية. الإستراتيجية والإدارة.				
الأعمال والإدارة والمحاسبة إدارة التكنولوجيا والابتكار السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والإدارة.	157	329	6	Organization Studies دراسات المنظمة.
الأعمال والإدارة والمحاسبة الإستراتيجية والإدارة علم النفس.	60	101	5	Scandinavian Journal Of Management المجلة الإسكندنافية للإدارة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على قاعدة Scopus وبرنامج Esxel.

### المبحث الثالث: تحليل الدراسات العربية

بعد التحليل البليومتري للدراسات الأجنبية في قاعدة بيانات Scopus، سنحاول من خلال هذا المبحث إستعراض أهم الدراسات العربية والمحلية التي تناولت كل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت، بالإضافة إلى الدراسات التي ربطت بين المتغيرين معاً المستقل والتابع.

#### المطلب الأول: الدراسات العربية والمحلية في التمكين الهيكلي

من أهم الدراسات العربية والمحلية في التمكين الهيكلي نجد:

1-دراسة ناصر محمد سعود جرادات وآخرون 2013 "أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة":<sup>1</sup>

▪ هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي لدى العاملين في المنظمات العامة، أي أثر توفر متطلبات التمكين الهيكلي على تمكين النفسي للعاملين، وذلك من خلال معرفة أثر التمكين

(1) ناصر محمد جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (8)، العدد (1)، 2013، ص:63-89.



الهيكلية على تحقيق قيمة العمل، وكذلك الكفاية والجدارة وتحقيق الإستقلالية وتحقيق التأثير الحسي والإستدراكي في المنظمة.

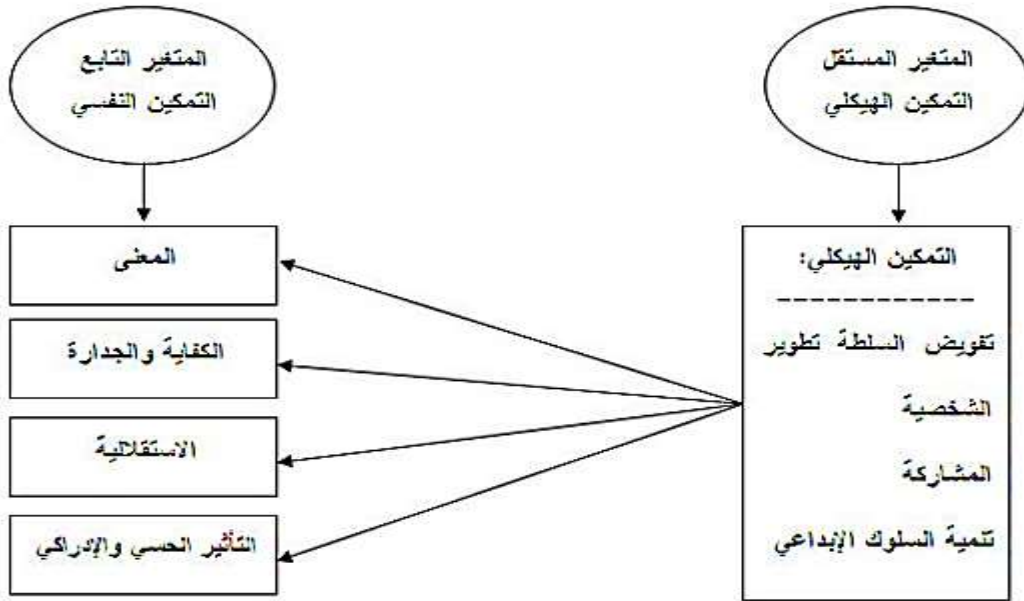
■ عينة الدراسة:

شملت هذه الدراسة مجتمع منظمات القطاع العام الأردنية المكونة من 110، وأخذت منه عينة مكونة من 40 منظمة وكل منظمة أخذ منها 4 موظفين لتشمل الدراسة 160 موظفاً من القطاع العام، وتم إسترجاع منها 131 إستبانة.

■ نموذج الدراسة:

إستخدم الباحثين أربعة أبعاد لقياس المتغير المستقل التمكين الهيكلية، وهي تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة تنمية السلوك الإبداعي أما المعنى، الكفاية والجدارة، الإستقلالية، التأثير الحسي والإدراكي، أبعاداً لقياس المتغير التابع التمكين النفسي، كما هو موضح في نموذج الدراسة الموضح في الشكل [3-25].

الشكل [3-25]: نموذج الدراسة دراسة جرادات وآخرون 2013



المصدر: ناصر محمد جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (8)، العدد (1)، 2013، ص:65.

■ نتائج الدراسة:

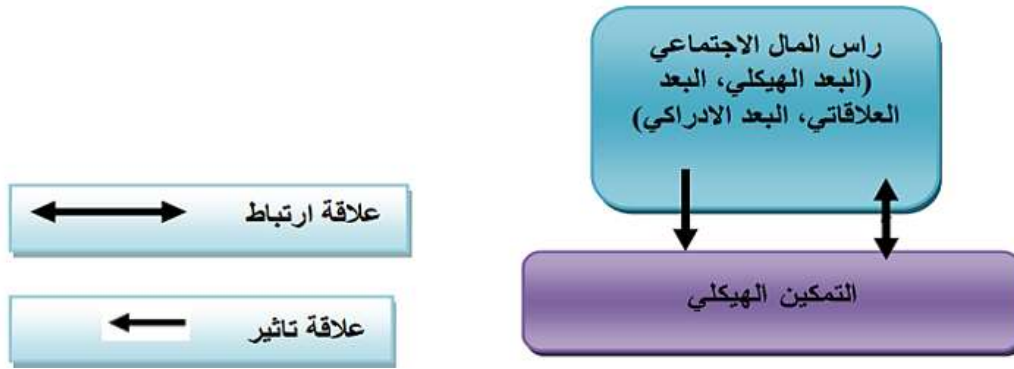
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها توافر متطلبات التمكين الهيكلية في المنظمات بدرجة متوسطة، كذلك أظهرت نتائج إختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين توافر متطلبات التمكين الهيكلية وتحقيق تمكين

النفسي للعاملين، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، من أهمها ضرورة توفير متطلبات التمكين الهيكلي بدرجة أعلى، وذلك لأهميتها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين.

### 2-دراسة أركان عبد الله ردام الزيايدي، 2017، " تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة"<sup>1</sup>:

- **هدف الدراسة:**سعى الباحث من خلال هذه الدراسة لإختبار العلاقة بين والرأس مال الاجتماعي والتمكين الهيكلي للعاملين، من خلال تقديم إطارا تطبيقيا ونظريا لذلك، ومعرفة قيمة الرأسمال المال الاجتماعي لدى مديرية بلدية سماوة محل الدراسة، وتحديد السبل التي ترفع من مستويات التمكين الهيكلي للعاملين فيها، إستنادا إلى افتراض راسخ بأن للتمكين الهيكلي له شروط، ويحتاج للثقة والشفافية وإتصالات متبادلة ومعايير إدراكية ورؤية المشتركة واللغة المشتركة، كل هذا من أجل خلق شبكات إجتماعية لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .
- **عينة الدراسة:**جمع الباحث عينة مكونة من 168موظفا في مديرية بلدية السماوة، التابعة لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة في بغداد.
- **نموذج الدراسة:**استند الباحث على نموذج **Kanter** لقياس التمكين الهيكلي، من خلال أبعاده الستة المعروفة المتمثلة في بعد المعلومات ،الدعم، الموارد، الفرصة، السلطة الرسمية والسلطة الغير الرسمية ،وثلاثة أبعاد لقياس المتغير المستقل وهي البعد الهيكلي والبعد العلائقي والبعد الإدراكي .

### الشكل [3-26]:نموذج دراسة أركان عبد الله ردام الزيايدي 2017



المصدر: أركان عبد الله ردام الزيايدي ،تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد (24)، العدد (103)، 2017،ص:80.

(1) أركان عبد الله ردام الزيايدي ،تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد (24)، العدد (103)، 2017،ص:78-101.

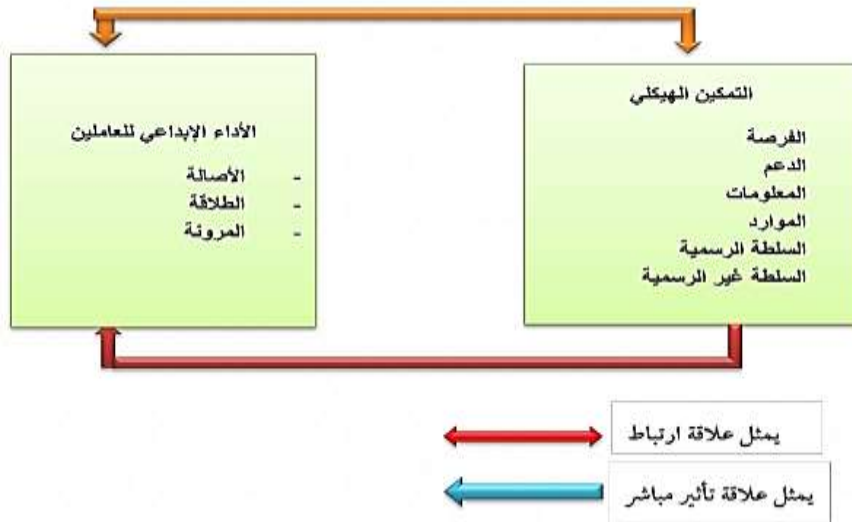
■ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الرأس المال الإجتماعي والتمكين الهيكلي للعاملين، وأوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بالعمل المشترك والإهتمام بشبكات العمل بإعتباره قاعدة متينة لدعم التمكين الهيكلي للعاملين، والتركيز على ضرورة تبادل المعلومات لتمكينهم من إتخاذ القرارات وتأدية أدوارهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

3-دراسة علي محمد محسن حسن، 2023، "دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة"<sup>1</sup>:

■ أهداف الدراسة: يهدف الباحثين إلى الكشف عن مستوى كل من التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي لدى العاملين في مديرية بلدية كربلاء عينة الدراسة، وأيضا إختبار علاقة الإرتباط بين التمكين الهيكلي والأداء الإبداعي، وعن الدور الذي يؤديه التمكين الهيكلي في تحسين الأداء الإبداعي لأفراد العاملين.

■ عينة الدراسة: تكون مجتمع البحث من 540 فردا و 226 فردا حجم العينة، التي مثلت شريحة العاملين في مديرية بلدية كربلاء، وقد إستخدم الباحث في التحليل أدوات إحصائية عدة، من أجل الوصول إلى النتائج ومن أهمها معامل ألفا كرونباخ ونمذجة المعادلة الهيكلية ومعامل التحديد  $R^2$ ، عن طريق البرامج الإحصائية SPSS. 25V، Amos. 23V .

الشكل [3-27]: نموذج دراسة علي محمد محسن حسن 2023



المصدر: علي محمد محسن حسن، "دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة"، مجلة السبسط، المجلد (9)، العدد (2)، 2023، ص: 57.

(1) علي محمد محسن حسن، دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة، مجلة السبسط، المجلد (9)، العدد (2)، 2023، ص: 52-65.

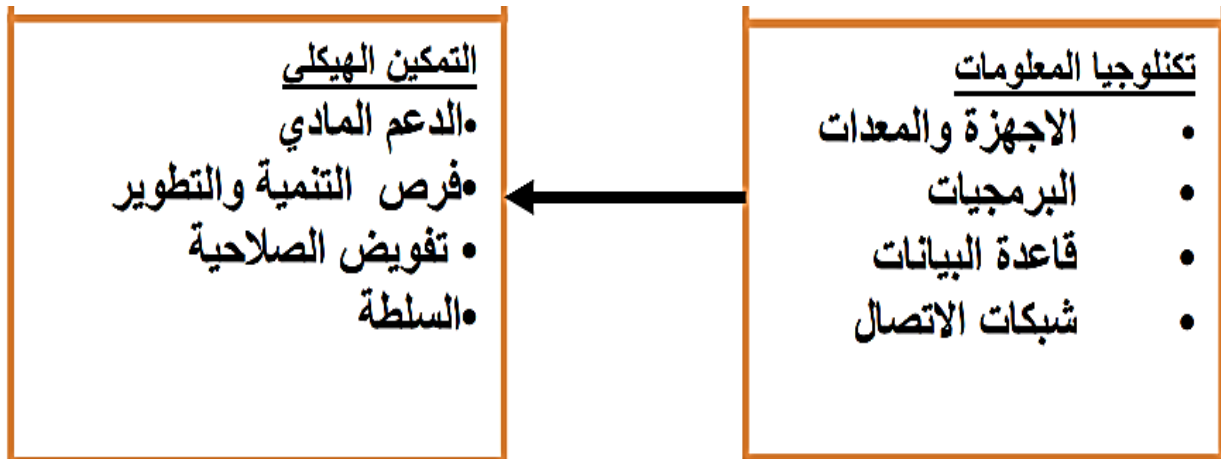
■ نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة إرتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمكين الهيكلي ومتغير الأداء الإبداعي للعاملين، وبناء على ذلك قدم الباحث مجموعة توصيات، أبرزها ضرورة سعي مديرية بلدية كربلاء إلى زيادة الإهتمام بجانب التمكين الهيكلي للعاملين، بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها من خلال زيادة المهام بجانب الأداء الإبداعي للعاملين فيها، ولغرض إثارة مواهبهم وقدراتهم الفكرية لتمكينهم من وضع حلول مناسبة لمشكلات العمل التي تعيق إنجاز مهامهم.

4-دراسة عرفات ناصر جاسم، 2018، " أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في التمكين الهيكلي الأكاديمي دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة البصرة":<sup>1</sup>

■ هدف الدراسة: سعى الباحث إلى إختبار علاقة التأثير بين إستخدام تكنولوجيا المعلومات والتمكين الهيكلي وكذلك التعرف على الكليات الأكثر إستخداما لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وما نسبة التمكين الهيكلي لديها من خلال إستخدامها في جامعة البصرة.

■ عينة الدراسة: إختار الباحث جامعة البصرة وكلياتها، حيث أخذ 180 أكادمية من الكليات العلمية و103 للكليات لعلوم الإنسانية، وإعتمد الباحث في قياس التمكين الهيكلي على أربعة أبعاد، متمثلة في الدعم المادي وبعد فرص التنمية والتطوير وبعد تفويض الصلاحية وبعد السلطة، كما هو موضح في نموذج الدراسة الشكل [3-28].

الشكل [3-28]: نموذج دراسة عرفات ناصر جاسم 2018



المصدر: عرفات ناصر جاسم، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في التمكين الهيكلي الأكاديمي دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة البصرة، مجلة الإقتصاد الخليجي، العدد (38)، 2018، ص:116.

(1) عرفات ناصر جاسم، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في التمكين الهيكلي الأكاديمي دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة البصرة، مجلة الإقتصاد الخليجي، العدد (38)، 2018، ص:111-150.

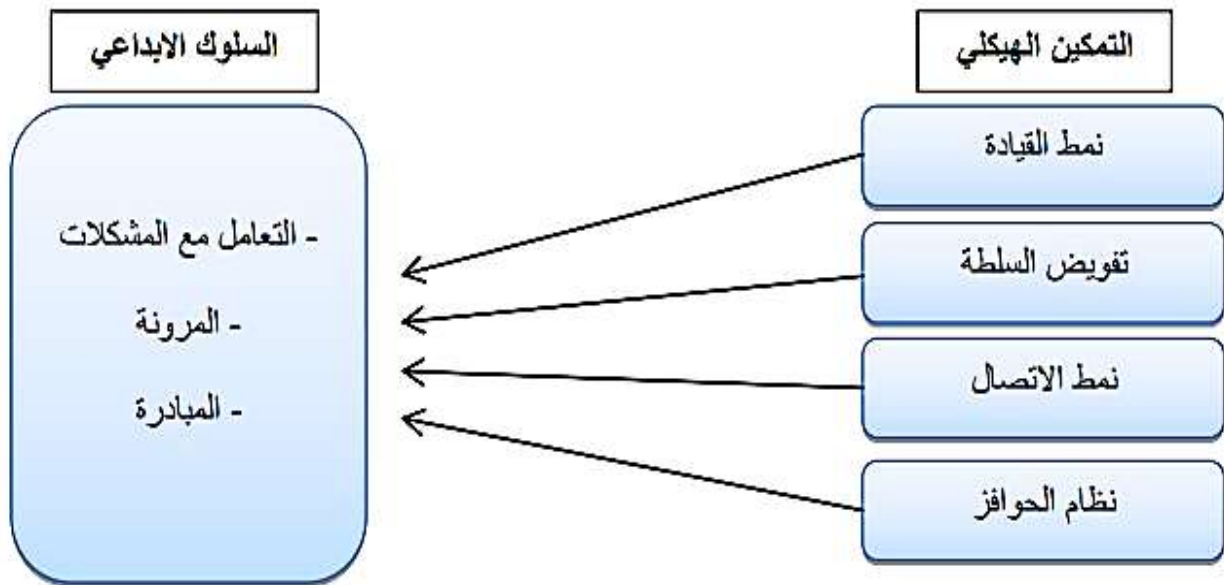
■ نتائج الدراسة: استخدم الباحث تحليل المسار في إختبار الفرضيات وإستنتاج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في التمكين الهيكلي لدى الأكاديمين لجامعة البصرة، كما أوصى بضرورة تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات بمستوى أكبر في الكليات العلمية والإنسانية محل الدراسة، بإعتبارها تساهم بشكل فعال في تمكين الأكاديمين من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم.

5-دراسة طويهر طه مداني، 2017، "دراسة دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة-بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط":<sup>1</sup>

■ هدف الدراسة:هدف الباحث إلى معرفة واقع التمكين الهيكلي وسلوكيات الإبداعية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع الأغواط، ولفت المنظمة نحو تمكين الموظفين بإعتباره مدخل حديث لتفعيل دور المورد البشري نحو تبني السلوكيات الإبداعية .

■ نموذج وعينة الدراسة:شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر، على مستوى ولاية الأغواط المتمثل في 100 موظف وأخذ الباحث عينة عشوائية مكونة من 32 مفردة.

الشكل [3-29]:نموذج دراسة طويهر طه مداني 2017



المصدر: طويهر طه مداني، دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة:بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة المقريري للدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد (1)، العدد(1)، 2017، ص:ص:106.

(1) طويهر طه مداني، دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة:بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط،مجلة المقريري للدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد(1)، العدد(1)، 2017، ص:ص:102-128 .

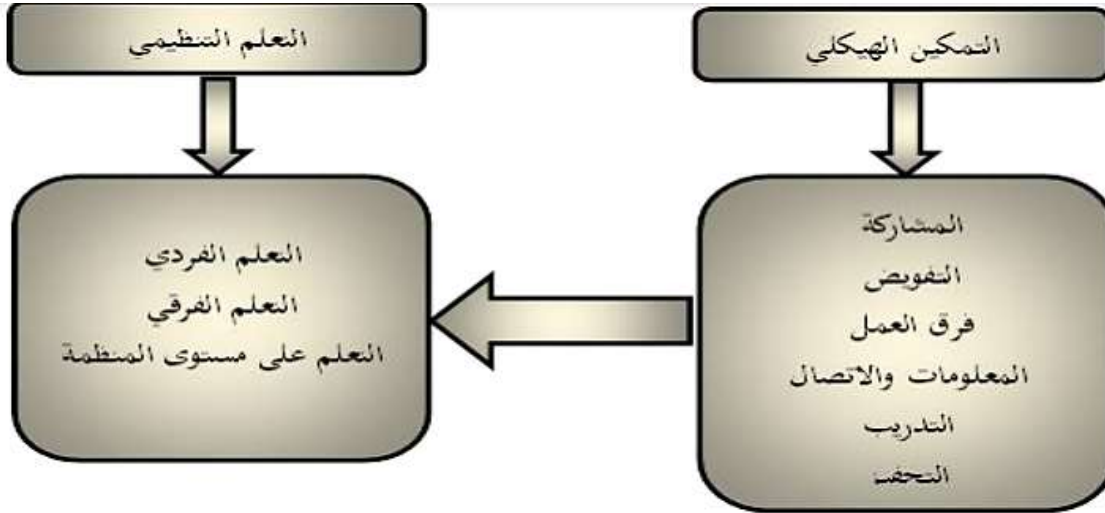
■ **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى وجود دور معنوي لأبعاد التمكين المتمثلة في نمط القيادة تفويض السلطة نمط الإتصال ونظام الحوافز في تنمية السلوك الإبداعي، وقدم الباحث توصيات أهمها تبني ثقافة تنظيمية تؤمن بحرية التصرف وتبني أفكار إبداعية جديدة.

6-دراسة جوال محمد السعيد وآخرون، 2021، " أثر التمكين الهيكلي على تنمية التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية وحدة بريد الجزائر الجلفة"<sup>1</sup>

■ **هدف الدراسة:**هدف الباحثين من خلال دراستهم إلى معرفة مستوى التمكين الهيكلي والتعلم التنظيمي بمديرية وحدة بريد الجزائر بولاية الجلفة، ومعرفة أثر التمكين الهيكلي بأبعاده المتمثلة في بعد المشاركة التفويض وفرق العمل المعلومات والإتصال والتدريب والتحفيز في تنمية التعلم التنظيمي، وكذلك معرفة الفروق بين المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة.

■ **نموذج وعينة الدراسة:**وزع الباحثين 50 إستبيانا على مجتمع مكون من 80 موظفا في وحدة بريد الجزائر بالجلفة وتم إسترجاع 40 إستبانة صالحة للدراسة، كما وضع الباحثين ستة أبعاد لقياس التمكين الهيكلي وهي المشاركة، التفويض، فرق العمل، المعلومات، الإتصال، التدريب والتحفيز، أما المتغير التابع التعلم التنظيمي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد، التعلم الفرقي، التعلم الفردي وبعد التعلم على مستوى المنظمة.

الشكل [30-3]:نموذج دراسة جوال محمد السعيد وآخرون 2021



المصدر: جوال محمد السعيد وآخرون، أثر التمكين الهيكلي على تنمية التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية وحدة بريد الجزائر الجلفة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (10)، العدد (1)، 2021، ص:27.

(1) جوال محمد السعيد وآخرون، أثر التمكين الهيكلي على تنمية التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية وحدة بريد الجزائر الجلفة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (10)، العدد (1)، 2021، ص:22-39.

- نتائج الدراسة: توصل الباحثين أن مستوى كل من التمكين الهيكلي والتعلم التنظيمي متوسطا، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي مجتمعة في التعلم التنظيمي، كما أنه لا توجد فروق لآراء العمال المستجوبين اتجاه التمكين الهيكلي والتعلم التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، كما أوصى الباحثين توفير بيئة مناسبة تدعم التعلم والتركيز على تمكين العاملين هيكليا من خلال تجسيد أبعاده .

### المطلب الثاني: الدراسات العربية والمحلية في الإدارة الفعالة للوقت

في هذا المطلب سنحاول مناقشة أهم الدراسات العربية عامة والمحلية خاصة التي تناولت الإدارة الفعالة للوقت .

- 1-دراسة نورس أمير أحمد، 2022، "أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية"<sup>1</sup>:

#### ■ هدف الدراسة

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى التعرف على الدور الإيجابي الذي تلعبه إدارة الوقت في تطوير مستوى أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية، وذلك عن طريق قياس العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت المتمثلة في بعد التخطيط، تنظيم ، توجيه، والرقابة على الوقت في تحسين أداء العاملين .

#### ■ عينة الدراسة

بلغ مجتمع الدراسة 68 عامل من العاملين في الجامعة وإستجاب منهم 45 عاملا وإستبعد منهم 15 عامل لعدم إكتمال إجاباتهم، أي أن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل بلغت 30 إستبانة، ومنه شكلت ما نسبته 44,11 % من المجتمع الأصلي للدراسة.

#### ■ نتائج الدراسة:

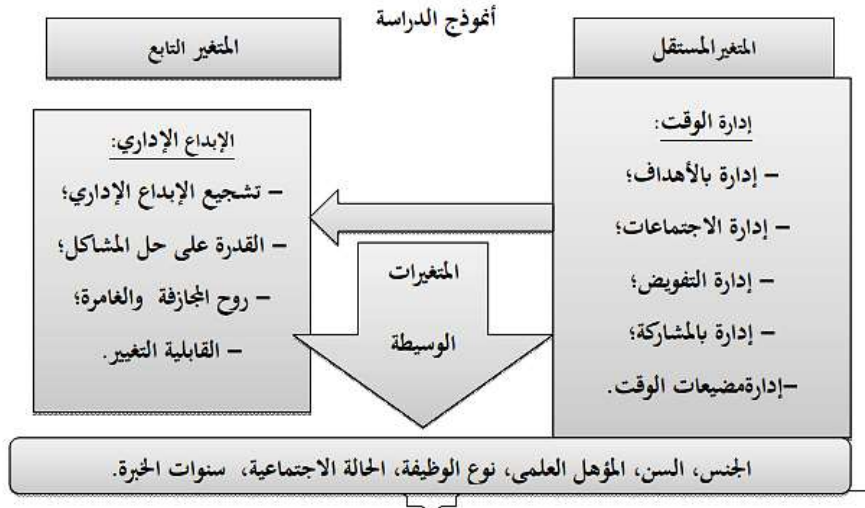
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تخطيط الوقت وبعد تنظيم الوقت وبعد توجيه الوقت وبعد الرقابة على الوقت وتحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة، وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، أهمها تشجيع تطبيق إدارة الوقت في جامعة لأهميتها في تطوير أداء العاملين، وضرورة قيام العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية باستخدام سجل يومي لتسجيل مهماتهم اليومية والعمل وضرورة إيجاد معايير رقابية وتقارير للمتابعة لدى العاملين في الإدارة العليا، لضمان إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة وبالكيفية المطلوبة.

(1) نورس أمير أحمد، أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية، مجلة جامعة البعث، المجلد (44)، العدد (7)، 2022، ص ص: 43-75 .

2- جقبوب عبد الحليم 2021 بعنوان "أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة":<sup>1</sup>

- **هدف الدراسة:** التعرف على واقع إدارة الوقت وأهم التحديات التي تواجهها والتعرف على مفهوم تنمية الإبداع الإداري في المنظمة وأهم مرتكزاته، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة الترابطية بين إدارة الوقت والإبداع الإداري، من خلال بناء نموذج دراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والإبداع الإداري وأثر أبعادها على بعض، واقتراح توصيات تساهم في تفعيل إدارة الوقت من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع الإداري.
- **نموذج وعينة الدراسة:** حدد الباحث مجتمع الدراسة الممثل في الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة والبالغ عددهم 70 أستاذ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توزيع إستبانه على أفراد الدراسة والعمل على معالجتها باستخدام برنامج Spss للوصول إلى النتائج وتحليلها، كما حدد الباحث خمسة أبعاد لقياس المتغير الأول إدارة الوقت والمتمثلة في بعد الإدارة بالأهداف وبعد إدارة الاجتماعات وبعد إدارة التفويض وبعد إدارة المشاركة وبعد إدارة مضيعات الوقت، أما المتغير التابع (الإبداع الإداري) حدد له أربعة أبعاد، بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة)، كما هي موضحة في النموذج الدراسة الشكل [31-3].

الشكل [31-3]: نموذج دراسة جقبوب عبد الحليم 2021



المصدر: جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الجزائر: جامعة يحيى فارس بالمدينة، 2021، ص: 17.

(1) جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الجزائر: جامعة يحيى فارس بالمدينة، 2021.



■ **نتائج الدراسة:** توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على مستوى تحقيق الإبداع الإداري في جامعة زيان عاشور بالجلفة، حيث تفسر إدارة الوقت (70.6%) من التباين في الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين، وكذلك كانت إتجاهات أفراد العينة على ممارسة إدارة الوقت والإبداع الإداري بدرجة متوسطة وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة من الأساتذة الإداريين لأبعاد إدارة الوقت (إدارة مضيعات الوقت) تعزى لمتغير العمر والمؤهل العلمي، وبعدي الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### 3-دراسة أميرة أحمد محمد حسن رضوان، 2022، بعنوان "إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال":<sup>1</sup>

■ **هدف الدراسة:** يهدف البحث إلى التوصل إلى متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت، ورصد واقع ممارسة إدارة الوقت وواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، وطرح تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء مدخل إدارة الوقت.

■ **عينة ونتائج الدراسة:** إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أدوات البحث في إستبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال، مستخدمة ليكارت الثلاثي موافق، غير موافق، محايد، بغرض الوقوف على واقع ممارسة إدارة الوقت بأبعادها التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، وواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز في محافظة الشرقية، بلغ عدد العينة 514 مدير ومعلمة وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة تلازمية طردية إيجابية بين إدارة الوقت والتميز المؤسسي، وأوصت الباحثة بضرورة حسن إدارة الوقت بإعتبارها شرط أساسي لحدوث التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، حيث تعتبر إدارة الوقت من أهم المدخلات التي تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي، لذا فتبني إدارة مؤسسات رياض الأطفال إستراتيجيات إدارة الوقت يساهم في تحقيق التميز المؤسسي .

### 4-دراسة إيمان بنت حسين الأمير 2022 "إدارة الوقت وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى عينة من طالبات كلية القانون والدراسات القضائية بجامعة جدة":

■ **هدف الدراسة:** هدفت الباحثة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والمسؤولية المجتمعية لدى طالبات جامعة جدة، بالإضافة إلى التعرف على الفرق بين مرتفعي ومنخفضي المسؤولية المجتمعية في إدارة الوقت ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي والمقارن.

(1) أميرة أحمد محمد، حسن رضوان، إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، مجلة الطفولة والتربية، المجلد (2)، العدد (52)، 2022، ص: 245-354 .

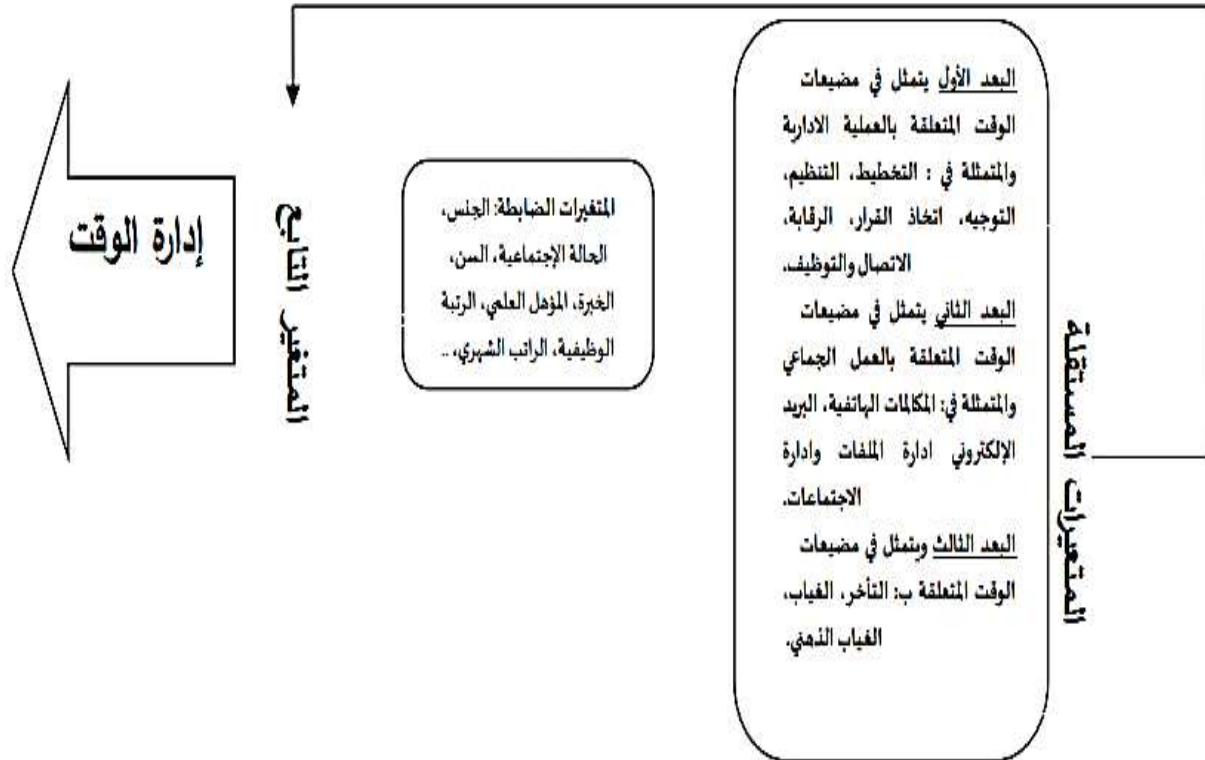
- **العينة ونتائج الدراسة:** طبقت الباحثة مقياس إدارة الوقت والمسؤولية المجتمعية على عينة من طالبات كلية القانون والدراسات القضائية بجامعة جدة بلغت العينة (100)، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين أبعاد إدارة الوقت متمثلة في التخطيط والتنظيم، التنفيذ، المتابعة، وبين المسؤولية إتحاه (الذات، الزميلات، مجتمع الجامعة، الوطن، ودرجة المسؤولية للمسؤولية المجتمعية)، كما أنه لم توجد علاقات إرتباطية دالة إحصائياً بين (التخطيط، التنظيم، والدرجة الكلية لإدارة الوقت) والمسؤولية المجتمعية إتحاه الأسرة، ولا توجد فروق ذات دالة إحصائياً في إدارة الوقت والدرجة الكلية وأبعاد التخطيط والتنظيم والمتابعة وفقاً للمستوى الدراسي.
- أوصت الدراسة بضرورة التركيز الإهتمام بالإشاد الأكاديمي بالجامعات السعودية، لزيادة فاعلية توجيه الطلاب نحو الإهتمام بإدارة الوقت لما لها من أثر في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى الطالب الجامعي.
- 5-دراسة أنور السموحي الدهمسي، 2022، "العلاقة بين إدارة الوقت والإحترق النفسي لدى الممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية بمدينة عرعر في المملكة العربية السعودية":<sup>1</sup>
- **هدف الدراسة:**هدف الباحثين إلى التعرف على إدارة الوقت وعلاقته بالإحترق النفسي لدى الممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية بمدينة عرعر، تكونت عينة الدراسة من 242 ممرضة من أصل جميع الكوادر التمريضية التابعة لوزارة الصحة في مدينة عرعر في المملكة العربية السعودية، تم إختيارهن بالطريقة المتيسرة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام مقياس إدارة الوقت المكون من بعد التخطيط وبعد إتحاهات نحو الوقت وبعد إضاعة الوقت ومقياس الإحترق النفسي.
- **العينة ونتائج الدراسة:**أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى قدرة الممرضات على إدارة الوقت منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.08)، في حين جاء مستوى الإحترق النفسي لدى الممرضات مرتفعاً وبلغ متوسطه الحسابي (3.80)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية عكسية دالة إحصائية بين إدارة الوقت والإحترق النفسي، وأوصى الباحثين بعمل برامج تدريبية للممرضات من أجل زيادة مهارتهن في إدارة الوقت وكذلك القيام بتصميم برامج علاجية للممرضات اللواتي يعانين من الإحترق النفسي.
- 6-دراسة منال كنتوش و فريد كورتل، 2019، "تحليل مضيعات إدارة الوقت في الجامعة من وجهة نظر الموظفين- دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- الجزائر":<sup>2</sup>

(1) أنور السموحي الدهمسي، العلاقة بين إدارة الوقت والإحترق النفسي لدى الممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية بمدينة عرعر في المملكة العربية السعودية، المجلد (1)، العدد (2)، 2022، ص ص: 185-205 .

(2) منال كنتوش، فريد كورتل، تحليل مضيعات ادارة الوقت في الجامعة من وجهة نظر الموظفين- دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- الجزائر، مجلة الباحث، المجلد (19)، العدد (1)، 2019، ص ص: 387-402 .

- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على طرق تحليل مضيعات إدارة الوقت في الجامعة من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة- تم الإعتماد على إدارة الوقت ومدى قدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب.
- **العينة ونتائج الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والبالغ عددهم 64 موظفا وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 42، ولقد إستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي مع إستخدام أداة الدراسة الرئيسية وهي الإستبيان، الذي إشمئ على 81 عبارة مقسمة على خمسة محاور رئيسية، وقد توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وأوصى الباحثين إلى أنه يتوجب على الإدارة إعادة النظر في تصرفات الموظفين كونهم يتأخرون عن أوقات العمل الرسمية، وينصرفون عن أماكن عملهم قبل 12:00 سا ولا يرجعون إلا بعد 13:00 سا، خاصة وأن المشرع الجزائري قد حددها بساعة راحة ويعتبر نصفها عملا.

الشكل [3-32]: نموذج دراسة منال كنتوش وفريد كورتل 2021



المصدر: منال كنتوش، فريد كورتل، تحليل مضيعات ادارة الوقت في الجامعة من وجهة نظر الموظفين- دراسة حالة موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- الجزائر، مجلة الباحث، المجلد (19)، العدد (1)، 2019، ص: 397.

7-دراسة مختار براهيمي و سامية براهيمي، 2022، "مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية في ولاية المسيلة"<sup>1</sup>:

- **هدف الدراسة:** يهدف الباحثان من خلال دراستهم إلى تحديد مستوى كل من القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى عينة من مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة، إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، إشمملت أداة إدارة الوقت على (34) فقرة وأخرى للقيادة الإبداعية إشمملت على (31) فقرة.
- **العينة ونتائج الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة على (492) مديرا، ومنه تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (197) فردا، إستجاب منهم (154) فردا بنسبة (31,30%) من المجتمع الأصلي وباستخدام برنامج SPSS تم تحليل إستجابات أفراد العينة، توصل الباحثان من خلال الدراسة إلى عدد من النتائج منه إرتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، وإرتفاع مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، وكذلك وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

**المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة (التمكين الهيكلي، الإدارة الفعالة للوقت )**

**أولا: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا**

- هناك بعض الدراسات العربية المحدودة التي جمعت بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت، نذكرها في مايلي:
- 1-دراسة عبد العزيز هلال فراج السعيد 2020 "مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"<sup>2</sup>:

- **هدف الدراسة:** سعى الباحثين من خلال دراستهم إلى تعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين فيها، وكذلك مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، وكذلك التعرف إلى العلاقة الإرتباطية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس دولة الكويت، والكشف عن الفروق بين إستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى التمكين

(1) مختار براهيمي، سامية براهيمي، مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية في ولاية المسيلة، المجلد (14)، العدد (1) ، 2022، ص ص: 241-260 .

(2) عبد العزيز هلال فراج السعيد ،مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، المجلد(1) ، العدد (2) ، ص ص: 260-272.

الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس ومستوى المدرسة والخبرة.

■ **عينة ونتائج الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة الجھراء في دولة الكويت للعام الدراسي 2018-2019، والبالغ عددهم 3559 معلما ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية إختار الباحثين عينة عشوائية بسيطة تكونت من 307 معلما ومعلمة، من خلال توزيع 350 نسخة من الإستبانات، تم إسترجاع منها 328 المطبقة في الدراسة، وتم وإستبعاد 21 إستبانة غير صالحة للتحليل، وتم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي وإستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss لإستخراج النتائج والتوصيات المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة الجنس، الخبرة، في مستوى التمكين الإداري وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس، الخبرة، ومستوى الدراسي على مستوى إدارة الوقت، وأوصت الدراسة بتوفير دورات تدريبية للمديرين والمديرات من أجل التدريب على وسائل الإتصال الحديثة من أجل التسهيل في إنجاز المهمات بسرعة وسهولة.

2-دراسة جوال محمد السعيد وآخرون، 2021، "تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت بإستخدام المربعات الصغرى الجزئية دراسة ميدانية لمديرية التجارة لولاية الجلفة- الجزائر"-<sup>1</sup>:

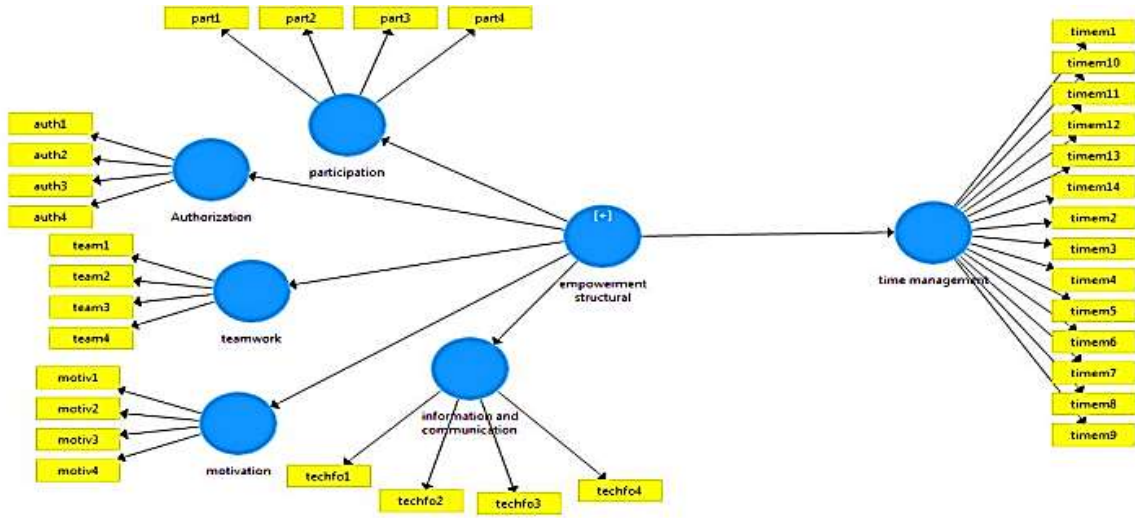
■ **هدف الدراسة:** سعى الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى إكتشاف أثر التمكين الهيكلي من خلال أبعاده الخمسة، المتمثلة في بعد المشاركة في إتخاذ القرار وبعد فرق العمل وبعد التفويض والتحفيز وبعد المعلومات والإتصال على إدارة الوقت .

■ **العينة ونتائج الدراسة:** اجري الباحثين الدراسة في مديرية التجارة بولاية الجلفة وذلك من خلال سحب عينة مكونة من 60 إطارا وذلك بعد توزيع 100 إستبانة من أصل مجتمع بحثي مكون من 200 موظف، حيث إختار الباحثين لقياس المتغير المستقل التمكين الهيكلي خمسة أبعاد إتخاذ القرار وبعد فرق العمل وبعد التفويض والتحفيز وبعد المعلومات والإتصال، أما المتغير التابع إدارة الوقت تم تثبيته توصل الباحثين إلى وجود علاقة أثر إيجابية ومعنوية لمتغير المستقل التمكين الهيكلي على إدارة الوقت، وان التمكين الهيكلي فسر المتغير المستقل إدارة الوقت بما نسبته 30.4 بالمئة، كما أوصي الباحثين بمايلي :

(1) جوال محمد السعيد وآخرون، تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت بإستخدام المربعات الصغرى الجزئية دراسة ميدانية لمديرية التجارة لولاية الجلفة- الجزائر-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (06)، العدد (03)، 2021، ص: 125-140.

- يجب على مديرية التجارة أن تحرص على تفويض العاملين بها مع الحرية في إتخاذ القرار ؛
- يجب على الإطارات في المديرية محل الدراسة إدارة وقتهم بفعالية أكثر من خلال مبدأ الأولوية للمهام المهمة والمستعجلة وتفعيل قاعدة باريتو؛
- وضع أهداف العمل قصيرة وطويلة المدى وفق جداول الزمنية لتكون واضحة أكثر للعاملين .

الشكل [3-33]: نموذج دراسة جوال محمد السعيد وآخرون 2021



المصدر: جوال محمد السعيد وآخرون، تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية دراسة ميدانية لمديرية التجارة لولاية الجلفة- الجزائر-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (06)، العدد (03)، 2021، ص:130.

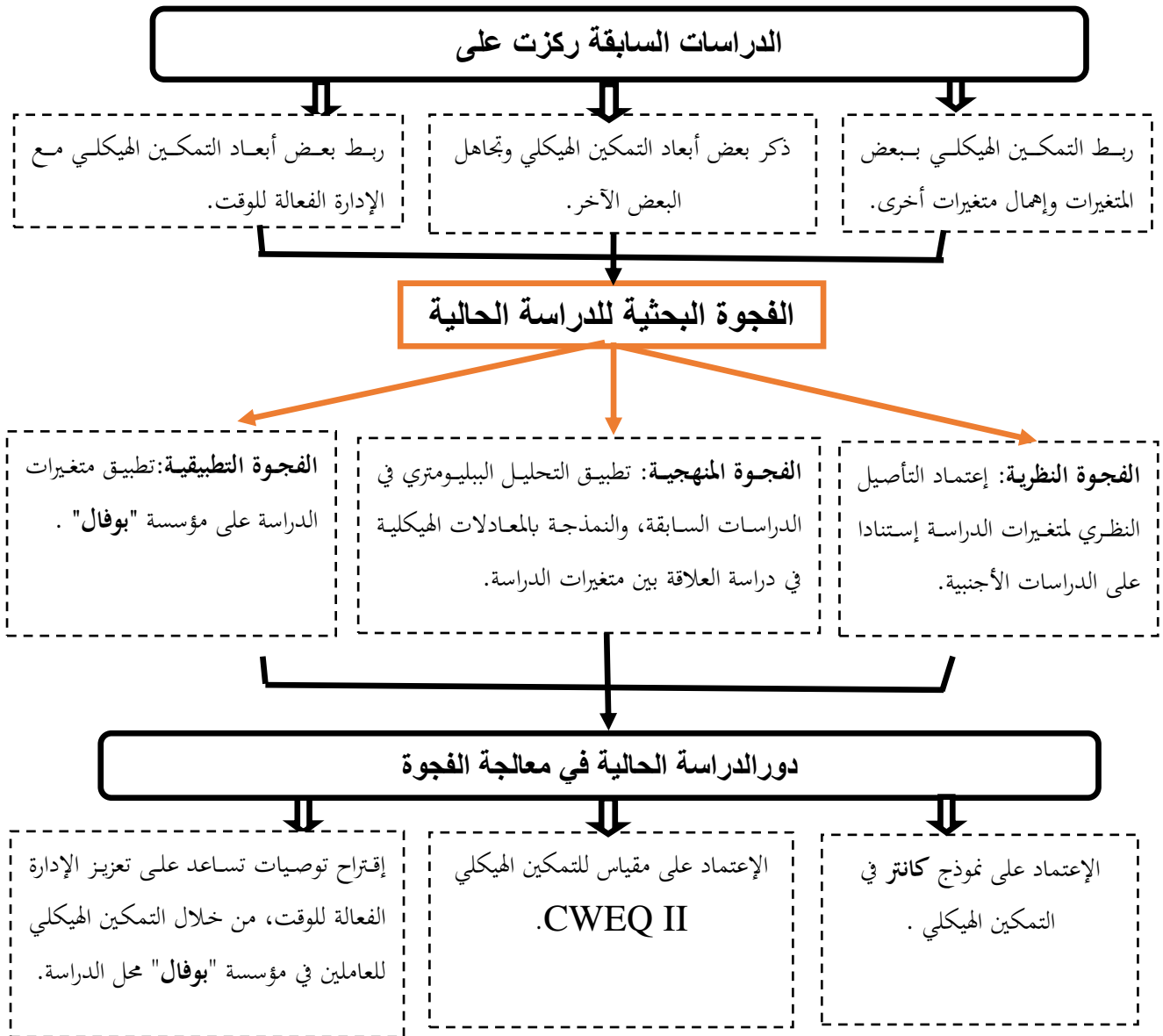
#### ثانياً: إستنتاجات حول الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

من خلال تطرقنا لأهم ما جاءت به الدراسات السابقة الأجنبية والعربية في كل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة الوقت، التي تعتبر إمتداداً لإكتشاف العديد من الفجوات البحثية من قبل الباحثين سواء كانت تطبيقية أو نظرية أو منهجية أو زمنية، مما يترك للباحثين المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من البحوث حول المتغيرات المدروسة، وتحصيل النتائج من أجل الإثراء المعرفي، ومنه نسردهم أهم أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية، كما نوضح الفجوة البحثية في الشكل [3-34] :

- قلة الدراسات العربية في موضوع التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت وإنعدام الدراسات الأجنبية التي تربط بين المتغيرين ؛
- قلة الدراسات العربية التي إستخدم نموذج كانتر بأبعاده 6، ومقاييس الأجنبية في إدارة الوقت ؛

- عدم وجود دراسات قامت بتحليل البليومتري على متغير التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت ؛
  - إختلاف مجال التطبيق، حيث تم تطبيق الدراسة على مؤسسة المصنعات "بوفال" بالبروقية بولاية المدية ؛
- وفي إطار التحليل السابق للدراسات السابقة وأهم الفجوات التي ركزت عليها هذه الدراسات، يمكن توضيح الفجوة البحثية الخاصة بهذه الدراسة من خلال الشكل [3-34] التالي:

الشكل [3-34]: مخطط الفجوة البحثية للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل :

قدم هذا الفصل تحليلاً بليومترياً لمقالات المجلات المنشورة بين عامي 2002 و 2023 حول التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت، حيث أظهرت النتائج أن التمكين الهيكلي جذب إهتمام الباحثين في الخمس السنوات الأخيرة وخاصة سنة 2022 بمجموع 85 مقالة بأكبر رقم نشر طيلة السنوات، وتصدرت الولايات المتحدة النشر ب 182 مقالة، كما وجدنا جامعة **western university** هي واحدة من أقدم الجامعات في كندا، وتحتل الصدارة بمجموع نشر 49 ورقة في مجال التمكين، كما اجتذبت 02 مجالات تخصص العلوم الإدارية غالبية الأوراق البحثية وتلقت أعلى رقم 442 أي بنسبة (37%).

كما احتلت مجلة إدارة التمريض **Journal Of Nursing Management** لدار النشر **Wiley-Blackwell** الصدارة في بحوث التمكين الهيكلي، وبالنسبة لأهم الباحثين في بحوث التمكين الهيكلي فنجد **laschinger** حيث تجمعها علاقة تأليف مشترك مع كل من **manojlovich** و **reade.a** و **finega** و **wong c.a.** و **smith l.m.**، وتصدر مقال الباحث **fullerton r.r** (2002) الصدارة من حيث عدد مرات الإستههاد والمعنون ب "إستخدام تمكين الموظفين لتشجيع السلوك الإبتكاري في القطاع العام".

أما بالنسبة لبحوث إدارة الوقت كانت النتائج شهدت سنة 2013 أعلى معدل نشر ب 21 مقالا، واحتلت الولايات المتحدة الأمريكية (n = 69) المرتبة الأولى كأثر دولة نشرا لأبحاث إدارة الوقت، كما يجوز تخصص إدارة الأعمال والمحاسبة غالبية الأوراق بمجموع 240 مقالا، أما بالنسبة للمنظمات الأكثر إنتاجية في موضوع إدارة الوقت احتلت جامعة **BI Norwegian Business** للأعمال المرتبة الأولى كالأكثر إنتاجية ب 6 مقالات، والمجلة البريطانية الدولية لضمان جودة الرعاية الصحية **international journal of health care quality assurance** هي أكثر مجلة نشرت فيها مقالات إدارة الوقت ب 33 مقالة، تليها المجلة الدولية لإدارة المشاريع **international journal of project management** في المرتبة الثانية بعدد منشورات 21 مقالا.

وفي الأخير ماتم عرضه في هذا الفصل يناقش النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من سجلات قاعدة بيانات **Scopus** للفترة 2000-2023، أي تعكس نتائج البحث فترة التقييم فقط وتختلف باختلاف قاعدة البيانات .





---

# الدراسة الميدانية: الطريقة والإجراءات

---

## الفصل الرابع



تمهيد:

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية لكل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت، والتعريف بمتغيرات الدراسة وكذلك التحليل البليومتري لمتغيرات الدراسة في الفصل الثالث، ومعرفة اتجاه النشر والبنية الفكرية لمتغيرات الدراسة ومدى تشعب ارتباطاتها بمواضيع متعددة وفي بيئات مختلفة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المؤسسة محل الدراسة وتعريف بها، وكذلك محاولة اسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة، بالإضافة إلى توضيح سير الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث إختارنا مؤسسة "الصمامات والمضخات الجزائرية" "POVAI" بالبروقية بولاية المدية، بإعتبارها من المؤسسات العريقة في الإقتصاد الجزائري لأكثر من 50 عامًا في مجال البحث والإنتاج والتسويق للمعدات الهيدروليكية، ومكوناتها وملحقاتها من خلال مجموعة منتجات متنوعة، والتي يتم تصنيعها بشكل أساسي بموجب تراخيص من أصل أوروبي، ولمعرفة سيرورة الدراسة الميدانية والتعرف أكثر على مؤسسة "POVAI" يتم تقسيم هذا الفصل كالتالي:

- المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة POVAI .
- المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة واعتدالية البيانات.

## المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة POVAL

تعتبر مؤسسة " POVAL " من المؤسسات العريقة في الإقتصاد الجزائري، وهي لا تأخذ أهميتها من ذلك فحسب وإنما ترجع أهميتها للنتائج الجيدة التي حققتها طوال فترة نشاطها، رغم الفترة الحرجة التي مرت بها خلال فترة التسعينات من القرن العشرين، وفي هذا المبحث سنتناول تعريفا مفصلا عن مؤسسة POVAL إنطلاقا من نشأتها وهيكلها التنظيمي وكذلك أنواع منتجاتها.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة مؤسسة POVAL

من أجل التعرف على مؤسسة POVAL سنتطرق في هذا المطلب إلى نشئتها، وكذلك تحليل هيكلها التنظيمي والقدرة الإنتاجية للوحداتها.

#### أولا: نشأة مؤسسة POVAL

برأس مال إجتماعي يقدر بـ 2.155.063.00 دينار جزائري دخلت في الإقتصاد الجزائري الشركة ذات الأسهم لإنتاج المضخات والصمامات POVAL/spa، عقب التحول القانوني الذي عرفته المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري ENPMH سنة 1997م، والتي تم إنشائها بموجب المرسوم رقم 07/83 المؤرخ في 01 جانفي 1983م والذي نصّ على إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية SONACOME التي تمّ إنشائها بموجب الأمر 150/67 المؤرخ في 09 أوت 1967م، والتي كانت تضمّ مركب المضخات والصمامات بالبرواقية ولاية المدية الذي بدأ إنجازه في 16 نوفمبر 1971م وتم تدشينه من طرف الرئيس الراحل " هواري بومدين " في 29 أفريل 1976م، فمؤسسة SONACOME كانت إمتداداً لمؤسسة SIMIA للعتاد الفلاحي والتي أنشأت سنة 1937م في فترة الإستعمار الفرنسي للجزائر.<sup>1</sup>

تتمثل المهمة الأساسية لمؤسسة POVAL في إجراء البحوث ثم إنتاج وتسويق معدات الري، بما فيها المركبات واللواحق ومقرها الإجتماعي واقع بالمنطقة الصناعية البرواقية، كما أنّها تتكون من وحدات إنتاجية أربعة (04) بالبرواقية ولاية المدية، متمثلة فيما يلي :

1. وحدة الصمامات (BERROUAGHIA UVB): تم تشغيل الوحدة في أبريل 1975 من قبل شركة MAW وتتكون التكنولوجيا الخاصة بها من التصنيع (المخارط، والمثاقب النصف قطرية والتقليدية....).
2. وحدة مسبك البرواقية (UFB): أنجزت من طرف الشركة GISAG التابعة لألمانيا الشرقية سابقا في أكتوبر 1975 للجزء المصنوع من الحديد الزهر، وأبريل 1976 للجزء الفولاذي.
3. وحدة الصيانة البرواقية (UMB): وهي متخصصة في تصنيع قطع غيار لف المحركات الكهربائية وتجديد المعدات والأدوات الآلية، كما تسهر الوحدة على صيانة الآلات التي تستعمل في باقي الوحدات.

(1) الوثائق الداخلية لمؤسسة poval

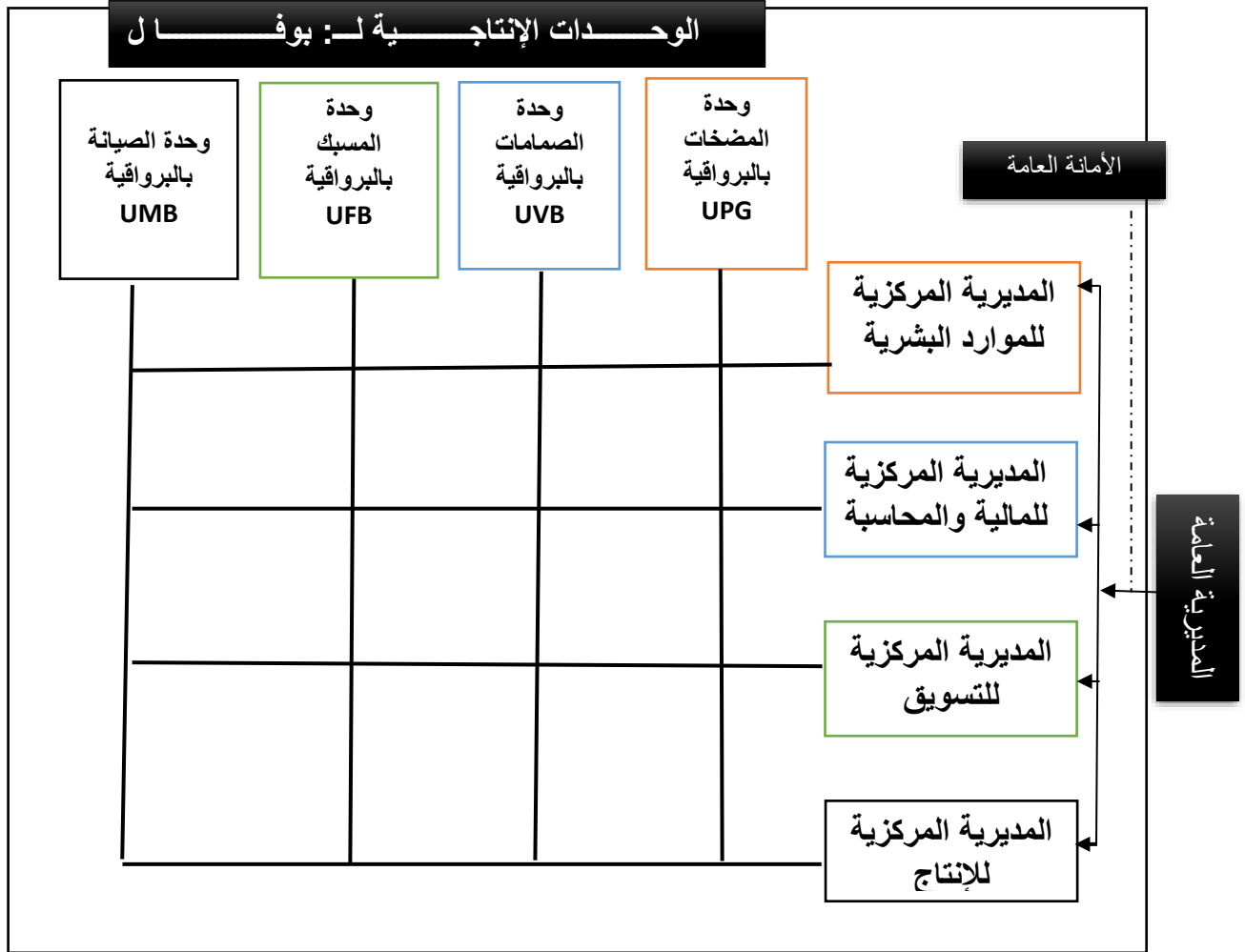
4. وحدة المضخات البرواقية (UPG): تم تشغيل هذه الوحدة في نوفمبر 1980 من قبل STROJ EXPORT بسعة مركبة مبدئية تبلغ 880.00 ساعة عمل لوحدة المضخة، وتتكون التكنولوجيا من آلات التصنيع (المخارط وآلات الطحن والمثاقب...) محطات التجميع التقليدية واليدوية.

ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "POVAL"

نلاحظ من الشكل [1-4] أن مؤسسة POVAL تمتلك هيكلًا تنظيميًا مصفوفيًا مقسمًا على أساس وحداتها الإنتاجية الأربعة (وحدة المضخات، وحدة الصمامات، وحدة المسبك، وحدة الصيانة)، حيث تتقاطع كل وحدة إنتاج مع مديرية فرعية وهي (مديرية الموارد البشرية، المالية، المحاسبة، التسويق، الإنتاج) وبدورها التابعة للمديرية المركزية العامة، بحيث يقدم إليها مدراء الوحدات تقارير سير العمل.

وبالتالي يعتبر الهيكل المصفوفي لمؤسسة POVAL مزيج بين الهيكل الوظيفي وهيكل المنتج أي يتسم بالمسؤولية الإدارية الثنائية، بإعتبار أن لكل وحدة إنتاجية مدير وهيكل تنظيمي خاص بها، وهذا طبيعي لأن لديها خطوط إنتاج متعددة، وكذلك كبر حجم المؤسسة يستدعي هذا النوع من الهياكل وذلك من أجل تحقيق مرونة أكبر والسرعة في الأداء، وكذلك مرونة في تدفق المعلومات ومشاركتها بين الوحدات والتنسيق في بينها. كل هذا يستدعي تمكين الموظفين هيكلية من خلال توفير المعلومات للوحدات وموظفيها والسلطة اللازمة لإتخاذ القرارات، وتكوين علاقات تعاون ومشاركة بينهم، وتقديم الدعم لهم من قبل المديرية المركزية والموارد اللازمة للنشاط وهذا يجسد أبعاد التمكين الهيكلية .

الشكل [1-4]: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة poval



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة poval

### ثالثا: القدرة الإنتاجية لوحدات مؤسسة poval

توجد في المنطقة الصناعية لمدينة البرواقية بولاية المدية التي تبعد بحوالي 120 كلم جنوب الجزائر العاصمة أربعة وحدات إنتاجية تابعة لمؤسسة POVAL، تقوم بنشاطها الإنتاجي في هذه المنطقة كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. وحدة المضخات بالبرواقية UGP:

تعتبر هذه الوحدة أكبر وأهم الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL حيث تمثل منتجاتها نسبة 60 % من إجمالي رقم أعمال المؤسسة، وتشكيلتها الإنتاجية المكونة من مضخات المياه بأنواعها المختلفة ( أفقية، عمودية غاطسة، أحادية ومتعددة الخلايا) والمضخات البترولية، فهي بذلك تنتج ما لا يقل عن 30.000 ألف مضخة سنوياً بحوالي 574200 ساعة عمل سنوياً.

#### 2. وحدة الصمامات بالبرواقية UVB:

(1) الوثائق الداخلية لمؤسسة poval

تلبي هذه الوحدة الإنتاجية احتياجات قطاع الري والصناعة الكيماوية ومصانع تكرير البترول، فهي تنتج ما لا يقل عن 90.00 صمام سنوياً بمختلف أنواعه وأحجامه، بالإضافة إلى 35.000 قطعة للإستعمالات المختلفة ( الري والمحروقات)، كما تنتج حنفيات الصمام الخاصة بالري والمحروقات والعتاد الخاص بمقاومة الحرائق ومجموعة من الملاحق الخاصة بالأنابيب، وكل ذلك بقدرة إنتاجية تقدر بـ 1.138.000 ساعة عمل سنوياً.

### 3. وحدة المسبك بالبرواقية UFB:

تقدر القدرة الإنتاجية لوحدة المسبك بالبرواقية بـ 6.000 طن سنوياً، تلبي من خلالها احتياجات السوق الوطني من أغطية مجاري المياه المختلفة والعتاد الموجه لتهيئة الطرقات، كما أنها تلبي احتياجات الوحدات الإنتاجية للمؤسسة بإنتاجها لبعض القطع الخاصة التي تدخل في صناعة المضخات والصمامات.

### 4. وحدة الصيانة بالبرواقية BMU:

تبلغ قدرتها الحقيقية 110.000 ساعة عمل سنوياً، تخصص في صناعة قطع الغيار والأدوات وإعادة توسيع المحركات الكهربائية وتحديد تجهيزات المسابك والتجهيزات الميكانيكية ومختلف صناعات المراحل، وبذلك توفر وحدة الصيانة لعملاء المؤسسة في مختلف أنحاء الوطن خدمات ما بعد البيع، التي تمثل سياسة تسويقية ناجحة لمنتجات المؤسسة حتى بعد بيعها.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات ومنتجات مؤسسة poval

### أولاً: الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات

يوضح الشكل [2-4] الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية وجود مستويين تنظيميين في الوحدة، يمكن عرضهما حسب نوع السلطة الممنوحة لكل منهما كما يلي:<sup>1</sup>

■ الوظائف المساعدة: تربطها خطوط متقطعة بالهيكل التنظيمي كما يظهر في الشكل [2-4] ، فهي وظائف إستشارية لا يكون لها أثر مباشر في العملية الإنتاجية للوحدة، وهي:

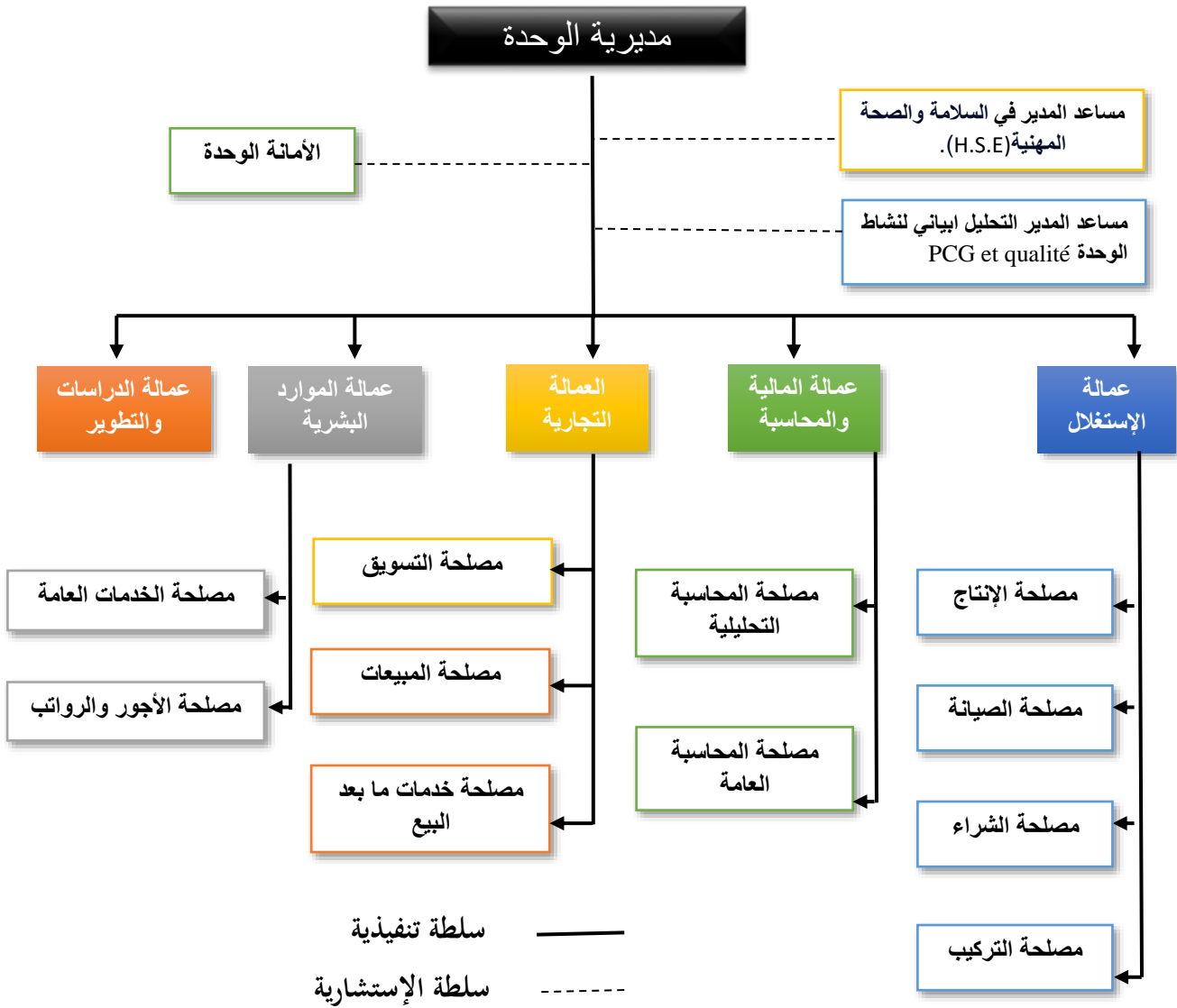
1. أمانة للوحدة: تقع تحت السلطة المباشرة لمدير الوحدة فهي تساعده في الأعمال الإدارية، وتعتبر حلقة وصل بينه وبين باقي الوظائف الأخرى في الوحدة.

2. مساعد المدير في السلامة والصحة: تدخله عند حدوث أي أمر من شأنه أن يشكل خطراً على العاملين بالوحدة.

3. مساعد المدير التحليل البياني لنشاط الوحدة PCG et qualité: هو المسؤول علي إنجاز التقارير الشهرية لنشاط الوحدة .

(1) الوثائق الداخلية لمؤسسة poval .

الشكل [2-4]: الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة "poval".

- الوظائف الرئيسية: ترتبط هذه الوظائف بخطوط مستمرة كما يظهر الشكل [2-4]، وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>
- مدير وحدة المضخات بالبروقية: هو المسؤول المباشر عن الوحدة، ويقوم بالمهام قيادة وتوجيه مدراء الإدارات الوظيفية بالوحدة ووضع الأهداف القصيرة والطويلة للوحدة والعمل على تنفيذها، وكذلك توقيع الوثائق المتعلقة بالوحدة كالشيكات وعقود العمل، وترأس الاجتماعات وحضور إجتماعات مجلس ادارة المؤسسة.

(1) الوثائق الداخلية لمؤسسة poval .

- **عمالة الإستغلال:** تضم هذه الإدارة العمالة المنتجة في الوحدة، بحيث تخصص بإنتاج كمية الأصناف التي تم إدراجها في برامج وخطط الإنتاج في آجالها المحددة، وتنبثق عنها **المصالح** التالية:
  1. **مصلحة الإنتاج:** مسؤولة عن تسيير العملية الإنتاجية في الوحدة.
  2. **مصلحة الصيانة:** تهتم بصيانة تجهيزات الإنتاج وتغيير قطع الغيار الضرورية.
  3. **عمالة الشراء:** تعمل على تحديد مصادر التموين، وتلبية الإحتياجات من المواد الأولية بالكميات والنوعيات اللازمة وفي الوقت المناسب.
- **عمالة المحاسبة والمالية:** تعتبر هذه الإدارة من أهم الإدارات في الوحدة، حيث تتابع كل النشاطات التي تقوم بها الوحدة، وهي تحتوي على **مصلحتين** رئيسيتين هما:
  1. **مصلحة المحاسبة العامة:** يتم في هذه المصلحة تسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة من شراء وبيع وإنتاج في الدفاتر المحاسبية للوحدة، كما أنها ملزمة بتسوية العمليات الجبائية للوحدة مع إدارة الضرائب وتسيير خزينة الوحدة، وتشرف على عمليات الجرد في نهاية كل دورة إستغلال، بالإضافة إلى قيامها بإعداد الميزانية الختامية للوحدة.
    2. **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تقوم بحساب التكاليف للوحدات وحساب سعر التكلفة لكل المنتجات، والحصول على نتائج دورة الإستغلال بالإضافة إلى تحليل وتسجيل الإنحرافات بين ما حقق وما كان مسطراً من أهداف إنتاجية.
- **عمالة الموارد البشرية:** تعمل هذه الإدارة على تحديد إحتياجات الوحدة من الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات المطلوبة، وتتكون من **مصلحتين** هي:
  1. **مصلحة الخدمات العامة:** يقع على عاتقها تنفيذ قرارات التوظيف والإشراف على مداومة العاملين بتسجيل الحضور والغياب، وكشف أي مشكل يحدث في الوحدة والعمل على حله.
    2. **مصلحة الأجور:** مهمتها الأساسية إعداد الأجور والمرتبات الخاصة بالعاملين في الوحدة حسب ساعات العمل والمداومات المسجلة لكل شهر، آخذة بعين الإعتبار المكافآت والحوافز الممنوحة، وحتى العقوبات التي تستوجب خصماً معيناً من الراتب الشهري للفرد.
- **عمالة الدراسات والتطوير:** تتم في هذه العمالة كل الدراسات والبحوث التي تحدد نمط الإنتاج في الوحدة، فهي تضع المخططات الخاصة بالمضخات المراد إنتاجها بكل تفاصيلها، وتضع مقاييس وأبعاد القطع الخاصة بالمضخات التي ترسل فيما بعد إلى إدارة الإستغلال لتقوم بتنفيذها، كما تشرف على كل أنواع المضخات التي



تنتجها الوحدة وفق تراخيص الإنتاج الأجنبية وتعمل على إجراء التعديلات التي يطلبها العملاء، هذا إلى جانب مراقبتها لجودة المضخات المنتجة.

■ **العمالة التجارية:** تلعب دور كبير في تحديد السياسات الإنتاجية للوحدة، فهي تقوم بالدراسات والأبحاث التسويقية التي تحدد الأهداف الإنتاجية للوحدة، وفيها يتم تقدير حجم المبيعات السنوية للوحدة، وتتفرع عنها ثلاثة مصالح هي:

### 1. مصلحة خدمات ما بعد البيع:

تقدم هذه المصلحة خدماتها لعملاء الوحدة، كتصليح وتغيير المضخات التي فيها عطل خلال مدة الضمان، أو حتى التي تقع خارج مدة الضمان حرصاً منها على إرضاء عملاء الوحدة، وتقدم معلومات عن النقائص في المنتجات الوحدة لإدارة الدراسات والتطوير، لكي تستغلها في تحسين جودة منتجات الوحدة.

### 2. مصلحة التسويق:

تهتم هذه المصلحة بمتابعة التطورات التي تحدث في مبيعات الوحدة والتي تعتمد عليها في إعداد الميزانية التقديرية لمبيعات السنة القادمة، وتدرس إقتراحات العملاء من ناحية نوعية المنتج المطلوب ومقارنة منتج الوحدة مع المنتجات المنافسة له، لمعرفة الوضعية التنافسية لمنتجات الوحدة في السوق.

### 3. مصلحة المبيعات:

لهذه المصلحة دور هام في تصريف منتجات الوحدة، فهي تشرف على عمليات البيع المباشر وتلقى الطلبات من عملاء الوحدة كما تبرم عقود البيع مع الموزعين المعتمدين.

## ثانياً: منتجات مؤسسة poval:

تعمل مؤسسة poval في البحث والتطوير وتسويق المنتجات والمضخات والصمامات الصناعية ومعداتنا، وكذلك ملحقات الطريقة الأنابيب ومعدات مكافحة الحرائق، بالإضافة أيضاً لأنشطة أخرى كالتصنيع الميكانيكي والمسبوكات الخام.

فهي متخصصة في تصنيع مضخات الطرد المركزي منذ عام 1980، ولديها مجموعة واسعة من المنتجات الجدول [1-4] تؤثر على جميع قطاعات النشاط منها الهيدروليكا الزراعة، الصناعة، المباني، الصرف الصحي، حيث يتم الإنتاج بواسطة موظفين متخصصين في مجال تصنيع المعدات الهيدروليكية، ويتم إجراء جميع الفحوصات والإختبارات في ورش عمل خاصة.

الجدول [1-4]: منتجات وحدات مؤسسة **poval**

منتجات وحدة المضخات	منتجات وحدة الصمامات	منتجات وحدة المسبك	منتجات وحدة الصيانة
المضخات الكهربائية الأفقية.	صمام بوابة قفص دائري وبيضاوية مسطح.	غطاء فتحة الطرق الثقيلة.	تصنيع قطع غيار متنوعة.
وحدات ضخ السيارات.	صنوبر إطفاء	فتحة عازلة لسلسلة الرصيف.	مضخات الرياح.
مضخات بئر (مغمورة).	ختم التفكيك.	شبكات مسطحة.	تصنيع دواليب معدنية.
مضخات عمودية.	صنوبر الري .	شبكات مقعرة.	المعالجة الحرارية (الكربنة).
مضخات غاطسة.	صمام بوابة قفص بيضاوي.	أختام جيبولت.	مناضد فحص هيدروليكي.
مضخات متعددة المراحل.	صمام بوابة قفص دائري.	الأجزاء الحديدية الخام.	مناضد فحص كهربائية.
جهاز توزيع الماء الساخن.	صمام قدم المصفاة.		مناضد فحص ميكانيكي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة **poval**.

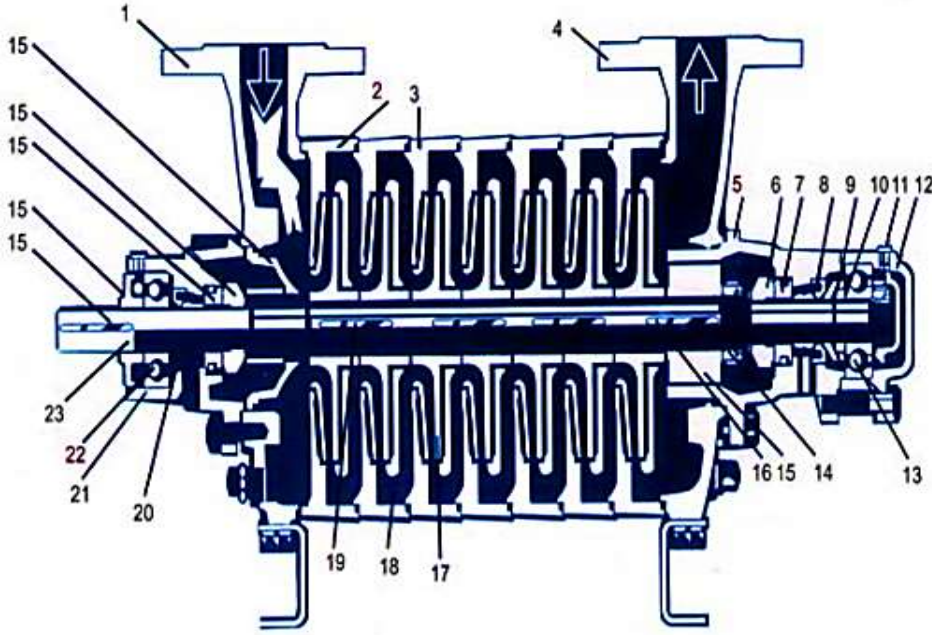
كما يوضح الشكل [3-4] مضخة مضخة **M5** الأفقية متعددة المراحل، كعينة تمثل منتجات مؤسسة **poval** :  
الشكل [3-4]: مضخة **M5** الأفقية متعددة المراحل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة **poval**.

أما بالنسبة ل الشكل [4-4] يمثل المخطط التصميمي لمضخة M5، التي تتكون من أجزاء متعددة في التصنيع أي 28 قطعة كما يوضحها الجدول [2-4]، أي أجزاء المخطط التصميمي لمضخة M5.

الشكل [4-4]:المخطط التصميمي لمضخة M5



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة poval.

الجدول [2-4]:أجزاء المخطط التصميمي لمضخة M5

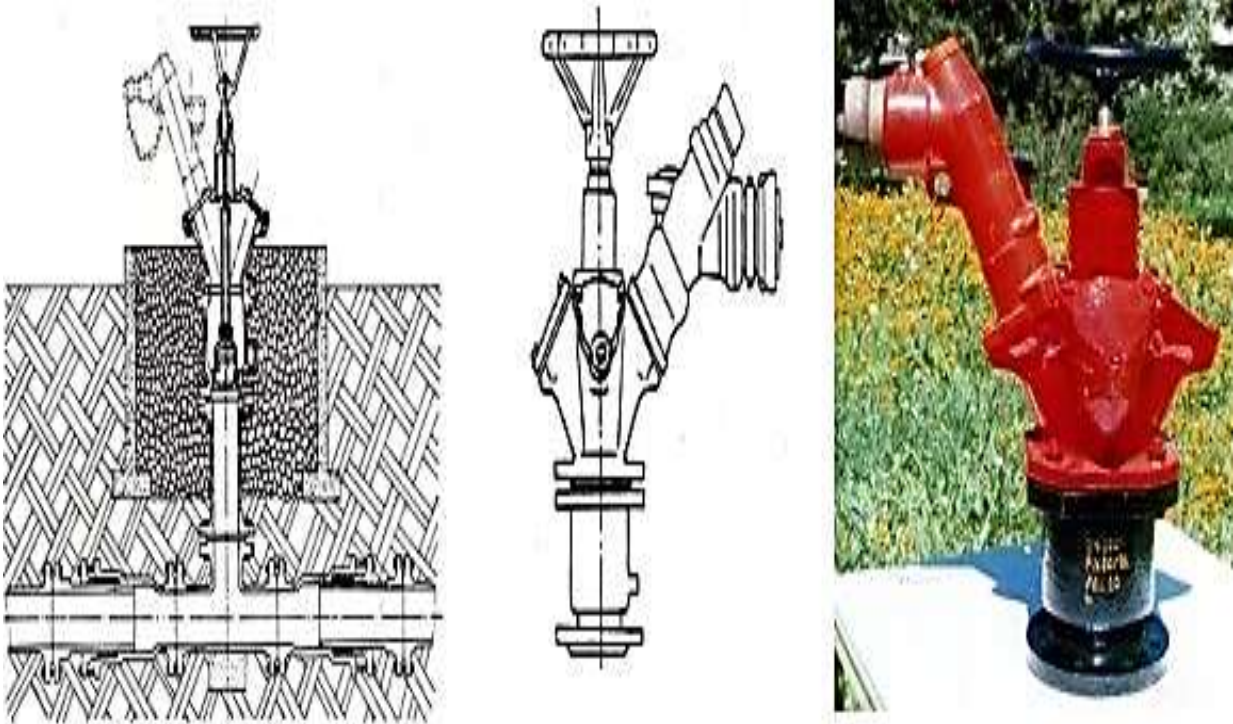
19.مفتاح دولاب الدفع	10. حلقة الدعم	1. جسم الشفط
20. حلقة الختم	11. حلمة الشحوم	2. جسم الخلية المتوسط
21. صندوق الحشو	12. غطاء علبة التروس	3. جسم الخلية
22. محمل الكرة	13. المحمل الكروي	4. جسم التفريغ
23. العمود	14. صامولة المكبس	5. صندوق الحشو
24. مفتاح الإقتران	15. مكبس الميزان	6. الحلقة الدوارة
25. العاكس	16. مفتاح الكباس	7. الحلقة الثابتة

26. الحلقة الثابتة	17. العجلة	8. حلقة الختم
27. الحلقة الدوارة	18. الناشر	9. المشابك
28. القطعة المانعة للدوران		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة **poval**.

ومن أمثلة أيضا عن منتوجات مؤسسة **poval** نجد أيضا صمامات محطة الري الشكل [4-5]، وهي جهاز هيدروليكي يهدف إلى ضمان توصيل المياه من شبكات التوزيع الجماعية المضغوطة، وتؤدي مجموعة من الوظائف منها انشاء أو قطع إمدادات المياه بدون مطرقة مائية، وعد الأحجام التي صرفها المنفذ وتنظيم الضغط .

الشكل [4-5]: محطة الري DN 65 مع 4 منافذ





المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة **poval**.




### المطلب الثالث :منافسين وزبائن مؤسسة poval

باعتبار أن المنظمات اليوم تنشط في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار، وفي ظل وجود منافسين محتملين في السوق مما يؤثر على حصة السوقية للمنظمة، وبرغم من أن مؤسسة **poval** من المؤسسات الرائدة في مجال الصمامات إلا أنه هناك مجموعة من المؤسسات الناشطة في نفس المجال وفي نفس السوق، مما يشكل منافس قوي لها في سوق المضخات ومن خلال البحث والمقابلة حاولنا معرفة أهم المنافسين وأهم المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات، وتاريخ نشأتها وشعارها .

ومنه يوضح الجدول [3-4] أهم هذه المؤسسات المنافسة لها في نفس المجال، وفي سوق المضخات والصمامات داخل الجزائر وخارجها.

الجدول [3-4]:المؤسسات المنافسة لمؤسسة poval

المنتجات	تاريخ التأسيس	الشعار	المؤسسات المنافسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مضخات هيدروليكية.</li> </ul>	<p>تأسست في عام 1996.</p>		<p>SARL ALPHAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مضخات خط رومح ؛</li> <li>▪ مضخات أحادية المرحلة</li> <li>▪ مضخات متعددة المراحل؛</li> <li>▪ مضخات غاطسة ؛</li> <li>▪ مضخات الطرد المركزي.</li> </ul>	<p>تم إنشاؤها في عام 1947.</p>		<p>PEME GOURDIN ALGERIE</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مضخات الهيدروليكية ؛</li> <li>▪ المضخات الهيدروليكية؛</li> <li>▪ المكونات الهيدروليكية ؛</li> <li>▪ مفاتيح الربط وصناديق التخزين.</li> </ul>	<p>2005</p>		<p>SNC ANZAR</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الضواغط وآلات تحريك التربة؛</li> <li>▪ المضخات.</li> </ul>	<p>/</p>		<p>Fapobenas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المضخات والصمامات الصناعية ؛</li> <li>▪ معدات الطرق ؛</li> <li>▪ ملحقات الطريق ؛</li> <li>▪ الأنابيب ومعدات مكافحة الحرائق.</li> </ul>	<p>1997</p>		<p>POMPES ET VANNES D'ALGERIE « Poval » المؤسسة محل الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المقابلة والدراسات السابقة .

## ثانياً: تحليل SWOT لمؤسسة poval

مر تحليل SWOT بالعديد من التطورات منذ استخدامه، حيث نشأ SWOT في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي في كلية هارفارد للأعمال لتحليل دراسات الحالة من قبل أساتذة جامعة هارفارد **Albert Smith** و **Roland Christensen**، في حين إقترح باحثون آخرون أن SWOT نشأ لأول مرة في الستينيات من قبل **Albert Humphrey** في معهد **Stanford** للأبحاث، الذي قام بتحليل شركات **Fortune 500** وذلك بهدف تطوير نظام جديد لإدارة التغيير والتحكم، وفي عام **1963** عُقد مؤتمر سياسة الأعمال في هارفارد وتمت مناقشة تحليل SWOT على نطاق واسع، واعتبر تقدماً كبيراً في التفكير الإستراتيجي، كما تم استخدامه في العديد من المجالات المختلفة مثل التعليم والصناعة والزراعة، وأيضاً تم استخدامه في الإطار السياسي والإقتصادي والإجتماعي والتكنولوجي والبيئي والقانوني.<sup>1</sup>

ومنه فإن كلمة **SWOT** هي إختصار يشير إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويعتبر أداة مهمة لتحليل وضعية المنظمة من خلال جمع المعلومات من مصادر مختلفة، بحيث يقدم نظرة عامة عنها ويجمع بين العوامل الداخلية للتحليل (نقاط القوة والضعف)، والعوامل الخارجية للتحليل (التهديدات والفرص) التي يمكن أن تؤثر على الأداء.

ومن خلال محاولة تطبيقنا لتحليل **SWOT** على مؤسسة **poval**، فإنه تشير نقاط القوة إلى العناصر الداخلية المميزة في المؤسسة **poval** والتي تسهل عليها الوصول إلى أهدافها قد تكون تكنولوجيا أو كوادر بشرية أو جودة خدمة.

في حين أن نقاط الضعف تمثل تلك العناصر الداخلية التي تعرقل وصولها إلى أهدافها كنفص في التجهيزات والتكنولوجيا، أما الفرص يقصد بها الجوانب الخارجية التي قد تستغلها مؤسسة **poval** لصالحها وتمكنها من توسيع حصصها السوقية أو دخول سوق جديدة، وأيضاً تمكنها من تعظيم عوائدها، أما التهديدات تمثل عناصر في البيئة الخارجية التي تشكل حواجز أو عوائق تؤثر سلباً على تحقيق أداء المنظمة وفعاليتها.

واستناد إلى المقابلة حاولنا إجراء تشخيص لواقع مؤسسة **poval** باستخدام تحليل **SWOT**، وكانت نتائج

كتالي موجزة في الشكل [4-6]:

(1) Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. **SWOT analysis applications: An integrative literature review**. Journal of Global Business Insights, Vol.6 ,No.1. (2021), p: 57.

الشكل [4-6]: تحليل SWOT لمؤسسة poval



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتتماد على المقابلة .

ثالثا: زبائن مؤسسة poval

أما بالنسبة للزبائن تحرص دوما مؤسسة poval على تقديم منتج عالي الجودة وفقاً للمعايير الدولية، وتخضع جميع مراحل الإنتاج لرقابة صارمة (المواد، خصائص المنتج، الشحن)، وذلك من أجل تقديم منتجات ذات مستوى عالي وتكوين سمعة طيبة لدى عملائها في القطاعات الصناعي والزراعي من مؤسسات وأيضاً البلديات والفلاحين،



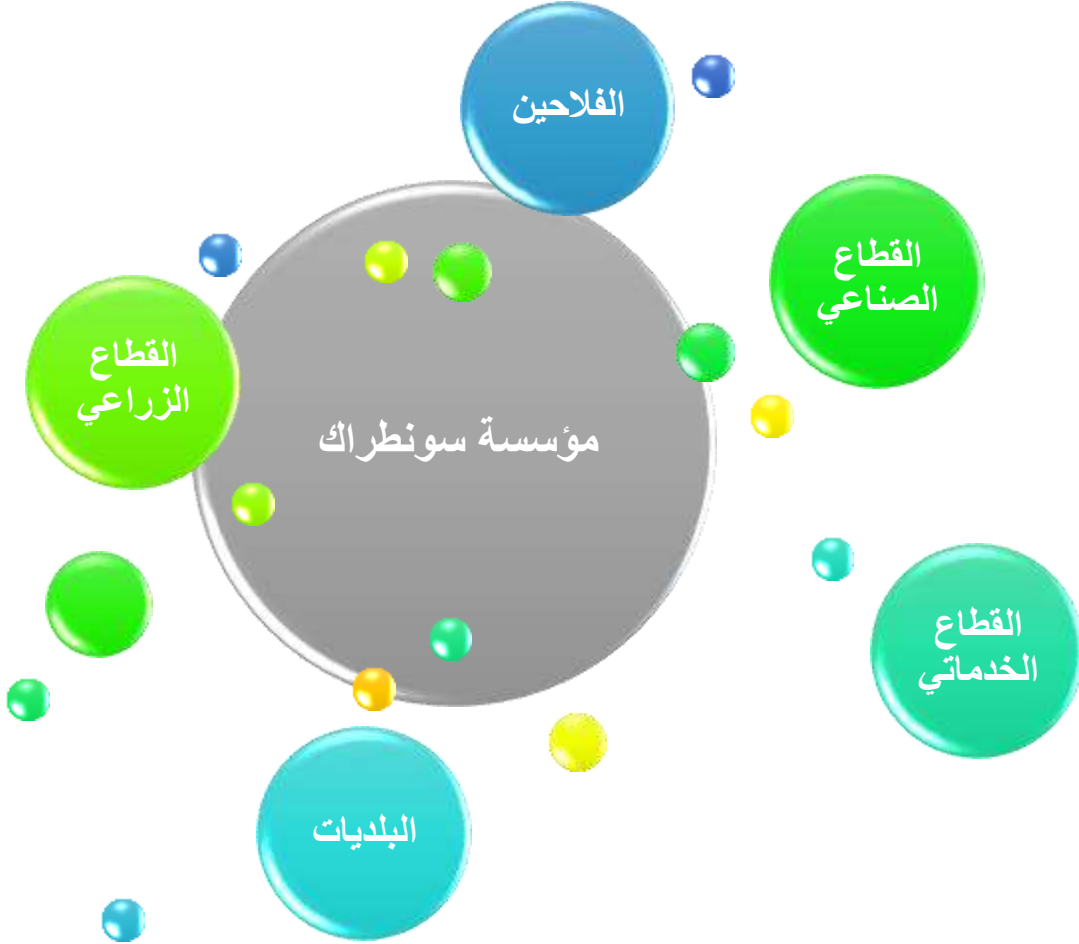
وفي مقابل لديها أكثر من 100 وكيل معتمد وتعتبر مؤسسة سونطـراك من أهم الزبائن لديها، كما أنها تحصلت على شهادة الجودة ISO 9001 سنة 2008 و 2015، كما هو موضح في الجدول [4-4] .

الجدول [4-4]:زبائن وموردين مؤسسة poval

الموردين	الزبائن	الجوائز
Gth Guelma	Ensp Ouargla 01	Iso 9001 Version 2008
Annabib Paf	Seaal Alger	Iso 9001 Version 2015
K-Plast	Foremhyd Dar-Beida Alg	Et Nous Serons Certifié En Normes Api Dans Les Prochains Jours
Mechiche Salah Setif	Enac Alger	
Eurl Imtiyaz Rouiba (Eurl S.E.C Alger)	Sonatrach Stah In Amenas	
Barbara Aek W-Tipaza	Hydro Canal Relizane	
Sarl Siami W Oran	Sonatrachlaghouat	
Agence De Bassin	Enafor Ouargla	
Eurl Cfea	Snvi Vir Rouiba	
Enicab Biskra	Algeaux Spa Trveaux Alger	
Cta Italie	Foremhyd Alger	
Genie Hydraulique Eurl Reghaia	Sonatrach Rouiba Alger	
Sarl Oran Protection	Sonatrach Dir Generale Das Skikda	
Sarl Maghreb Eau Et Environnement	Hesp Spa Ouargla	
Hunan Hi-Soon Supply Chain	Sonatrach Dir Affaires Sociales In Aminas	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة poval.

الشكل [4-7]: زبائن مؤسسة poval



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على المقابلة.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة يتبع الباحث منهجية علمية محددة للوصول إلى غايته العلمية، وفي هذا المبحث سنوضح منهجية الدراسة المتبعة، وكذلك أداة وأنموذج الدراسة وكذلك مجتمع وعينة الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة

#### أولاً: تعريف المنهج

المنهجية مصدر مؤنث للفعل الماضي نهج، ينهج، نهجاً ومنهاجاً وهي لفظة مبتدعة أصلها نهج أو المناهج أي طريقاً واضحاً، ولقد إتفق المفسرون على شرحها بمعنى الطريق الواضح البين، أما **البحث لغة** يعني طلبك الشيء وقيل أن تسأل عن شيء وتستخير وإستبحث عن الخبر، وتبحث عن الشيء أي فتشت عنه، فالبحث يعني التنقيب والتحري والتفتيش و تجميع الشيء، أما **العلم Science** يعني إدراك الشيء بحقيقته فهو اليقين والمعرفة.<sup>1</sup>

كما يعتبر الوصف ركناً أساسياً من أركان البحث العلمي ومنهجه، ومن أهم المناهج المتبعة فيه لأن الأسلوب الوصفي مرتبطاً منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، ويعرف بأنه " طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية، بغية الوصول إلى نتائج علمية، توظف في السياسات الاجتماعية بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية"، وأيضاً من بين التعاريف التي قدمت **للمنهج الوصفي**: " بأنه طريقه من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضع إجتماعية معينة"، بمعنى هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>2</sup>

استناداً إلى ما سبق إعتدنا على **المنهج الوصفي** في دراساتنا وذلك بالإعتماد على وصف الظواهر الأدبية المتعلقة بالمتغيرات أي التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في الشق النظري للدراسة، وكذلك **التحليل البليومتري** لمتغير التابع والمستقل، والإعتماد على تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية في مؤسسة **poval** من أجل استخلاص النتائج.

#### ثانياً: أنموذج الدراسة

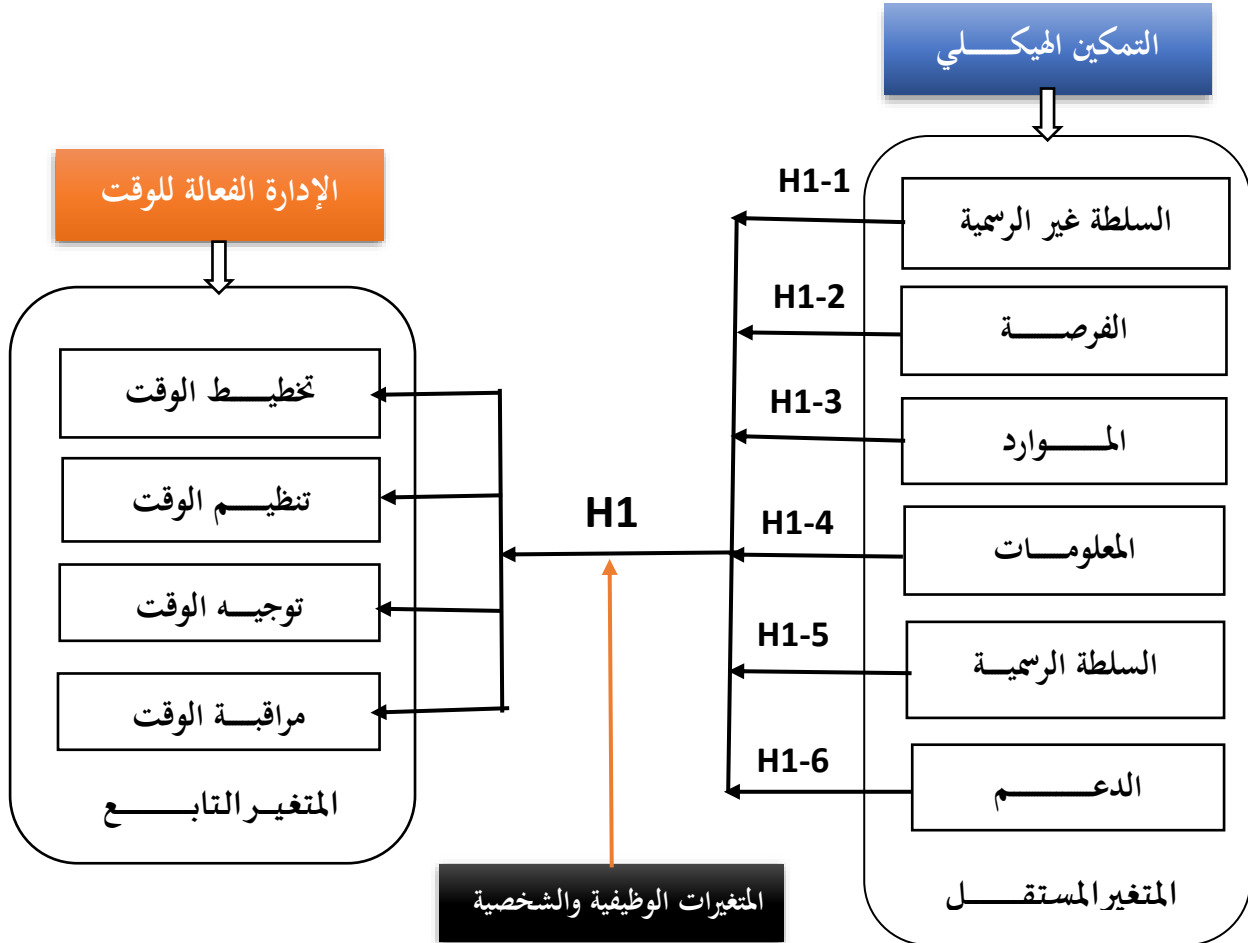
بعد مراجعة الأدبيات النظرية الأجنبية والعربية المتعلقة بكل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت، إختارنا الأبعاد التي تتناسب مع دراستنا الحالية وذلك إستناداً على الدراسات السابقة وأخذ أهم القاييس والمزج بينها .  
استند نموذج الدراسة على متغيرين أساسيين الأول يمثل المتغير المستقل **التمكين الهيكلي** بأبعاده الستة، السلطة غير الرسمية، الفرصة، الموارد، المعلومات، السلطة الرسمية، الدعم، بالإضافة إلى المتغير التابع متمثل في الإدارة

[1] بلخير سديد، منهجية البحث العلمي وأصالتها عند المسلمين، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2013، ص ص : 100، 101.

[2] عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الطبعة الخامسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2019، ص: 139.

الفعالة للوقت والذي يشمل الأبعاد الأربعة المتمثلة في التخطيط للوقت، مراقبة الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت والشكل [8-4] يوضح النموذج التصوري للدراسة الذي سنعتمد عليه في الجانب التطبيقي للدراسة.

الشكل [8-4]: النموذج التصوري للدراسة



← علاقة تأثير مباشرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

### ثالثاً: أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان والمقابلة مع العاملين في مؤسسة **poval** كأداة لجمع البيانات بغرض تحليلها، بالنسبة للإستبيان ثم عرضه على المحكمين من أساتذة في التخصص وكذلك إطارات في مؤسسة **poval** محل الدراسة .

■ الإستبيان :

**Questionnaires** بالإنجليزية يمثل أداة جمع البيانات، ويهدف عادة إلى تحقيق وضوح رؤية لما هو قائم وبشكل عام فإن الإستبيان عبارة عن مجموعة من أسئلة وضعت من قبل الباحث لإستنباط معلومات معينه تتعلق بموضوع أو مشكله محدد، ويتمثل في مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة المرتبطة بعضها البعض الآخر، بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي إختارها لبحثه.<sup>1</sup>

وبالنسبة لتصميم الإستبيان تم بناءه على أساس أربعة محاور أساسية أنظر الملحق رقم 1 وشملت :

■ الجزء الأول المعلومات الشخصية: وذلك من أجل تجميع معلومات حول عينة الدراسة أي العاملين بمؤسسة "poval" وشملت كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وذلك من أجل معرفة خصائص العينة أكثر .

■ الجزء الثاني المعلومات الوظيفية: وشملت كل من سنوات الخبرة بالنسبة للعاملين، وكذلك طبيعة الوظيفة "إدارية أو تقنية أو مختلطة (إدارية وتقنية)".

■ الجزء الثالث: المتغير المستقل التمكين الهيكلي: يشمل هذا الجزء قياس التمكين الهيكلي من خلال أبعاده الستة متمثلة في السلطة غير الرسمية، الفرصة، الموارد، المعلومات، السلطة الرسمية، الدعم، حيث خصص لكل بعد مجموعة من العبارات موزعة كالتالي:

■ بعد السلطة غير الرسمية/ العبارات: 1-5

■ بعد الفرصة/ العبارات: 6-10

■ بعد الموارد/ العبارات: 11-14

■ بعد المعلومات / العبارات: 15-19

■ بعد السلطة الرسمية/ العبارات: 20-23

■ بعد الدعم/ العبارات: 24-29

■ الجزء الرابع: المتغير التابع الإدارة الفعالة للوقت: يضم هذا الجزء المتغير التابع بعباراته الموزعة عبر أربعة أبعاد في التخطيط للوقت، مراقبة الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت وتوزع عبارات كل بعد كالتالي:

■ بعد تخطيط الوقت/ العبارات: 1-6

■ بعد مراقبة الوقت / العبارات: 7-13

■ بعد تنظيم الوقت / العبارات: 14-19

■ بعد توجيه الوقت / العبارات: 20-24

<sup>[1]</sup> سخري عقيلة، مطبوعة محاضرات مقياس: بناء وتصميم أدوات البحث العلمي، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، جامعة الجزائر3، كلية التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2022، ص: 81.

حيث تم الإعتماد على جملة من المصادر العربية والأجنبية من أجل تكوين عبارات الإستبانة صالحة للقياس ومناسبة للدراسة، وتم الإعتماد على مقياس إستبيان شرط فعالية مكان العمل **CWEQ-I** و **CWEQ II** والذي فصلنا فيه سابقا بإعتباره المقياس المتعارف عليه في قياس التمكين الهيكلي في الأدبيات الأجنبية، وبالتالي إعتدنا عليه في قياس التمكين الهيكلي، وذلك بعد الترجمة والتعديل وإضافة بعض العبارات المناسبة من أداة دراسة (محمد السعيد جوال، 2015).

أما بالنسبة لمتغير الإدارة الفعالة للوقت تم الإعتماد على مقاييس كل من **Tesser** و **Britton** و **Burt** و **Macan**، ودراسة كل من (منال كنتوش وفريد كورتل، 2019) و(بريكسي وسيدي، 2020)، لتتحصل على إستبيان مكون من 53 عبارة والتي نلخصها في الجدول [4-5] التالي:

الجدول [4-5]: مصادر أبعاد وعبارات الإستبيان

متغيرات الدراسة	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
المتغير المستقل التمكين الهيكلي	بعد السلطة غير الرسمية	05	(Chandler،1986)
	بعد الفرصة	05	(Laschinger ، Haugh ،1996)
	بعد الموارد	04	(محمد السعيد جوال ،2015)
	بعد المعلومات	05	إستبيان شرط فعالية مكان العمل
	بعد السلطة الرسمية	04	<b>CWEQ-I</b>
	بعد الدعم	05	<b>CWEQ II</b>
المتغير التابع الإدارة الفعالة للوقت	بعد تخطيط الوقت	06	(Burt et al، 2010)
	بعد مراقبة الوقت	07	(Macan et al، 1990)
	بعد تنظيم الوقت	06	(منال كنتوش وفريد كورتل ،2019)
	بعد توجيه الوقت	05	(بريكسي وسيدي ،2020)
	مجموع العبارات	53	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

أما بالنسبة لمقياس ليكارت إستندنا على مقياس الخماسي المكون من غير موافق بشدة، غير موافق، موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بشدة، المقابلة للأوزان 1،2،3،4،5 على التوالي، وكذلك المتوسطات المرجحة لمعرفة إتجاه الرأي والتي تم حسابها من خلال حساب المدى بين أكبر واصغر قيمة للمقياس 5-1=4، ثم نقسمها على أكبر وزن 5 ونضيف أقل وزن وهو 1، وهكذا حتى نصل إلى آخر وزن وهو 5، كما هو موضح في الجدول [4-6]:

الجدول [4-6]: قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
موافق بدرجة متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا للدراسات السابقة.

وبنفس الخطوات نتبعها لتقدير إتجاه رأي المستجوبين حول متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك إستنادا للمقياس الثلاثي بحساب المدى النسبي 5-1=4، ثم نقسمها على 3 فنحصل على 1.33، ونضيفه إلى أقل قيمة في المقياس إلى غاية آخر وزن 5 لتتوصل على النتائج التالية الجدول [4-7]:

الجدول [4-7]: المتوسطات المرجحة والمستويات لمتغيرات الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	من 1 إلى 2.33
متوسط	من 2.34 إلى 3.67
مرتفع	من 3.68 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا على الدراسات السابقة.

#### رابعاً:الصدق الظاهري للإستبيان

بالنسبة للصدق الظاهري للإستبيان تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من أساتذة أنظر الملحق رقم 2 في التخصص من أجل تحسين من جودة المقياس، وتم إجراء تعديلات على بعض العبارات وتنسيقها من خلال الإستعانة بملاحظات وتوجيهات المحكمين.

وعند التوجه لمؤسسة " poval " محل الدراسة وبعد إجراء المقابلة مع رئيس الموارد البشرية لوحدة الصمامات وشرح الإستبيان ومتغيراته، تم الإطلاع عليه من قبل بعض إطارات في مؤسسة " poval " وتحكيمه أيضاً أنظر الملحق رقم 2 وذلك من أجل تكييفه مع واقع المؤسسة، وللتأكد من مدى بساطة العبارات وفهمها من قبل العاملين.

#### خامساً:المقابلة والملاحظة

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات وهي تفاعل لفظي بين فردين في موقف مواجهة يحاول أحدهما إستشارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر، كما تستثار بعض المعلومات في بحث علمي للإستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج، وهي تبادل لفظي وجها لوجه بين الباحث والمبحوث، كما تعتبر محادثة بين شخصين تهدف للحصول على معلومات وثيقة الصلة بالبحث.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى الإستبيان إعتمدنا على المقابلة وذلك عند التوجه للمؤسسة " poval " وتعريفنا بمحتوى الدراسة ومتغيراتها وذلك بالمناقشة مع رؤساء الموارد البشرية لكل وحدة من وحدات الأربعة للمؤسسة، وطرحنا عدة إستفسارات منها عدد العاملين وطبيعة العمل في الوحدات من أجل تحديد الوقت المناسب لتوزيع الإستبيان وخاصة مع ضغط العمل .

كما تعتبر الملاحظة عملية مشاهدة ومراقبة للسلوكيات والظواهر والمشكلات ومتابعة سيرها، واتجاهاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان.<sup>2</sup> ومنه إستعنا بالملاحظة أثناء زيارتنا الميدانية لمؤسسة " poval " وذلك من أجل رصد الممارسات التي لها علاقة بكل من الإدارة الفعالة للوقت والتمكين الهيكلي .

حيث لاحظنا مدى حرص وصرامة العاملين في التعامل مع المقاطعات أثناء العمل وذلك نتيجة ضغط العمل والتي قد تتسبب في تأخر العمل، وأنه يجب أخذ موعد وإعلام رؤساء الموارد البشرية قبل إجراء المقابلة معهم، وأيضا صرامة

[1] فويجيل رزقي وخلفاوي حسين، المقابلة والملاحظة والإستشارة في البحث الإجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد (9)، العدد (1) ، 2020، ص:175.

[2] نفس المكان السابق، ص:176.



إجراءات الدخول حيث يتم بتصريح من عند مسؤول الأمن وموافقة من الإدارة، بالإضافة إلى منع إدخال الحاسوب للمؤسسة.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر العينة جزء من وحدات المجتمع الإحصائي المدروس، نقوم بسحبها عشوائيا ودراسة خصائص وحدتها لتعميم مميزات تلك الخصائص على المجتمع الإحصائي الكلي، ويجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي لكي نحكم على الكل حكما دقيقا، لذلك يتم اللجوء إلى أسلوب العينة للقيام بالدراسة الإحصائية لأن تكلفتها أقل من أسلوب الحصر الشامل.<sup>1</sup>

وتم التركيز في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، أي تم السحب عشوائيا ولم يتم التحيز لأي مفردة من مفردات المجتمع على حساب المفردات الأخرى، ولحساب حجم عينة الدراسة المناسب من المجتمع الأصلي، إتمدنا على قانون ستيفن تامبسون STEVEN K THOMPSON على النحو التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]} = 250$$

### الجدول [4-8]: قانون STEVEN K THOMPSON

N	حجم المجتمع تساوي = 680
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	القيمة الإحتمالية = 0.50

المصدر:

Thompson, K. S. ,**Sampling Third Edition** ,Published by John Wiley & Sons. Inc., Simon Fraser University, New Jersey, (2012) ,p:60.

<sup>[1]</sup> إبراهيم العلي، دراسة مقارنة بين المعاينة العشوائية البسيطة والطبقية في تقدير متوسط وتباين المجتمع، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (41)، العدد (1)، 2019، ص ص: 321-322.

وبالنظر قانون **Daryle. Morgan** يتم استخدام الجدول [10-4] لمعرفة حجم العينة من المجتمع المطلوب على سبيل المثال قد يرغب الباحث في معرفة حجم العينة المطلوب لتمثيل آراء 9000 مدرس ثانوي، فيما يتعلق بالزيادة في الأجر، للحصول على حجم العينة المطلوب أنظر الجدول [10-4] عند قيمة  $N = 9000$  حجم العينة الذي يمثل المعلمين في هذا المثال هو 368، وبالتالي الجدول [10-4] ينطبق على أي مجتمع محدد.<sup>1</sup>

وكذلك بالنسبة لمجتمع مؤسسة " poval" المكون من 680 عاملا و ذلك استنادا الجدول [10-4] حيث ان  $N$  هي حجم المجتمع و  $S$  تمثل حجم العينة، لتتوصل على القيمة المقابلة للمجتمع 700 أقرب ل 680 التي تقابلة العينة 248 وهي الأقرب للعينة 250.

الجدول [9-4]: **Morgan و Krejcie** تحديد حجم العينة من المجتمع المحدد

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	181	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	373
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

المصدر:

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. ,**Determining sample size for research activities**. Educational and psychological measurement, Vol.30 ,No.3. (1970), p: 608.

<sup>(1)</sup> Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. ,**Determining sample size for research activities**. Educational and psychological measurement, Vol.30 ,No.3. (1970), p: 607.

وبعد تحديد حجم العينة المناسب قمنا بتوزيع 300 إستبانة على العاملين، على المجتمع الذي يتكون من الناحية التطبيقية من العاملين في مؤسسة **poval**، والذي يبلغ عددهم 680 موزعين في الجدول [4-10] الذي يحدد عدد الإستبيانات الموزعة والمفقودة والمسترجعة، كالتالي:

الجدول [4-10]: عدد الإستبيانات الموزعة

عدد العاملين في وحدة الصيانة	عدد العاملين في وحدة المسبك	عدد العاملين في وحدة الصمامات	عدد العاملين في وحدة المضخات	عدد المجتمع الكلي
60	300	120	200	680
60	90	75	75	عدد الإستبيانات الموزعة 300
30	90	70	60	عدد الإستبيانات المستردة وصالحة للتحليل 250
30	0	5	15	عدد الإستبيانات غير صالحة للتحليل وضائعة 50

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التوزيع.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وإعتدالية البيانات

#### أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة نستند إلى أساليب إحصائية **Methods Statistical** تسهل قراءة البيانات وتحليلها وتفسيرها، واتخاذ القرارات لقبول الفرضيات أو نفيها، من خلال مجموعة من الإختبارات الإحصائية في برنامج **smartpls 4** و **SPSS . V26** كآلي :

- المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لمعرفة إتجاهات إجابات المستجوبين حول فقرات ومتغيرات أداة الدراسة؛
- النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة ؛
- إختبار **كلمنغروف سميرنوف** من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات .
- بالنسبة لبرنامج **smart pls 4** إستندنا إلى الإختبارات التالية :
- إختبار ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة (**CR**) ومتوسط التباين المستخرج (**AVE**) ؛
- إختبار التحميلات المتقاطعة **Cross-loadings** ومعيار فورنيل لاركر **Fornell-Larck** ؛
- إختبار نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية للإرتباطات **HeterotraitMenotrait Ration** (**HTMT**) ؛
- إختبار معامل تضخم التباين (**VIF**) ؛
- إختبار معامل التحديد (**R<sup>2</sup>**) ؛
- إختبار معامل الأثر (**f<sup>2</sup>**) ؛
- إختبار لاتباين القياس للنماذج المركبة **MICOM** ؛
- إختبار (**MGA**) ؛
- إختبار **IPMA** .

#### ثانياً: طبيعة توزيع المتغيرات

يفترض التحليل الإحصائي البارامترية توزيعاً معيناً للبيانات وعادة ما يكون التوزيع الطبيعي إذا تم انتهاك إفتراض الحالة الطبيعية فقد لا يكون التفسير والإستنتاج موثوقاً به، لذلك من المهم التحقق من هذا الإفتراض قبل متابعة أي إجراءات إحصائية، إن الحالة الطبيعية للبيانات يتضمن إختبار ما إذا كانت بيانات معينة تتبع التوزيع الطبيعي، وهناك قدر كبير من إختبارات الحالة الطبيعية المتاحة في الأدبيات، ولكن إختبار الحالة الطبيعية الأكثر شيوعاً المتوفرة في البرامج الإحصائية (**Shapiro-Wilk (SW)**) إذا كانت العينة أقل من 50 مشاهدة،

وإختبار **Kolmogorov- Smirnov (KS)** إذا كانت عدد مشاهدات أكبر أو يساوي 50 مفردة.<sup>1</sup> وذلك لإختبار الفرضية التالية :

- $H_0$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
- $H_1$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

يبين الجدول [4-11] نتائج الإختبار (SW) و(KS) حيث نلاحظ من خلال أن القيمة الإحتمالية **sig** لإختبار الإحصائي **Kolmogorov- Smirnov** للمتغيرات التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت أقل مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة وبذلك نعلم في دراستنا على تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية **PLS-SEM**.

الجدول [4-11]: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
المتغيرات وأبعادها	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic القيمة الإحصائية للإختبار	df درجة الحرية	Sig. القيمة الإحتمالية	Statistic القيمة الإحصائية للإختبار	df درجة الحرية	Sig. القيمة الإحتمالية
السلطة غير رسمية	0.159	250	0.000	0.955	250	0.000
الفرصة	0.179	250	0.000	0.922	250	0.000
الموارد	0.179	250	0.000	0.930	250	0.000
المعلومات	0.173	250	0.000	0.925	250	0.000
السلطة الرسمية	0.173	250	0.000	0.959	250	0.000
الدعم	0.139	250	0.000	0.953	250	0.000
تخطيط الوقت	0.125	250	0.000	0.966	250	0.000
مراقبة الوقت	0.171	250	0.000	0.963	250	0.000
تنظيم الوقت	0.149	250	0.000	0.958	250	0.000
توجيه الوقت	0.183	250	0.000	0.908	250	0.000
التمكين الهيكلي	0.159	250	0.000	0.923	250	0.000

<sup>(1)</sup> Razali, N. M., & Wah, Y. B. , Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson-darling tests, Journal of statistical modeling and analytics, Vol.2 ,No.1 ,(2011), p:22 .

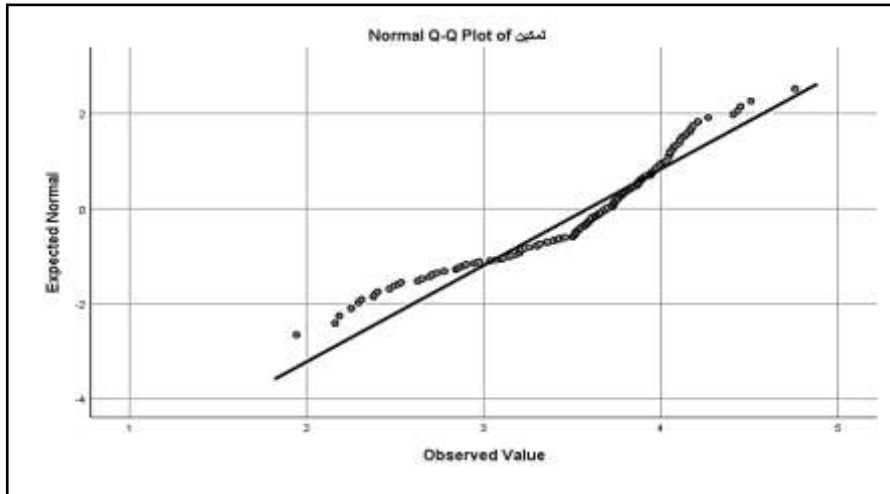
الإدارة الفعالة للوقت	0.102	250	0.000	0.963	250	0.000
-----------------------	-------	-----	-------	-------	-----	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

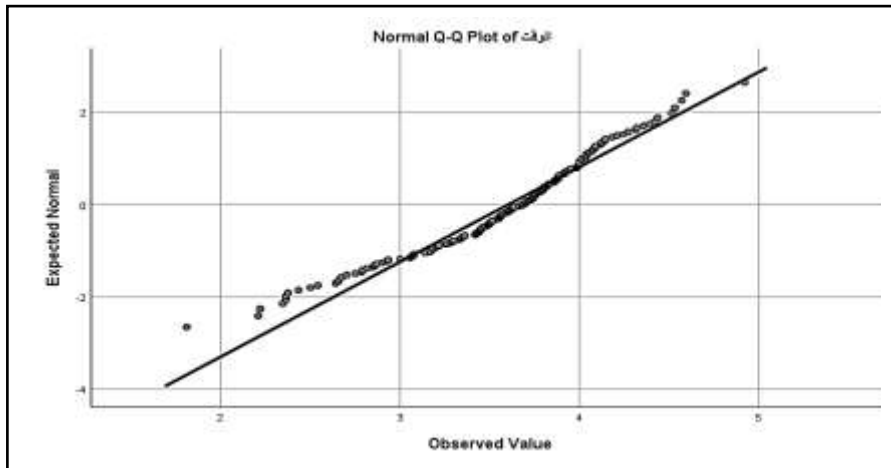
كما يعتبر المخطط الرباعيات (مخطط Q-Q) أداة تشخيصية وفعالة للتحقق من الحالة الطبيعية للبيانات، ومنه يوضح الشكل [9-4] (مخطط Q-Q) رسم الربيعات لكل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت ومدى توزيعهما طبيعياً، وفيه يتم التدقيق في مدى تقارب النقاط والتي تمثل المشاهدات المتغيرين من الخط القطري المرسوم، فكلما إقتربت نقاط المتغير من الخط القطري كلما دل ذلك على إقتراب توزيع المتغير من التوزيع الطبيعي، ومنه نلاحظ ان اجابات العينة متباعدة نوعا ما عن التوزيع الطبيعي من خلال تشتت النقاط عن الخط القطري لكل من للتمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت .

الشكل [9-4]: المخطط A و B الرباعيات (Q-Q)

A



B



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

## المبحث الثالث: نمذجة المسار PLS- SEM كأساس للتحليل

يعتمد الباحثين على أدوات التحليل الإحصائي من أجل تطوير نتائج البحوث وإستكشافها، أهمها نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية "Partial least squares structural equations modeling" والتي تعتبر من الأدوات الإحصائية الناشئة، ومن خلال هذا المبحث سنوضح أساسياتها ومفهومها كأداة أكثر تطوراً للتحليل البيانات متعددة المتغيرات.

### المطلب الأول: مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية

#### أولاً: تعريف نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية

في ثمانينيات القرن الماضي إقترح **Herman Wold** التصميم الأولي للنموذج الناعم والتي تعتمد عليه منهجية **PLS-SEM** كبديل عن **CB-SEM**، والتي تم وصفه بأنه نمذجة صلبة بسبب إفتراضاته الصارمة من حيث توزيع البيانات وحجم العينة، وكلتا المنهجيتين تطورا في نفس الوقت إلا أن **CB-SEM** أصبحت تستعمل على نطاق أوسع نظراً لتوفر تطبيق **LISREL** في وقت مبكر منذ أواخر السبعينيات، في المقابل لم يبدأ تطوير **PLS-SEM** إلا مع ظهور تطبيق **PLS-Graph** من قبل **Wynne Chin** في منتصف التسعينيات ومع إصدار **Smart pls 2** وفي عام 2005 إزدادت وتيرة إستخدام منهجية **PLS-SEM** بشكل كبير.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى تنتمي تقنيات تحليل البيانات متعددة المتغيرات إلى الجيل الأول مثل الإنحدار المتعدد والإنحدار اللوجستي وتحليل التباين، وإلى المجموعة الأساسية من الأساليب الإحصائية التي يستخدمها الباحثون لإختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات، قام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات العلمية بتطبيق هذه الأساليب لتوليد النتائج، وتشترك هذه التقنيات في ثلاثة قيود مهمة وهي:<sup>2</sup>

1. إفتراض بنية نموذجية بسيطة ؛

2. تتطلب جميع المتغيرات قابلة للملاحظة ؛

3. إفتراض أن جميع المتغيرات يتم قياسها بدون اخطاء.

فيما يتعلق بالقيود الأول يفترض تحليل الإنحدار المتعدد وإمتداداته بنية نموذجية بسيطة تتضمن طبقة واحدة من المتغيرات التابعة والمستقلة والسلاسل السببية، مثل "أ يؤدي إلى ب يؤدي إلى ج" أو شبكات إسمية أكثر تعقيداً تتضمن عدداً كبيراً من المتغيرات المتداخلة، لا يمكن تقديرها إلا على مستوى متعدد بإستخدام هذه الطرق وليس في وقت واحد مما تؤثر على جودة النتائج.

[1] جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكريا بالخامسة، مواضيع متقدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية **PLS-SEM**، الطبعة الأولى، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2022، ص: 61.

[2] Hair Jr, J. F, et al , Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R, Springer Nature. , (2021), p: 03 .

فيما يتعلق بالقيود الثاني تقتصر طرق نوع الإنحدار على معالجة المتغيرات التي يمكن ملاحظتها مثل العمر أو المبيعات (بالوحدات أو الدولارات)، أما المفاهيم النظرية التي هي خصائص أو سمات مجردة غير قابلة للرصد لوحدة إجتماعية وبذلك فإن إدراج مقاييس المفاهيم النظرية يأتي مع العديد من أوجه القصور.

فيما يتعلق بالقيود الثالث يتعين على الباحث أن يضع في إعتباره أن كل ملاحظة للعالم الحقيقي مصحوبة بدرجة معينة من خطأ القياس، والتي يمكن أن تكون منتظمة أو عشوائية.

ومنه تقنيات الجيل الأول بالمعنى الدقيق للكلمة قابلة للتطبيق فقط عندما لا تحتوي المتغيرات المقاسة على خطأ منهجي أو عشوائي، ومع ذلك نادرًا ما يتم مواجهة هذا الموقف في الواقع، لا سيما عندما يكون الهدف هو تقدير العلاقات بين مقاييس المفاهيم النظرية، نظرًا لأن العلوم الإجتماعية والعديد من المجالات الأخرى للبحث العلمي تتعامل بشكل روتيني مع المفاهيم النظرية مثل التصورات والمواقف والنوايا، وبالتالي فإن هذه القيود على تقنيات الجيل الأول مؤكدة.

وللتغلب على هذه القيود يتجه الباحثون بشكل متزايد إلى تقنيات الجيل الثاني التي يشار إليها بإسم **نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)**، التي تمكن الباحثين من نمذجة وتقدير العلاقات المعقدة في وقت واحد بين المتغيرات المتعددة التابعة والمستقلة، وعادة ما تكون المفاهيم قيد الدراسة غير قابلة للملاحظة ويتم قياسها بشكل غير مباشر بواسطة مؤشرات متعددة، وعند تقدير العلاقات يراعي **SEM** خطأ القياس في المتغيرات المرصودة نتيجة لذلك تحصل الطريقة على قياس أكثر دقة للمفاهيم النظرية.<sup>1</sup>

يوضح الجدول [4-12] المناهج الإحصائية المستخدمة في تحليل متعدد المتغيرات، وتستخدم هذه المناهج الإحصائية إما لتأكيد نظريات سابقة أو لدراسة العلاقات بين المتغيرات، لتكون بذلك إما توكيدية عند إختبار نظريات ومفاهيم موجودة أو إستكشافية للبحث في علاقات وإرتباط متغيرات لا يوجد معرفة سابقة بها.

<sup>(1)</sup>Hair Jr, J. F, et al , et al, OP. cit,p:04.



الجدول [4-12]: تقسيم التحليل متعدد المتغيرات

تقنيات الإحصائية	إستكشافية	توكيدية
تقنيات الجيل الأول	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التحليل العنقودي</li> <li>■ التحليل العاملي الإستكشافي</li> <li>■ مقياس متعدد الأبعاد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحليل التباين</li> <li>■ الإنحدار اللوجستي</li> <li>■ الإنحدار المتعدد</li> <li>■ التحليل العاملي التوكيدي</li> </ul>
تقنيات الجيل الثاني	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نمذجة المعادلات الهيكلية</li> <li>■ نمذجة المربعات الصغرى الجزئية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشتركة</li> </ul>

المصدر: جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكريا بالخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية - **pls-sem**، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2021، ص: 22.

ثانياً: أنواع نمذجة المعادلات الهيكلية

أشار الباحثين إلى نوعين من نمذجة المعادلات الهيكلية وهي نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشتركة

**least covariance - based SEM**، ونمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية **least Partial squares SEM** وتسمى أيضا نمذجة مسار **PLS**.

تستخدم نمذجة القائمة على التغيرات المشتركة لتأكيد أو رفض متغيرات البحث التي تعتبر مجموعة من العلاقات بين عدة متغيرات يمكن إختبارها علمياً، وذلك من خلال تحديد مدى قدرة النموذج النظري المقترح في الدراسة على تقدير مصفوفة التغيرات لمجموعة بيانات العينة، في حين تستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية لتطوير النظريات في البحوث الإستكشافية وذلك من خلال شرح التغيرات في المتغيرات التابعة عند فحص نموذج البحث.<sup>1</sup>

ولكي يحدد الباحث متى يستعمل كل من نمذجة القائمة على التغيرات المشتركة **CB-SEM** ونمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية **PLS-SEM**، يجب أن يعرف خصائص كل من الطريقتين الجدول [4-13] ففي حالة كانت النظرية أقل تطوراً يتبنى الباحث **PLS-SEM** كأساس للتحليل.

<sup>(1)</sup> جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكريا بالخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية **PLS-SEM**، الطبعة الأولى، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2021، ص: 24.

الجدول [4-13]: قواعد الاختيار بين نمذجة **CB-SEM** و نمذجة **PLS-SEM**

إستعمل نمذجة <b>CB-SEM</b> إذا كان:	إستعمل نمذجة <b>PLS-SEM</b> إذا كان:
<p>✓ إذا كان الهدف هو إختبار النظرية أو تأكيد النظرية أو مقارنة النظريات البديلة فحدد <b>CB-SEM</b>.</p> <p>✓ إذا كان النموذج غير متسلسل وعلاقات دائرية فحدد <b>CB-SEM</b>.</p> <p>✓ إذا كان بحثك يتطلب معيارًا لجودة المطابقة، فإن <b>CB-SEM</b> هو النهج المفضل.</p> <p>✓ إذا كانت البيانات موزعة بشكل طبيعي فحدد <b>CB-SEM</b>.</p>	<p>✓ إذا كان الهدف هو توقع بنيات الهدف الرئيسية أو تحديد بنيات المؤثرة في بنيات الهدف الرئيسية، فإختر <b>PLS-SEM</b>.</p> <p>✓ إذا كان البحث إستكشافيًا حدد <b>PLS-SEM</b>.</p> <p>✓ إذا كان النموذج الهيكلي معقدًا (العديد من التركيبات والعديد من المؤشرات) فحدد <b>PLS-SEM</b>.</p> <p>✓ إذا كانت حجم العينة صغيرا والبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.</p> <p>✓ إذا كنت بحاجة إلى إستخدام درجات المتغير الكامن في التحليلات اللاحقة، فإن <b>PLS-SEM</b> هو أفضل نهج.</p>

المصدر:

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M, **PLS-SEM: Indeed a silver bullet**, Journal of Marketing theory and Practice, Vol.19 ,No.2. (2011), p: 144 .

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ نمذجة المعادلة الهيكلية **PLS-SEM**

أولاً: خصائص نمذجة المعادلة الهيكلية **PLS-SEM**

تحتوي الخصائص الإحصائية لخوارزمية **PLS-SEM** على ميزات مهمة مرتبطة بخصائص البيانات والنموذج المستخدم، حيث أن خصائص طريقة **PLS-SEM** تؤثر على تقييم النتائج، ومنه هناك أربعة قضايا حرجة ذات صلة بتطبيق **PLS-SEM**: (1) خصائص البيانات، (2) خصائص النموذج، (3) تقدير النموذج، و(4) تقييم النموذج، الجدول [4-14] يلخص الخصائص الرئيسية الطريقة **PLS-SEM**.

الجدول [4-14]: الخصائص الرئيسية ل نموذج PLS-SEM

خصائص البيانات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا توجد مشكلة مع أحجام العينات الصغيرة ؛</li> <li>تتحقق مستويات عالية من القوة الإحصائية بأحجام عينات صغيرة ؛</li> <li>تزيد أحجام العينات الأكبر من الدقة (أي التناسق) .</li> </ul>	حجم العينة
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا توجد إفتراضات توزيعية، لأن PLS-SEM هي طريقة غير معلمية.</li> </ul>	توزيع البيانات
<ul style="list-style-type: none"> <li>النموذج يكون قوي للغاية طالما أن القيم المفقودة أقل من مستوى معقول (أقل من 5%).</li> </ul>	القيم المفقودة
<ul style="list-style-type: none"> <li>يعمل مع البيانات المترية والمتغيرات المقاسة شبه المترية (الترتيبية) ؛</li> <li>تستوعب خوارزمية PLS-SEM القياسية التشفير الثنائي المتغيرات .</li> </ul>	سلم القياس
خصائص النموذج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>يعالج المباني الفردية ومتعددة العناصر.</li> </ul>	عدد عناصر نموذج القياس
<ul style="list-style-type: none"> <li>يدمج بسهولة نماذج القياس الإنعكاسية والتكوينية.</li> </ul>	العلاقات بين المباني ومؤشراتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>يتعامل مع النماذج المعقدة مع العديد من علاقات النماذج الهيكلية.</li> </ul>	تعقيد النموذج
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يُسمح بأي حلقات سببية، (لا توجد علاقات دائرية) في النموذج الهيكلية.</li> </ul>	إعداد النموذج
تقدير النموذج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>التقليل من مقدار التباين غير المبرر وتعظيم (أي قيم <math>R^2</math>) .</li> </ul>	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>يتقارب النموذج بعد عدة تكرارات (حتى في النماذج المعقدة و/ أو مجموعات كبيرة من البيانات) إلى الحل الأمثل (أي أن الخوارزمية فعالة للغاية).</li> </ul>	الفعالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>ينظر إليها كوكلاء للمفهوم الكامن قيد التحقيق ممثلة بالمركبات.</li> </ul>	طبيعة البنى
<ul style="list-style-type: none"> <li>مقدرة كمجموعات خطية من مؤشراتها (أي أنها محددة) ؛</li> <li>تستخدم لأغراض تنبؤية ؛</li> <li>يمكن إستخدامها كمدخلات للتحليلات اللاحقة ؛</li> <li>لا تتأثر بقيود البيانات وأوجه القصور.</li> </ul>	نتائج مجموع المبنى

تقييم النموذج	
تقييم النموذج العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا تتطلب مؤشرات المطابقة.</li> </ul>
تقييم نماذج القياس	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم تقييم نماذج القياس على أساس موثوقية المؤشر، موثوقية الإتساق الداخلي، الصلاحية التقاربية والتمييزية، كما يتم تقييم نماذج القياس التكوينية على أساس تقارب الصلاحية والعلاقة الخطية للمؤشر والدلالة وأهمية أوزان المؤشرات.</li> </ul>
تقييم النموذج الهيكلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>العلاقة الخطية المتداخلة بين مجموعات البنات، مستوى دلالة معاملات المسار وأهميتها معايير تقييم القدرة التنبؤية خارج العينة .</li> </ul>
تحليلات إضافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل بنات عالية المستوى نماذج المكونات الهرمية ؛</li> <li>تحليل متغيرات الوساطة ؛</li> <li>تحليل المتغيرات المعدلة ؛</li> <li>تحليل متعدد المجموعات.</li> </ul>

#### المصدر:

Hair Jr, J. F, et al , Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R, Springer Nature , (2021), pp: 12-13 .

#### ثانياً: مبادئ نمذجة المعادلة الهيكلية PLS-SEM

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نمذجة المعادلة الهيكلية PLS-SEM يجب على الباحث التعرف عليها قبل استخدامها، منها نماذج المسار ومكوناته، وكذلك التعرف على معنى كل من المباني والمؤشرات وأنواع نماذج القياس التكوينية والإنعكاسية، والنماذج المتطورة المتمثلة في المكونات الهرمية وأنواعها، ونفصل في ذلك أكثر من خلال تعريف كل منها التالي:

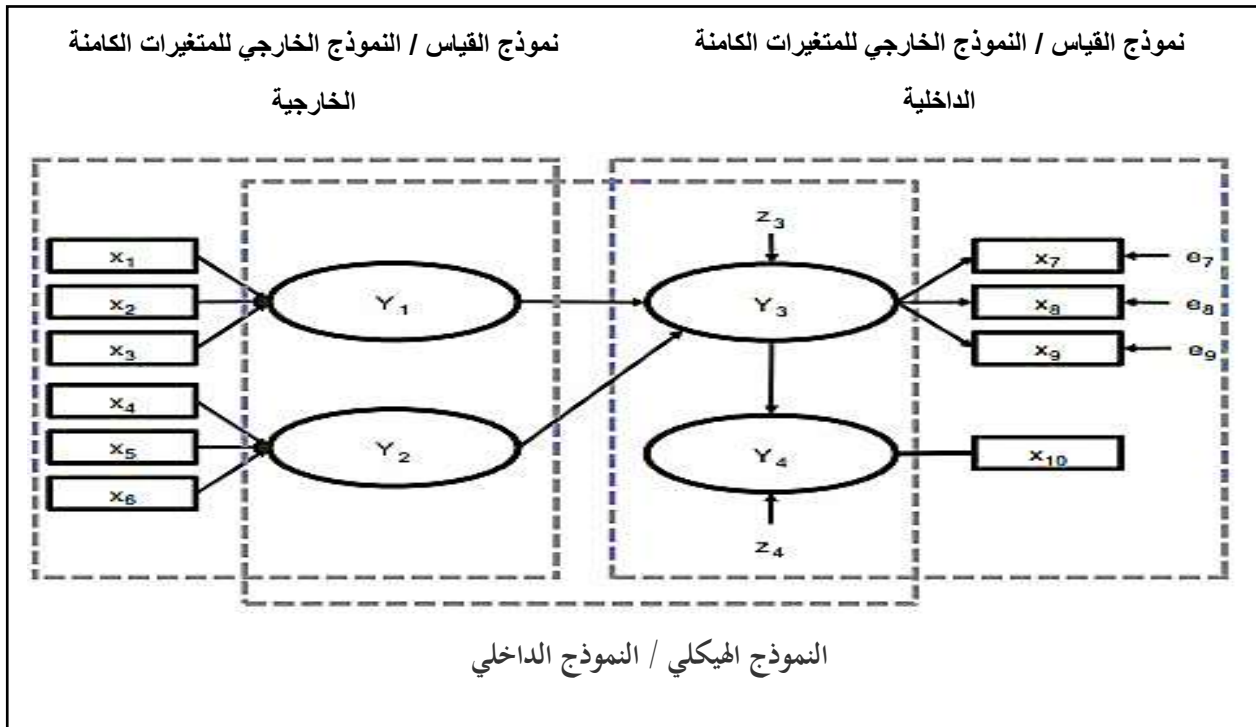
■ نماذج المسار: وهي عبارة عن مخططات بيانية تُستخدم لعرض الفرضيات وعلاقات المتغيرات والتي يتم فحصها عند تطبيق SEM، يوضح الشكل [4-10] مثالا عن نموذج المسار، ويتكون نموذج مسار PLS من عنصرين:

1. النموذج الهيكلي: يُطلق عليه أيضاً النموذج الداخلي في سياق PLS-SEM يربط معاً التركيبات (الدوائر أو الأشكال البيضاوية) مع بعضها البعض، ويعرض النموذج الهيكلي أيضاً العلاقات (المسارات) بين التركيبات.

2. نماذج القياس: يشار إليها أيضًا بالنماذج الخارجية في **PLS-SEM** للبنى التي تعرض العلاقات بين التركيبات ومتغيرات المؤشر (المستطيلات)، وفي الشكل [4-10] نلاحظ أن الأسهم الإيجابية تشير من متغيرات المؤشر ( $x_1$  إلى  $x_3$  إلى  $Y_1$  و  $x_4$  إلى  $x_6$  إلى  $Y_2$ ) إلى البناء، مما يشير إلى علاقة تنبؤية (سببية) في هذا الاتجاه.

- المباني: هي المتغيرات التي لا يتم قياسها مباشرة، وتمثل في نماذج المسار بدوائر أو أشكال بيضاوية من  $Y_1$  إلى  $Y_4$ .
- المؤشرات: تسمى أيضا بالعناصر أو بالمتغيرات الواضحة فهي المتغيرات المقاسة مباشرة بالبيانات، وتمثل في نماذج المسار بواسطة مستطيلات من  $x_1$  إلى  $x_{10}$ .
- الأسهم: يتم تمثيل العلاقات بين التركيبات وكذلك بين البنيات والمؤشرات المخصصة لها على أنها أسهم في **PLS-SEM**، وتكون الأسهم دائما ذات رأس واحد وبالتالي تمثل العلاقات الإيجابية، تعتبر الأسهم أحادية الرأس علاقات تنبؤية وبدعم نظري قوي يمكن تفسيرها على أنها علاقات سببية.

الشكل [4-10]: نموذج مسار بسيط



المصدر:

Hair Jr, J. F, et al , **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R**, Springer Nature , (2021), p: 06.

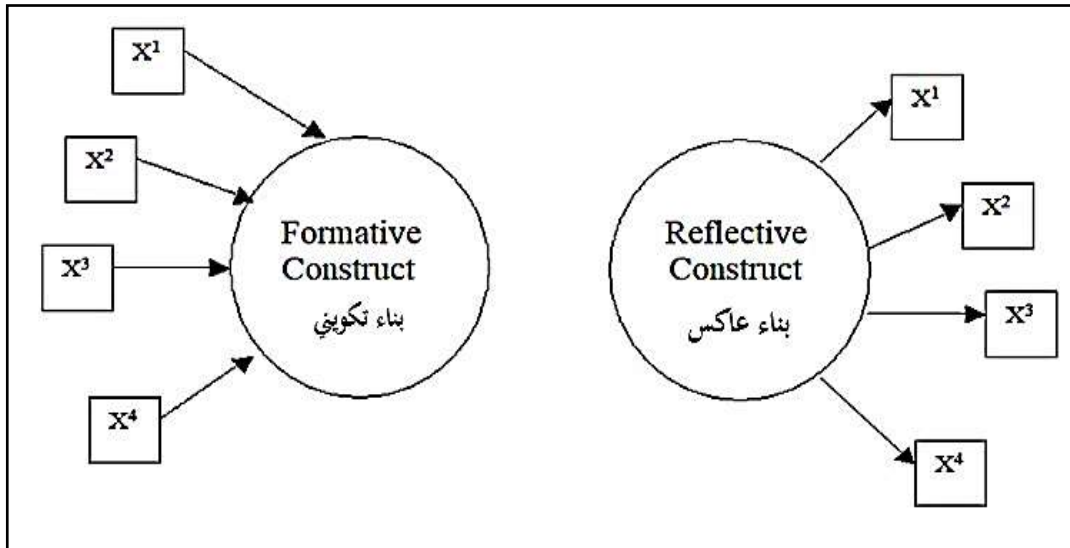
■ نموذج القياس:

هو أحد مكونات النموذج العام حيث يتم وصف التركيبات الكامنة، وتشمل نماذج القياس نوعين من المقاييس الإنعكاسية والتكوينية، ويتعلق التمييز الأكثر شيوعاً بين المقاييس الإنعكاسية والتكوينية بالعلاقة الموجودة بين البناء وعناصر القياس الخاصة به، بشكل عام تعمل الأنماط العاكسة كمؤشر للسببية من التركيبات إلى عناصر القياس، والعكس صحيح بالنسبة للأنماط التكوينية.<sup>1</sup> يوضح الشكل [4-11] أدناه الاختلافات بين البناء التكويني والإنعكاسي .

■ نموذج القياس التكويني:

وهو الذي يكون فيه المتغير الكامن نتيجة للمؤشرات الخاصة به، ولأن المتغير الكامن يتم تحديده من خلال مؤشرات فإن تغيير أو إستبدال مؤشر تكويني سيغير معنى المتغير الكامن، بدلاً من ذلك في البناء الإنعكاسي تُعتبر المؤشرات على أنها نتائج المتغير الكامن الذي تنتمي إليه مما يعني أن العناصر تتجلى من خلال البناء، وإستخدام المؤشرات العاكسة قابل للتبادل وإلى حد ما يمكن إزالته، وهناك إختلاف مهم آخر بين النموذجين وهو ما إذا كانت عناصر القياس تمتلك أي إرتباط، وبالإشارة إلى النموذج التكويني ليس من الضروري أن تظهر جميع عناصر القياس ذات الإرتباط العالي بينما ينص النموذج الإنعكاسي على أن هناك حاجة إلى أن تكون جميع عناصر القياس مترابطة بشكل كبير.<sup>2</sup> ويوضح الشكل [4-11] الفرق بين البناء التكويني والإنعكاسي.

الشكل [4-11]: الإختلاف بين البناء التكويني والإنعكاسي



المصدر:

Hanafiah, M. H. , **Formative vs. reflective measurement model: Guidelines for structural equation modeling research**, International Journal of Analysis and Applications, Vol.18 ,No.5. (2020), p: 878.

<sup>(1)</sup> Hanafiah, M. H. , **Formative vs. reflective measurement model: Guidelines for structural equation modeling research**, International Journal of Analysis and Applications, Vol.18 ,No.5. (2020), p: 878.

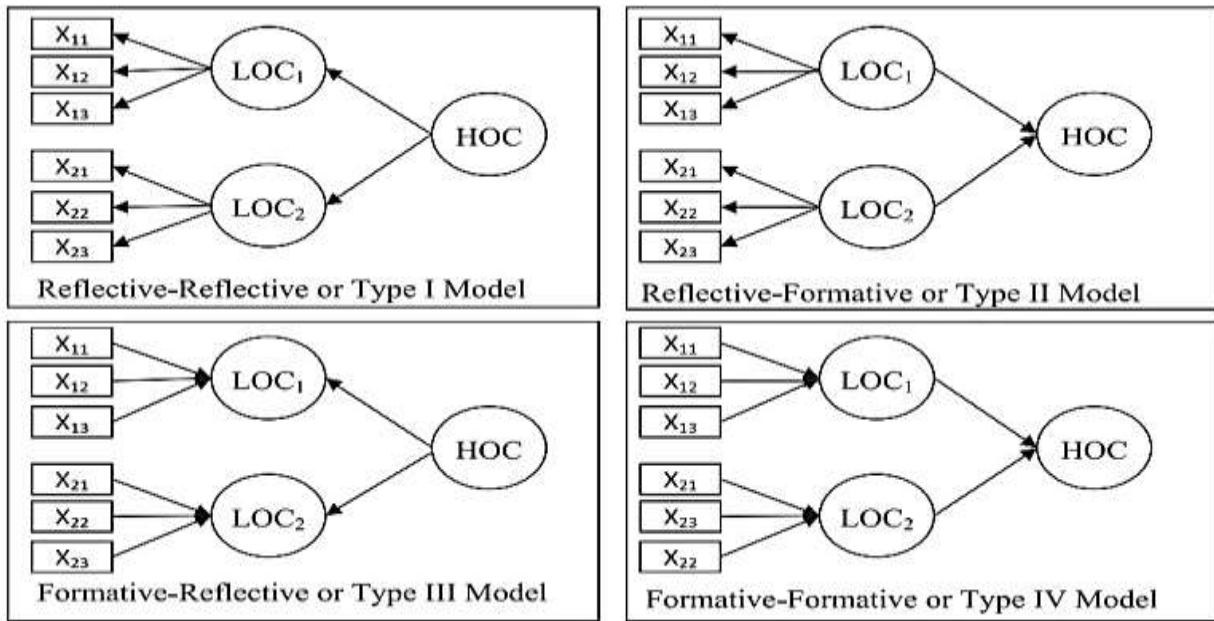
<sup>(2)</sup> Hanafiah, M. H. , OP. cit,p: 879.

▪ نمذجة المكونات الهرمية (HCM):

**Hierarchical Component Modelling** وهي من مواضيع **PLS-SEM** المتقدمة، وتعرف بإسم نمذجة المكونات الهرمية (HCM) والتي تتكون من مكون ذي ترتيب أدنى يمكن ملاحظته (LOC)، ومكون غير قابل للملاحظة (HOC)، ونعتبر بناء متعدد الأبعاد عندما يتكون من عدد من السمات أو الأبعاد المترابطة ويكون موجوداً في مجالات متعددة الأبعاد.<sup>1</sup>

تعتبر المكونات الهرمية تمثيلات صريحة للتركيبات متعددة الأبعاد الموجودة على مستوى أعلى من التجريد، وترتبط بالتركيبات الأخرى على مستوى مماثل من التجريد هو الوسيط الكامل للتأثير من أو إلى أبعادها الأساسية، يوضح الشكل [4-12] التوضيحي الأنواع الأربعة الرئيسية من HCMs التي تمت مناقشتها في أدبيات النمذجة، حيث تحتوي هذه الأنواع من النماذج على عنصرين مكون الترتيب الأعلى (HOC) الذي يلتقط الكيان الأكثر تجریداً ومكون الترتيب الأدنى (LOC) الذي يلتقط الأبعاد الفرعية للكيان المجرد، يتميز كل نوع من أنواع HCMs بعلاقة مختلفة بين HOCs و LOCs وبناء ومؤشراتها.

الشكل [4-12]: أنواع نماذج المكونات الهرمية ( LOC = بنية أقل مرتبة، HOC = بناء ترتيب أعلى)



المصدر:

Ali, A., et al , Does governance in information technology matter when it comes to organizational performance in Pakistani public sector organizations? Mediating effect of innovation, *SAGE open*, Vol.11 ,No.2 ,(2021), p:08 .

<sup>(1)</sup> Hooi, T. K., et al , Relationship of big data analytics capability and roduct innovation performance using smartPLS 3.2. 6: Hierarchical component modelling in PLS-SEM, *Int. J. Supply Chain Manag*, Vol.7 ,No. , 1(2018), p: 878.

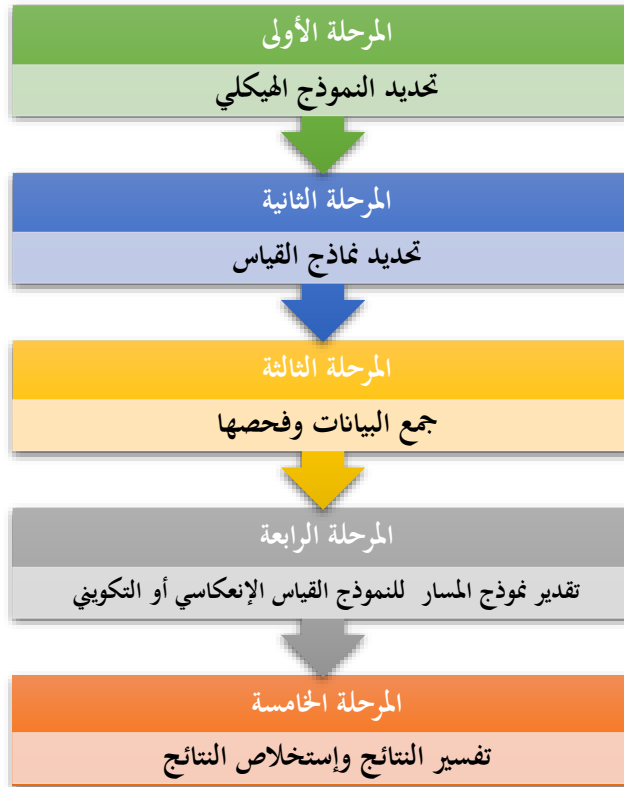
حسب الشكل [4-12] هناك أربعة أنواع من نماذج المكونات الهرمية (HCM)، تتمثل في :

- I. نموذج هرمي إنعكاسي إنعكاسي ؛
- II. نموذج هرمي إنعكاسي تكويني ؛
- III. نموذج هرمي تكويني إنعكاسي ؛
- IV. نموذج هرمي تكويني تكويني.

### المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية في تطبيق نمذجة PLS-SEM

من أجل المعالجة الإحصائية باستخدام نمذجة PLS-SEM أشار المنظرين في هذا المجال إلى جملة من المراحل التي يجب إتباعها، من أجل إختبار الفرضيات المطروحة من قبل الباحث والتوصل إلى النتائج، حيث تشمل المرحلة الأولى تحديد النموذج الهيكلي، المرحلة الثانية تتمثل في تحديد نموذج القياس، المرحلة الثالثة تمثل جمع البيانات وفحصها، المرحلة الرابعة تقدير نموذج للنموذج القياس الإنعكاسي أو التكويني، وأخيرا المرحلة الخامسة تفسير وإستخلاص النتائج، ونوجز هذه المراحل في الشكل [4-13] أدناة .

#### الشكل [4-13]: الإجراءات المنهجية في تطبيق نمذجة PLS-SEM



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.



■ المرحلة الأولى تحديد النموذج الهيكلي:

يقصد به إعداد مخطط يوضح فرضيات البحث ويعرض العلاقة بين المتغيرات التي سنفحصها، أي وضع نموذج المسار الذي يربط بين المتغيرات والمباني وإعدادها، حيث يمكننا من تنظيم الأفكار والنظر ببيانها في العلاقة بين المتغيرات، كما تعتبر نماذج المسار وسيلة فعالة لتبادل الأفكار بين الباحثين في نفس المتغيرات، وبشكل أدق نحدد في هذه المرحلة النموذج الهيكلي الذي يصف العلاقات بين المتغيرات الكامنة، وكذلك نوع المتغيرات إن كانت متغيرات معدلة أو وسيطة أو مكونات هرمية.<sup>1</sup>

■ المرحلة الثانية تحديد نماذج القياس:

تمثل نماذج القياس العلاقات بين المباني والمؤشرات المقابلة لها والتي تسمى نماذج القياس الخارجية، وهذه العلاقات تسمى بنظرية القياس التي تعتبر شرطاً ضرورياً للحصول على نتائج صالحة وموثوقة وذات مصداقية، فإذا كانت نماذج القياس تتصف بالموثوقية والمصدقية ينعكس ذلك على جودة النتائج وإختبار الفرضيات، وعادة ما يكون أمامنا العديد من المقاييس العلمية ولكن يستخدم أغلب الباحثين المقاييس المنشورة في دراسات بحثية سابقة، مثل الإعتماد على - مقياس إستبيان شرط فعالية مكان العمل **CWEQ- I I** لقياس التمكين الهيكلي - ويبقى القرار للباحث عن كيفية إختيار نمط مؤشرات القياس إذا كانت نماذج قياس عاكسة أو نماذج قياس تكوينية، والذي مزال محل الجدل الكبير بين الباحثين في تخصصات مختلفة، وحسب زكرياء بالخامسة هناك مجموعة من الإرشادات تلخص أهم النقاط الأساسية التي يجب مراعاتها في إعداد نماذج المسار، وهي:<sup>2</sup>

- ينبغي أن تكون المباني المتعلقة بمتغيرات الدراسة محددة بدقة ومعرفة بموضوع ؛
- تحديد العلاقات بين المباني التابعة والمستقلة وكذلك العلاقات الأكثر تعقيداً كالوساطة والتعديل عند الإقتضاء؛
- افتراض طبيعة العلاقات على أساس نظرية علمية أو البحوث السابقة أو المنطق أو حكم الباحث ؛
- تحديد ترتيب المباني من الترتيب الأولي أو من الترتيب الثاني ؛
- تحديد أنماط القياس إما تكوينية أو عاكسة إستناداً إلى خلفية الدراسة وأهدافها .

■ المرحلة الثالثة جمع البيانات وفحصها:

تتطلب عملية جمع البيانات الكثير من الوقت والجهد من أجل تنفيذ التحليل وذلك إستناداً إلى قاعدة "مدخلات رديئة تنتج مخرجات رديئة"، ولذلك بعد جمع البيانات العملية بإستخدام الإستبيان يجب فحصها وتحديد البيانات المفقودة وغير المتناسقة، القيم المتطرفة، توزيع البيانات، وذلك من خلال:<sup>3</sup>

✓ معالجة أنماط الأجوبة المشبوهة وغير المتناسقة وإزالتها من مجموع البيانات ؛

[1] جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكريا بالخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية **pls-sem**، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2021، ص: 65.

[2] جوزيف ف. هير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

[3] جوزيف ف. هير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 88-89.

✓ معالجة البيانات المفقودة بإزالة الأجوبة المخالفة من مجموع البيانات .

■ المرحلة الرابعة تقدير نموذج للنموذج القياس الإنعكاسي أو التكويني:

أولا بالنسبة للقواعد الأساسية لتقييم الذي يتبناها الباحث في تقييم نموذج القياس التكويني يتبع الخطوات الرئيسية التالية، والتي تشمل: (1) صلاحية التقارب، (2) العلاقة الخطية للمؤشر، (3) الأهمية الإحصائية وأهمية أوزان المؤشر وفي ما يلي يلخص الجدول [4-15] هذه المراحل الأساسية :

الجدول [4-15]: القواعد الأساسية لتقييم نموذج القياس التكويني

المقاييس والعتبات	المعيار
يجب أن تكون قيمة ارتباط بين البناء التكويني والقياس الإنعكاسي (أو عنصر واحد) لنفس المفهوم $\leq 0.708$ .	تقارب الصلاحية (تحليل التكرار)
العلاقة الخطية حرجة إذا كانت $VIF \geq 5$ العلاقة الخطية المتداخلة غير حرجة إذا كان $VIF = 3-5$ العلاقة الخطية المتداخلة لا تحتوي على مشكلة إذا كانت $VIF < 3$	العلاقة الخطية المتداخلة VIF
الوزن الخارجي للمؤشر له دلالة إحصائية نحتفظ بالمؤشر ؛ الوزن الخارجي للمؤشر ليس له دلالة إحصائية، والوزن الخارجي للمؤشر مرتفع أي أكبر من <b>0.50</b> فيجب الاحتفاظ به ؛ الوزن الخارجي للمؤشر ليس له دلالة إحصائية، والتحميل الخارجي للمؤشر منخفضا أي أقل من <b>0.50</b> يجب إزالة المؤشر.	الدلالة الإحصائية لأوزان المؤشرات

المصدر :

Hair Jr, J. F, et al , Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R, Springer Nature , (2021), p: 96.

أما بالنسبة لتقييم نماذج القياس الإنعكاسية يتم ذلك بتقييم موثوقية المقاييس على كل من مستوى المؤشر (موثوقية المؤشر) ومستوى البناء (موثوقية الإتساق الداخلي)، حيث يركز تقييم المصدقية على الصلاحية المتقاربة لكل مقياس وذلك باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE)، كما تسمح نسبة الارتباطات غير المتجانسة - أحادية الإتجاه (HTMT) بتقييم الصلاحية التمييزية للبناء المقاس بشكل إنعكاسي، مقارنة بمقاييس البناء الأخرى في نفس النموذج وعموما يتم إتباع المراحل التالية: (1) موثوقية الإتساق الداخلي، (2) المصدقية التقاربية، (3) تقييم الصلاحية التمييزية.

الجدول [4-16]: تقييم النموذج القياس الإنعكاسي

المعيار	وصفه	نوع الصلاحية
<p><math>\alpha</math> كرونباخ &lt; 0.6</p> <p>الموثوقية CR</p> <p>المركبة &lt; 0.6</p>	<p>موثوقية الإتساق الداخلي هي قياس مدى قدرة المؤشر على قياس بنائه الكامن، والأدوات المستخدمة لتقييم ذلك هي الموثوقية المركبة CR وألفا كرونباخ والتي تعتبر حساسة لعدد عناصر التي يحتويها المقياس، وتميل إلى تقليل من موثوقية الإتساق الداخلي، لذلك تعتبر الموثوقية المركبة CR الأكثر ملائمة.</p>	<p>موثوقية الإتساق الداخلي</p>
<p>متوسط التباين المستخرج (AVE) &gt; 0.5</p> <p>تحميل المؤشر &lt; 0.60</p>	<p>تعرف أنها المدى الذي يرتبط به المقاس بشكل إيجابي بمؤشرات بديلة لنفس المبنى، بناءً على المبدأ القائل بأن مقاييس البناء يجب أن تكون شديدة الترابط، ويتم تقييم الصلاحية المتقاربة لبناء مع مؤشر عاكس بواسطة متوسط التباين المستخرج (AVE)، وموثوقية المؤشر، تهدف موثوقية المؤشر إلى تقييم ما إذا كانت مؤشرات القياس للمتغيرات الكامنة موثوقة أم لا، عن طريق تقييم نتائج التحميل الخارجي لكل مؤشر.</p>	<p>المصدقية التقاربية</p>
<p>التحميلات المتقاطعة معيار فورنيل لاركر ومعيار (HTMT).</p> <p>بالنسبة للإنشاءات المتشابهة من الناحية المفاهيمية HTMT &lt; 0.90</p> <p>المختلفة من الناحية المفاهيمية HTMT &lt; 0.85</p>	<p>هي المدى الذي يكون فيه المبنى متمایزا عن المباني الأخرى ويعتمد الباحثون في حسابها على معيار التحميلات المتقاطعة Cross-loadings، ومعيار فورنيل لاركر Fornell-Larck.</p> <p>ومعيار نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية للإرتباطات HeterotraitMenotrait Ration . (HTMT)</p>	<p>المصدقية التمييزية</p>

Kante, M., Chepken, C., & Oboko, R. ,Partial least square structural equation modelling' use in information systems: an updated guideline in exploratory settings, Kabarok Journal of Research & Innovation, Vol.6 ,No.1,(2018), pp: 58-59.

■ المرحلة الخامسة تقييم النموذج الهيكلي وتفسير النتائج:

بعد تأكد الباحث من الصلاحية التقاربية والتمييزية للنموذج القياسي وإخباره، تأتي مرحلة تقييم النموذج الهيكلي وذلك بإتباع عملية منهجية لتقييمه في **PLS- SEM** بالخطوات التالية:

- (1) تقييم العلاقة الخطية المتعددة بين التراكيب المتغيرة المستقلة للنموذج الهيكلي ؛
- (2) فحص الحجم والأهمية الإحصائية لمعاملات المسار ؛
- (3) تقييم التنبؤ في العينة للتراكيب التابعة بناءً على  $R^2$  للمتغير (المتغيرات) الداخلية ؛
- (4) حجم التأثير ( $f^2$ ) ؛
- (5) الصلة التنبؤية ( $Q^2$ ) .

إذا تم استيفاء القواعد الأساسية الموصى بها للقياس والنماذج الهيكلية، فسيكون الباحث جاهزاً لمناقشة النتائج ومنه يلخص الجدول [4-17] خطوات تقييم النموذج الهيكلي والقواعد الأساسية التي يجب اتباعها.

الجدول [4-17]: خطوات تقييم النموذج الهيكلي وقواعده الأساسية

الخطوات	القواعد الأساسية
(1) تقييم العلاقة الخطية المتعددة بين التراكيب المتغيرة المستقلة للنموذج الهيكلي.	■ $VIF < 3.0$ .
(2) فحص الحجم والدلالة الإحصائية لمعاملات المسار.	■ معاملات المسار الأعلى هي تنبؤات أقوى دلالة إحصائية $\geq 0.05$ .
(3) تقييم التنبؤ داخل العينة للتراكيب التابعة بناءً على $R^2$ للمتغير (المتغيرات) الداخلية.	■ تكون قيم $R^2$ الأعلى مرغوبة أكثر.
(4) تقييم التنبؤ في العينة للبنى التابعة، بناءً على حجم التأثير ( $f^2$ ).	■ $0.02 < f^2 \text{ value} < 0.15$ حجم تأثير صغير ؛ ■ $f^2 \text{ value} < 0.35$ حجم تأثير متوسط ؛ ■ $f^2 > 0.35$ حجم تأثير كبير .

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>Q^2 &gt; 0.0</math> ضعيفة ؛</li> <li>▪ <math>0.25 &lt; Q^2 &lt; 0.50</math> متوسطة ؛</li> <li>▪ <math>Q^2 &gt; 0.5</math> الملائمة التنبؤية كبيرة.</li> </ul>	<p>(5) تقييم التنبؤ داخل العينة للتركيبات التابعة بناءً على الملائمة التنبؤية (<math>Q^2</math>) .</p>
--	--

المصدر :

Manley, S. C., Hair, J. F., Williams, R. I., & McDowell, W. C., **Essential new PLS-SEM analysis methods for your entrepreneurship analytical toolbox**, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.17 ,No.1,(2021), p: 1811.

يلجأ الباحثين إلى تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية **PLS-SEM** في البحوث وذلك من أجل الخصائص التي تتمتع بها، حيث ذكر كل من **Hair و Manley** أن نمذجة المعادلة الهيكلية في أبحاث الإدارة والأعمال ستؤدي إلى تعزيز وتوسيع نطاق أبحاث ريادة الأعمال، لذلك أكدوا على سبعة جوانب من **PLS-SEM** قابلة للتطبيق بشكل خاص في مجال إدارة الأعمال:<sup>1</sup>

- (1) التنبؤ بتركيبات داخلية متعددة ؛
- (2) قابلية التطبيق مع عينات صغيرة و/ أو موزعة بشكل غير طبيعي ؛
- (3) القدرة على تقييم النماذج المعقدة ؛
- (4) القدرة على تطبيق كل من المقاييس التكوينية والإنعكاسية ؛
- (5) فحص الوساطة ونماذج العملية المشروطة ؛
- (6) تقييم التنبؤ خارج العينة باستخدام العينات المقيدة ؛
- (7) التحليل متعدد المجموعات ونماذج المكونات الهرمية .

<sup>(1)</sup> Manley, S. C., Hair, J. F., Williams, R. I., & McDowell, W. C., OP. cit,p:1812.

### المبحث الرابع: وصف أفراد عينة الدراسة للعاملين بمؤسسة " poval "

سنتناول في هذا المبحث وصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجوبين العاملين بمؤسسة " poval "، بالإضافة إلى تحليل إجاباتهم حول متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: وصف أفراد عينة الدراسة الخصائص الديمغرافية

يمثل الجدول [4-18] الخصائص الوظيفية والشخصية لعينة الدراسة المكونة من عاملين بمؤسسة " poval " البالغ عددهم 250 عاملاً، توضح النتائج التكرارات والمتوسط الحسابي.

الجدول [4-18]: الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين بمؤسسة " poval "

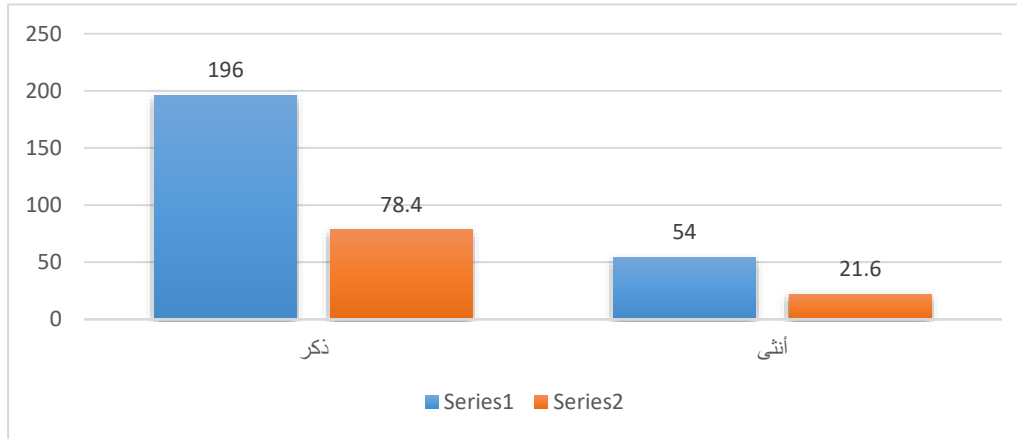
Percent النسبة	Frequency التكرارات	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
% 78.4	196	ذكر	الجنس
% 21.6	54	أنثى	
% 16.0	40	أقل من 25 سنة	العمر
% 47.2	118	بين 26 و 35	
% 36.8	92	من 36 فأكثر	
% 13.2	33	متوسط	المستوى التعليمي
% 27.2	68	ثانوي	
% 13.6	34	تكوين	
% 28.4	71	ليسانس	
% 12.4	31	ماستر	
% 4.0	10	ماجستير	

دكتوراه	3	1.2%	
إدارية	124	49.6%	طبيعة الوظيفة
تقنية	85	34%	
مختلطة	41	16.4%	
أقل من 5 سنوات	35	14%	سنوات الخبرة
بين 6 و 10 سنوات	101	40.4%	
من 11 سنوات فأكثر	114	45.6%	
المجموع	250	100.0%	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

بالنسبة للمتغير الأول الجنس تظهر النتائج أن أعلى نسبة كانت ذكور وبلغ عددهم 196 موظف، بنسبة 78.4 % في مقابل بلغ عدد الإناث الموظفات 54 بنسبة 21.6 % من أصل 250 موظفاً، وهذا يشير إلى محدودية مساهمة المرأة في القوة العاملة وبالأخص في نشاط مؤسسة "poval" وطبيعته، أي أن الصناعة الخاصة بكل الوحدات الإنتاجية تحتاج إلى العنصر الرجالي أكثر من النسائي، وفيما يلي الشكل [4-14] تمثيل البياني للأعمدة التكرار والنسب، للمتغير الجنس الخاص بأفراد عينة الدراسة .

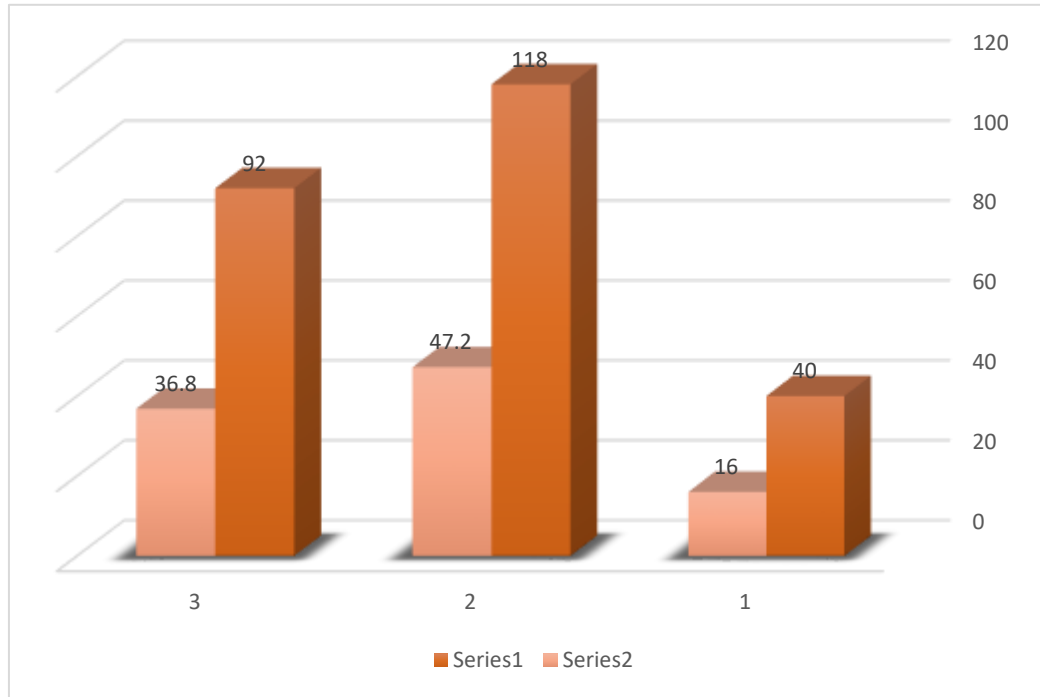
الشكل [4-14]: توزيع المستجوبين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

أما بالنسبة للشق الثاني من الشكل [4-15] الذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، نلاحظ أن الفئة العمرية المتواجدة بكثرة في مؤسسة " poval " هي الفئة بين 26 و 35 سنة، والذي بلغ عددهم 118 بنسبة 47.2%، وتليها الفئة العمرية من 36 فأكثر والذي بلغ عددهم 92 عاملا، في حين كانت فئة العاملين الأقل من 25 سنة 40 عاملا ممثلة بنسبة 16 %، وبذلك نلاحظ أن مؤسسة " poval " تضم عاملين من مختلف الفئات العمرية، وفيما يلي الشكل [4-15] تمثيل البياني للأعمدة التكرار والنسب للمتغير السن الخاص بأفراد العينة الدراسة.

الشكل [4-15]:توزيع المستجوبين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26

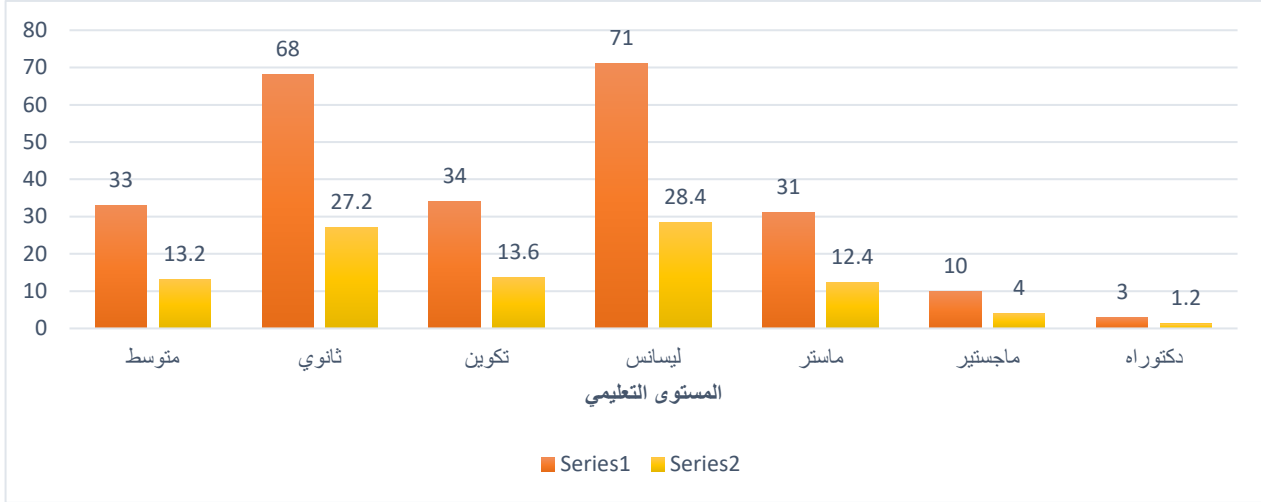
يمثل الشق الثالث من الجدول [4-16] المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، فتشير النسب والتكرارات إلى أن أفراد العينة ذوي المستوى ليسانس كانت بأعلى نسبة 28.4 % والذي بلغ عددهم 71، تليها الأفراد ذوي المستوى الثانوي والذي بلغ عددهم 68 بنسبة 27.2 %، تليها الأفراد ذوي المستوى التكويني المهني الذي بلغ عددهم 34 بنسبة 13.6 %، تليها الأفراد ذوي المستوى ماستر الذي بلغ عددهم 31 بنسبة 12.4 %، وتليها الأفراد ذوي المستوى ماجستير الذي بلغ عددهم 10 بنسبة 4 %، وأخيرا الذي لديهم مستوى دكتوراه الذي بلغ عددهم 3 بنسبة 1.2 %.

وهذا يشير ان أغلب المستجوبين لديهم مؤهل علمي جيد، وأن مؤسسة " poval " تمنح فرص التشغيل لجميع المستويات العلمية مما تساهم في القضاء على البطالة، ومن جهة أخرى ينعكس مستواهم على إجاباتهم لإستبيان



الدراسة وفهمهم لعباراته ودقة النتائج، وفيما يلي الشكل [4-16] تمثيل البياني للأعمدة التكرار والنسب للمتغير المستوى التعليمي.

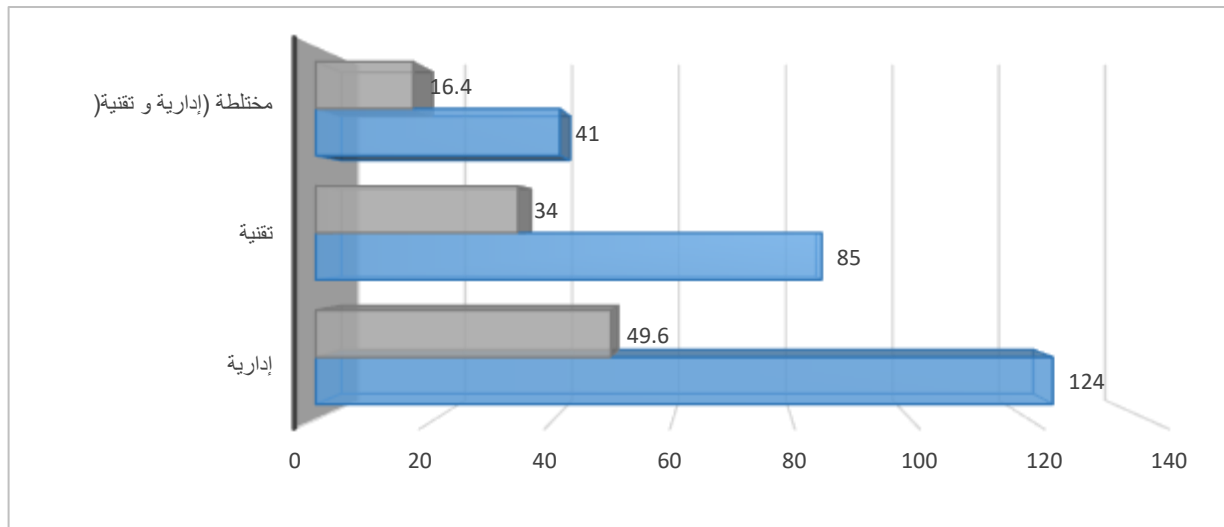
الشكل [4-16]: توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

يمثل الشق الرابع من الجدول [4-17] طبيعة الوظيفة لأفراد عينة الدراسة، ومنه تشير النسب والتكرارات إلى أن أغلب المستجوبين من العاملين في الوظائف الإدارية الذي بلغ عددهم 124 بنسبة 49.6%، وخاصة أنهم متاحين أكثر من العاملين في الوظائف التقنية في الوحدات الإنتاجية الذي يحتلون الرتبة الثانية والبالغ عددهم 85 بنسبة 34%، ويليه الأفراد العاملين بوظائف مختلطة تقنية وإدارية الذي بلغ عددهم 41 بنسبة 16.4%، وفيما يلي الشكل [4-17] تمثيل البياني للأعمدة التكرار والنسب للمتغير طبيعة الوظيفة.

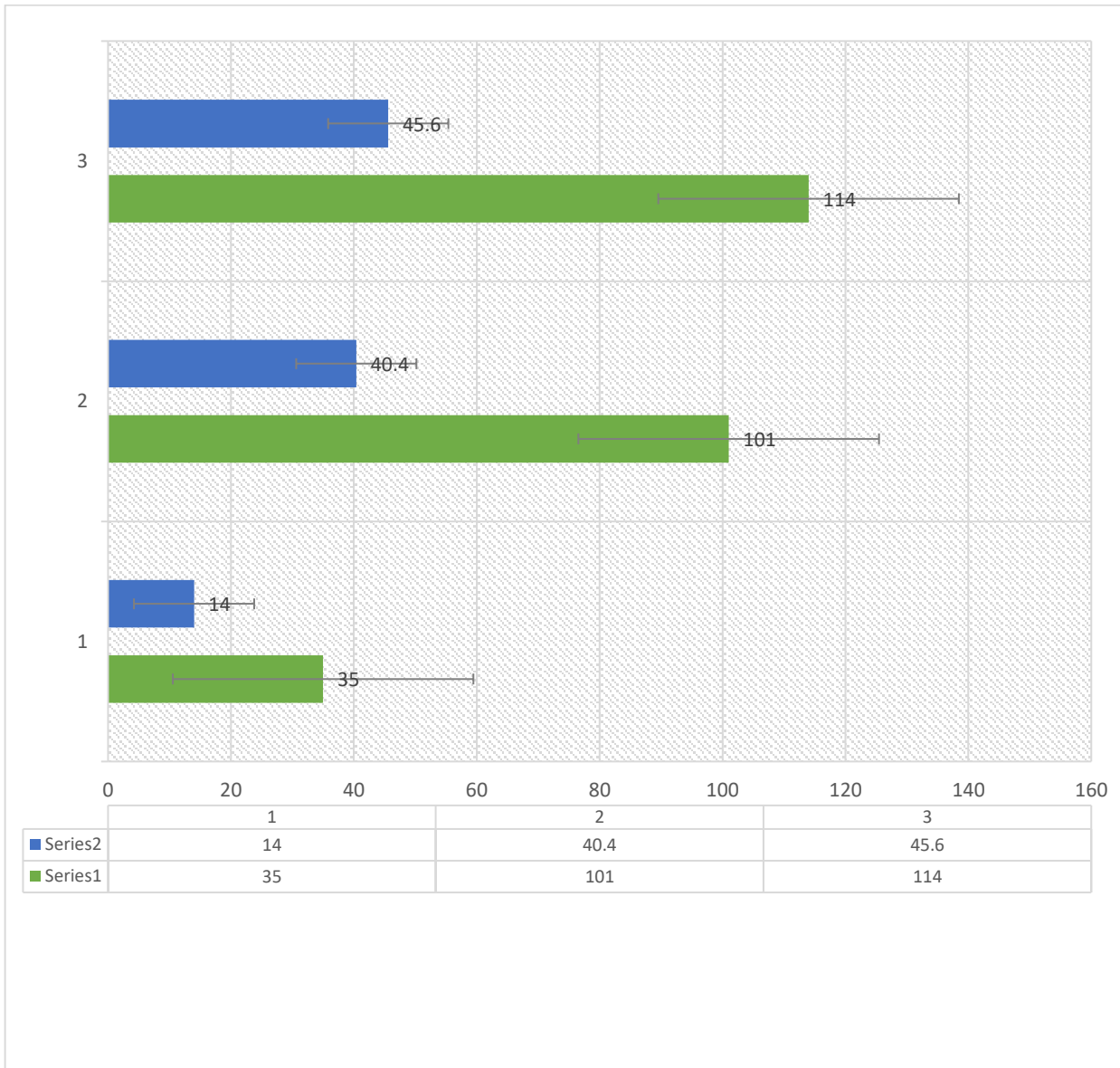
الشكل [4-17]: توزيع المستجوبين حسب طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

يمثل الشق الخامس من الجدول [4-18] توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، ومنه نلاحظ أن الفئة من 11 سنوات فأكثر تحتل المرتبة الأولى بنسبة 45.6% والبالغ عددهم 114 موظف، تليها الفئة بين 6 و10 سنوات بنسبة 40.4% والبالغ عددهم 101 موظف، تليها الفئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثالثة بنسبة 14% والبالغ عددهم 35 موظف، وبالتالي تشير النتائج أن أغلب المستجوبين مؤسسة "poval" من ذوي الخبرة والتي تنعكس على إجاباتهم ودقتها بحكم الخبرة لديهم، يمثل الشكل [4-18] التمثيل البياني للأعمدة لمتغير سنوات الخبرة.

الشكل [4-18]: توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26.

### المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول التمكين الهيكلي

من أجل إختبار ومعرفة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التمكين الهيكلي بأبعاده والإدارة الفعالة للوقت وأبعاده، إستندنا إلى المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وكذلك لمعرفة مستوياتها ضمن المجالات الثلاثة منخفض أو متوسط أو مرتفع، من أجل التأكد من صحة الفرضيات وإختبارها، بالنسبة للمتغير المستقل التمكين الهيكلي :

الفرضية الرئيسية الأولى: "إن مستوى ممارسات التمكين الهيكلي في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع"، والتي تندرج عنها ستة فرضيات فرعية، متمثلة في:

1. الفرضية الفرعية الأولى: إن مستوى ممارسات بعد السلطة غير الرسمية في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .
2. الفرضية الفرعية الثانية: إن مستوى ممارسات بعد الفرصة في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: إن مستوى ممارسات بعد الموارد في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: إن مستوى ممارسات بعد المعلومات في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .
5. الفرضية الفرعية الخامسة: إن مستوى ممارسات بعد السلطة الرسمية في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .
6. الفرضية الفرعية السادسة: إن مستوى ممارسات بعد الدعم في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

#### 1- تشخيص إجابات أفراد العينة على عبارات بعد السلطة غير الرسمية:

من خلال الجدول [4-19] تظهر النتائج أن اجابات العاملين بمؤسسة "poval" حول بعد السلطة غير الرسمية الذي ضم 5 عبارات جاءت نتيجته إجمالاً بدرجة موافق، حيث نجد العبارة (5) التي تنص على "تجمعي علاقات شخصية جيدة زملاء عملي" بمتوسط حسابي (3.96) وإنحراف معياري (0.759) في الترتيب الأول، والتي تشير إلى فئة المرتفع وهذا يدل العلاقات الجيدة بين العاملين، ثم تليها العبارة (4) التي تنص على "يتعاون العاملون في قسمي على حل مشاكل العمل" بمتوسط حسابي (3.69) وإنحراف معياري (0.872) والتي تقع في فئة المرتفع.

ثم تليها العبارة (3) "يمكنني التأثير خارج وظيفتي مثل الترشح في اللجان ونقابات عمالية" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.979)، والتي تقع في فئة متوسط، ثم تليها العبارة (2) "تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعمالين" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.979) والتي تقع في فئة متوسط وأخيرا العبارة (1) "ياخذ رئيسي المباشر بآرائني ومقترحاتي عند إتخاذ قرارات العمل" جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.922) والتي تقع في فئة متوسط.

أما بالنسبة لنتيجة البعد الأول إجمالا (السلطة غير الرسمية) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.568) وبالتالي يقع في مجال فئة المستوى المتوسط، أي أن العاملين بمؤسسة "poval" يرون أن هناك مستوى مقبول من مستوى السلطة غير الرسمية، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن مستوى ممارسات بعد السلطة غير الرسمية في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .

الجدول [4-19]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد السلطة غير الرسمية

البيانية	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الأول (السلطة غير الرسمية)
موافق بدرجة متوسطة	0.922	3.24	20	76	105	42	7	تكرار	ياخذ رئيسي المباشر بآرائني ومقترحاتي عند إتخاذ قرارات العمل.
			%8.0	%30.4	%42.0	16.8	%2.8	نسبة (%)	
موافق	0.944	3.40	16	120	73	29	12	تكرار	تشجع المؤسسة على المشاركة و التشاور بين الرؤساء و العمالين.
			% 6.4	%48	%29.2	%11.6	%4.8	نسبة (%)	

موافق	0.979	3.49	21	135	53	28	13	تكرار	يمكنني التأثير خارج وظيفتي مثل الترشح في اللجان و نقابات عمالية
			%8.4	%54.0	%21.2	%11.2	%5.2	نسبة (%)	
موافق	0.872	3.69	35	132	58	21	4	تكرار	يتعاون العاملون في قسمي على حل مشاكل العمل
			%14.0	%52.8	%23.2	%8.4	%1.6	نسبة (%)	
موافق	0.759	3.96	56	139	44	11	0	تكرار	تجمعي علاقات شخصية جيدة بزملاء عملي
			%22.4	%55.6	%17.6	%4.4	%0	نسبة (%)	
موافق	0.56865	3.5560	نتيجة البعد الأول (السلطة غير الرسمية)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26.

## 2- تشخيص إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الفرصة:

بالنسبة لبيانات المتعلقة ببعدها الفرصة جاءت العبارة (1) "لدي فرصة إكتساب مهارات ومعارف جديدة في عملي" بمتوسط حسابي (3.812) وإنحراف معياري (0.87) والتي تقع ضمن فئة مستوى المرتفع، وهذا يفسره تشجيع المؤسسة لعاملها على تطوير من أنفسهم، ثم تليها العبارة (2) "لدي فرصة الإخراط في البرامج التدريبية لتعلم أشياء جديدة" بمتوسط حسابي (3.76) وإنحراف معياري (0.956) والتي تشير إلى فئة المستوى المرتفع، ثم تليها العبارة (5) "لدي فرصة التقدم إلى وظائف أفضل" بمتوسط حسابي (3.75) وإنحراف معياري (0.968) والتي تشير إلى فئة مرتفع أيضا.

وجاءت العبارة (4) "لدي الفرصة للقيام بمهام جديدة في عملي" بمتوسط حسابي (3.65) وإنحراف معياري (0.912) والتي تقع ضمن المستوى المرتفع أيضا، وأخيرا العبارة (3) "لدي فرصة لمعرفة كيفية عمل مؤسستي وخططها" جاءت بمتوسط حسابي (3.54) وإنحراف معياري (0.957) والتي تقع ضمن مجال المستوى المتوسط.

أما بالنسبة لتصور عاملي "poval" عموماً إتجاه بعد الفرصة جاء بمتوسط حسابي (3.70) وإنحراف معياري (0.68) بدرجة مرتفع عموماً، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن مستوى ممارسات بعد الفرصة في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

الجدول [4-20]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الفرصة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الثاني (الفرصة)
موافق	0.87	3.812	44	143	40	18	5	تكرار	لدي فرصة إكتساب مهارات ومعارف جديدة في عملي
			%17.6	%57.2	%16	%7.2	%2	نسبة (%)	
موافق	0.956	3.76	51	122	49	22	6	تكرار	لدي فرصة الإنخراط في البرامج التدريبية لتعلم أشياء جديدة
			%20.4	%48.8	%19.6	%8.8	2.4%	نسبة (%)	
موافق	0.957	3.54	29	124	59	30	8	تكرار	لدي فرصة لمعرفة كيفية عمل مؤسستي وخططها
			%11.6	%49.6	%23.6	%12	%3.2	نسبة (%)	
موافق	0.912	3.65	38	120	61	28	3	تكرار	لدي الفرصة للقيام بمهام جديدة في عملي
			%15.2	%48	%24.4	%11.2	%1.2	نسبة (%)	
موافق	0.968	3.75	55	111	54	26	4	تكرار	لدي فرصة التقدم إلى وظائف أفضل
			%22	%44.4	%21.6	%10.4	%1.6	نسبة (%)	
موافق	0.68	3.70	نتيجة البعد الثاني (الفرصة)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26.

### 3- تشخيص إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الموارد:

بالنسبة للبيانات المتعلقة ببعده الموارد وإستنادا لنتائج الجدول [4-21] يظهر متوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الموارد الذي شمل 4 عبارات، حيث جاءت العبارة (1) "لدي الوقت المتاح لإنجاز أعمالي الورقية اللازمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.828) والتي تشير إلى فئة مرتفع، ثم تأتي العبارة (3) "يمكنني الحصول على كل ما أحتاجه لوظيفتي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.017) بدرجة مستوى متوسط، وتليها العبارة (2) "يمكنني الحصول على المعدات اللازمة لوظيفتي في الوقت مناسب" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.961) بدرجة مستوى متوسط، وأخيرا جاءت العبارة (4) "أستطيع التأثير على القرارات المتعلقة بالحصول على الإمدادات لوظيفتي" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.039) بدرجة مستوى متوسط.

أما بالنسبة للمستوى العام إتجاه بعد الدعم جاء بمتوسط حسابي (3.559) وانحراف معياري (0.732) بدرجة متوسط عموما، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن مستوى ممارسات المتعلقة ببعده الموارد في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

#### الجدول [4-21]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الموارد

عبارات البعد الثاني (الموارد)	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
لدي الوقت المتاح لإنجاز أعمالي الورقية اللازمة	تكرار	2	17	51	137	43	3.81	0.828	موافق
	نسبة (%)	0.8%	6.8%	20.4%	54.8%	17.2%			
يمكنني الحصول على المعدات اللازمة لوظيفتي في الوقت مناسب	تكرار	9	28	62	122	29	3.54	0.961	موافق
	نسبة (%)	3.6%	11.2%	24.8%	48.8%	11.6%			
يمكنني الحصول على كل ما أحتاجه لوظيفتي	تكرار	7	33	56	109	45	3.61	1.017	موافق
	نسبة (%)	2.8%	13.2%	22.4%	43.6%	18%			
	تكرار	13	48	66	101	22	3.28	1.039	

موافق								أستطيع التأثير على القرارات المتعلقة بالحصول على الإمدادات لوظيفتي
بدرجة متوسطة			8.8%	40.4%	26.4%	19.2%	5.2%	نسبة (%)
موافق	0.732	3.559	نتيجة البعد الثالث (الموارد)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26.

#### 4- تشخيص إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المعلومات:

اظهرت نتائج اجابات المستجوبين اتجاه بعد المعلومات عموما بدرجة متوسط بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.720)، وهذا يدل أن عمال "poval" يرون توفر المعلومات اللازمة للعمل بمستوى مقبول، حيث ضم بعد المعلومات (5) وجاءت العبارة (3) في المرتبة الأولى " أتحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.912) ضمن المستوى المتوسط، وتليها العبارة (5) " تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.050) أي تقع ضمن فئة مستوى متوسط.

وتليها العبارة (2) " لدي معلومات عن علاقة عمل وحدتي بالإدارة " بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.906) ضمن المستوى المتوسط، وتليها العبارة (1) " لدي معلومات حول الوضع الحالي لمؤسستي " بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.914) ضمن فئة المستوى المتوسط، وأخيرا جاءت العبارة (4) " لدي معلومات عن قيم الإدارة العليا وأهدافها " ضمن المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.072) وعموما بالنسبة لإتجاه آراء عاملين مؤسسة "poval" حول بعد المعلومات، وتوفرها يقع ضمن مجال المستوى المتوسط وبالتالي الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن مستوى ممارسات بعد المعلومات في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

الجدول [4-22]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المعلومات

عبارات البعد الرابع (المعلومات)	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
	تكرار	6	33	88	100	23	3.40	0.914	



موافق بدرجة متوسطة			%9.2	%40	%35.2	%13.2	%2.4	نسبة (%)	لدي معلومات حول الوضع الحالي لمؤسستي
موافق	0.906	3.52	24	119	78	20	9	تكرار	لدي معلومات عن علاقة عمل وحدتي بالإدارة
			%9.6	%47.6	%31.2	%8	%3.6	نسبة (%)	
موافق	0.912	3.64	29	138	59	13	11	تكرار	أتحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب
			%11.6	%55.2	%23.6	%5.2	%4.4	نسبة (%)	
موافق بدرجة متوسطة	1.072	3.37	26	112	56	40	16	تكرار	لدي معلومات عن قيم الإدارة العليا وأهدافها
			%10.4	%44.8	%22.4	%16.0	%6.4	نسبة (%)	
موافق	1.050	3.63	46	115	51	26	12	تكرار	تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات
			%18.4	%46.0	%20.4	%10.4	%4.8	نسبة (%)	
موافق	0.720	3.51	نتيجة البعد الرابع (المعلومات)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

##### 5- تشخيص إجابات أفراد العينة على عبارات بعد السلطة الرسمية:

جاء بعد السلطة الرسمية بمتوسط حسابي (3.79) وإنحراف معياري (0.515)، أي أن عمال "poval" يرون توفر السلطة الرسمية لديهم لممارسة عملهم بمستوى مرتفع حيث شمل بعد السلطة الرسمية (4) عبارات، جاءت العبارة (2) " يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام للقيام بها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وإنحراف معياري (0.721) ضمن المستوى مرتفع، وهذا يدل على وجود التفويض في بيئة العمل.

وتليها العبارة (3) " تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84) وإنحراف معياري (0.761) أي تقع ضمن فئة مستوى المرتفع أيضا.

وتليها العبارة (1) " يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز في العمل " بمتوسط حسابي (3.80) وإنحراف معياري (0.792)، وأخيرا العبارة (5) " أعتد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع لرئيسي المباشر "

بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.927) ، ومن خلال ماسبق نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أن مستوى ممارسات بعد السلطة الرسمية في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

الجدول [4-23]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد السلطة الرسمية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الخامس (السلطة الرسمية)
موافق	0.792	3.80	46	120	72	12	0	تكرار	يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز في العمل
			%18.4	%48.0	%28.8	%4.8	%	نسبة (%)	
موافق	0.721	3.90	47	136	61	6	0	تكرار	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام للقيام بها
			%18.8	%54.4	%24.4	%2.4	0	نسبة (%)	
موافق	0.761	3.84	40	144	51	15	0	تكرار	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي
			%16.0	%57.6	%20.4	%6.0	0	نسبة (%)	
موافق	0.927	3.63	30	137	53	21	9	تكرار	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع لرئيسي المباشر
			%12.0	%54.8	%21.2	%8.4	%3.6	نسبة (%)	
موافق بشدة	0.515	3.79	نتيجة البعد الخامس (السلطة الرسمية)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

#### 6- تشخيص إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الدعم:

إستنادا إلى الجدول [4-24] الذي يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الدعم، حيث جاءت العبارة (5) في المرتبة الأولى " أتلقى الدعم والتشجيع من زملائي في العمل" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.902) ضمن المستوى المرتفع، وتليها العبارة (4) "أتلقى المساعدة من زملاء العمل عند

حدوث مشكلة في العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.871) أي تقع ضمن فئة مستوى مرتفع.

وتليها العبارة (3) "أتحصل على الدعم من رئيسي المباشر حول الأشياء التي يمكنك تحسينها في عملي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.083) بمستوى متوسط، وتليها العبارة (2) "أتحصل على المكافآت والتقدير على العمل الجيد" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.369) بمستوى متوسط وأخيرا العبارة "يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذله في العمل" بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.284)، وبالنسبة لنتيجة البعد السادس (الموارد) عموما بمتوسط حسابي (3.416) وانحراف معياري (0.786)، أي ضمن فئة المتوسط وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أن مستوى ممارسات بعد السلطة الرسمية في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .

الجدول [4-24]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الدعم

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد السادس (الدعم)
موافق بدرجة متوسطة	1.284	2.90	20	82	53	43	52	تكرار	يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذله في العمل
			%8.0	%32.8	21.2	%17.2	%20.8	نسبة (%)	
موافق بدرجة متوسطة	1.369	2.99	39	63	56	40	52	تكرار	أتحصل على المكافآت والتقدير على العمل الجيد
			%15.6	%25.2	%22.4	%16.0	%20.8	نسبة (%)	
موافق	1.083	3.55	42	110	57	25	16	تكرار	أتحصل على الدعم من رئيسي المباشر حول الأشياء التي يمكنك تحسينها في عملي
			%16.8	%44.0	%22.8	%10.0	%6.4	نسبة (%)	
موافق	0.871	3.78	44	132	53	17	4	تكرار	

			%17.6	%52.8	%21.2	%6.8	%1.6	نسبة (%)	أُتلقى المساعدة من زملاء العمل عند حدوث مشكلة في العمل
			60	121	48	18	3	تكرار	أُتلقى الدعم والتشجيع من زملائي في العمل
موافق	0.902	3.87	%24.0	%48.4	%19.2	%7.2	%1.2	نسبة (%)	
موافق	0.786	3.416	نتيجة البعد السادس (الدعم)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

■ تشخيص إجابات أفراد العينة على المتغير المستقل التمكين الهيكلي

جاءت إجمالي إجابات العاملين بمؤسسة "poval" حول المتغير المستقل التمكين الهيكلي ضمن مجال المستوى المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير المستقل التمكين الهيكلي (3.589) والانحراف المعياري (0.493) أي أن مستوى التمكين الهيكلي بمؤسسة "poval" محل الدراسة هو بدرجة متوسطة.

حيث جاء البعد الخامس (السلطة الرسمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.515) ثم يليه البعد الثاني (الفرصة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.68)، ثم يليه في المرتبة الثالثة البعد الأول (السلطة غير الرسمية) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.568)، ثم بعد الثالث (الموارد) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.732)، ثم البعد الرابع (المعلومات) بمتوسط حسابي (3.51) وأخيرا جاء بعد (الدعم) بمتوسط حسابي (3.41).

ومن خلال ماسبق نرفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن مستوى ممارسات التمكين الهيكلي في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .

الجدول [4-25]: ترتيب مستويات أبعاد التمكين الهيكلي

الترتيب	الانحراف	المتوسط	أبعاد التمكين الهيكلي
3	0.568	3.55	نتيجة البعد الأول (السلطة غير الرسمية)
2	0.68	3.70	نتيجة البعد الثاني (الفرصة)
4	0.732	3.55	نتيجة البعد الثالث (الموارد)
5	0.720	3.51	نتيجة البعد الرابع (المعلومات)
1	0.515	3.79	نتيجة البعد الخامس (السلطة الرسمية)
6	0.786	3.41	نتيجة البعد السادس (الدعم)

بمستوى متوسط	0.493	3.589	الكلّي التمكين الهيكلي
-----------------	-------	-------	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

### المطلب الثالث: تشخيص إجابات أفراد العينة على الإدارة الفعالة للوقت

قمنا بتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ابعاد الإدارة الفعالة للوقت وذلك من أجل تحديد مستوى الإدارة الفعالة للوقت، وإختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على :  
"إن مستوى تطبيق الإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع"، والتي تندرج عنها أربعة فرضيات فرعية متمثلة في :

1. الفرضية الفرعية الأولى: إن مستوى ممارسات بعد التخطيط للوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .
2. الفرضية الفرعية الثانية: إن مستوى ممارسات بعد مراقبة الوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: إن مستوى ممارسات بعد تنظيم الوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: إن مستوى ممارسات بعد توجيه الوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

### 1- تشخيص إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التخطيط للوقت:

يضم البعد الأول التخطيط للوقت (6) عبارات نلاحظ من خلال الجدول [4-26] العبارة (5) و(4) و(3) جاءت بمستويات مرتفعة، جاءت العبارة (5) في المرتبة الأولى "أخطط لمهامي حسب أولويتها وأهميتها" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.724)، وتليها العبارة (4) "تضع المؤسسة تواريخ محددة لإنهاء المهام الموكلة إلينا" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.909) وهذا بإعتبار أن مؤسسة "poval" حريصة على آجال أداء المهام وخاصة بالنسبة لتسليم الطلبات في الوقت المحدد، وتليها العبارة (3) "أضع أهدافاً قصيرة المدى وأخطط لتحقيقها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.739).

أما العبارة (6) و(2) و(1) جاءت بمستويات متوسطة، أما العبارة (6) "أقوم بجدولة الأنشطة قبل أسبوع على الأقل" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.944)، أما العبارة (2) التي تنص على "أخطط لمهامي بتقسيم المهام المعقدة والصعبة إلى مهام أصغر يمكن إدارتها" جاءت بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.700)، وأخيرا العبارة (1) "النظام المطبق في مؤسستي يساعدي على التخطيط الجيد لمهامي" بمتوسط

حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.812)، أما بعد التخطيط للوقت إجمالاً جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.49)، أي أن العاملين في مؤسسة "poval" يرون بعد التخطيط للوقت تتوفر بمستويات مقبولة، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن مستوى ممارسات بعد التخطيط للوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .

الجدول [4-26]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التخطيط للوقت

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	القياس	عبارات البعد الأول (التخطيط للوقت)
موافق بدرجة متوسطة	0.812	3.19	3	96	101	45	5	تكرار	النظام المطبق في مؤسستي يساعدي على التخطيط الجيد لمهامي
			%1.2	%38.4	%40.4	%18.0	%2.0	نسبة (%)	
موافق	0.700	3.55	13	127	95	14	1	تكرار	أخطط لمهامي بتقسيم المهام المعقدة والصعبة إلى مهام أصغر يمكن إدارتها
			%5.2	%50.8	%38.0	%5.6	%4	نسبة (%)	
موافق	0.739	3.70	22	150	62	14	2	تكرار	أضع أهدافاً قصيرة المدى وأخطط لتحقيقها
			%8.8	%60	%24.8	%5.6	%8	نسبة (%)	
موافق	0.909	3.74	37	145	44	15	9	تكرار	تضع المؤسسة تواريخ محددة لإنهاء المهام الموكلة إلينا
			%14.8	%58	%17.6	%6	%3.6	نسبة (%)	
موافق	0.724	3.96	52	145	46	6	1	تكرار	أخطط لمهامي حسب أولويتها وأهميتها
			%20.8	%58	%18.4	%2.4	%4	نسبة (%)	
موافق	0.944	3.66	45	111	62	29	3	تكرار	

			18%	44.4%	24.8%	11.6%	1.2%	نسبة (%)	أقوم بجدولة الأنشطة قبل أسبوع على الأقل
موافق	0.49	3.63	نتيجة البعد الأول (التخطيط للوقت)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

## 2- تشخيص إجابات أفراد العينة على عبارات بعد مراقبة الوقت

توضح الأرقام الموضحة في الجدول [4-27] أن تصور العاملين بمؤسسة "poval" حول بعد مراقبة الوقت يتوفر بمستوى مرتفع، وهذا بسبب طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي وخاصة في الوحدات الإنتاجية، وخاصة أن العبارة (7) في المرتبة الأولى "أحرص على مراقبة الوقت لأتجنب تراكم الأعمال" الذي يؤكد حرص العاملين على إتمام العمل في الأوقات المناسبة من خلال مراقبتهم للوقت، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.786) وتقع ضمن فئة مستوى مرتفع، وتليها العبارة (2) "لدي رقابة ذاتية على نفسي حول الأنشطة الموكلة لي" في المرتبة الثانية التي تؤكد مبدأ الرقابة الذاتية على الوقت لدى العاملين بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.748) بمستوى مرتفع وتليها العبارة (4) "أحاول تجنب الأنشطة غير المبرمجة في عملي" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.940) بمستوى مرتفع.

وتليها العبارة (3) "هناك معايير رقابية وتقارير متابعة لأداء المهام في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.813) بمستوى مرتفع أيضاً، وهذا يؤكد حرص الإدارة على الرقابة الوظيفية، وتليها العبارة (5) "تقارن الإدارة بين ماتم التخطيط له وماتم تنفيذه" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.829)، أما العبارة (1) جاءت بمستوى مرتفع "أراقب في كل نهاية يوم ما أنجزته من مهام وأنشطة" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.689)، وأخيراً العبارة (7) "أستطيع ضبط المقاطعات أثناء العمل" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.904) بمستوى متوسط، وهذا يدل على صعوبة التحكم في مقاطعات العمل.

ومن خلال ماسبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن مستوى ممارسات بعد مراقبة الوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

الجدول [4-27]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد مراقبة الوقت

عبارات البعد الثاني (مراقبة الوقت)	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
------------------------------------	---------	----------------	-----------	--------------------	-------	------------	---------	-------------------	---------

موافق	0.689	3.68	23	134	84	9	0	تكرار	أراقب في كل نهاية يوم ما أنجزته من مهام وأنشطة
			%9.2	%53.6	%33.6	%3.6	0	نسبة (%)	
موافق	0.748	3.92	49	141	51	8	1	تكرار	لدي رقابة ذاتية على نفسي حول الأنشطة الموكلة لي
			%19.6	%56.4	%20.4	%3.2	.4	نسبة (%)	
موافق	0.813	3.75	37	136	55	22	0	تكرار	هناك معايير رقابية وتقارير متابعة لأداء المهام في الوقت المحدد
			%14.8	%54.4	%22	%8.8	0	نسبة (%)	
موافق	0.940	3.76	50	122	49	25	4	تكرار	أحاول تجنب الأنشطة غير المبرجة في عملي
			%20.0	%48.8	%19.6	%10.0	1.6	نسبة (%)	
موافق	0.829	3.71	34	133	63	17	3	تكرار	تقارن الإدارة بين ماتم التخطيط له وماتم تنفيذه
			%13.6	%53.2	%25.2	%6.8	1.2	نسبة (%)	
موافق	0.904	3.64	38	115	70	23	4	تكرار	أستطيع ضبط المقاطعات أثناء العمل
			%15.2	%46.0	%28.0	%9.2	1.6	نسبة (%)	
موافق بشدة	0.786	4.03	68	134	37	10	1	تكرار	أحرص على مراقبة الوقت لأتجنب تراكم الأعمال
			%27.2	%53.6	%14.8	%4.0	4	نسبة (%)	
موافق	0.45	3.78	نتيجة البعد الثاني (مراقبة الوقت)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26.

### 3- تشخيص إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تنظيم الوقت:

يشمل بعد تنظيم الوقت (6) عبارات ويظهر الجدول [4-28] تصور العاملين بمؤسسة "poval" حول تنظيم الوقت، من وجهة نظرهم يتوفر بمستوى متوسط حيث جاءت العبارة رقم (6) "أتعاون مع زملائي في العمل لإنجاز المهام في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (3.78) وإلحرف معياري (0.732) ضمن مجال مستوى مرتفع، وهذا يثبت أن روح التعاون بين العاملين لإتمام المهام في الأوقات محددة وخاصة في الوحدات الإنتاجية، ثم تليها العبارة رقم (1) "أحاول تجميع الأعمال المتشابه وأنجزها لإختصار الوقت" بمتوسط



حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.750) بمستوى مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (3) " أستبعد الإجراءات غير الضرورية عند تنفيذ العمل" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.803) ضمن مجال المستوى المرتفع أيضاً، ثم تليها العبارة رقم (2) "نفوض المنظمة بعض المهام للمرؤوسين لأدائها من أجل سرعة الإنجاز" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.839) بمستوى مرتفع وهذا يجسد مبدأ التفويض في بيئة العمل من وجهة نظر العاملين من منظور إدارة الوقت.

أما العبارة رقم (4) "تقوم مؤسستي بتنظيم الوقت وتوزيع المهام والعمليات على العاملين" جاءت بمستوى متوسط، والعبارة رقم (5) "تستخدم مؤسستي نظم المعلومات الحديثة لمعالجة البيانات وتوفير الوقت" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.982) جاءت بمستوى متوسط، أما بالنسبة لنتيجة البعد الثالث تنظيم الوقت جاء عموماً بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.61)، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن مستوى ممارسات بعد تنظيم الوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

الجدول [4-28]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تنظيم الوقت

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الثالث (تنظيم الوقت)
موافق	0.750	3.76	30	143	66	8	3	تكرار	أحاول جميع الأعمال المتشابه وأنجزها لإختصار الوقت
			%12	%57.2	%26.4	%3.2	%1.2	نسبة (%)	
موافق	0.839	3.71	31	143	53	19	4	تكرار	نفوض المنظمة بعض المهام للمرؤوسين لأدائها من أجل سرعة الإنجاز
			%12.4	%57.2	%21.2	%7.6	1.6	نسبة (%)	
موافق	0.803	3.72	33	136	59	22	0	تكرار	

			%13.2	%54.4	%23.6	%8.8	0	نسبة (%)	أستبعد الإجراءات غير الضرورية عند تنفيذ العمل
موافق	1.002	3.66	47	115	52	29	7	تكرار	تقوم مؤسستي بتنظيم الوقت وتوزيع المهام والعمليات على العاملين
			%18.8	%46	%20.8	%11.6	2.8	نسبة (%)	
موافق بدرجة متوسطة	0.982	3.34	22	99	83	34	12	تكرار	تستخدم مؤسستي نظم المعلومات الحديثة لمعالجة البيانات وتوفير الوقت
			%8.8	%39.6	%33.2	%13.6	4.8	نسبة (%)	
موافق	0.732	3.78	34	137	68	11	0	تكرار	أتعاون مع زملائي في العمل لإنجاز المهام في الوقت المحدد
			%13.6	%54.8	%27.2	%4.4	0	نسبة (%)	
موافق	0.61	3.66	نتيجة البعد الثالث (تنظيم الوقت)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

#### 4- تشخيص إجابات أفراد العينة على عبارات بعد توجيه الوقت:

جاءت العبارة رقم (1) " تركز المؤسسة على تبادل المعلومات من أجل سرعة إنجاز المهام " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.907) أي بمستوى متوسط، أما العبارة رقم (5) " تستخدم مؤسستي نظم المعلومات الحديثة لمعالجة البيانات وتوفير الوقت " بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.982) جاءت بمستوى متوسط، والعبارة رقم (2) " تقدم الإدارة توجيهات عن كيفية الإستغلال الأمثل للوقت " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.256) بمستوى متوسط أيضا، مما يدل على مستوى مقبول من دور الإدارة في تقديم توجيهات حول الإستغلال الأمثل للوقت.

وهذا ما تؤكد العبارة رقم (2) التي تنص على " تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على كيفية استثمار الوقت " بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.102) التي جاءت أيضا بمستوى متوسط، وتليها العبارة (3) " تستخدم المؤسسة أساليب تحفيز العاملين على سرعة إنجاز العمل " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري

(1.210) ضمن المستوى المتوسط أيضا، وأخيرا العبارة (4) "تقدم المؤسسة مكافآت للعاملين عند إنجاز العمل في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي (3.00) وإنحراف معياري (1.317)، أما إجمالا فإن تصور العاملين بمؤسسة "poval" حول نتيجة البعد الرابع توجيه الوقت متوفرة بمستوى متوسط، وذلك بمتوسط حسابي (3.32) وإنحراف معياري (0.936)، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة أن مستوى ممارسات بعد توجيه الوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع.

الجدول [4-29]: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد توجيه الوقت

عبارات البعد الرابع (توجيه الوقت)	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تركز المؤسسة على تبادل المعلومات من أجل سرعة إنجاز المهام	تكرار	8	19	57	135	31	3.65	0.907	موافق
	نسبة (%)	3.2%	7.6%	22.8%	54%	12.4%			
تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على كيفية استثمار الوقت	تكرار	18	35	56	109	32	3.41	1.102	موافق
	نسبة (%)	7.2%	14%	22.4%	43.6%	12.8%			
تستخدم المؤسسة أساليب تحفيز العاملين على سرعة إنجاز العمل	تكرار	33	36	68	83	30	3.16	1.210	موافق بدرجة متوسطة
	نسبة (%)	13.2%	14.4%	27.2%	33.2%	12%			
تقدم المؤسسة مكافآت للعاملين عند	تكرار	54	28	58	84	26	3.00	1.317	موافق بدرجة متوسطة
	نسبة (%)	21.6%	11.2%	23.2%	33.6%	10.4%			

إنجاز العمل في الوقت المناسب									
موافق	1.256	3.42	43	108	42	24	33	تكرار	تقدم الإدارة
			%17.2	%43.2	%16.8	%9.6	%13.2	نسبة (%)	توجيهات عن كيفية الإستغلال الأمثل للوقت
موافق بدرجة متوسطة	0.936	3.32	نتيجة البعد الرابع (توجيه الوقت)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

■ تشخيص إجابات أفراد العينة على المتغير التابع الإدارة الفعالة للوقت:

جاءت إجمالي إجابات العاملين بمؤسسة "poval" حول المتغير التابع الإدارة الفعالة للوقت ضمن مجال المستوى المتوسط، وذلك بمتوسط حسابي (3.602) وإنحراف معياري (0.485)، أي أن مستوى الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة "poval" محل الدراسة من وجهة نظر عاملها هو بدرجة متوسطة، حيث جاء البعد الثاني (مراقبة الوقت) ثم يليه البعد الثالث (تنظيم الوقت) بالمرتبة الثانية، ثم يليه في المرتبة الثالثة البعد الأول (التخطيط للوقت)، وأخيرا جاء البعد الثاني (توجيه الوقت) في الترتيب الأخير. ومن خلال ماسبق نرفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "أن مستوى ممارسات التمكين الهيكلي في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع .

الجدول [4-30]: ترتيب مستويات الإدارة الفعالة للوقت

الترتيب	الإنحراف	المتوسط	أبعاد الإدارة الفعالة للوقت
3	0.49	3.63	نتيجة البعد الأول (التخطيط للوقت)
1	0.45	3.78	نتيجة البعد الثاني (مراقبة الوقت)
2	0.61	3.66	نتيجة البعد الثالث (تنظيم الوقت)
4	0.936	3.32	نتيجة البعد الثاني (توجيه الوقت)
متوسط	0.485	3.602	المتغير التابع الإدارة الفعالة للوقت

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS . V26 .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى جملة من العناصر المهمة، إبتداءً من التعريف بمؤسسة "الصمامات والمضخات الجزائرية" "poval" بالبروقية بولاية المدية التي تعتبر من المؤسسات العريقة في الإقتصاد الجزائري وتبيان تاريخ تأسيسها، كما فصلنا في الوحدات الإنتاجية الأربعة (04) لها، وتحديد طبيعة نشاطها المتمثل في البحث والتطوير وتسويق المنتجات المتمثلة في المضخات والصمامات الصناعية ومعدات وملحقات الطريق والأنابيب ومعدات مكافحة الحرائق، بالإضافة أيضًا لأنشطة أخرى كالتصنيع الميكانيكي والمسبوكات الخام.

وكذلك ذكرنا أهم المنافسين وزبائن "poval" باعتبار أنها تنشط في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار، وبرغم من أن أنها من المؤسسات الرائدة في مجال الصمامات، إلا أنه هناك مجموعة من المؤسسات الناشطة في نفس المجال والتي تشكل منافس قوي لها في سوق المضخات، وكذلك ذكرنا بعض الموردين والجوائز التي تحصلت عليها.

استناد إلى المقابلة حاولنا إجراء تشخيص واقع مؤسسة "poval" باستخدام تحليل SWOT، وخلصنا إلى نقاط القوة الداخلية المميزة في مؤسسة "poval"، وكذلك نقاط الضعف التي تعرقها في الوصول إلى أهدافها كنقص في التجهيزات والتكنولوجيا، وكذلك حددنا الفرص التي قد تستغلها لصالحها وتمكنها من توسيع حصصها السوقية، وتعظيم عوائدها والتحديات التي تشكل عوائق تؤثر سلبا على فعاليتها.

كما تطرقنا إلى نمذجة المسار PLS- SEM كأساس للتحليل ونمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية وأساسياتها ومفهومها كأداة أكثر تطورا للتحليل البيانات متعددة المتغيرات، وخصائصها ومبادئها وكذلك حددنا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وإعتدالية البيانات من خلال نتائج الإختبار (SW) و(KS)، ومنه أظهرت أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك أكدنا الإعتماد في دراستنا على تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية PLS-SEM .

كما قمنا بتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وتوصنا إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى والثانية، التي تنص أن مستوى ممارسات كل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة "poval" محل الدراسة هو مستوى مرتفع، حيث كانت إجابات العاملين حول التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت متوفرة بمستويات متوسطة.



---

الفصل الخامس: إختبار فرضيات  
الدراسة

---



تمهيد :

بعد التطرق إلى التعريف بمؤسسة "poval" وكذلك مجريات الدراسة الميدانية وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وكذلك تحديد مفاهيم الأساسية حول نمذجة المعادلات الهيكلية الصغرى الجزئية، ودراسة خصائص عينة الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى إختبار نموذج الدراسة، وتحليل البيانات بالإعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية **PLS-SEM** وإختبار فرضيات الدراسة، وتحديد مدى تأثير أبعاد التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت في واقع مؤسسة "poval".

وكذلك إختبار اللاتجانس لمتغير النوع اعتمادا على نمذجة المعادلات الهيكلية **PLS-SEM** وفرضيات الفروق حسب المتغيرات الوظيفية سنوات الخبرة وطبيعة الوظيفة للعاملين في مؤسسة محل الدراسة، بالإعتماد على برنامج **spss v.26** كما سنحاول الكشف عن الأبعاد التي لها أهمية عالية، وأداء إتجاه المبنى الهدف المتمثل في الإدارة الفعالة للوقت والكشف عن أهم الإجراءات التي يجب على مؤسسة "poval" الإعتماد عليها لرفع من مستويات الإدارة الفعالة للوقت في بيئتها التنظيمية من خلال أبعاد التمكين الهيكلي ومؤشراته، وإجمالا سنتناول في هذا الفصل مايلي:

- المبحث الأول: تقييم النموذج القياسي.
- المبحث الثاني : تقييم النموذج الهيكلي.
- المبحث الثالث : تحليل متعدد المجموعات.

## المبحث الأول: تقييم النموذج القياسي

قبل رسم المسار المتعلق بالدراسة يجب كخطوة أولية تحديد المباني الخارجية والداخلية أي التابعة والمستقلة وكذلك الأبعاد التابعة لها وترميز مؤشراتهما، أي وضع النموذج التصوري للدراسة الذي على أساسه يتم تحليل المسارات بين المتغيرات الكامنة، والكشف عن العلاقات المباشرة وغير مباشرة .

### المطلب الأول: إنشاء نموذج مسار الدراسة

يوضح الشكل [1-5] نموذج المسار لمتغيرات الدراسة حيث يمثل التمكين الهيكلي متغير الكامن وأبعاده الستة التي تقاس بمؤشرات الممثلة بالمستطيلات باللون الأزرق، ومنه المتغير الكامن السلطة غير الرسمية يحتوي على 5 مؤشرات من IP 1 إلى IP 5، أما المتغير الكامن الفرصة يحتوي على 5 مؤشرات من OP 1 إلى OP 5، أما المتغير الكامن السلطة الرسمية يحتوي على 4 مؤشرات من EP 1 إلى EP 5، والمتغير الكامن الدعم يضم 5 مؤشرات من SU 1 إلى SU 5، وأخيرا المتغير الكامن المعلومات والموارد تحمل المؤشرات من IN 1 إلى IN 5 و RE 1 إلى RE 4 على التوالي.

أما بالنسبة للمتغير الكامن التابع الإدارة الفعالة للوقت يضم 4 متغيرات كامنة والتي تمثل الأبعاد، وكل متغير كامن له مؤشرات عاكسة لها، فنجد المتغير الكامن التخطيط للوقت يضم 6 مؤشرات من TP 1 إلى TP 6، أما المتغير الكامن توجيه الوقت يضم 5 مؤشرات من TR 1 إلى TR 5، والمتغير الكامن تنظيم الوقت يشمل 6 مؤشرات من OT 1 إلى OT 6، وأخيرا متغير مراقبة الوقت يضم 7 مؤشرات من TC 1 إلى TC 7.

تم تحديد إتجاه الأسهم من المتغيرات الكامنة إلى مؤشراتهما وكذلك بين المتغيرات الكامنة، على أنها نماذج قياس عاكسة وذلك إنطلاقا من الدراسات السابقة، التي أغلبها إعتبرت أبعاد التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت متغيرات كامنة ذات مؤشرات عاكسة، والتي تمثل عبارات الإستبيان وكل عبارة تمثل مؤشرا عاكسا يحمل رمزا في النموذج PLS على برنامج SMART-PLS 4، كما هو موضح في الجدول [1-5].

### الجدول [1-5] : مؤشرات المتغير الكامن المستقل التمكين الهيكلي

الرقم	العبارة	رمز المؤشر
المتغير الكامن المستقل التمكين الهيكلي		
البعد المستقل الأول: السلطة غير الرسمية		
01	يأخذ رئيسي المباشر بآرائه ومقترحاته عند إتخاذ قرارات العمل	IP 1
02	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين	IP 2



IP 3	يمكنني التأثير خارج وظيفتي مثل الترشح في اللجان ونقابات عمالية	03
IP 4	يتعاون العاملون في قسمي على حل مشاكل العمل	04
IP 5	تجمعني علاقات شخصية جيدة بزملاء عملي	05
<b>البعد المستقل الثاني : الفرصة</b>		
OP 1	لدي فرصة إكتساب مهارات ومعارف جديدة في عملي	06
OP 2	لدي فرصة الإخراط في البرامج التدريبية لتعلم أشياء جديدة	07
OP 3	لدي فرصة لمعرفة كيفية عمل مؤسستي وخططها	08
OP 4	لدي الفرصة للقيام بمهام جديدة في عملي	09
OP 5	لدي فرصة التقدم إلى وظائف أفضل	10
<b>البعد المستقل الثالث: الموارد</b>		
RE 1	لدي الوقت المتاح لإنجاز أعمال الورقية اللازمة	11
RE 2	يمكنني الحصول على المعدات اللازمة لوظيفتي في الوقت مناسب	12
RE 3	يمكنني الحصول على كل ما أحتهاجه لوظيفتي	13
RE 4	أستطيع التأثير على القرارات المتعلقة بالحصول على الإمدادات لوظيفتي	14
<b>البعد المستقل الرابع: المعلومات</b>		
IN 1	لدي معلومات حول الوضع الحالي للمؤسستي	15
IN 2	لدي معلومات عن علاقة عمل وحدتي بالإدارة	16
IN 3	أتحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملي في الوقت المناسب	17
IN 4	لدي معلومات عن قيم الإدارة العليا وأهدافها	18
IN 5	تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل بإستخدام تكنولوجيا المعلومات	19
<b>البعد المستقل الخامس: السلطة الرسمية</b>		
EP 1	يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز في العمل	20
EP 2	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام للقيام بها	21
EP 3	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	22
EP 4	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع لرئيسي المباشر	23
<b>البعد المستقل السادس: الدعم</b>		
SU 1	يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل	24
SU 2	أتحصل على المكافآت والتقدير على العمل الجيد	25

SU 3	أتحصل على الدعم من رئيسي المباشر حول الأشياء التي يمكنني تحسينها في عملي	26
SU 4	أتلقي المساعدة من زملاء العمل عند حدوث مشكلة في العمل	28
SU 5	أتلقي الدعم والتشجيع من زملائي في العمل	29

المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى إستبيان الدراسة.

أما بالنسبة لمؤشرات المتغير الكامن التابع الإدارة الفعالة للوقت، تم تمثيلها في الجدول [2-5] كالتالي:

الجدول [2-5] : مؤشرات المتغير الكامن التابع الإدارة الفعالة للوقت

الرقم	العبارة	رمز المؤشر
<b>المتغير الكامن التابع الإدارة الفعالة للوقت</b>		
<b>البعد التابع الأول: التخطيط للوقت</b>		
01	النظام المطبق في مؤسستي يساعدني على التخطيط الجيد لمهامي	TP 1
02	أخطط لمهامي بتقسيم المهام المعقدة والصعبة إلى مهام أصغر يمكن إدارتها	TP 2
03	أضع أهدافاً قصيرة المدى وأخطط لتحقيقها	TP 3
04	تضع المؤسسة تواريخ محددة لإنهاء المهام الموكلة إلينا	TP 4
05	أخطط لمهامي حسب أولويتها وأهميتها	TP 5
06	أقوم بجدولة الأنشطة قبل أسبوع على الأقل	TP 6
<b>البعد التابع الثاني: مراقبة الوقت</b>		
06	أراقب في كل نهاية يوم ما أنجزته من مهام وأنشطة	TC 1
07	لدي رقابة ذاتية على نفسي حول الأنشطة الموكلة لي	TC 2
08	هناك معايير رقابية وتقارير متابعة لأداء المهام في الوقت المحدد	TC 3
09	أحاول تجنب الأنشطة غير المبرجة في عملي	TC 4
10	تقارن الإدارة بين ماتم التخطيط له وماتم تنفيذه	TC 5
11	أستطيع ضبط المقاطعات أثناء العمل	TC 6
21	أحرص على مراقبة الوقت لأتجنب تراكم الأعمال	TC 7

البعد التابع الثالث:تنظيم الوقت		
OP 1	أحاول تجميع الأعمال المتشابه وأنجزها لإختصار الوقت	22
OP 2	تفوض المنظمة بعض المهام للمرؤوسين لأدائها من أجل سرعة الإنجاز	23
OP 3	أستبعد الإجراءات غير الضرورية عند تنفيذ العمل	24
OP 4	تقوم مؤسستي بتنظيم الوقت وتوزيع المهام والعمليات على العاملين	25
OP 5	تستخدم مؤسستي نظم المعلومات الحديثة لمعالجة البيانات وتوفير الوقت	26
OP 6	أتعاون مع زملائي في العمل لإنجاز المهام في الوقت المحدد	27
البعد التابع الرابع:توجيه الوقت		
TR 1	تركز المؤسسة على تبادل المعلومات من أجل سرعة إنجاز المهام	28
TR 2	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على كيفية إستثمار الوقت	29
TR 3	تستخدم المؤسسة أساليب تحفيز العاملين على سرعة إنجاز العمل	30
TR 4	تقدم المؤسسة مكافآت للعاملين عند إنجاز العمل في الوقت المناسب	31
TR 5	تقدم الإدارة توجيهات عن كيفية الإستغلال الأمثل للوقت	32

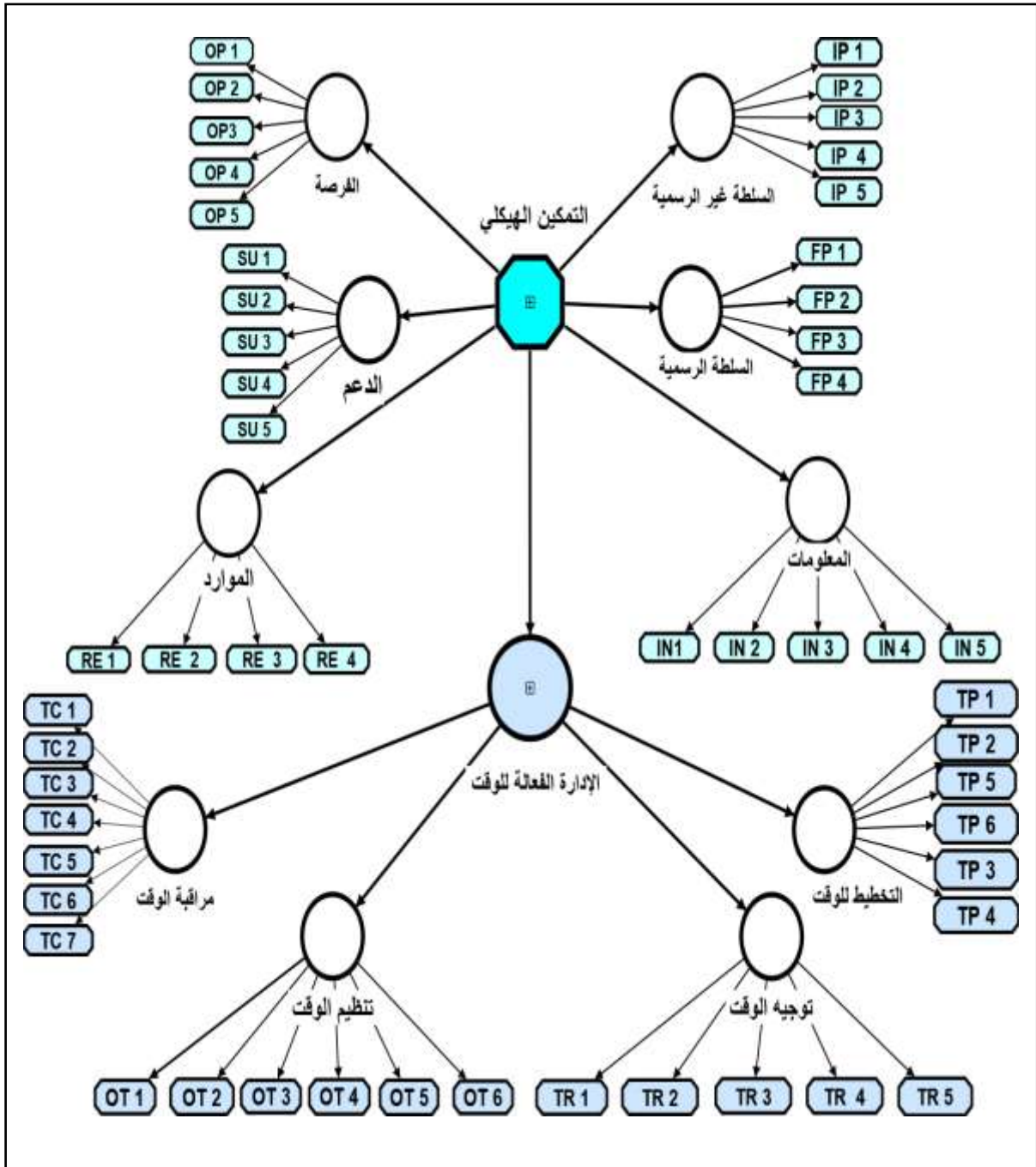
المصدر : من إعداد الطالبة إستنادا إلى إستبيان الدراسة.

قبل رسم نموذج المسار قمنا بترميز إجابات عاملين مؤسسة "poval" وفق ليكارت الخماسي، تم تصدير البيانات بصيغة Excel إلى برنامج SmartPLS4، وبعد ذلك تم رسم النموذج وتحديد المؤشرات والمتغيرات الكامنة وترميزها ، يعتبر نموذج المسار متغيرات الدراسة الشكل [1-5] من النماذج المكونات الهرمية، أي يحتوي على طبقتين هيكليتين من المباني لكل من المتغيرين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت.

وكأول خطوة لتقييم النموذج القياسي لمؤسسة "poval" يتم تشغيل خوارزمية PLS-SE M4 وذلك عن طريق الذهاب إلى PLS algorithm → Calculate، حساب ← خوارزمية PLS ثم نقوم بفتح التقرير SmartPLS report لتتحصل على نتائج الحساب .

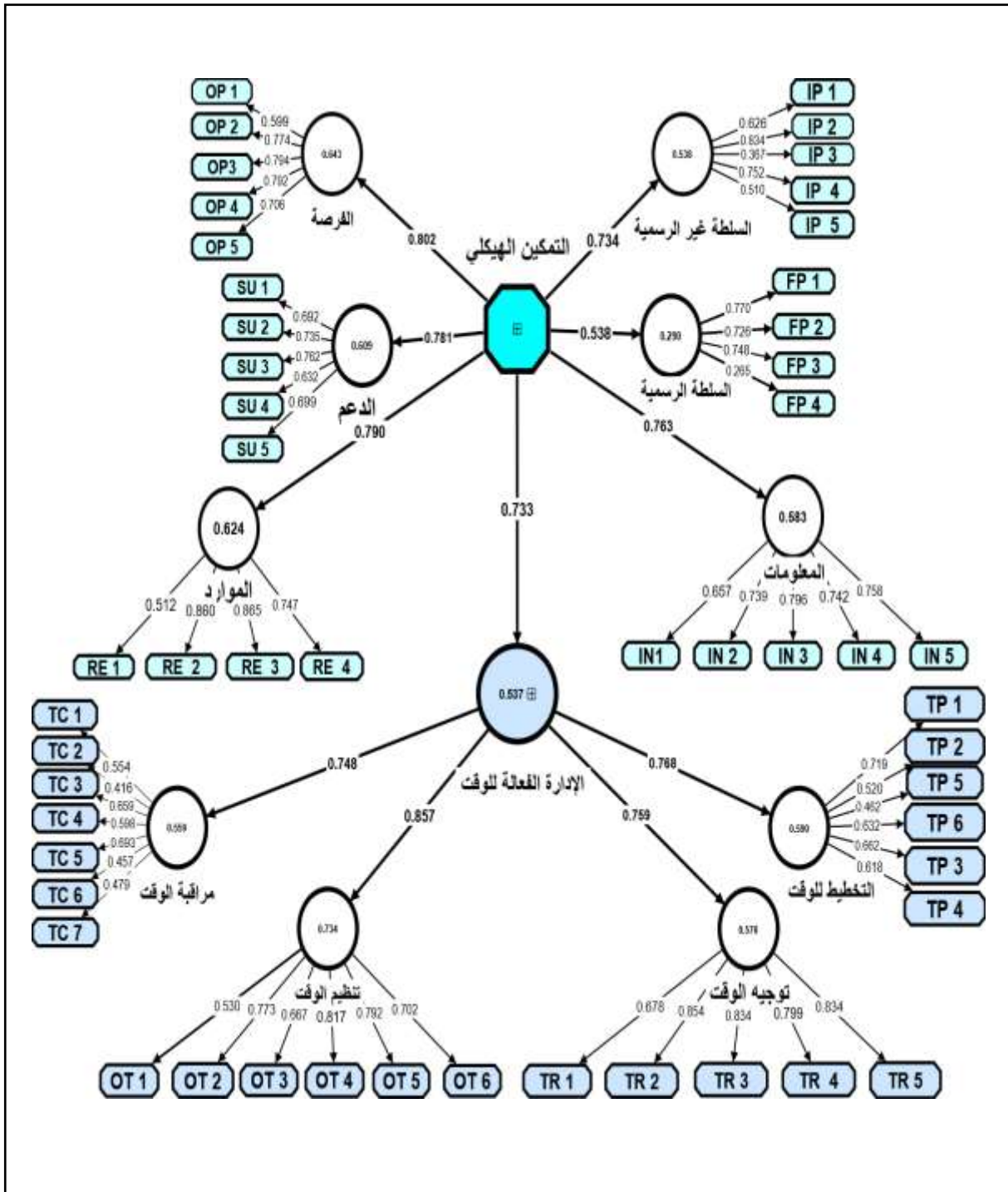
كما هو موضح في الشكل [2-5] الذي يظهر المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، والقيم التي تساعدنا في تقييم النموذج القياسي .

الشكل [1-5]: نموذج المسار لمتغيرات الدراسة PLS-SEM



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

الشكل [2-5]: النموذج القياسي PLS-SEM



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4 .

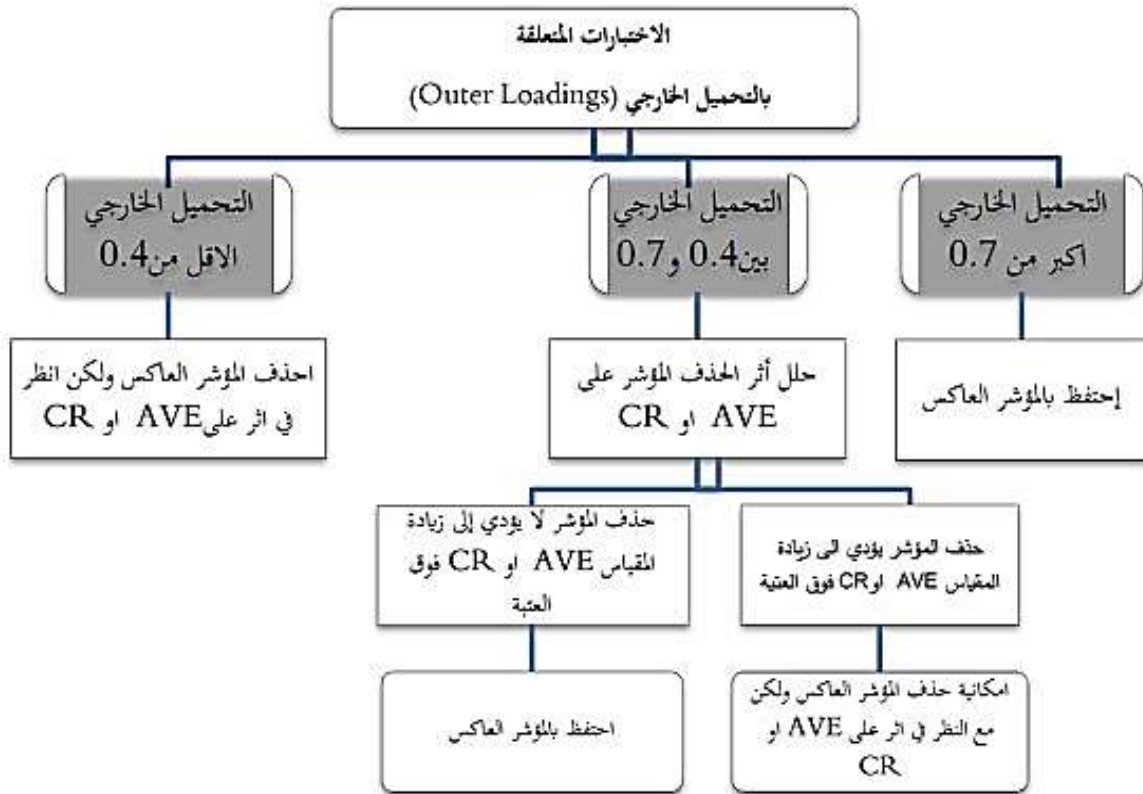
## المطلب الثاني: معايير تقييم النموذج القياسي

لتقييم النموذج العاكس يتم الإستناد إلى جملة من المعايير المتمثلة في تقييم التحميلات الخارجية والموثوقية المركبة بالإضافة إلى تقييم ألفا كرونباخ ومتوسط التباين المستخلص والمصدقية التمايزية، وذلك من خلال تقرير النتائج والتأكد من :

### ■ المصدقية التقاربية :

للتأكد من مدى تقارب المؤشرات مع المباني الكامنة التابعة لها، ولتقييم المصدقية التقاربية للمباني العاكسة يتم النظر إلى التحميلات الخارجية **Outer loadings** للمؤشرات التي ينبغي أن تكون أعلى من **0.708** ويمكن اعتبار قيمة **0.70** مقبولة أيضاً، وقد يحصل في كثير من الأحيان وجود تحميلات خارجية أقل من قيمة **0.70** وخاصة بالنسبة للمقاييس المطورة حديثاً، لذلك ينبغي البحث بعناية في أثر إزالة المؤشر على الموثوقية المركبة، ولا يتم حذف المؤشر الذي تتراوح قيمته بين **0.40** و **0.70** إلا إذا أدى حذفه إلى زيادة قيم الموثوقية المركبة ومتوسط التباين القياسي المستخلص **AVE**.<sup>1</sup> كما يوضح الشكل [3-5] إختبارات تقييم التحميلات الخارجية.

الشكل [3-5]: إختبارات تقييم التحميلات الخارجية



المصدر: جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكريا بالخامسة، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

(1) جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكريا بالخامسة، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

بالنظر إلى قيم الجدول [3-5] التحميلات الخارجية للمباني العاكسة بالنسبة المتغير الكامن السلطة غير الرسمية التي تمتلك 5 مؤشرات، حيث يمتلك المؤشر IP 1 تحميلا خارجيا قدره 0.646 أقل قيم موثوقية المؤشرات، وتم الإحتفاظ به بالرغم أنه أقل من قيمة العتبة 0.70 لأنه لم يؤثر سلبا على الموثوقية المركبة، بينما يمتلك المؤشر IP2 تحميلا خارجيا قدره 0.857 ويمثل أعلى قيم موثوقية المؤشرات.

أما المؤشرات TC 2، TC1 وكذلك TP 6، TP 5، TP 4، TP 3، TP 2، FP4 ، IP 5، IP 3 أما المؤشرات TC 7، TC6 المتعلقة بالمتغيرات الكامنة السلطة الرسمية وتخطيط الوقت ومراقبة الوقت تم حذفها، لأنها كانت قيمها أقل من 0.70 وأثرت على الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص AVE.

ومن أجل تحسين النموذج وبالنظر لجميع التحميلات الخارجية للمباني العاكسة نلاحظ مؤشر تنظيم الوقت OT 1 الذي بلغ تحميله الخارجي 0.50، والموارد RE 1 الذي بلغ تحميله الخارجي 0.504، أقل قيم موثوقية المؤشرات في النموذج المسار، وعموما تشير القيم إلى مستويات كافية من موثوقية المؤشر.

الجدول [3-5]: ملخص نتائج تقييم نموذج القياسي

المتغير الكامن	المؤشرات	معايير المصدقية	التقاربية	موثوقية الإتساق	الداخلي
		التحميلات الخارجية	متوسط التباين المستخلص	الموثوقية المركبة	ألفا كرونباخ
		Outer loadings	AVE	CR	<0.5
		<0.5	<0.5	<0.7	
السلطة غير الرسمية	IP 1	0.646	0.584	0.806	0.651
	IP 2	0.857			
	IP 3	تم حذفه			
	IP 4	0.775			
	IP 5	تم حذفه			
السلطة الرسمية	FP 1	0.790	0.573	0.801	0.629
	FP 2	0.753			
	FP 3	0.726			
	FP 4	تم حذفه			

0.787	0.854	0.543	0.591	OP 1		الفرصة
			0.776	OP 2		
			0.798	OP 3		
			0.792	OP 4		
			0.706	OP 5		
0.744	0.840	0.577	0.504	RE 1		الموارد
			0.861	RE 2		
			0.868	RE 3		
			0.747	RE 4		
0.803	0.857	0.547	0.650	IN 1		المعلومات
			0.735	IN 2		
			0.796	IN 3		
			0.748	IN 4		
			0.761	IN 5		
0.723	0.830	0.553	0.801	SU 1		الدعم
			0.817	SU 2		
			0.742	SU 3		
			تم حذفه	SU 4		
			0.593	SU 5		
1.000	1.000	1.000	1.000	TP 1	الوقت	تخطيط
			تم حذفه	TP 2		
			تم حذفه	TP 3		
			تم حذفه	TP 4		
			تم حذفه	TP 5		
			تم حذفه	TP 6		



0.812	0.861	0.514	0.500	OT 1	الوقت	تنظيم
			0.767	OT 2		
			0.653	OT 3		
			0.838	OT 4		
			0.810	OT 5		
			0.681	OT 6		
0.859	0.900	0.644	0.667	TR 1	الوقت	توجيه
			0.854	TR 2		
			0.836	TR 3		
			0.805	TR 4		
			0.837	TR 5		
0.572	0.771	0.533	تم حذفه	TC 1	الوقت	مراقبة
			تم حذفه	TC 2		
			0.689	TC 3		
			0.628	TC 4		
			0.854	TC 5		
			تم حذفه	TC 6		
			تم حذفه	TC 7		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

بالنسبة للمعيار الثاني للتحقق من المصادقية التقاربية للمبنى يعرف ب **Average variance extracted (AVE)** ويعتبر القيمة المتوسطة الكبرى لتربيع تحميلات المؤشرات المرتبطة بالمبنى، وتشير قيم (AVE) الأعلى 0.50 إلى أن المبنى يفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشراتته.<sup>1</sup>

نلاحظ من الجدول [3-5] ملخص نتائج تقييم نموذج القياسي ان جميع قيم (AVE) للمتغيرات الكامنة السلطة غير الرسمية (0.584)، السلطة الرسمية (0.573)، الفرصة (0.543)، الموارد (0.577)، المعلومات (0.547)، الدعم

(1) جوزيف ف.هير وآخرون، ترجمة زكرياء بالخامسة، مرجع سبق ذكره، ص:163.

(0.553)، تنظيم الوقت (0.514) توجيه الوقت (0.644)، مراقبة الوقت (0.533) أعلى من 0.50، أما بالنسبة للمتغير الكامن تخطيط الوقت أحادي العنصر وحساب قيمة (AVE) له ليست مطروحة لأنها مثبة بقيمة 1.000.

### المطلب الثالث: المصدقية التمييزية وموثوقية الإتساق الداخلي

#### أولاً: المصدقية التمييزية

هي المدى التي يكون فيه المبنى متميزا بالفعل عن المباني الأخرى وفقا للمعايير التطبيقية، وإثبات المصدقية التمايزية يعني أن المبنى فريد في إنتقاط الظواهر ولا تمثلها المباني الأخرى في النموذج، يعتمد الباحثون على معيارين لحساب المصدقية التمييزية هما معيار التحميلات المتقاطعة **Cross loadings**، ومعيار فورنل لكر **Fornell-Larcker**، بالنسبة لمعيار التحميلات المتقاطعة **Cross loadings** يجب أن تكون التحميلات الخارجية للمؤشرات لكل مبنى المتعلقة به أكبر من أي تحميلاته المتقاطعة على المباني الأخرى.<sup>1</sup>

#### 1- معيار التحميلات المتقاطعة "Cross loadings"

يوضح الجدول [4-5] التحميلات المتقاطعة للمباني حيث تمثل الصفوف المؤشرات أما الأعمدة تمثل المتغيرات الكامنة لنموذج المسار، فنلاحظ تحميل مؤشرات المتغير الكامنة السلطة الرسمية **FP 1**، **FP 2**، **FP 3** ذات القيم (0.790)، (0.753)، (0.726) الذي تنتمي إليه أعلى بكثير من قيمها مع المتغيرات الكامنة الأخرى. ومؤشر **FP 1** مع متغيره الكامن السلطة الرسمية بلغ (0.790) والمتغيرات الكامنة الأخرى المعلومات (0.178) والسلطة غير الرسمية (0.350)، الفرصة (0.292)، تنظيم الوقت (0.176)، الموارد (0.290)، الدعم (0.116) مراقبة الوقت (0.184)، التخطيط للوقت (0.264)، توجيه الوقت (0.079) .

وكذلك بالنسبة للمتغيرات الكامنة الأخرى وقيم مؤشراتهما فكل مؤشر قيمته أعلى بكثير مع المتغير الذي ينتمي إليه ومنخفضة مع المتغيرات الأخرى، أي أن المؤشرات تقيس المتغير الكامن التابعة إليه ولا تقيس المتغيرات الكامنة الأخرى فنلاحظ المتغيرات الكامنة المعلومات، السلطة غير الرسمية، الفرصة، تنظيم الوقت، الموارد، الدعم، مراقبة الوقت، التخطيط للوقت، توجيه الوقت، وتحميلاتها المتقاطعة تتميز بالصدق التمايزي أي وجود إختلاف بينها وعدم تشابها، وهذا يعني أن كل مؤشر يقيس مبناه، وكل متغير كامن يمثل نفسه، ومنه تحليل التحميلات المتقاطعة للمباني ومؤشراتهما لنموذج الدراسة يشير إلى وجود المصدقية التمايزية.

(1) جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكرياء بالخامسة، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

الجدول [4-5] : معيار التحميلات المتقاطعة "Cross loadings"

المؤشرات	السلطة الرسمية	المعلومات	السلطة غير الرسمية	الفرصة	تنظيم الوقت	الموارد	الدعم	مراقبة الوقت	التخطيط للوقت	توجيه الوقت
<b>FP 1</b>	<b>0.790</b>	0.178	0.350	0.292	0.176	0.290	0.116	0.184	0.264	0.079
<b>FP 2</b>	<b>0.753</b>	0.151	0.295	0.212	0.135	0.224	0.136	0.186	0.199	0.093
<b>FP 3</b>	<b>0.726</b>	0.244	0.304	0.315	0.243	0.325	0.169	0.288	0.221	0.161
<b>IN 2</b>	0.206	<b>0.735</b>	0.223	0.405	0.218	0.302	0.373	0.202	0.313	0.277
<b>IN 3</b>	0.220	<b>0.796</b>	0.361	0.451	0.404	0.475	0.493	0.210	0.399	0.469
<b>IN 4</b>	0.043	<b>0.748</b>	0.264	0.412	0.410	0.453	0.487	0.268	0.299	0.524
<b>IN 5</b>	0.220	<b>0.761</b>	0.316	0.425	0.495	0.465	0.457	0.266	0.353	0.536
<b>IN1</b>	0.283	<b>0.650</b>	0.304	0.372	0.221	0.319	0.271	0.165	0.197	0.205
<b>IP 4</b>	0.294	0.302	<b>0.775</b>	0.395	0.361	0.292	0.338	0.208	0.322	0.299
<b>IP 1</b>	0.410	0.163	<b>0.646</b>	0.274	0.213	0.183	0.174	0.221	0.354	0.035
<b>IP 2</b>	0.309	0.399	<b>0.857</b>	0.511	0.357	0.481	0.505	0.289	0.375	0.448
<b>OP 1</b>	0.209	0.281	0.382	<b>0.591</b>	0.199	0.215	0.204	0.192	0.224	0.144
<b>OP 2</b>	0.239	0.526	0.422	<b>0.776</b>	0.385	0.525	0.557	0.239	0.258	0.533
<b>OP 4</b>	0.269	0.372	0.415	<b>0.792</b>	0.343	0.425	0.330	0.251	0.347	0.344
<b>OP 5</b>	0.320	0.350	0.335	<b>0.706</b>	0.329	0.402	0.321	0.269	0.336	0.344
<b>OP3</b>	0.314	0.478	0.421	<b>0.798</b>	0.316	0.488	0.434	0.248	0.256	0.402
<b>OT 1</b>	0.136	0.124	0.043	0.035	<b>0.500</b>	0.041	0.102	0.162	0.202	0.108
<b>OT 2</b>	0.230	0.370	0.312	0.264	<b>0.767</b>	0.369	0.304	0.367	0.427	0.361
<b>OT 3</b>	0.082	0.208	0.154	0.157	<b>0.653</b>	0.229	0.138	0.252	0.230	0.214
<b>OT 4</b>	0.188	0.491	0.415	0.446	<b>0.838</b>	0.458	0.498	0.443	0.467	0.540
<b>OT 5</b>	0.190	0.497	0.341	0.432	<b>0.810</b>	0.467	0.356	0.429	0.465	0.505
<b>OT 6</b>	0.246	0.178	0.380	0.343	<b>0.681</b>	0.258	0.182	0.371	0.337	0.170
<b>RE 2</b>	0.303	0.519	0.409	0.519	0.409	0.484	<b>0.861</b>	0.241	0.306	0.521
<b>RE 3</b>	0.298	0.459	0.348	0.421	0.418	0.461	<b>0.868</b>	0.264	0.351	0.502
<b>RE 4</b>	0.298	0.444	0.375	0.490	0.397	0.389	<b>0.747</b>	0.372	0.452	0.374
<b>RE 1</b>	0.252	0.184	0.177	0.294	0.156	<b>0.504</b>	0.219	0.156	0.048	0.226
<b>SU 1</b>	0.040	0.542	0.195	0.404	0.299	0.403	<b>0.801</b>	0.201	0.228	0.564
<b>SU 2</b>	0.026	0.546	0.292	0.421	0.334	0.446	<b>0.817</b>	0.194	0.273	0.599
<b>SU 3</b>	0.276	0.374	0.480	0.383	0.313	0.415	<b>0.742</b>	0.128	0.308	0.422
<b>SU 5</b>	0.235	0.203	0.475	0.340	0.289	0.295	<b>0.593</b>	0.205	0.333	0.345
<b>TC 3</b>	0.208	0.203	0.180	0.238	0.394	0.216	0.118	<b>0.689</b>	0.320	0.158
<b>TC 4</b>	0.226	0.153	0.202	0.188	0.289	0.251	0.178	<b>0.628</b>	0.210	0.180

0.389	0.381	<b>0.854</b>	0.224	0.291	0.401	0.279	0.290	0.284	0.226	<b>TC 5</b>
0.399	<b>1.000</b>	0.428	0.381	0.409	0.524	0.383	0.451	0.430	0.303	<b>TP 1</b>
<b>0.805</b>	0.351	0.290	0.600	0.382	0.322	0.392	0.245	0.505	0.143	<b>TR 4</b>
<b>0.667</b>	0.274	0.274	0.384	0.416	0.463	0.409	0.445	0.417	0.209	<b>TR 1</b>
<b>0.854</b>	0.281	0.350	0.502	0.487	0.457	0.454	0.313	0.497	0.073	<b>TR 2</b>
<b>0.836</b>	0.331	0.324	0.589	0.501	0.351	0.395	0.268	0.416	0.097	<b>TR 3</b>
<b>0.837</b>	0.364	0.207	0.549	0.437	0.424	0.373	0.297	0.422	0.095	<b>TR 5</b>

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **SMART PLS 4** .

## 2- معيار فورنيل لاركر Fornell-Larcker :

يقارن هذا المعيار الجذر التربيعي لقيم (AVE) مع الإرتباطات الأخرى للمتغير الكامن، حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة (AVE) لكل مبني أكبر من أعلى إرتباط له مع أي مبني آخر هذا التفسير مرده إلى طريقة فورنيل لاركر، المنبئية على فكرة أن المبني يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكبر من إشتراكه في التباين مع أي مبني آخر.<sup>1</sup>

نلاحظ من الجدول [5-5] أن الجذر التربيعي لقيمة (AVE) لكل مبني يكون قطريا والعناصر اللاقطرية تمثل الإرتباطات بين المتغيرات الكامنة، ولتحقق المصادقية التمايزية يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة (AVE) لكل مبني أكبر من إرتباطه مع المباني الأخرى.

نلاحظ قيمة الجذر التربيعي ل (AVE) بلغ (1.000) للمتغير الكامن التخطيط للوقت وبعد مقارنته بقيم الصف والعمود الأول، الدعم (0.381)، السلطة الرسمية (0.303)، السلطة غير الرسمية (0.451)، الفرصة (0.383) المعلومات (0.430)، الموارد (0.409)، تنظيم الوقت (0.524)، توجيه الوقت (0.399) مراقبة الوقت (0.428) نجدها أكبر من إرتباطاته بهذه المباني.

وفيما يتعلق بالمبني الدعم يجب النظر في قيم الإرتباطات في السطر والعمود، ومنه تظهر الجذور التربيعية لقيم (AVE) للمباني السلطة الرسمية (0.757)، السلطة غير الرسمية (0.764)، الفرصة (0.737)، المعلومات (0.740) الموارد (0.760)، تنظيم الوقت (0.717)، توجيه الوقت (0.803)، مراقبة الوقت (0.730) كلها أكبر من إرتباطات هذه المباني مع المتغيرات الكامنة الأخرى في نموذج المسار، مما يشير إلى أن جميع المباني لديها مؤشرات تتمتع بمصادقية في قياس المفهوم المتفردة به.

(1) جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكرياء بالخامسة، مرجع سبق ذكره، ص:165.

الجدول [5-5] : معيار Fornell-Larcker

المتغيرات الكامنة	التخطيط للوقت	الدعم	السلطة الرسمية	السلطة غير الرسمية	الفرصة	المعلومات	الموارد	تنظيم الوقت	توجيه الوقت	مراقبة الوقت
التخطيط للوقت	1.000									
الدعم	0.381	0.743								
السلطة الرسمية	0.303	0.187	0.757							
السلطة غير الرسمية	0.451	0.477	0.419	0.764						
الفرصة	0.383	0.523	0.367	0.534	0.737					
المعلومات	0.430	0.573	0.257	0.400	0.559	0.740				
الموارد	0.409	0.530	0.375	0.446	0.577	0.554	0.760			
تنظيم الوقت	0.524	0.416	0.250	0.416	0.435	0.488	0.475	0.717		
توجيه الوقت	0.399	0.656	0.150	0.387	0.504	0.563	0.555	0.502	0.803	
مراقبة الوقت	0.428	0.243	0.295	0.315	0.326	0.303	0.346	0.494	0.360	0.730

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

3- معيار Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) :

وجدت الأبحاث الحديثة أن معيار التحميلات المتقاطعة **Cross loadings** ومعيار فورنل لاکر **Fornell-Larcker** كلا المعيارين لا يكشف عن المصدقية التمايزية بشكل موثوق، لأن التحميلات المتقاطعة **Cross loadings** يمكن أن تقصر في الإشارة إلى عدم وجود المصدقية التمايزية في حالة وجود مبنين مترابطين تماما، مما يجعل هذا المعيار غير فعال في البحوث العملية.

وكذلك بالنسبة لمعيار فورنل لاکر **Fornell-Larcker** يعتبر أيضا سيئا للغاية، خاصة عندما يكون الفارق بين تحميلات مؤشرات المباني طفيفا أي محصورة بين **0.60** و **0.80**، وعندما يزداد الفارق بين تحميلات

المؤشرات يتحسن أداء معيار فورنل لآكر **Fornell-Larcker** في الكشف عن المصدقية التمايزية ولكن يبقى ضعيفا.

بشكل عام لمعالجة هذه النقائص في معايير قياس المصدقية التمايزية إقترح **Henseler** وآخرون نسبة سمة اللاتجانس-سمة الأحادية للإرتباطات (**HTMT**) **Heterotrait-monotrait ratio** وهي سمة إرتباطات السمة البينية على إرتباطات السمة الداخلية، حيث يمثل متوسط جميع الإرتباطات بين المؤشرات عبر المباني التي تقيس مباني مختلفة أي إرتباطات سمة اللاتجانس-طريقة اللاتجانس المتعلقة بالمتوسط الهندسي لمتوسط إرتباطات المؤشرات التي تقيس نفس المبني، ومن الناحية الفنية تعتبر (**HTMT**) تقديرا للإرتباط الحقيقي بين مبنين إثنين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية إذا كانا يتمتعان بموثوقية كاملة، ويشار إلى هذا الإرتباط بالإرتباط غير الموهن حيث تشير القيمة القريبة من 1 إلى عدم وجود مصداقية تمايزية.<sup>1</sup>

ولا تزال العتبة الدقيقة لمعيار (**HTMT**) محل النقاش فقد حدد **Henseler** العتبة بقيمة 0.90 إذا كان نموذج المسار يتضمن مفاهيم متشابهة من ناحية المفاهيم كالرضا العاطفي والرضا المعرفي والولاء، والقيم الأكبر من عتبة 0.90 تشير إلى عدم وجود مصداقية تمايزية، ومنه يلجأ الباحثون إلى حل هذا المشكل عن طريق:<sup>2</sup>

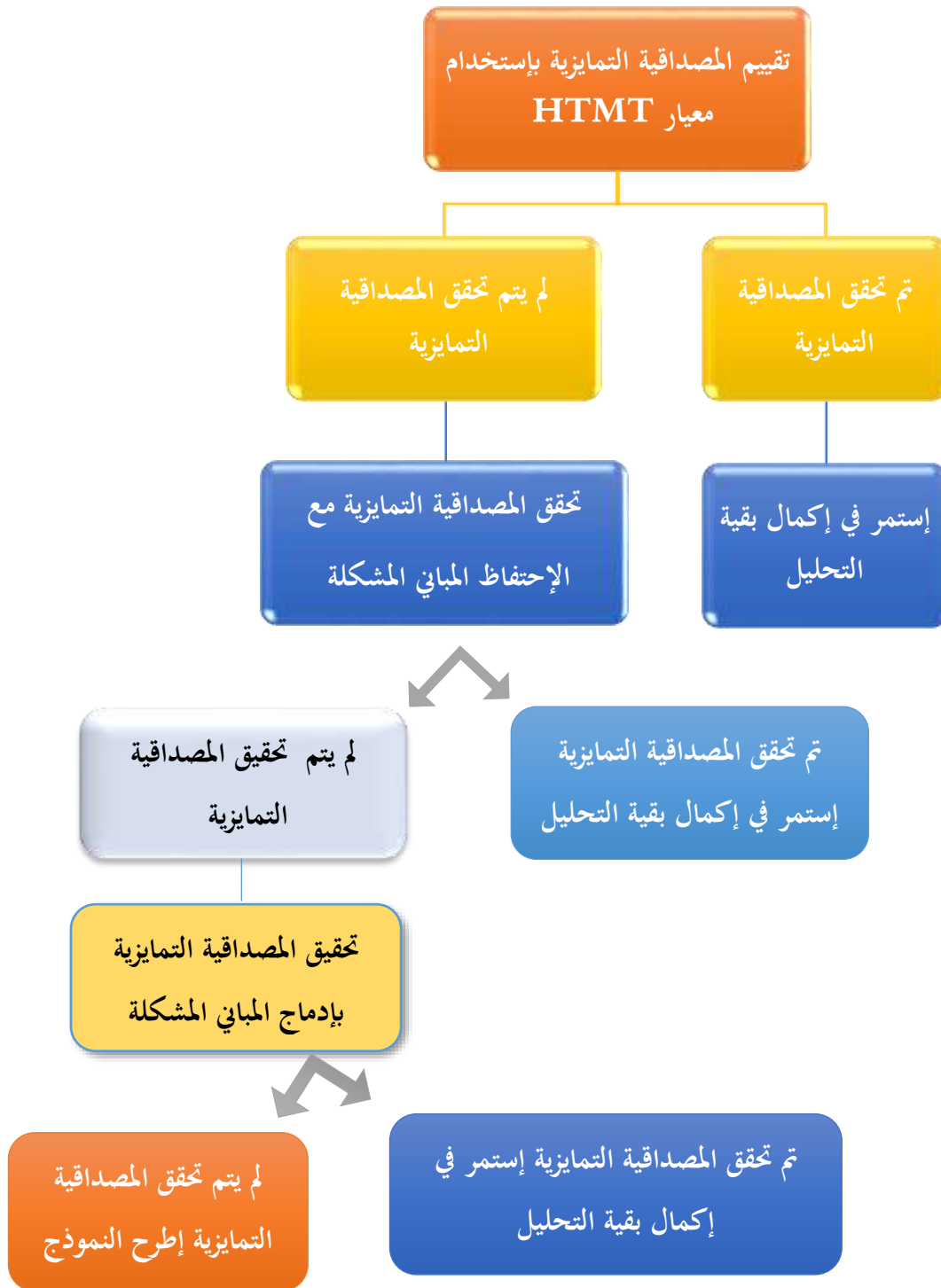
- حذف العناصر التي لها إرتباطات منخفضة مع العناصر الأخرى التي تقيس نفس المبني ؛
- دمج المباني المسببة في المشاكل في مبني أكثر شمولية.

وفي حالة إستمرار المشكلة يتم طرح النموذج وهذا ما يوضحه الشكل [4-5] كيفية معالجة مشكلة المصدقية التمايزية، والمراحل التي يجب على الباحث إتباعها .

(1) جوزيف ف.هير وآخرون، ترجمة زكرياء بالخامسة، مرجع سبق ذكره، ص:167.

(2) جوزيف ف.هير وآخرون، ترجمة زكرياء بالخامسة، مرجع سبق ذكره، ص ص:171-172.

الشكل [4-5]: معالجة مشكلة المصدقية التمايزية



المصدر:

جوزيف ف.هير وآخرون، ترجمة زكريا بالخاصة، مرجع سبق ذكره، ص:170.

يمثل الجدول [5-6] قيم (HTMT) لجميع المباني بطريقة زوجية على شكل مصفوفة، نلاحظ أن جميع القيم أقل من مستوى عتبة 0.85، أما بالنسبة للمتغيرات المتماثلة من الناحية المفاهيمية تكون العتبة 0.90، وهذا يشير إلى صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج المسار للدراسة .

الجدول [5-6] : معيار Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

المتغيرات	التخطيط للوقت	الدعم	السلطة الرسمية	السلطة غير الرسمية	الفرصة	المعلومات	الموارد	تنظيم الوقت	توجيه الوقت	مراقبة الوقت
التخطيط للوقت										
الدعم	0.454									
السلطة الرسمية	0.379	0.305								
السلطة غير الرسمية	0.565	0.660	0.684							
الفرصة	0.435	0.668	0.514	0.725						
المعلومات	0.473	0.729	0.369	0.519	0.688					
الموارد	0.446	0.701	0.550	0.583	0.726	0.685				
تنظيم الوقت	0.548	0.485	0.341	0.544	0.493	0.525	0.530			
توجيه الوقت	0.432	0.827	0.207	0.468	0.587	0.661	0.676	0.530		
مراقبة الوقت	0.547	0.374	0.491	0.498	0.476	0.427	0.526	0.686	0.472	

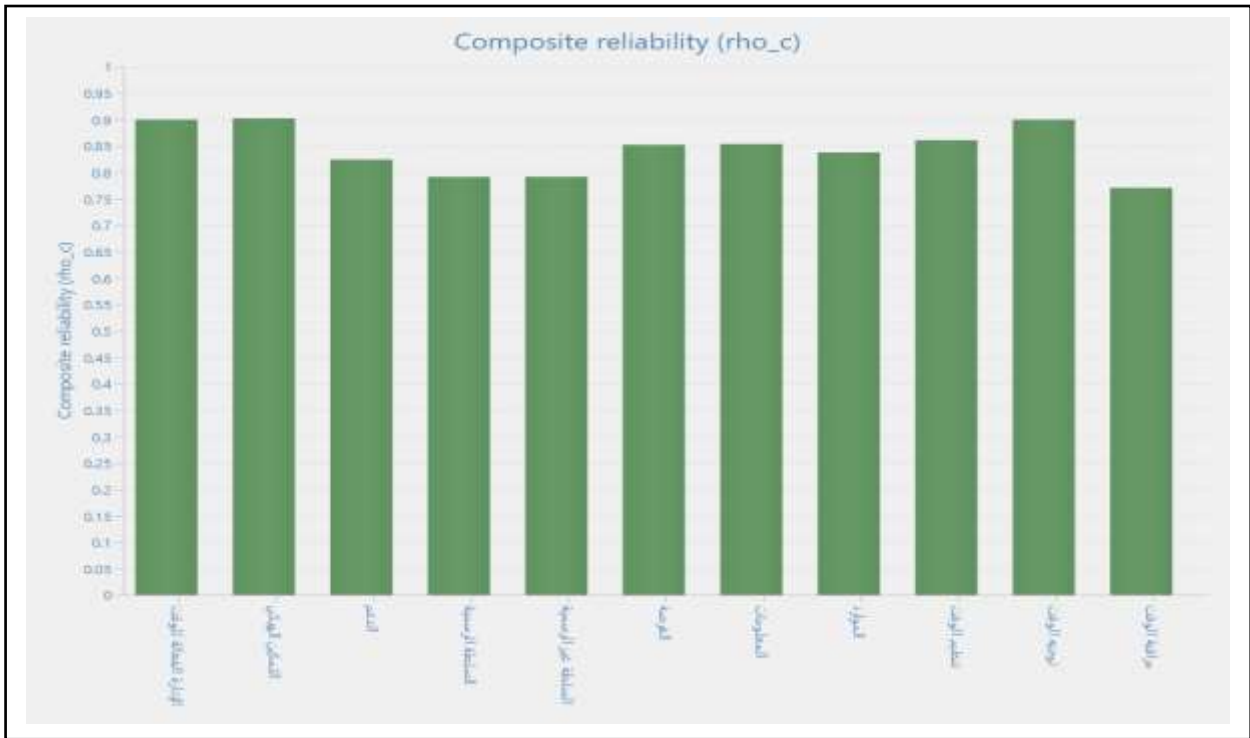
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.



### ثانيا: موثوقية الإتساق الداخلي

يتم تقييم موثوقية الإتساق الداخلي من خلال المعيار التقليدي ألفا كرونباخ **Cronbach's alpha** الذي يوفر تقديرا للموثوقية على أساس الارتباط الداخلي بين متغيرات المؤشرات الملحوظة وإحصائياتها، حيث تعتبر ألفا كرونباخ حساسة لعدد العناصر التي يحتويها المقياس، وتميل عموما إلى تقليل موثوقية الإتساق الداخلي لذلك يتم إستخدامها كتدبير **تحفظي** لموثوقية الإتساق الداخلي، ومنه يكون من الأفضل تطبيق معيار آخر يشار إليه بالموثوقية المركبة **Composite reliability** وتتراوح قيمتها بين 0 و 1 حيث تشير القيم العليا مستويات أعلى من الموثوقية وتكون قيم الموثوقية المركبة من 0.60 إلى 0.70 مقبولة في البحوث الإستكشافية، وبين 0.70 و 0.90 مرضية في مراحل البحث المتقدمة، وأكثر من 0.90 ليست مرغوبة لأنها تشير أن جميع المتغيرات تقيس نفس الظاهرة كما تشير قيم الموثوقية المركبة الأقل من 0.60 إلى غياب الموثوقية المركبة.<sup>1</sup>

الشكل [5-5]: معيار " Composite reliability "



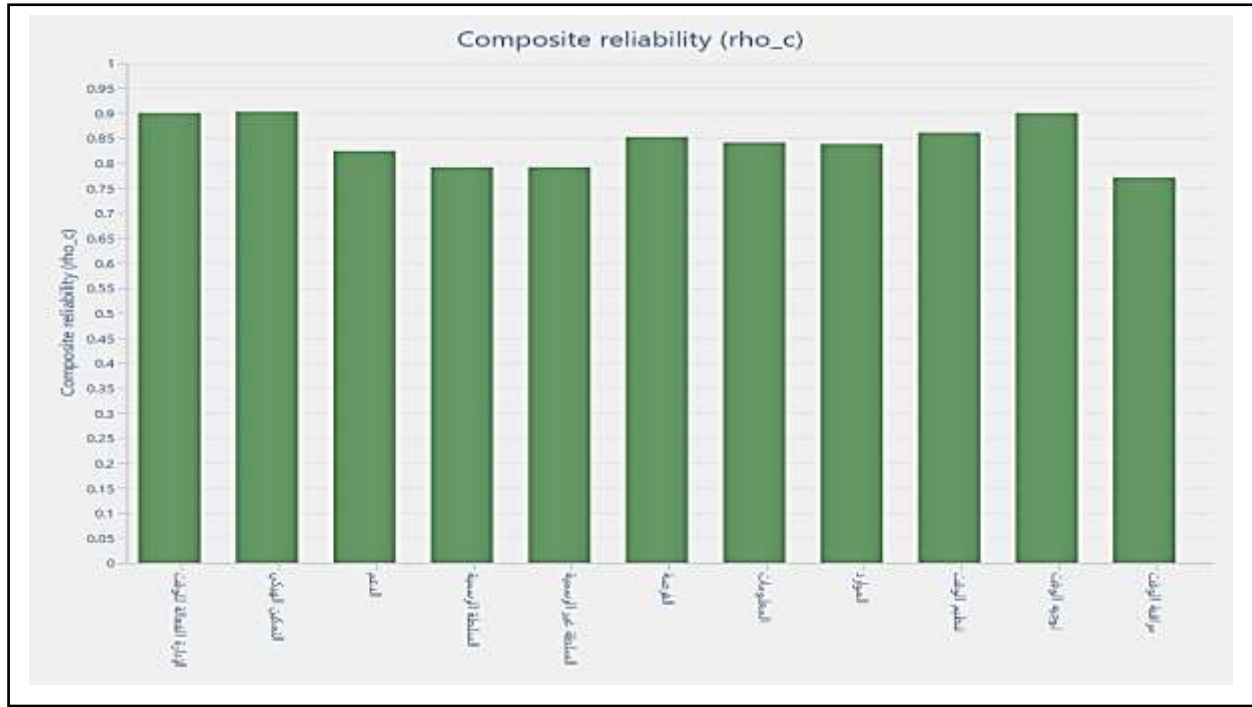
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

يعتبر معيار **Cronbach's alpha** متحفظ جدا في حساب الموثوقية لأنه يعطي قيم منخفضة نسبيا، في مقابل تميل **Composite reliability** إلى المبالغة في موثوقية الإتساق الداخلي وبالتالي تعطي قيم أعلى

(1) جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكرياء بالخامسة، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

وبذلك تقع موثوقية الإتساق الداخلي الحقيقية بين الحد الأدنى لقيمة **Cronbach's alpha** وقيم **Composite reliability** الذي يمثل الحد الأعلى، وهذا ما يشير إليه بقيم معيار **Composite reliability rho-c**، والشكل [5-6] يوضح ذلك.

الشكل [5-6]: معيار " **Composite reliability rho-c** "

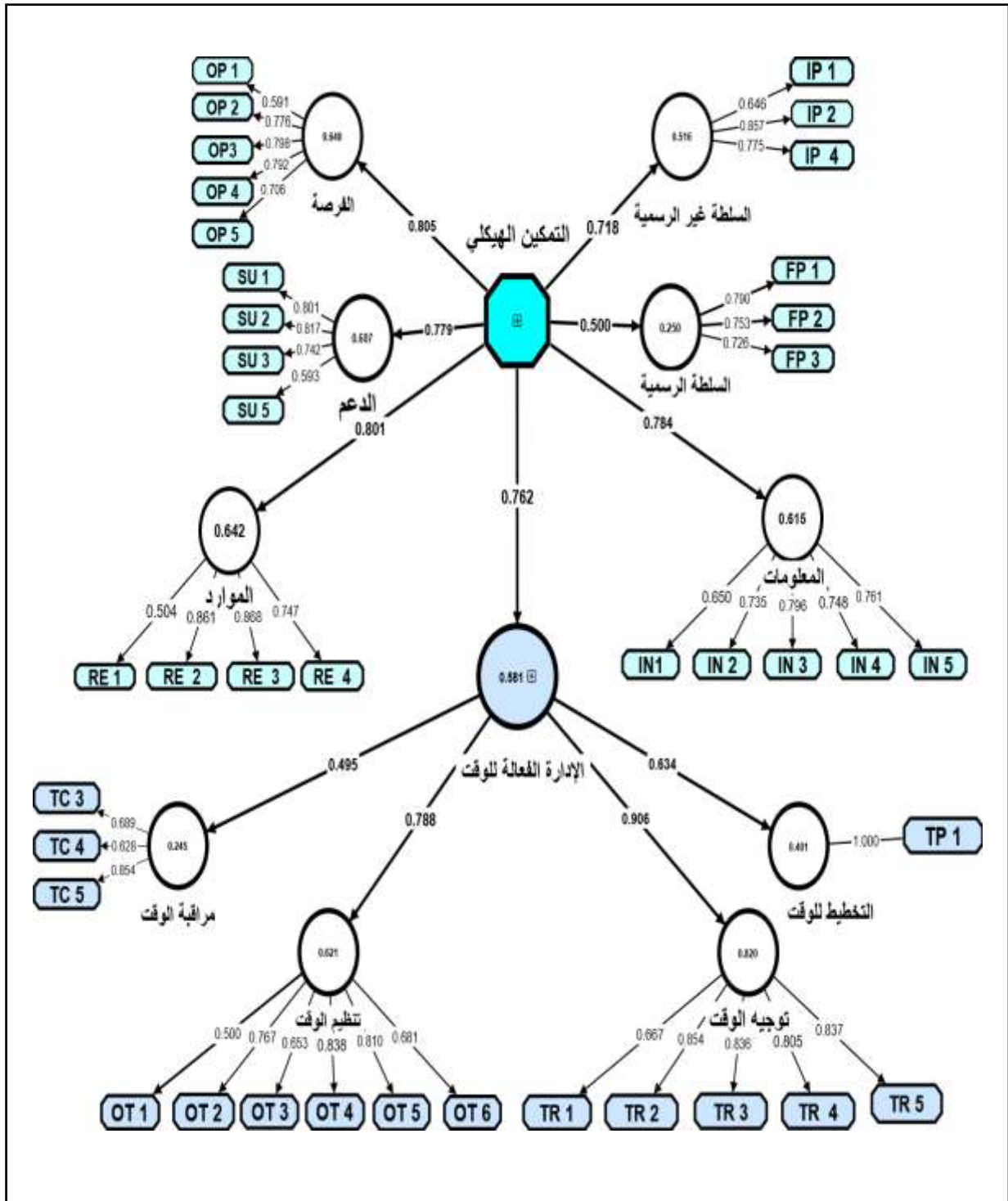


المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **SMART PLS 4**.

بعد إجراء معايير وإختبارات تقييم النموذج القياسي بإتباع منهجية **PLS-SEM** والتأكد من المصدقية التقاربية والمصدقية التمايزية وكذلك حساب موثوقية الإتساق الداخلي، وحذف المؤشرات التي لم تستوفي شروط التقييم وذلك من أجل ضمان الموثوقية ومصداقية النموذج القياسي، وبالتالي يعتبر النموذج ملائم إذا كان يلي جميع هذه المتطلبات التي تدعم جودة النموذج القياسي، ويمكن الإنتقال إلى تقييم النموذج الهيكلية نموذج المسار **pls** وإختبار فرضيات الدراسة.

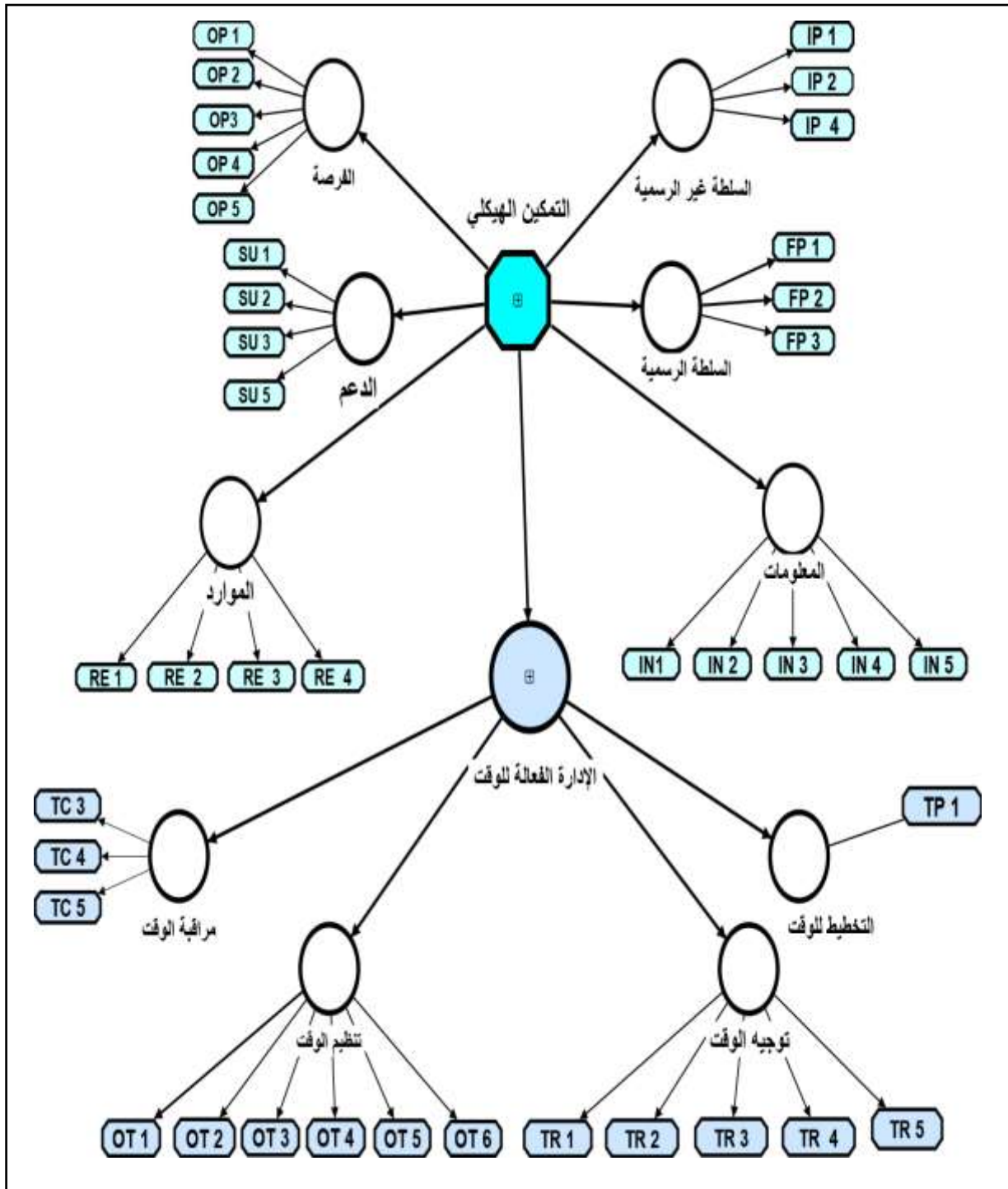
يمثل الشكل [5-7] نموذج القياس بعد إجراء التعديلات، والشكل [5-8] يمثل نموذج المسار **pls** بعد إجراء التعديلات.

الشكل [5-7]: نموذج القياسي بعد إجراء التعديلات



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

الشكل [5-8]: نموذج المسار pls بعد إجراء التعديلات



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

## المبحث الثاني: تقييم النموذج الهيكلي

بعد التأكد من جودة النموذج القياسي إستنادا إلى جملة من المعايير السابقة، في هذا المبحث سنحاول إختبار النموذج الهيكلي للدراسة بالإعتماد على أهم إختباراته وذلك من أجل إختبار فرضيات الدراسة، والكشف عن معاملات المسار ودلالاتها والحكم على النتائج.

### المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

عندما يكون تقييم نموذج القياس مرضياً فإن الخطوة التالية في تقييم نتائج **PLS-SEM**، هي تقييم النموذج الهيكلي وذلك إستنادا إلى جملة من المعايير التي ينبغي النظر فيها وتشمل:<sup>1</sup>

#### 1. الخطوة الأولى حساب قيم **VIF**:

قبل تقييم العلاقات الهيكلية يجب فحص العلاقة الخطية المتداخلة للتأكد من أنها لا تحيز نتائج الإنحدار، تشبه هذه العملية بتقييم نماذج القياس التكوينية، ولكن يتم إستخدام الدرجات المتغيرة الكامنة لتكبيات التوقع في الإنحدار الجزئي لحساب قيم **VIF**، تشير قيم **VIF** التي تزيد عن 5 إلى مشكلات العلاقة الخطية المتداخلة المحتملة بين بنيات التوقع.

#### 2. الخطوة الثانية تقييم دلالة وملائمة معاملات المسار :

تكون معاملات المسار عادةً بين -1 و +1 بحيث أن المعاملات أقرب إلى -1 تمثل علاقات سلبية قوية، وتلك الأقرب من +1 تشير إلى علاقات إيجابية قوية.

#### 3. الخطوة الثالثة هي فحص قيمة **R<sup>2</sup>** للبنية (التركيبات) الداخلية:

يمثل **R<sup>2</sup>** التباين الموضح في كل من التركيبات الداخلية وهو مقياس للقوة التفسيرية للنموذج، والتي يشار إليها أيضاً بإسم القدرة التنبؤية في العينة، يتراوح **R<sup>2</sup>** من 0 إلى 1 مع وجود قيم أعلى تشير إلى قوة تفسيرية أكبر، كدليل عام يمكن إعتبار قيم **R<sup>2</sup>** البالغة 0.75 و 0.50 و 0.25 كبيرة، متوسطة، ضعيفة على التوالي في العديد من تخصصات العلوم الإجتماعية، لكن قيم **R<sup>2</sup>** المقبولة تستند إلى سياق البحث وفي بعض التخصصات تعتبر قيمة **R<sup>2</sup>** منخفضة مثل 0.10 ومُرضية مثل في التنبؤ بعوائد المخزون.

(1) Hair, Joseph F., et al, "When to use and how to report the results of PLS-SEM" , European business review , Vol.31, No.1 ,(2019) , p:12.

4. الخطوة الرابعة قياس حجم التأثير  $f^2$  :

يتم تمثيل حجم تأثير كل بنية خارجية كامنة على البنية الكامنة الداخلية بالقيمة  $f^2$ ، يتغير معامل التحديد ( $R^2$ ) عند إزالة بنية مستقلة من نموذج المسار مما يشير إلى ما إذا كان للبناء الخارجي الكامن الذي تمت إزالته تأثير كبير على قيمة البناء الداخلي الكامن، وتعتبر قيم  $f^2 = 0.35$  دلالة على التأثير العالي، و  $0.15$  للتأثير المتوسط و  $0.02$  للتأثير الضعيف .

▪ إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يبين الجدول [5-7] نتائج معايير تقييم الفرضية الرئيسية الثالثة التي تتضمن تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت، حيث يظهر الجدول [5-7] قيم كل من معامل المسار وقيمة  $R^2$  و  $f^2$  و  $P$  Values، وذلك لمعرفة دلالة وأهمية تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت لدى العاملين في مؤسسة .

بالنسبة لدلالة وقيمة معامل المسار نلاحظ أن معامل المسار بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت بلغت قيمته ( $0.762$ ) موجبة ودال إحصائياً حيث بلغت قيمة  $P$  Values =  $0.000$  أقل  $0.05$ ، ومنه يوجد تأثير إيجابي بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت، وتشير القيمة ( $0.762$ ) إلى أنه بتطبيق التمكين الهيكلي بوحدة واحدة يتبعه تأثير إيجابي بزيادة في مستويات الإدارة الفعالة للوقت بقيمة ( $0.762$ ) وحدة.

▪ بالنسبة لقيمة معامل التحديد  $R^2$ :

بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  ( $0.581$ ) أي أن التمكين الهيكلي يفسر ما نسبته  $58.1\%$  من المتغير التابع الإدارة الفعالة للوقت، وهي قوة تفسيرية متوسطة لأنها تقع ضمن مجال المتوسط  $R^2 \geq 0.50$ ، وما نسبته  $41.9\%$  تفسره متغيرات أخرى .

▪ بالنسبة لقيمة حجم التأثير  $f^2$ : بلغت قيمة  $f^2$  ( $1.389$ ) أي تقع ضمن مجال  $F^2 \geq 0.35$

مرتفع، ومنه حجم تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة  $poval$  مرتفع. الجدول [5-7]: نتائج معايير تقييم تأثير التمكين الهيكلي على لإدارة الفعالة للوقت

$F^2$ >0.35	f Square	R Square	P Values	T Statistics	معامل المسار	الفرضية الرئيسية
مرتفع	1.389	0.581	0.000	25.055	0.762	التمكين الهيكلي - < الإدارة الفعالة للووقت

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

ومن خلال النتائج الإحصائية الجدول [5-6] وقيم معامل المسار والتحديد **R Square** وحجم التأثير **f Square** نستنتج أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة **poval** بالبروقية بولاية المدية من وجهة نظر عاملها"، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة .

#### المطلب الثاني :إختبار الفرضيات الفرعية

تنص الفرضيات الفرعية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد التمكين الهيكلي السلطة غير الرسمية، الفرصة، الموارد، المعلومات، السلطة الرسمية، الدعم، على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة **poval** البروقية بولاية المدية.

#### أولاً: قيم **VIF** للمتغيرات الكامنة الخارجية

لتقييم قيم التداخل الخطي للمتغيرات الكامنة الخارجية ( السلطة غير الرسمية، الفرصة، الموارد، المعلومات، السلطة الرسمية، الدعم)، نلاحظ من الجدول [5-7] أن قيم **VIF** للمتغيرات الكامنة الخارجية السلطة غير الرسمية (1.646)، الفرصة (2.002)، الموارد (1.917)، المعلومات (1.893)، السلطة الرسمية (1.305)، الدعم (1.872) المستقلة أقل من العتبة 5، ومنه ليس هناك مشكلة تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، أي كل متغير مستقل جزء منفصل من النموذج الهيكلي، ويمكننا متابعة نتائج التقرير من خلال الجدول [5-8] أدناه.

#### الجدول [5-8] : قيم **VIF** للمتغيرات الكامنة الخارجية

المتغيرات الكامنة الخارجية	المتغير الكامن الداخل الإدارة الفعالة للوقت
	قيم <b>VIF</b>
الدعم	1.872
السلطة الرسمية	1.305
السلطة غير الرسمية	1.646
الفرصة	2.002
المعلومات	1.893
الموارد	1.917

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **SMART PLS 4** .

ثانياً: نقوم بفحص قيم **R Square** للمتغيرات الكامنة الداخلية عن طريق **Quality criteria** ثم نفتح نتائج **R-square** أي ( معايير الجودة ← قيم  $R^2$  )، كما هو موضح في الجدول [5-9] حيث بلغت قيمتها (0.610) وهي قيمة معتدلة تقع ضمن مجال المتوسط.

ثالثاً: تحديد حجم التأثير  $F^2$  : من خلال تحديد **Quality criteria** ثم **f Square** على التقرير النتائج تظهر لنا قيم  $F^2$  للمباني الداخلية والمباني الخارجية، ونلاحظ من خلال الجدول [5-9] أن الدعم له حجم تأثير ضعيف على الإدارة الفعالة للوقت بقيمة (0.100)، وكذلك بالنسبة للسلطة الرسمية والمعلومات والموارد حيث بلغ تأثيرهم على الإدارة الفعالة للوقت (0.068)، (0.113)، (0.024) على التوالي، لكن مقابل ذلك نرى أن كل من السلطة الرسمية والفرصة ليس لهم تأثير حيث بلغت قيمة  $F^2$  (0.002)، (0.008) على التوالي.

الجدول [5-9]: نتائج إختبار التأثير للفرضيات الفرعية ( السلطة غير الرسمية، الفرصة، الموارد، المعلومات، السلطة الرسمية، الدعم) على الإدارة الفعالة للوقت

القرار	f Square	$R^2$	P Values	T Statistics	معامل المسار	الفرضية الفرعية
قبول	0.100 ضعيف	0.610	0.000	4.482	0.271	الدعم -< الإدارة الفعالة للوقت
رفض	0.002 لا يوجد		0.503	0.669	-0.036	السلطة الرسمية -< الإدارة الفعالة للوقت
قبول	0.024 ضعيف		0.035	2.111	0.125	السلطة غير الرسمية -< الإدارة الفعالة للوقت
رفض	0.008 لا يوجد		0.205	1.269	0.081	الفرصة -< الإدارة الفعالة للوقت
قبول	0.113 ضعيف		0.000	5.164	0.289	المعلومات -< الإدارة الفعالة للوقت
قبول	0.068 ضعيف		0.000	3.593	0.225	الموارد -< الإدارة الفعالة للوقت

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.



رابعاً: لتحديد معاملات المسار بين أبعاد التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت يتم تقييم إذا كانت ذات دلالة إحصائية أم لا وذلك بإجراء عملية البسترة **bootstrapping**، وذلك بإفتراض مستوى دلالة 5 % ومنه نجد أن العلاقات بين أبعاد التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت ذات دلالة بإستثناء العلاقات الفرصة - < الإدارة الفعالة للوقت (**0.205**)  $p =$  والسلطة الرسمية - < الإدارة الفعالة للوقت (**0.503**)  $p =$ .

الجدول [10-5]: نتائج قيم المسارات ودلالاتها المعنوية

المسارات	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
الدعم - < الإدارة الفعالة للوقت	0.271	0.272	0.060	4.482	0.000
السلطة الرسمية - < الإدارة الفعالة للوقت	-0.036	-0.025	0.053	0.669	0.503
السلطة غير الرسمية - < الإدارة الفعالة للوقت	0.125	0.122	0.059	2.111	0.035
الفرصة - < الإدارة الفعالة للوقت	0.081	0.085	0.064	1.269	0.205
المعلومات - < الإدارة الفعالة للوقت	0.289	0.291	0.056	5.164	0.000
الموارد - < الإدارة الفعالة للوقت	0.225	0.218	0.063	3.593	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

من خلال الجدول [10-5] نلاحظ أن معامل المسار بين الدعم - < الإدارة الفعالة للوقت بلغت قيمته (0.271) موجب الإشارة ودال إحصائياً حيث بلغت قيمته (**0.000**)  $P \text{ values} =$  وأقل من 0.05 ومنه يوجد تأثير إيجابي بين الدعم والإدارة الفعالة للوقت، وتشير قيمة (0.271) أنه بزيادة تطبيق الدعم بوحدة واحدة يعقبها تأثير إيجابي في مستوى الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة **poval** بقيمة (0.271) وحدة.

في حين نجد أن معامل المسار السلطة الرسمية - < الإدارة الفعالة للوقت بلغت قيمته (-0.036) سالب الإشارة وغير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمته (**0.503**)  $P \text{ values} =$  أي أكبر من 0.05 ومنه لا يوجد تأثير بين السلطة الرسمية والإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة **poval** محل الدراسة .

أما بالنسبة لقيمة معامل المسار بين السلطة غير الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت بلغت (0.125) موجب الإشارة ودال إحصائيا حيث بلغت قيمته (0.035)  $P \text{ values} =$  وأقل من 0.05 ومنه يوجد تأثير إيجابي بين السلطة غير الرسمية والإدارة الفعالة للوقت، وتشير قيمة (0.125) أنه بزيادة تطبيق السلطة غير الرسمية بوحدة واحدة يعقبها تأثير إيجابي في مستوى الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة poval بقيمة (0.125) وحدة.

وبالنسبة لمعامل المسار الفرصة -> الإدارة الفعالة للوقت بلغت قيمته (0.081) موجب الإشارة وغير دال إحصائيا حيث بلغت قيمته (0.205)  $P \text{ values} =$  أي أكبر من 0.05 ومنه لا يوجد تأثير بين الفرصة والإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة poval محل الدراسة .

أما بالنسبة لقيمة معامل المسار بين المعلومات -> الإدارة الفعالة للوقت بلغت (0.289) موجب الإشارة ودال إحصائيا حيث بلغت قيمته (0.000)  $P \text{ values} =$  وأقل من 0.05، ومنه يوجد تأثير إيجابي بين المعلومات والإدارة الفعالة للوقت، وتشير قيمة (0.289) أنه بزيادة تطبيق تبادل المعلومات بوحدة واحدة يعقبها تأثير إيجابي في مستوى الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة poval بقيمة (0.289) وحدة.

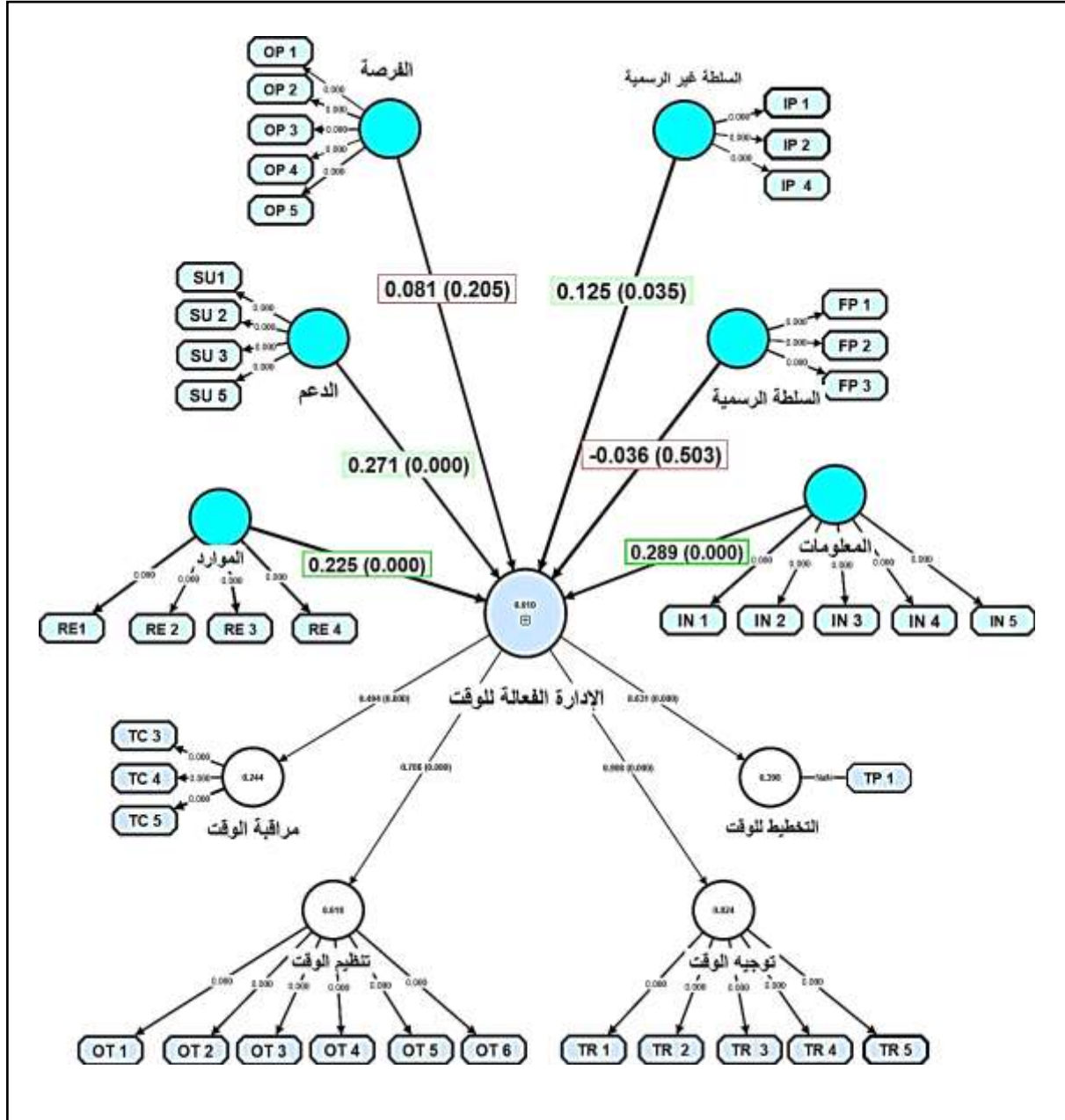
وأخيرا بلغت معامل المسار بين الموارد -> الإدارة الفعالة للوقت (0.225) موجب الإشارة ودال إحصائيا حيث بلغت قيمته (0.000)  $P \text{ values} =$  وأقل من 0.05، ومنه يوجد تأثير إيجابي بين الموارد والإدارة الفعالة للوقت وتشير قيمة (0.225) أنه بزيادة توفير الموارد بوحدة واحدة يعقبها تأثير إيجابي في مستوى الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة poval بقيمة (0.225) وحدة.

ومن خلال ماسبق نستنتج:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء السلطة غير الرسمية على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة poval بالبروقية بولاية المدية".
- رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء الفرصة على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة poval بالبروقية بولاية المدية".
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء الموارد على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة poval بالبروقية بولاية المدية".
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء المعلومات على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة poval بالبروقية بولاية المدية".
- رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء السلطة الرسمية على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة poval بالبروقية بولاية المدية".

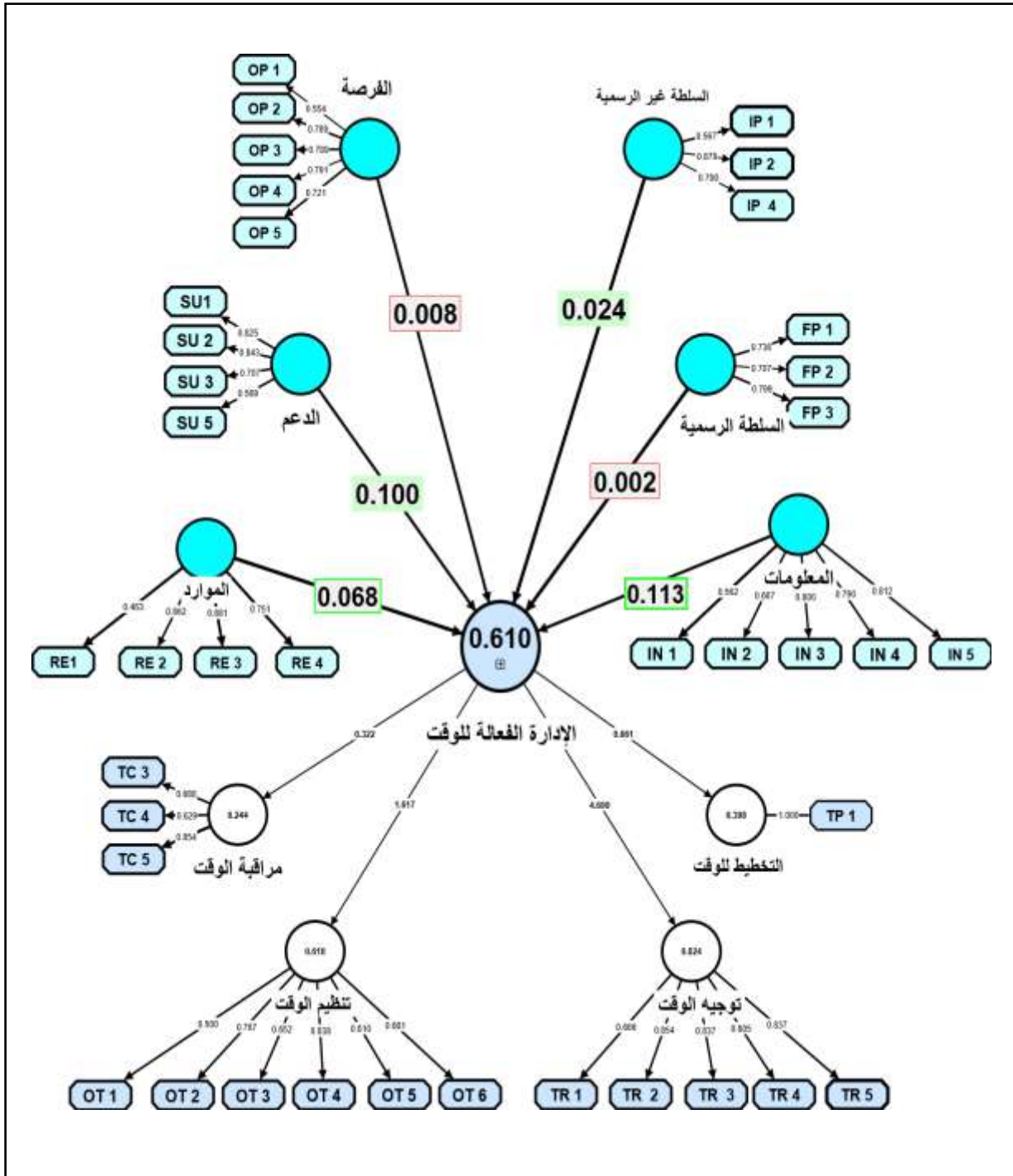
- قبول الفرضية الفرعية السادسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعء الدعم على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة poval بالبروقية بولاية المدية".

الشكل [5-9]: معاملات المسار ودلالاتها المعنوية لأبعاد التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

الشكل [5-10]: R Square و f Square لتأثير أبعاد التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة "فرضية الفروق سنوات الخبرة ونوع الوظيفة"

لإختبار العلاقة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت على أساس سنوات الخبرة ونوع الوظيفة نستند في التحليل لإختبار فرضية الفروق على برنامج **SPSS . V26**، ومن أجل تحليل المتغيرات الديمغرافية ذي المستويات المتعددة أو الفروق في برنامج **SPSS . V26** لأكثر من مجموعتين، نستند على إختبار كروسكال-واليس **kruskal-wallis test** والذي يستخدم للمقارنة بين المجموعات والذي لا يتطلب التوزيع الطبيعي للبيانات.

الجدول [5-11]: إختبار **kruskal-wallis test** لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	N عدد العينة	Mean Rank متوسط الرتب	القيمة الإحصائية للإختبار	
أقل من 5 سنوات	35	122.16	<b>Chi-Square</b>	التمكين الهيكلي
بين 6 و 10 سنوات	101	122.61	درجة الحرية <b>df</b>	والإدارة الفعالة للوّقت
من 11 سنوات فأكثر	114	129.08	القيمة الإحتمالية <b>Sig</b>	تبعاً لمتغير الخبرة
<b>Total</b>	250			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج **SPSS . V26**.

نلاحظ من الجدول [5-11] لنتائج إختبار **kruskal-wallis test** أن القيمة الإحتمالية **Sig** بلغت (**0.773**) تبعاً لمستويات سنوات الخبرة وهي أعلى من مستوى الدلالة المعنوية **0.05**، أي أنه لا توجد فروق في آراء المستجوبين تبعاً لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، بين 6 و 10 سنوات، من 11 سنوات فأكثر) في مؤسسة **POVAL** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** في العلاقة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت.

أما بالنسبة للجدول [5-12] أدناه يوضح نتائج إختبار **kruskal-wallis test** المتعلق بطبيعة الوظيفة ومنه نلاحظ ان القيمة الإحتمالية **Sig** بلغت (**0.000**) تبعاً لطبيعة الوظيفة وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05**، ومنه نستنتج أنه يوجد فروق في آراء المستجوبين تبعاً لطبيعة الوظيفة (إدارية، تقنية، مختلطة) لمؤسسة **POVAL** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** في العلاقة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت.

للوقت، ولمعرفة مصدر الفروق بين فئات طبيعة الوظيفة (إدارية ، تقنية، مختلطة) من خلال الإعتماد على إختبار مان

-ويتني **Mann-Whitney Test** .

الجدول [5-12]: إختبار **kruskal-wallis test** لطبيعة الوظيفة

القيمة الإحصائية للإختبار	Mean Rank متوسط الرتب	N عدد العينة	طبيعة العمل	
15.237	108.08	124	إدارية	التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة
2	146.94	85	تقنية	
0.000	133.43	41	مختلطة-إدارية و تقنية-	
			<b>Total</b>	
			250	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج **SPSS . V26**.

الجدول [5-13]: إختبار مان -ويتني **Mann-Whitney Test** لتحديد مصدر فروق لمتغير طبيعة

العمل

الدلالة	القيمة الإحتمالية Sig	Mann-Whitney U	Mean Rank متوسط الرتب	N عدد العينة	طبيعة العمل	المجموعات
توجد فروق	0.000	3647.000	91.91	124	إدارية	مقارنة 01-02
			125.09	85	تقنية	
لا توجد فروق	0.069	2004.500	78.67	124	إدارية	مقارنة 01-03
			94.39	41	مختلطة	
لا توجد فروق	0.406	1561.500	65.34	85	تقنية	مقارنة 02-03
			59.54	41	مختلطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج **SPSS . V26** .

نلاحظ من الجدول [5-13] نتائج إختبار مان-ويتني **Mann-Whitney Test** بين فئات الشئائية المتعلقة بالمتغير طبيعة الوظيفة أنه يوجد فروق معنوية بين فئة طبيعة الوظيفة الإدارية مقابل فئة طبيعة العمل التقنية، حيث بلغت القيمة الإحتمالية للإختبار **Sig** وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية **0.05**، وإستنادا إلى قيمة متوسط الرتب (**125.09**) نستنتج أن الفرق لصالح العاملين في الوظيفة التقنية مقابل العاملين في الوظيفة إدارية. وبالتالي فإن تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت للعاملين في الوظيفة التقنية أكثر من تأثير العاملين في الوظيفة إدارية، وهذا يعزى إلى أن الوظيفة التقنية تتطلب مستويات عالية من إدارة الوقت والتمكين الهيكلي وخاصة في فرق العمل في وحدات الإنتاجية في مؤسسة **POVAL**.  
ومن خلال ماسبق نستنتج أنه :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لآراء المستجوبين نحو العلاقة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة **POVAL** تبعا لمتغير "سنوات الخبرة".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لآراء المستجوبين نحو العلاقة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة **POVAL** تبعا لمتغير "طبيعة الوظيفة".

### المبحث الثالث: تحليل متعدد المجموعات

يطلق تسمية تحليل المجموعات عند إجراء الفروقات بين مجموعات مختلفة الخصائص مثلا إجراء تحليل على المتغيرات الديمغرافية سواء الوظيفية أو الشخصية، وبالتالي فإن برنامج **SMART PLS 4** يعالج الإختلافات بين هذه المجموعات إستنادا إلى جملة من الإختبارات المعلمية والغير المعلمية من أجل تحديد مايسمى باللاتجانس بين المجموعات والكشف عن الفروق بين معاملات المسار.

#### المطلب الأول: إختبار ثبات قياس النماذج المركبة (MICOM)

تفسر علاقات نماذج المسار أن المتغيرات الكامنة الخارجية تشرح المتغيرات الكامنة الداخلية دون أي تأثيرات ممنهجة، ولكن هذا الإفتراض غير صحيح لأنه قد يكون المستجيبون متباينين في تصوراتهم حول المتغيرات الكامنة، مما يؤدي إلى إختلافات في معاملات المسار بين مجموعتين أو أكثر من المستجيبين كذكور مقابل الإناث، لأن تركيبة البيانات غالبا متكون غير متجانسة لذلك يهتم الباحثون في دراسة هذه الإختلافات، لأنه عادة ماتحلل البيانات بمجموعها على إفتراض أن البيانات تنبع من مجتمع بحثي متجانس، حيث يمكن ملاحظة عدم تجانس البيانات كما يمكن عدم ملاحظتها.<sup>1</sup>

**اللاتجانس الملحوظ** يعرف أنه الإختلافات بين مجموعتين أو أكثر من البيانات المتعلقة بخصائص يمكن ملاحظتها كالجنس أو العمر أو البلد المنشأ، ومنه يستخدم الباحثين الخصائص التي يمكن ملاحظتها لتقسيم البيانات إلى مجموعات وتنفيذ تحليل متعدد المجموعات، ومن ناحية أخرى يشير **اللاتجانس غير الملحوظ** إلى الإختلافات بين مجموعات البيانات التي لاتظهر من خصائص يمكن ملاحظتها أي مجموعة خصائص محددة ولكنها تتجلى في الإختلافات في معاملات المسار الهيكلية.<sup>2</sup>

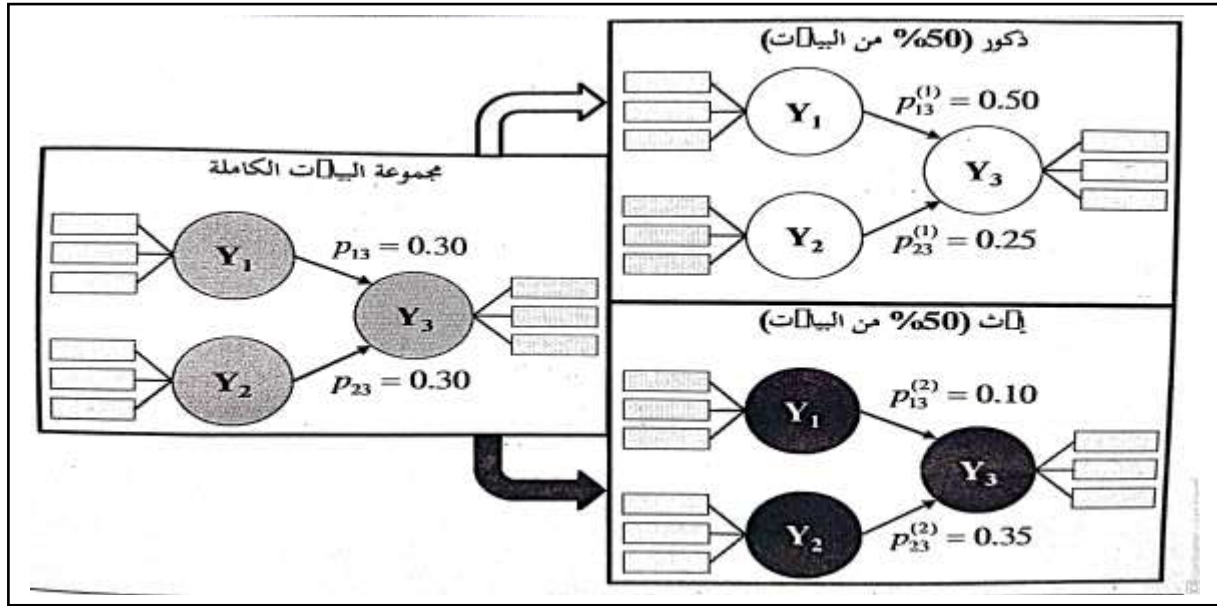
يوضح الشكل [5-11] مثال على اللاتجانس في نموذج المسار للإناث مقابل الذكور.

(1) جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكرياء بالحامسة، ج2، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

(2) نفس المكان السابق.



الشكل [5-11]: لاتبانس نموذج المسار PLS



المصدر: جوزيف هار وآخرون ترجمة زكرياء بالخامسة، مواضيع متقدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، الطبعة الأولى، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2022، ص: 200.

قبل إجراء التحليل متعدد المجموعات يجب التأكد من لاتباين القياس الجزئي والذي يتجسد بوجود لاتباين القياس الضبطي ولا تباين القياس التركيبي، فإذا تحقق اللاتباين القياس الجزئي وكانت المركبات تحتوي على قيم المتوسطات وتباينات عبر المجموعات، فيشير ذلك إلى تحقق لاتباين القياس الكلي والذي يدعم تحليل متعدد المجموعات.

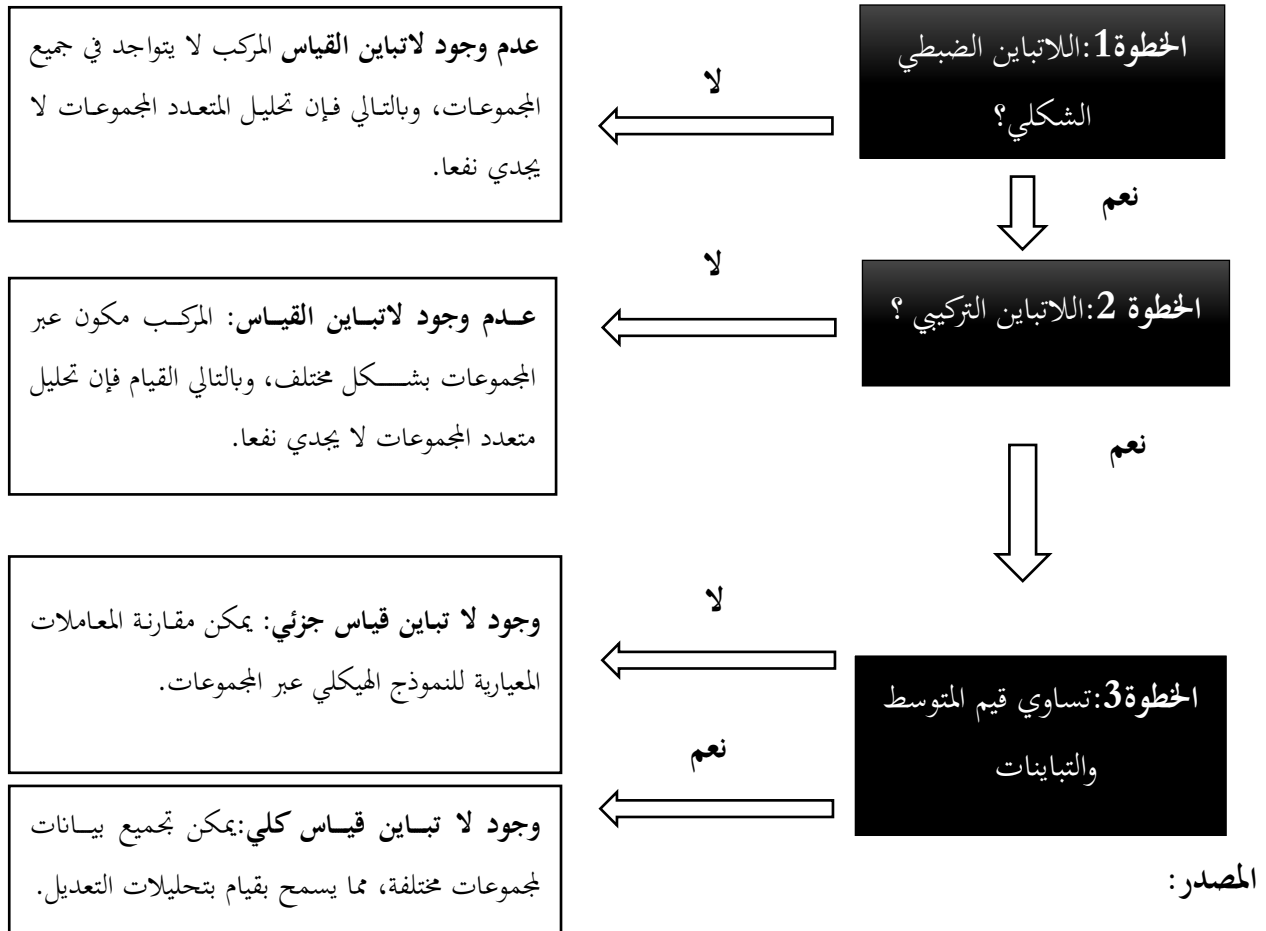
### ■ ثبات القياس للمركبة (MICOM): Measurement invariance of composite Models

يعد ثبات القياس مسألة حاسمة يجب على الباحثين معالجتها في تحليلات SEM متعددة المجموعات، يشير ثبات القياس إلى "ما إذا كان في ظل ظروف مختلفة لمراقبة الظواهر ودراستها ينتج عن عمليات القياس قياسات من نفس السمة"، ومن خلال تحديد ثبات القياس يضمن الباحثون أن التقديرات النموذجية المتباينة الخاصة بالمجموعة لا تنتج عن محتوى مميز ومعاني المتغيرات الكامنة عبر المجموعات، على سبيل المثال يمكن أن تنبع الاختلافات في العلاقات الهيكلية بين المتغيرات الكامنة من معاني مختلفة ينسبها مستجيبو المجموعات البديلة إلى الظواهر بدلاً من الاختلافات الحقيقية في العلاقات الهيكلية.<sup>1</sup>

<sup>(1)</sup> Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., Testing measurement invariance of composites using partial least squares, *International marketing review*, Vol.33, No.3, (2016), p:406.

يتكون إجراء لاتباين القياس للنماذج المركبة MICOM من ثلاث خطوات: (1) الثبات التكويني، (2) الثبات التركيبي، و(3) المساواة بين القيم المتوسطة المركبة والفروق، الخطوات الثلاث مترابطة بشكل هرمي كما هو موضح في الشكل [5-12] حيث يستمر البحث إذا كانت تحليلات الخطوة السابقة تدعم ثبات القياس، أي الثبات التكويني هو شرط مسبق للثبات التركيبي، وهو مرة أخرى شرط مسبق لإجراء تقييم هادف للمساواة بين القيم المتوسطة المركبة والتباينات ومنه يجب على الباحثين إنشاء التكوين (الخطوة 1) والتركيبي (الخطوة 2).<sup>1</sup> تعتبر هذه العملية حاسمة قبل إجراء تحليل متعدد المجموعات (MGA) والغرض من ذلك هو تحديد "ما إذا كانت نماذج القياس تنتج قياسات لنفس السمة في ظل ظروف مختلفة لرصد ودراسة السمات"، و من أجل تقييم ثبات القياس هناك حاجة إلى ثلاث خطوات: (1) الثبات التكويني ، (2) التباين التركيبي ، (3) المساواة بين القيم المتوسطة المركبة والتباينات.

### الشكل [5-12]: خطوات إختبار ثبات القياس للنماذج المركبة (MICOM)



Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. ,Testing measurement invariance of composites using partial least squares, International marketing review, Vol.33, No.3 ,(2016) , p:412.

(1) Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., OP. cit, p: 412.

**الخطوة 1: اللاتباين الضبطي:** وهو التقييم النوعي الأولي لمواصفات المتغيرات الكامنة عبر المجموعات أي يجب أن تأكد المعالجة الموحدة للبيانات كالترميز ومعالجة القيم المفقودة، حيث يعتبر اللاتباين الضبطي شرطا مبدئيا ولكن غير كاف للإستخلاص نتائج صحيحة في تحليل متعدد المجموعات، وبما أنها محققة في نموذجنا سننتقل مباشرة إلى خطوة الثانية وهي اللاتباين التركيبي.

**الخطوة 2: اللاتباين التركيبي:** وذلك بإجراء إختبار إحصائيا لتقييم ما إذا كانت نواتج المتغيرات المركبة تختلف إختلافا دلاليا عبر المجموعات، وذلك بفحص إرتباط ناتجي المتغير المركب  $Y^{(1)}$  و  $Y^{(2)}$  حيث يمثل  $Y^{(1)}$  مجموعة الذكور و  $Y^{(2)}$  مجموعة الإناث المعبر عنه ب  $c$  ويجب أن يكون  $c$  مساويا 1، ومنه نفترض الفرضية التالية :

▪  $H_0$ : الإرتباط  $c$  بين  $Y^{(1)}$  مجموعة الذكور و  $Y^{(2)}$  مجموعة الإناث يساوي 1

▪  $H_1$ : الإرتباط  $c$  بين  $Y^{(1)}$  مجموعة الذكور و  $Y^{(2)}$  مجموعة الإناث لا يساوي 1

بمعنى أنه إذا كانت قيمة  $P$  للإختبار أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية عند 5% فيمكننا القول أن التباين التركيبي محقق .

$$H_0: Y^{(1)} \text{ pooled} - Y^{(2)} \text{ pooled} = 0$$

**Pooled** "المجمعة" تشير إلى أن نواتج المتغيرات المركبة ناتجة من تحليل البيانات المجمعة.

نلاحظ من الجدول [5-14] أن العمود 5.0% مقدار 5.0% لدالة التوزيع الكمي ل  $c_u$ ، حيث تظهر قيم عمود الإرتباط الأصلي نواتج مقارنة الإرتباطات للمتغيرات المركبة لمجموعة الذكور والإناث حيث يجب أن تكون دالة التوزيع الكمي 5% دائما أصغر أو يساوي الإرتباط  $c$  لجميع المباني.

نلاحظ أن قيمة الإرتباط لمتغير الكامن إدارة الوقت (1.000) بين مجموعتي الذكور والإناث أكبر من تكون دالة التوزيع الكمي 5% البالغة (0.997) وهذه النتيجة مدعمة بقيمة قيم الدلالة  $p$  التبادلية التي بلغت (0.709) وهي أكبر من 0.05، مما يشير أن الإرتباط ليس أقل دلالية من 1 ومنه تحقق اللاتباين التركيبي لمبنى إدارة الوقت، وكذلك لقيمة الإرتباط الأصلية لبعده الدعم هي (0.991) وهي ضمن مجال الثقة المرتبط به القائم على التبديل بحد أدنى قدره (0.972) وطبقا لذلك فإن قيمة الدلالة  $p$  (0.292) أكبر من 0.05 كما يظهر في عمود قيم  $p$  التبادلية، ومنه للإرتباط الأصلي لا يختلف إختلافا كبيرا عن 1 أي نستنتج تحقق اللاتباين التركيبي لهذا المبنى.

أما بالنسبة لمبنى بعد تخطيط الوقت لا يمكننا تشغيل هذه الخطوة له بإعتباره مبنى أحادي العنصر وذلك لأن علاقته الخارجية هي 1 إبتداء وعلى نفس المنوال نلاحظ أن جميع قيم عمود الإرتباط الأصلي للمباني السلطة الرسمية، السلطة غير الرسمية، الفرصة المعلومات، تنظيم الوقت، توجيه الوقت مراقبة الوقت كلها أكبر من عمود دالة التوزيع الكمي ومدعمة بعمود قيمة قيم الدلالة  $p$  التبادلية الأكبر من 0.05 وهذا يثبت تحقق اللاتباين التركيبي لهذه

المباني، أما بالنسبة للمبنى التمكين الهيكلي بلغت قيمة الارتباط الأصلي (0.995) وهي أقل من قيمة دالة التوزيع الكمي (0.996) وقيمة الدلالة p التبادلية (0.031) وهي أقل من الدلالة المعنوية 0.05، وكذلك بالنسبة لمبنى بعد الموارد بلغت قيمة الارتباط الأصلي (0.987) وهي أقل من قيمة دالة التوزيع الكمي (0.988) وقيمة الدلالة p التبادلية (0.045) وهي أقل من الدلالة المعنوية 0.05، وهذا يثبت عدم تحقق اللاتباين التركيبي لهذه المباني. وبالتالي أثبتت الخطوة 2 تحقق اللاتباين التركيبي لأغلبية المباني ماعدا مبنيين الموارد والتمكين الهيكلي، ومنه يمكننا الإنتقال إلى الخطوة 3.

الجدول [5-14]: الخطوة 2 نتائج تقييم اللاتباين التركيبي

المتغيرات المركبة	الارتباط الأصلي	متوسط العلاقة التبادلية	5.0%	تباديل قيم الدلالة
الإدارة الفعالة للوقت	1.000	0.999	0.997	0.709
تخطيط الوقت	1.000	1.000	1.000	0.303
التمكين الهيكلي	0.995	0.999	0.996	0.031
الدعم	0.991	0.991	0.972	0.292
السلطة الرسمية	0.983	0.940	0.744	0.556
السلطة غير الرسمية	0.998	0.987	0.953	0.629
الفرصة	0.997	0.994	0.984	0.614
المعلومات	0.999	0.995	0.984	0.884
الموارد	0.987	0.996	0.988	0.045
تنظيم الوقت	0.997	0.996	0.990	0.452
توجيه الوقت	1.000	0.999	0.997	0.680
مراقبة الوقت	0.987	0.975	0.914	0.506

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

### الخطوة 3: تساوي قيم المتوسطات والتباينات

يمثل الجدول [5-15] الخطوة 3 أ (المتوسطات) حيث يظهر أول عمودين فروق المتوسطات بين نواتج المتغيرات المركبة الناتجة عن تقدير النموذج الأصلي وإجراء التبديل، أما العمودان التاليان يظهر الحدود الدنيا (2.5%) والعليا (97.5%) من مجال الثقة لفروق المتوسطات بين النواتج، حيث يجب أن يتضمن كل مجال من

مجالات الثقة الفرق الأصلي بين قيم المتوسطات، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قيم المتوسطات المتغيرات الكامنة بين مجموعة الذكور والإناث.

نلاحظ بالنسبة لمتغير الكامن الإدارة الفعالة للوقت بلغ الفرق الأصلي لقيم المتوسطات نواتجه (-0.159) والذي يقع ضمن مجال الثقة المرتبط به بين حد أدنى قدره (-0.288) وحد أعلى قدره (0.308)، وتدعم هذه النتيجة بقيمة p التبادلية (0.291) التي تعتبر أكبر من 0.05 وهذا يشير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قيم المتوسطات المتغيرات الكامنة بين مجموعة الذكور والإناث، وكذلك بالنسبة لجميع المباني الأخرى في نموذج المسار التخطيطي الوقت، التمكين الهيكلي، السلطة الرسمية، السلطة غير الرسمية، الفرصة، الموارد، تنظيم الوقت، توجيه الوقت مراقبة الوقت، كل قيم فروق متوسطاتها تقع ضمن مجال الحد الأدنى والأعلى وجميع قيم p التبادلية أكبر من 0.05 . إن جميع قيم متوسطات المتغيرات المركبة متساوية ماعدا المباني الدعم والمعلومات التي بلغ الفرق الأصلي لمتوسطات المجموعتين (-0.498) و(-0.439) على التوالي والتي لا تقع ضمن مجال الحد الأدنى والأعلى لها، وهذا ما أثبتته قيم p التبادلية (0.000) و(0.004) التي تعتبر أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه تعتبر قيم متوسطات هذه المتغيرات المركبة غير متساوية.

الجدول [5-15]: الخط—وة 3 أ (المتوسطات)

المتغيرات المركبة	الفرق الأصلي	التقليب يعني الفرق	2.5%	97.5%	تباديل قيم الدلالة
الإدارة الفعالة للوقت	-0.159	0.001	-0.288	0.308	0.291
تخطيط الوقت	-0.111	0.001	-0.318	0.274	0.477
التمكين الهيكلي	-0.252	-0.001	-0.304	0.291	0.099
الدعم	-0.498	-0.002	-0.309	0.279	0.000
السلطة الرسمية	-0.042	-0.002	-0.328	0.282	0.794
السلطة غير الرسمية	-0.020	0.009	-0.293	0.304	0.899
الفرصة	-0.221	0.001	-0.287	0.286	0.129
المعلومات	-0.439	-0.005	-0.299	0.294	0.004
الموارد	-0.088	0.002	-0.307	0.308	0.567
تنظيم الوقت	-0.295	0.000	-0.303	0.307	0.058
توجيه الوقت	-0.070	0.002	-0.283	0.310	0.632

مراقبة الوقت	-0.144	0.002	-0.310	0.294	0.368
--------------	--------	-------	--------	-------	-------

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **SMART PLS 4**.

يمثل الجدول [5-16] الجزء ب من الخطوة 3 (التباين) أي فروق التباينات المركبة حيث يجب أن تكون جميع قيم مجالات الثقة تتضمن قيمة الفروق الأصلية للتباينات وكل قيم الدلالة **p** التبادلية أكبر من **0.05**، نلاحظ من الجدول [5-13] أن قيم فروق التباينات لجميع المباني محصورة بين مجالات الحد الأدنى والأعلى وجميع قيم **p** التبادلية أكبر من **0.05** أي أن جميع قيم التباينات للمتغيرات المركبة متساوية، ولكن نتيجة عدم تحقق تساوي جميع قيم المتوسطات وهذا يثبت عدم تحقق لاتباين القياس الكامل.

الجدول [5-16]: الخطوة 3 ب (التباين)

المتغيرات المركبة	الفرق الأصلي	التقليب يعني الفرق	2.5%	97.5%	تباديل قيم الدلالة
الإدارة الفعالة للوقت	-0.153	-0.026	-0.568	0.473	0.566
تخطيط الوقت	0.295	-0.016	-0.423	0.349	0.151
التمكين الهيكلي	-0.109	-0.048	-0.645	0.464	0.695
الدعم	-0.082	-0.028	-0.415	0.347	0.662
السلطة الرسمية	0.309	-0.033	-0.533	0.420	0.205
السلطة غير الرسمية	0.405	-0.036	-0.569	0.441	0.109
الفرصة	0.286	-0.045	-0.601	0.428	0.282
المعلومات	0.048	-0.042	-0.605	0.457	0.846
الموارد	0.020	-0.041	-0.614	0.433	0.942
تنظيم الوقت	-0.056	-0.032	-0.467	0.370	0.803
توجيه الوقت	0.055	-0.021	-0.484	0.379	0.784
مراقبة الوقت	0.217	-0.022	-0.549	0.413	0.345

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **SMART PLS 4**.

إستنادا للنتائج المتحصل عليها يمثل الجدول [5-17] ملخصا للنتائج إختبار ثبات القياس للنماذج المركبة (MICOM).

الجدول [5-17]: ملخص نتائج إجراء ثبات القياس النماذج المركبة (MICOM)

الخطوة الأولى في (MICOM)				
تم تحقيق التباين نعم الضبطي؟				
الخطوة الثانية في (MICOM)				
المركب	الإرتباط c	5.0% من دالة التوزيع الكمي ل c	قيم الدلالة p التبادلية	تحقق اللاتباين التركبي؟
الإدارة الفعالة للوقت	1.000	0.997	0.709	نعم
تخطيط الوقت	1.000	1.000	0.303	نعم
التمكين الهيكلي	0.995	0.996	0.031	لا
الدعم	0.991	0.972	0.292	نعم
السلطة الرسمية	0.983	0.744	0.556	نعم
السلطة غير الرسمية	0.998	0.953	0.629	نعم
الفرصة	0.997	0.984	0.614	نعم
المعلومات	0.999	0.984	0.884	نعم
الموارد	0.987	0.988	0.045	لا
تنظيم الوقت	0.997	0.990	0.452	نعم
توجيه الوقت	1.000	0.997	0.680	نعم
مراقبة الوقت	0.987	0.914	0.506	نعم
الخطوة الثالثة في (MICOM)				
الخطوة 3 أ (المتوسطات)				
المركب	الفرق بين قيم متوسط المركب	مجال الثقة	قيم الدلالة p التبادلية	قيم المتوسط متساوية؟
الإدارة الفعالة للوقت	-0.159	{-0.288:0.308}	0.291	نعم
التخطيط للوقت	-0.111	{-0.318:0.274}	0.477	نعم
التمكين الهيكلي	-0.252	{-0.304:0.291}	0.099	نعم

لا	0.000	{-0.309:0.279}	-0.498	الدعم
نعم	0.794	{-0.328:0.420}	-0.042	السلطة الرسمية
نعم	0.899	{-0.293:0.304}	-0.020	السلطة غير الرسمية
نعم	0.129	{-0.287:0.286}	-0.221	الفرصة
لا	0.004	{-0.299:0.294}	-0.439	المعلومات
نعم	0.567	{-0.307:0.308}	-0.088	الموارد
نعم	0.058	{-0.303:0.307}	-0.295	تنظيم الوقت
نعم	0.632	{-0.283:0.310}	-0.070	توجيه الوقت
نعم	0.368	{-0.310:0.294}	-0.144	مراقبة الوقت
الخطوة 3 ب (التباين)				
قيم التباينات متساوية؟	قيم الدلالة p التبادلية	مجال الثقة	الفرق الأصلي للتباين	المركب
نعم	0.566	{-0.568:0.473}	-0.153	الإدارة الفعالة للوقت
نعم	0.151	{-0.423:0.349}	0.295	التخطيط للوقت
نعم	0.695	{-0.645:0.464}	-0.109	التمكين الهيكلي
نعم	0.662	{-0.415:0.347}	-0.082	الدعم
نعم	0.205	{-0.533:0.420}	0.309	السلطة الرسمية
نعم	0.109	{-0.569:0.441}	0.405	السلطة غير الرسمية
نعم	0.282	{-0.601:0.428}	0.286	الفرصة
نعم	0.846	{-0.605:0.457}	0.048	المعلومات
نعم	0.942	{-0.614:0.433}	0.020	الموارد
نعم	0.803	{-0.467:0.370}	-0.056	تنظيم الوقت
نعم	0.784	{-0.484:0.379}	0.055	توجيه الوقت
نعم	0.345	{-0.549:0.413}	0.217	مراقبة الوقت

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.



على ضوء النتائج السابقة نواصل التحليل وذلك بتقييم إختبار التبديل متعدد المجموعات من خلال معاملات المسار ودلالاتها، وإستناد إلى **Final Results → path Coefficients** يظهر أول عمودين في الجدول [18-5] معاملات المسار الأصلية في مجموعة الأولى للذكور والمجموعة الثانية للإناث متبوعة بالفروق بينهما وقيم تبديل قيم الدلالة.

تظهر النتائج أنه لا تختلف معظم علاقات النموذج الهيكلي بين مجموعة الذكور والإناث ماعدا العلاقة بين بعد الموارد -> الإدارة الفعالة للوقت التي تختلف دلاليا عند مستوى معنوية 0.05، أي يختلف تأثير بعد الموارد على الإدارة الفعالة للوقت إختلافا دلاليا بين الذكور  $p^{(1)}=0.394$  والإناث العاملين في مؤسسة "POVAL"  $p^{(2)}=0.265$ .

الجدول [18-5]: إختبار التبديل في SMART PLS 4

المسارات	الأصلي (أنثى_2)	الأصلي (ذكر 1)	الفرق الأصلي	التقليب يعني الفرق	2.5%	97.5%	تبادل قيم الدلالة
التمكين الهيكلي -> الإدارة الفعالة للوقت	0.683	0.769	-0.086	-0.002	-0.178	0.132	0.284
التمكين الهيكلي -> التخطيط للوقت	0.369	0.509	-0.139	-0.004	-0.238	0.205	0.241
التمكين الهيكلي -> تنظيم الوقت	0.548	0.604	-0.056	0.004	-0.181	0.159	0.520
التمكين الهيكلي -> توجيه الوقت	0.586	0.709	-0.123	0.000	-0.188	0.146	0.142
التمكين الهيكلي -> مراقبة الوقت	0.224	0.419	-0.195	0.012	-0.214	0.228	0.081
الدعم -> الإدارة الفعالة للوقت	0.021	0.031	-0.010	0.000	-0.057	0.060	0.767
السلطة الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.029	-0.028	-0.001	0.004	-0.053	0.057	0.970
السلطة غير الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.011	0.009	-0.020	0.000	-0.060	0.057	0.512

الفرصة - < الإدارة الفعالة للوقت	0.176	0.160	0.016	0.003	-0.090	0.099	0.735
المعلومات - < الإدارة الفعالة للوقت	0.374	0.304	0.069	0.000	-0.119	0.117	0.262
الموارد - < الإدارة الفعالة للوقت	0.265	0.394	-0.129	-0.008	-0.127	0.103	0.033

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

## المطلب الثاني: إختبار PLS-(MGA) متعدد المجموعات (MGA) Multi-Group Analysis

تعزيزاً للنتائج السابقة المتعلقة بإختبار التبديل سوف نقوم بإجراء إختبار (MGA) ، للكشف عن التجانس في العلاقات المباشرة وغير مباشرة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت تبعاً لمتغير النوع. إن معاملات المسار الناتجة عن عينات متعددة عادة تكون مختلفة عددياً ولكن السؤال المطروح هو هل هذه الاختلافات لها دلالة إحصائية؟ يساعد تحليل متعدد المجموعات في الإجابة على هذا السؤال، ومن ناحية الفنية يقوم تحليل متعدد المجموعات بإختبار الفرضية الصفرية  $H_0$  بأن معاملات المسار بين المجموعتين  $p^{(1)}$  في المجموعة الأولى و  $p^{(2)}$  في المجموعة الثانية ليست مختلفة دلالياً بمعنى أن الفرق المطلق بين معاملات المسار هو  $0$  أي: <sup>1</sup>

$$H_0 = /p^{(1)} - p^{(2)} / = 0$$

حيث:  $p^{(1)}$  تمثل مجموعة ذكور العاملين في مؤسسة "بـوفال" و  $p^{(2)}$  تمثل مجموعة الإناث العاملين في "بوفال" وتكون الفرضية البديلة  $H_1$  هي أن معاملات المسار مختلفة أي:

$$H_1 = /p^{(1)} - p^{(2)} / > 0$$

إقترح أبحاث عدة مناهج لتحليل متعدد المجموعات وخاصة عند المقارنة بين مجموعتين، مثل ذكور والإناث وذلك بعد التمييز بين الإختبار المعلمي والإختبارات الغير معلمية، كما هو موضح في الشكل [5-13]:

(1) جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكرياء بالخامسة، ج2، مرجع سبق ذكره، 2022، ص: 213.

الشكل [5-13]: أساليب التحليل المتعدد المجموعات PLS- SEM



المصدر :

جوزيف هير وآخرون ترجمة زكرياء بالخامسة، مرجع سبق ذكره، 2022، ص: 215.

يعتبر أسلوب **PLS-(MGA)** إختباراً أحادي الطرف حيث تشير قيم الدلالة **p** إلى ما إذا كان معامل المسار أكبر في المجموعة الأولى منه في المجموعة الثانية، ويسمح التحليل متعدد المجموعات بإختبار ما إذا كانت الفروق بين معاملات المسار ذات دلالة إحصائية، ولقد إقتُرحت أبحاث سابقة أساليب مختلفة لتحليل المتعدد المجموعات مع كون

الأسلوب المعلمي القائم على إختبار **T** هو الأكثر إستعمالاً، أما في سياق **PLS- SEM** كإختبار التبديل و**PLS-(MGA)** ميزتها أنها لا تعتمد على إفتراضات التوزيع.

بضغط على خيار **Multi-Group Analysis.(MGA)** وتحديد المجموعات المراد مقارنتها المذكور مقابل الإناث، وبالإعتماد على إجراء البسترة وتحديد علامة تبويب **PLS-(MGA)** في تقرير النتائج **Final Results → path Coefficients**، نتحصل على نتائج الظاهرة في الجدول [5-19].

الجدول [5-19]: نتائج إختبار **Multi-Group Analysis (MGA)**

المسارات	الفرق (أنثى_2 - ذكر1)	إختبار ذو طرف واحد (أنثى_2 ضد ذكر1) الدلالة p	إختبار ذو طرفين (أنثى_2 ضد ذكر1) الدلالة p
التمكين الهيكلي -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.086	0.848	0.305
الدعم -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.010	0.600	0.800
الدعم -> التخطيط للوقت	-0.009	0.674	0.653
الدعم -> تنظيم الوقت	-0.007	0.593	0.815
الدعم -> توجيه الوقت	-0.010	0.628	0.745
الدعم -> مراقبة الوقت	-0.010	0.758	0.484
السلطة الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.001	0.517	0.965
السلطة الرسمية -> التخطيط للوقت	0.003	0.429	0.858
السلطة الرسمية -> تنظيم الوقت	-0.001	0.524	0.953
السلطة الرسمية -> توجيه الوقت	0.001	0.487	0.974
السلطة الرسمية -> مراقبة الوقت	0.006	0.331	0.662

السلطة غير الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.020	0.760	0.480
السلطة غير الرسمية -> التخطيط للوقت	-0.012	0.774	0.452
السلطة غير الرسمية -> تنظيم الوقت	-0.016	0.760	0.480
السلطة غير الرسمية -> توجيه الوقت	-0.018	0.761	0.478
السلطة غير الرسمية -> مراقبة الوقت	-0.009	0.761	0.477
الفرصة -> الإدارة الفعالة للوقت	0.016	0.397	0.794
الفرصة -> التخطيط للوقت	-0.010	0.618	0.763
الفرصة -> تنظيم الوقت	0.016	0.378	0.757
الفرصة -> توجيه الوقت	0.004	0.492	0.983
الفرصة -> مراقبة الوقت	-0.029	0.823	0.355
المعلومات -> الإدارة الفعالة للوقت	0.069	0.145	0.290
المعلومات -> التخطيط للوقت	0.001	0.485	0.971
المعلومات -> تنظيم الوقت	0.061	0.155	0.311
المعلومات -> توجيه الوقت	0.040	0.255	0.510
المعلومات -> مراقبة الوقت	-0.043	0.771	0.457
الموارد -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.129	0.993	0.014
الموارد -> التخطيط للوقت	-0.117	0.989	0.022
الموارد -> تنظيم الوقت	-0.097	0.977	0.047
الموارد -> توجيه الوقت	-0.136	0.997	0.006

الموارد - < مراقبة الوقت	-0.128	0.996	0.009
--------------------------	--------	-------	-------

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

تظهر نتائج إختبار (MGA) العلاقات المباشرة وغير المباشرة للمسارات نموذج الدراسة، حيث تشير قيمة P لمسار تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت البالغة (0.305) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 أي أنه ليس هناك فروق، وبالتالي فإنه معامل مسار المجموعة الأولى الذكور ليست مختلفة دلاليا عن المجموعة الثانية الإناث وكذلك بالنسبة للأبعاد التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت فهي غير دالة إحصائيا إستنادا إلى قيم الدلالة p الأكبر من 0.05 .

وفي المقابل نلاحظ أنه هناك فروق في تأثير بعد الموارد على الإدارة الفعالة للوقت بقيمة دلالة p (0.014) وكذلك على أبعادها التخطيط للوقت وتنظيم الوقت، توجيه الوقت، مراقبة الوقت بقيمة دلالة p (0.022) (0.047) (0.006)، (0.009) على التوالي وهي أقل من مستوى دلالة 0.05، وتشير القيمة (-0.129) إلى الفرق بين معامل مسار الموارد على الإدارة الفعالة للوقت لمجموعة الأولى الذكور وبين معامل مسار الموارد على الإدارة الفعالة للوقت لمجموعة الإناث الثانية، وبما أن قيمة الفرق سالبة يعني أنه قيمة المسار لمجموعة ذكور أقل من مجموعة الإناث.

نلاحظ أنه ليست هناك إختلافات جوهرية بين نتائج هذا الإختبار وإختبار التبديل السابق، حيث نص الإختبارين على أنه لا توجد فروق بين مجموعة الذكور والإناث، ماعدا العلاقة بين بعد الموارد - < الإدارة الفعالة للوقت التي تختلف دلاليا عند مستوى معنوية 0.05، ونتيجة لذلك نقبل الفرضية الصفرية التي ينص على :  
 $H_0$ : معاملات المسار بين المجموعتين  $p^{(1)}$  في المجموعة الأولى الذكور و  $p^{(2)}$  المجموعة الثانية الإناث العاملين في مؤسسة POVAL ليست مختلفة دلاليا .

$$H_0 : /p^{(1)} - p^{(2)} / = 0$$

ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على

$H_1$ : معاملات المسار بين المجموعتين  $p^{(1)}$  في المجموعة الأولى و  $p^{(2)}$  المجموعة الثانية الإناث العاملين في مؤسسة POVAL مختلفة دلاليا.

$$H_1 = /p^{(1)} - p^{(2)} / > 0$$

## المطلب الثالث: تحليل "خريطة" الأهمية والأداء Importance-performance -Map analysis IPMA

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل "خريطة" الأهمية والأداء IPMA لنموذج أبعاد الدراسة إتجاه الإدارة الفعالة للوقت أي "خريطة" الأهمية والأداء على مستوى المباني والمؤشرات.

أشار كل من Marko و Ringle أن خريطة IPMA مفيدة لتوليد نتائج وإستنتاجات إضافية من خلال الجمع بين تحليل الأهمية والأداء في تطبيقات PLS-SEM العملية، وبالتالي يسمح IPMA بتحديد أولويات البنيات لتحسين بناء هدف معين، ويتم توسيع التحليل إلى مستوى المؤشر ومنه يسهل تحديد أهم مجالات الإجراءات المحددة الواجب إتخاذها، في مقابل تعتبر هذه النتائج ذات أهمية خاصة في الدراسات العملية التي تحدد التأثيرات المختلفة التي تحدثها أبعاد بناء معينة على ظواهر محددة مثل قبول التكنولوجيا أو سمعة الشركة أو رضا العملاء، وبذلك تقدم دراسات PLS-SEM الخاصة بإجراء IPMA والتي تعتمد على نتائج IPMA رؤى مهمة حول دور البنيات وأهميتها في الإجراءات الإدارية.<sup>1</sup>

يهدف تحليل IPMA إلى تحديد البنيات ذات الأهمية العالية والأداء، حيث تساعد نتائج التحليل الإدارة العليا في إكتشاف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الإهتمام، ومن ثم إستخراج درجات الأهمية من إجمالي التأثيرات للعلاقات المقدره في النموذج الهيكلي، والهدف من خريطة IPMA هو تحديد المتغيرات التي لها أهمية عالية نسبياً لبناء الهدف ولكن أيضاً ذات أداء منخفض نسبياً.<sup>2</sup> وتصدر الإشارة أن الأهمية تتمثل في إجمالي تأثيرات المبنى الخارجي على المبنى الهدف، في حين أن الأداء يمثل متوسط نواتج المتغيرات الكامنة.

يركز IPMA على مبنى هدف واحد أساسي في نموذج المسار والمتمثل في الإدارة الفعالة للوقت، كما يوضح الجدول [5-20] قيم الأهمية والأداء (المباني) أي الأبعاد إتجاه المتغير التابع الإدارة الفعالة للوقت، فنلاحظ مبنى الفرصة له أهمية منخفضة (0.078) وأداء مرتفع (67.317) إتجاه البناء المستهدف، لذلك فإن الإستثمار في تحسين أداء بناء الفرصة الذي له أهمية ضئيلة بالنسبة للبناء المستهدف (الإدارة الفعالة للوقت) لن يكون منطقيًا، لأنه سيكون له تأثير ضئيل في تحسين البناء المستهدف، في حين بلغت أهمية بعد المعلومات (0.288) وأداء (63.159) وبذلك أخذ أعلى أهمية من بين الأبعاد كلها إتجاه الإدارة الفعالة للوقت، ولكن كان أداءها منخفض، لذلك فإن زيادة وحدة واحدة في أداء بعد المعلومات من (63.159) إلى (64.159) ستزيد من أداء الإدارة

(1) Ringle, C. M., & Sarstedt, M. Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial management & data systems*, Vol.116, No.9, (2016) , p:1865.

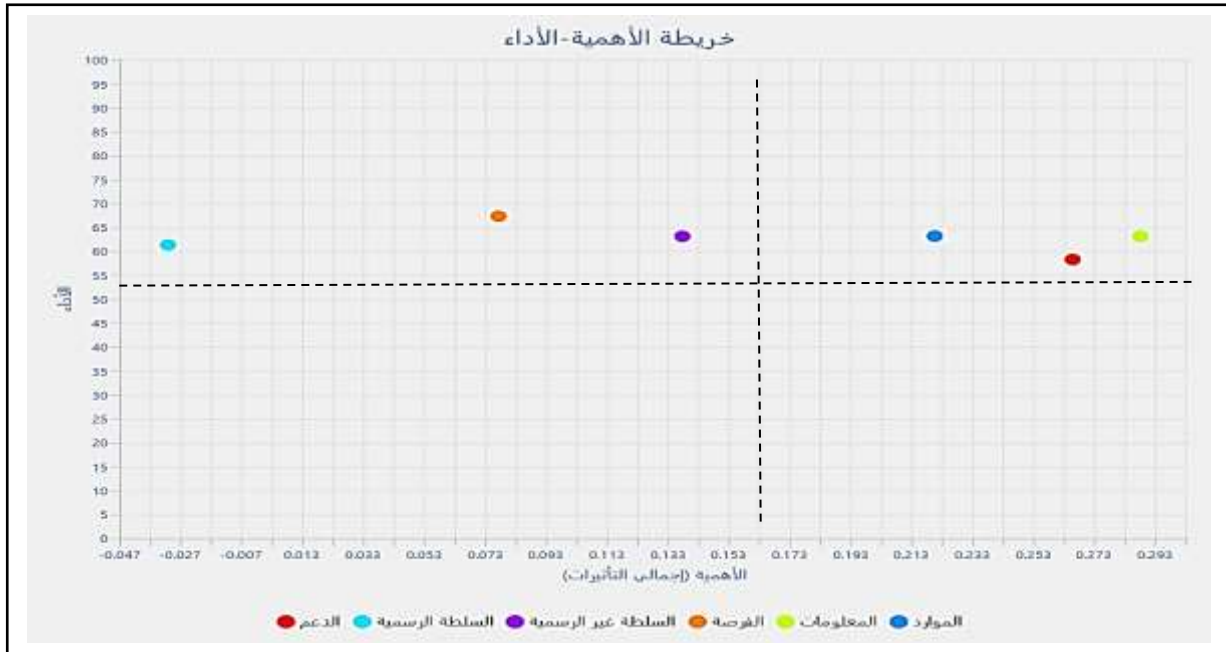
(2) Inuwa, M., Male, I. G., & Aminu, A., Mediating Effect of Supplier Relations on Organizational Culture and Customer Relations in Measuring Lean Readiness Amongst SMEs: An Importance-Performance-Map Analysis (IPMA), *International Journal of Economics and Business Management*, Vol.9, No.1, (2023) , p:91.

الفعالة للوقت بمقدار (0.288) نقطة، وهذا يعني أنه عندما يريد المدراء تحسين من تطبيق الإدارة الفعالة للوقت يجب تحسين أداء جوانب بعد المعلومات في المؤسسة محل الدراسة أي يجب توفير المعلومات لأداء المهام في الوقت المناسب لذلك يحتل الأولوية في تحسين الإدارة الفعالة للوقت.

وكذلك بالنسبة لبعدها الدعم حيث بلغت أهميته (0.266) وأداء (58.271) الذي يعتبر منخفض مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهذا يعني أنه عندما يريد المدراء تحسين من ممارسات الإدارة الفعالة للوقت يجب التركيز أيضا على توفير الدعم للعاملين في المؤسسة **poval**، ويليه التركيز على بعد الموارد الذي بلغت أهميته (0.221) وبأداء منخفض (63.176)، وبذلك احتلت المعلومات، الدعم، الموارد على التوالي الأولوية في تحسين فعالية إدارة الوقت في المؤسسة **poval**، وبعد ذلك تأتي الجوانب المتعلقة بالإهتمام بالمباني الأخرى من ناحية تحسين من ممارسات الإدارة الفعالة للوقت .

يوضح الشكل [5-14] مخطط التشتت **IPMA** خريطة الأهمية والأداء، يمثل الخط الأفقي قيم الأهمية للمباني أي الأبعاد التي تتنبأ بالمبنى الهدف الإدارة الفعالة للوقت، بينما يمثل الخط العمودي قيم الأداء أي متوسط نواتج الأبعاد.

الشكل [5-14]: خريطة **IPMA** لأبعاد الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج **SMART PLS 4**.



من أجل الحصول على نتائج أفضل قمنا برسم **خطين إضافيين** في خريطة الأداء والأهمية، حيث أن الخط العمودي يمثل قيمة متوسط الأهمية قدره (0.16) لأبعاد التمكين الهيكلي إتجاه الإدارة الفعالة للوقت، وقيمة متوسط أداء (62.728) للمباني الممتلئة لأبعاد التمكين الهيكلي إتجاه المبنى الهدف الإدارة الفعالة للوقت، أي أن الأبعاد الستة للتمكين الهيكلي لها أهمية متوسطة قدرها (0.16) وأداء بقيمة (62.728).

حيث يقسم هذان **الخطان** خريطة الأداء إلى أربعة مناطق تكون فيها قيم الأهمية والأداء موزعة بين منطقة الأقل متوسط والأعلى متوسط، ومنه يحتل مبنى **الدعم** باللون الأحمر المنطقة أدنى اليمين وبالتالي لديها أهمية أعلى من المتوسط وأداء أقل من المتوسط وبالتالي يجب على الإدارة تحسينها، ثم تتبعها المباني في أعلى اليمين التي يقع فيها بعد **المعلومات** باللون الأخضر و**الموارد** باللون الأزرق، ثم تليها المباني في أدنى اليسار وأخيرا الأبعاد الواقعة في المنطقة أعلى يسار الممتلئة في بعد السلطة غير الرسمية والفرصة والسلطة الرسمية.

ومنه يجب أن تركز سياسات الإدارة لمؤسسة **POVAL** على الأبعاد الثلاثة **الدعم**، **المعلومات**، **الموارد** التي لها أهمية مرتفعة لتحسين الإدارة الفعالة للوقت.

الجدول [5-20]: [الإدارة الفعالة للوقت] "خريطة" الأهمية-الأداء (المباني)

الأداء	الأهمية {التأثيرات الكلية}	الأبعاد
58.271	0.266	الدعم
61.318	-0.031	السلطة الرسمية
63.130	0.138	السلطة غير الرسمية
67.317	0.078	الفرصة
63.159	0.288	المعلومات
63.176	0.221	الموارد
62.728	0.16	قيم المتوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

#### ■ "خريطة" الأهمية والأداء على مستوى المؤشرات:

من أجل الحصول على معلومات دقيقة حول كيفية زيادة أداء المباني التي لها أهمية مرتفعة إتجاه الإدارة الفعالة للوقت خصوصا المتعلقة بالمباني الثلاثة الممتلئة في بعد **الدعم** و**المعلومات** و**الموارد**، لذلك سنركز في هذا التحليل على مستوى **المؤشرات**، يوضح الجدول [5-21] التأثيرات الكلية للمؤشرات أي أهمية المؤشرات وقيم أدائها كما يوضح الشكل [5-15] خريطة **IPMA** لتشتت على مستوى المؤشرات.

الجدول [5-21]: "خريطة" الأهمية-الأداء (المؤشرات)

المؤشرات	الأهمية (الأهمية التأثيرات الكلية)	الأداء
<b>FP 1</b>	-0.012	60.000
<b>FP 2</b>	-0.011	63.067
<b>FP 3</b>	-0.018	61.067
<b>IN 1</b>	0.042	60.100
<b>IN 2</b>	0.053	62.900
<b>IN 3</b>	0.091	66.100
<b>IN 4</b>	0.094	59.000
<b>IN 5</b>	<b>0.102</b>	<b>65.500</b>
<b>IP 4</b>	0.070	67.200
<b>IP 2</b>	0.092	59.800
<b>OP 1</b>	0.010	70.300
<b>OP 2</b>	0.028	69.100
<b>OP 3</b>	0.022	63.500
<b>OP 4</b>	0.021	66.000
<b>OP 5</b>	0.021	68.700
<b>RE 2</b>	<b>0.086</b>	<b>63.400</b>
<b>RE 3</b>	<b>0.086</b>	<b>65.200</b>
<b>RE 4</b>	0.075	56.900
<b>RE1</b>	0.031	70.100
<b>SU 2</b>	<b>0.105</b>	<b>49.700</b>
<b>SU 3</b>	0.081	63.500
<b>SU 5</b>	0.072	71.800
<b>SU1</b>	0.096	47.400

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

توضح خريطة **IPMA** المتعلقة بالمؤشرات أن المؤشر **SU 2** (أتحصل على المكافآت والتقدير على العمل الجيد) الذي ينتمي لبعد الدعم له أهمية عالية بقيمة قدرها (0.105) وأداء منخفض بقيمة (49.700)، ومنه يجب على الإدارة أن تحسن ممارسات الإدارة الفعالة من خلال الدعم وذلك بمنح العاملين المكافآت والتقدير على العمل الجيد، ثم يليه المؤشر **IN 5** (تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات) التابعة لبعد المعلومات بأهمية قدرها (0.102) وأداء بقيمة (65.500)، وبالتالي يجب أن تركز سياسة الإدارة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل الرفع من سرعة نقل المعلومة ومنه تجسيد الإدارة الفعالة للوقت.

كما نلاحظ أن المؤشر **SU1** (يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل) الذي ينتمي لبعد الدعم أيضا بأهمية قدرها (0.096) وأداء بقيمة (47.400)، ومنه يجب على الإدارة أن تركز على مبدأ تناسب الراتب والمكافآت مع الجهود المبذولة من قبل العاملين.

أما بالنسبة لبنى الموارد جاء المؤشر **RE 2** (يمكنني الحصول على المعدات اللازمة لوظيفتي في الوقت مناسب) و **RE 3** (يمكنني الحصول على كل ما أحجاجة لوظيفتي) بأهمية قدرها (0.086) على التوالي، أي يجب على المؤسسة أن توفر إحتياجات العاملين من الموارد في الوقت المناسب.

هذه النتائج تعزز تحسين ممارسات الإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة **poval** من خلال التركيز على المكافآت والتقدير وإستخدام تكنولوجيا المعلومات وكذلك تناسب الراتب والمكافآت مع الجهد، وأخيرا توفير الموارد في الوقت المناسب، وتجدر الإشارة أنه ترتيب هذه الأولويات التحسينية يخضع أيضا لعامل التكاليف أيضا بالنسبة لمؤسسة **poval** وبالتالي فهي من تحدد أولوية تحسين المبنى من أولوية عالية في التحسين إلى مرتبة أقل في الأولوية وذلك إذا كان تحسينها يتطلب تكلفة عالية مثل إستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

الشكل [5-15]: خريطة IPMA على مستوى المؤشرات



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SMART PLS 4.

### خلاصة الفصل :

ناقشنا في هذا الفصل نتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية في مؤسسة **POVAL** ابتداء من رسم نموذج المسار وترميز إجابات عاملين مؤسسة **POVAL** وثم قمنا بإختبار النموذج القياسي للدراسة، بإعتماد على معايير المصدقية التقاربية، المصدقية التمايزية، موثوقية الإتساق الداخلي كخطوة أولية في التحليل ومن ثم التأكد من جودة النموذج القياسي، وذلك تمهيدا إلى الخطوة الثانية المتمثلة في إختبار النموذج الهيكلي بإعتماد على معايير حساب قيم **VIF** وفحص العلاقة الخطية المتداخلة، وتقييم معاملات المسار ودلالاتها وكذلك فحص قيمة  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$ ، ومنه أشارت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة **POVAL** بالبروقية بولاية المدية، وتم إستثناء بعدي السلطة غير الرسمية والفرصة أي لا يوجد تأثير لهما على الإدارة الفعالة للوقت.

ومن أجل إختبار اللاتجانس بين مجموعة الذكور والإناث إستندنا إلى تحليل متعدد المجموعات وإختبار لاتباين القياس للنماذج المركبة **MICOM** بإتباع خطواته الثلاثة الثبات التكويني، الثبات التركيبي، والمساواة بين القيم المتوسطة والتباينات، وعلى ضوء نتائجه قمنا بتقييم إختبار التبديل من خلال التأكد من معاملات المسار ودلالاتها وأظهرت النتائج أنه لا تختلف علاقات النموذج الهيكلي بين مجموعة الذكور والإناث ماعدا العلاقة بين بعد الموارد والإدارة الفعالة للوقت، وتم تعزيز النتيجة بإختبار **(MGA)**، كما وجدنا أنه لا توجد فروق في آراء المستجوبين تبعا لسنوات "الخبرة" وجود فروق تبعا لمتغير "طبيعة الوظيفة".

كما تم إختبار **IPMA** "خريطة" الأهمية والأداء على مستوى المباني والمؤشرات إتجاه الإدارة الفعالة للوقت وخلصنا أنه يجب على مؤسسة **POVAL** أن تركز سياساتها الإدارية على توفير الدعم والمعلومات والموارد لأنه لها أهمية مرتفعة لتحسين الإدارة الفعالة للوقت، وذلك من خلال التركيز على المكافآت والتقدير وإستخدام تكنولوجيا المعلومات وكذلك تناسب الراتب والمكافئات مع الجهد وتوفير الموارد في الوقت المناسب.



---

الخاتمة

---



بعد تمحيص الدراسات السابقة وكذلك التحليل البليومتري لكل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت وكذلك إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة "poval"، تبين أنه للتمكين الهيكلي دور فعال في تحقيق الإدارة الفعالة للوقت من خلال أبعاده، وأن التمكين الهيكلي للعاملين أصبح ضرورة حتمية من أجل الرفع من مستويات أدائهم، وكذلك التعزيز من إنضباطهم في بيئة العمل، من خلال توفير الموارد والوصول إلى المعلومات والدعم والسلطة الرسمية اللازمة لهم للتصرف في وظائفهم، وبالتالي ينعكس ذلك على تحقيق الإدارة الفعالة للوقت .

**نتائج الدراسة:** أهم ماتوصلت إليه الدراسة الحالية نوجزها في النقاط التالية:

#### أولاً: نتائج الدراسة النظرية بالنسبة للتمكين الهيكلي

- مفهوم كلمة التمكين لغة هو تمكّن الشخص من الأمر أي أصبح له قدرة عليه، كما جاء في تفسير كلمة التمكين في الأدبيات الغربية من قبل **Le Bossé and Dufort**، الذي قسم مصطلح التمكين "**empewerment**" إلى ثلاث أجزاء المصدر **power** أي القوة والبادئة **em** التي تعبر عن حركة الوصول إلى السلطة، وأخيراً اللاحقة **ment** توحى بوجود نتيجة ملموسة مرتبطة بزيادة القوة.
- ترجع أصول التمكين الهيكلي إلى كتاب رجال ونساء المنظمة، **Men and Women of the Corporation** للدكتورة **Rosabeth Moss Kanter** الذي تناولت فيه وصف عن كيفية تشكيل الوعي والسلوك من خلال المواقف في المنظمات .
- حسب **Kanter** يشير التمكين الهيكلي إلى الهياكل والعمليات التي تدعم الأفراد والجماعات لتحسين الفعالية التنظيمية ونتائج الأداء، والمساهمة في تصميم بيئة مكان عمل مُمكنة.
- حسب النظرية البنوية للتمكين هناك ستة أبعاد للتمكين الهيكلي (الفرصة، الدعم، الموارد، المعلومات، السلطة الرسمية وغير الرسمية) تشير **الفرصة** إلى إمكانيات النمو والحركة داخل المنظمة، يترتب الوصول إلى **الموارد** بقدرة الفرد على الحصول على الوسائل المالية والمواد والوقت، ويشير الوصول إلى **المعلومات** إلى المعرفة الرسمية وغير الرسمية الضرورية للعمل، أما الوصول إلى **الدعم** يمثل تلقي التعليقات والتوجيهات من الأعضاء الآخرين والإدارة ومجلس الإدارة، أما **السلطة الرسمية** مستمدة من مهام أو إلتزامات المرتبطة بإتخاذ القرارات التقديرية، وأخيراً **السلطة غير الرسمية** مستمدة من الروابط الإجتماعية .
- بالنسبة لأهمية التمكين تمثلت في فعالية إتخاذ القرارات وتحقيق سرعة الإستجابة والقدرة على المنافسة، وكذلك المبادرة والإبداع الإستقلالية والرضا والإلتزام بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والإستمرارية.
- يقاس التمكين الهيكلي بمقياس علمي الذي طورته الدكتورة **Heather Laschinger** وزملائها من جامعة **Western Ontario** يسمى بإستبيان شروط فعالية العمل **Conditions of Work (CWEQ: Effectiveness Questionnaire)** بنسخته الأولى ويتكون من (58 عنصراً)، ثم قام **Chandler** بتعديل الأداة **II-CWEQ** .

### ثانياً: نتائج الدراسة النظرية بالنسبة لإدارة الفعالة للوقت

- تعددت مفاهيم الوقت حسب المفكرين حيث أن أفلاطون إعتبر الوقت أنه الجانب الكمي للحركة وأنه يمثل الفرق بين الفوضى والكون ويحتوي على أبعاد الماضي والحاضر والمستقبل، كما إعتبر **Newton** الوقت أنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والإتساق نفسه بصرف النظر على أية عوامل خارجية.
- فصلت الأدبيات الغربية بين نوعين من الأشخاص من ناحية منظور إدارة الوقت، أشخاص أحادي اللون وأشخاص يتسمون بألوان متعددة بمعنى أشخاص يقومون بالأنشطة "في الوقت نفسه" و"دفعة واحدة".
- يتميز الوقت بجملة من الخصائص فبعتبر مورد فريد لا يمكن إستبداله ولا تجميعه أو تشغيله وإيقافه، وكذلك لا يمكن تخزينه وهناك أنواع مختلفة من الوقت، الوقت الإبداعي، الوقت التحضيري، الوقت الإنتاجي، الوقت غير مباشر أو العام .
- بالنسبة لأهمية الوقت في القرآن والسنة يجب على المسلم الإستثمار فيه، وتركيز على قيمته في عمارة الأرض وخاصة في فترة الشباب قبل الهرم والغنى قبل الفقر والصحة قبل المرض.
- في الأدبيات التنظيمية عرفت إدارة الوقت أنها عملية تطبيق وظائف الإدارة، مثل التخطيط والتنظيم والتحكم على الوقت في الأنشطة من أجل الوصول إلى الأهداف.
- ومن الإستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت كما أشار **Chase** هي تجنب ما سماه بالثالوث المشترك (التسويق والإنقطاع وعدم الإنضباط)، الذي يعطل قدرة الفرد على إدارة وقته بشكل فعال .
- أشار **Stephen Covey** في كتابه "القيادة في ضوء المبادئ" إلى ثلاثة مؤشرات يجب مراعاتها في التعامل مع الوقت وهي الكفاءة، الفعالية، الإرتياح، والتي وصفها بالمؤثرات الثلاثة "The 3 Effects" وهي تمثل أساس الإدارة الناجحة للوقت.
- تعددت مقاييس الإدارة الفعالة للوقت ومن أهمها مقياس سلوك إدارة الوقت **TMBS** وإستبيان هيكل الوقت **(TSQ)**، ومقياس التصنيف المرتبط بالسلوك **(BARS)**، وإستبيان إدارة الوقت **(TMQ)** ومقياس بيئة إدارة الوقت **(TiME)**.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بتحليل البليومتري لمتغيرات الدراسة

- يعرف "البليومتريكس" على أنه "التنظيم" أي التصنيف والتقييم الكمي لنمط النشر لجميع الإتصالات الكلية والجزئية جنباً إلى جنب مع تأليفها، كما يعتبر التحليل بليومتري **Bibliometric analysis** أسلوب كمي من أجل إنشاء خريطة توضيحية ومناقشة وتقديم بعض الأفكار لإتجاه النشر، حول هذه المتغيرات سواء في قاعدة بيانات **Scopus** أو **WoS** أو غيرها من القواعد .
- يعتبر برنامج **VOSviewer** أداة برمجية مصممة لبناء الشبكات البليومترية وتصورها، وقد تم تطويره من قبل **CWTS** في جامعة **Leiden** هولندا حيث يقوم بتمثيل الرسومي للخرائط البليومترية، كما يمكن إستخراج الشبكات البليوجرافية المختلفة وإستيراد وتصدير البيانات.



- من عيوب وإيجابيات التحليل الببليومتري **Bibliometric analysis** أنه يعزز مصداقية الدراسة من خلال التقييم العلمي للنمو والتوقعات في مجال البحث، أما بالنسبة لعيوبه التحليل الببليومتري لا يستطيع الكشف عن العوامل التي تحفز المؤلف على التركيز على أعمال معينة وإستبعاد أخرى .
- نتائج التحليل الببليومتري بالنسبة للتمكين الهيكلي:
- تم تحليل المقالات المنشورة على قاعدة بيانات **Scopus** خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى بداية سنة 2023 إستنادنا إلى برنامج **VOSviewer** و **Excel**، من أجل معرفة الجهات الفاعلة العلمية الأكثر مساهمة مثل المؤلفين، المجالات، التخصصات، المؤسسات، البلدان لكل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت.
- تم الحصول على إجمالي 1224 وثيقة بحثية في المتغير المستقل التمكين الهيكلي من سنة 2000 إل غاية بداية سنة 2023، بما نسبته (80.8%) مقالات، ومانسبته (0.5%) كتب، وتقرير (0.1%)، ورقة المؤتمر (0.4%) فصل كتاب (2.9%)، كما كانت اللغة الإنجليزية هي اللغة الأساسية للمقالات مع بعض اللغات الأخرى مثل الصينية الفرنسية، البرتغالية، والتركية وبعد الفلترتة تم تحديد (725) للتحليل .
- حازت سنة 2022 على أكبر رقم للنشر بمجموع 85 وهذا يدل على الإهتمام بموضوع التمكين الهيكلي، وأنه لم يقتل بحثاً.
- أكثر الدول نشرًا في بحوث التمكين الهيكلي هي الولايات المتحدة حيث تحتوي على 182 مقالة، ثم كندا ب 79 مقالة .
- أما بالنسبة للجامعات المهتمة بالنشر في التمكين نجد جامعة **western university** في كندا بمجموع نشر 49 ورقة وتليها الجامعة **högskolan i Gävle** السويدية بمجموع 14 ورقة بحثية، وتليها جامعة **Case Western Reserve University** هي جامعة بحثية أمريكية .
- بالنسبة للتخصصات البحثية إجتذبت 02 تخصصات غالبية الأوراق الخاصة بالتمكين الهيكلي، تخصص العلوم الإدارية والذي تلقى أعلى رقم 442 مقالا أي بنسبة (37%)، وتليها علوم التمريض 213 والعلوم الإجتماعية 200 بنسبة (41.1%) .
- بالنسبة للمجلات إحتلت مجلة إدارة التمريض **Journal Of Nursing Management** المجالات الأكثر إقتباسًا في مجال التمكين الهيكلي، لدار النشر **Wiley-Blackwell** الصدارة بمعامل تأثير 5.0 وإجمالي إستشهادات 4004 وإجمالي نشر 795.
- بالنسبة لأهم الباحثين في التمكين الهيكلي فنجد **laschinger** و **manojlovich** و **read e.a** و **finegan j.** و **wong c.a.** و **smith l.m.**، مشكلين أهم فرقة بحث في موضوع التمكين الهيكلي.
- بالنسبة تعاون الدول تعتبر الدولة الأكثر تعاونًا هي "الولايات المتحدة" تليها "كندا".

- بالنسبة للمصطلحات الأقدم والأحدث في سنة 2016 إهتمت البحوث بمصطلح تمكين الموظف ومن 2017 إلى غاية 2022، ركزت البحوث على التمكين النفسي والهيكلية وتم ربطه بالإحتراق الوظيفي في فترة الكوفيد في البيئة التمريضة، ومشاركة العاملين ورأس المال النفسي والقيادة التحويلية وتحسين الجودة .
- نتائج التحليل البليومتري بالنسبة للإدارة الفعالة للوقت:
- من خلال الفترة تم تحديد 240 مقالا في الإدارة الفعالة للوقت صالح للتحليل من قاعدة Scopus.
- بالنسبة لإتجاه النشر شهدت سنة 2013 أعلى معدل نشر في إدارة الوقت، ثم إتجه تنازليا من الذروة سنة 2013 إلى غاية 2016 ثم إستقر سنتي 2018 و 2019 .
- بالنسبة للبلدان الأكثر نشرا لدراسات إدارة الوقت إحتلت الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى كأثر دولة نشرا لأبحاث إدارة الوقت (n = 69) .
- بالنسبة للتخصصات العلمية المهمة بموضوع إدارة الوقت، إحتل تخصص إدارة الأعمال والمحاسبة المرتبة الأولى بمجموع 240 مقالا، تليها الطب والعلوم الإجتماعية ب 70 و 50 مقالا.
- إحتلت جامعة BI Norwegian Business للأعمال النرويجية المرتبة الأولى كأكثر إنتاجية (n = 6) وتليها جامعة University of Technology Sydney ب (n=5) منشورا أما جامعة إحتلت Pennsylvania State University الأمريكية المرتبة الثالثة ب (n=3) مقالات.
- يعتبر Söderlund, J. النرويجي من أكثر المؤلفين نشرا من كلية إدارة الأعمال النرويجية BI ويحتل الصدارة ب 5 مقالات ومن مقالاته "الإدارة والزمنية"، ويليه Dille, T. من Kansas State University الأمريكية، ومن مقالاتها "إدارة الأخطاء الزمنية في البيئات المؤسسية دراسة الحوادث الخطيرة في مشروع عام معقد".
- أقوى مجموعة في التأليف المشترك في بحوث إدارة الوقت ضمت أربعة دول وهي الولايات المتحدة الأمريكية وهولندا وتايوان وألمانيا.
- بالنسبة للكلمات المفتاحية للمؤلفين إرتبطت إدارة الوقت بكل من تحسين الجودة وجودة الحياة والكفاءة الذاتية والإدارة الذاتية، كما إرتبطت بكلمات مفتاحية في مجال الطب أهما الصحة الرقمية والصحة الإلكترونية والتطبيب عن بعد .
- أكثر مجلة نشرت في الإدارة الفعالة للوقت المجلة البريطانية الدولية لضمان جودة الرعاية الصحية international journal of health care quality assurance ب33 مقالة بمعامل هيرش بلغ 50، ثم تليها المجلة الدولية لإدارة المشاريع international journal of project management في المرتبة الثانية بعدد منشورات 21 مقالا و H-index يبلغ 153.

- أغلب المجالات التي تشط في موضوع إدارة الوقت هي مجالات متخصصة في مجال إدارة الأعمال والإستراتيجية والهندسة الإنشائية والخدمات الصحية، ومنه موضوع إدارة الوقت يمتد إلى مجالات مختلفة وأكثر تعقيدا مما يبدو عليه.
- قلة الدراسات العربية في موضوع التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت وإنعدام الدراسات الأجنبية التي تربط بين المتغيرين، وكذلك قلة الدراسات العربية التي إستخدمت نموذج كانتز بأبعاده 6 ومقياسها، مع غياب الدراسات الببليومترية في التمكين الهيكلي والادارة الفعالة للوقت.

### ثالثا: النتائج المتعلقة بتشخيص العام لمؤسسة "POVAL"

- تعتبر مؤسسة "الصمامات والمضخات الجزائرية" "POVAL" من المؤسسات العريقة في الإقتصاد الجزائري في مجال البحث والإنتاج والتسويق للمعدات الهيدروليكية ومكوناتها، ومقرها البروقية بولاية المدية .
- تمتلك مؤسسة POVAL هيكلأ تنظيمياً مصفوفي مقسماً على أساس وحداتها الإنتاجية الأربعة (وحدة المضخات ، وحدة الصمامات ،وحدة المسبك، وحدة الصيانة)، وتتقاطع كل وحدة إنتاج مع مديرية فرعية وهي (مديرية الموارد البشرية ،المالية ،المحاسبة ،التسويق ،الإنتاج) وكلها تابعة للمديرية المركزية العامة.
- بالنسبة لتحليل SWOT تمثلت نقاط قوة مؤسسة POVAL سمعتها في السوق الجزائرية بسبب جودة المنتجات التي تقدمها وتنوعها من خلال إحترام المواعيد وتقديم خدمات مابعد البيع، بالإضافة إلى إعتمادها على الإنتاج التسلسلي أي خط التجميع بين الوحدات، وأيضاً الإعتماد على الشراكات الأجنبية في تحسين المنتجات.
- أما بالنسبة لنقاط الضعف الإعتماد الكبير على الواردات من المواد الأولية، التي قد تشكل خطراً في حالة زيادة التكاليف بسبب إضطرابات في أسعار المواد أولية.
- بالنسبة للتهديدات تشكل المنافسة الدولية والمحلية تهديدا لمنتجات مؤسسة POVAL.
- من الفرص المتاحة لمؤسسة POVAL هي النمو وتوسع سوق المضخات بالإضافة إلى حاجة القطاعات لهذا النوع من المنتجات وفرصة الدخول على أسواق عالمية جديدة، وكذلك تكوين المزيد من الشراكات الأجنبية للتطور أكثر.
- لمؤسسة POVAL أكثر من 100 وكيل معتمد ويشمل زبائنها القطاع الصناعي والزراعي والبلديات والفلاحين وتعتبر مؤسسة سونطراك من أهم زبائنها.
- توفرت بعد السلطة الرسمية والفرصة بمستويات مرتفعة ولكن لم تؤثر على الإدارة الفعالة للوقت، في حين أن بعد الدعم والمعلومات والموارد والسلطة غير الرسمية هي التي كان لها تأثير على الإدارة الفعالة للوقت برغم أنها توفرت بمستويات متوسطة .

- بلغ عدد الذكور 196 موظف أي بنسبة 78.4% في مقابل بلغ عدد الإناث الموظفات 54 بنسبة 21.6% من أصل 250 موظفاً، وهذا بسبب طبيعة نشاط مؤسسة **poval** في الوحدات الإنتاجية التي تحتاج إلى العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسائي.
- تظم مؤسسة **poval** عاملين من مختلف الفئات العمرية، والفئة المتواجدة بكثرة في المؤسسة هي الفئة بين 26 و35 سنة والذي بلغ عددهم 118 بنسبة 47.2%.
- أغلب المستجوبين لديهم مؤهل علمي جيد، وهذا يدل أن مؤسسة **poval** تمنح فرص التشغيل لجميع المستويات العلمية وبذلك تساهم في القضاء على البطالة.
- بلغ عدد العاملين في الوظائف الإدارية 124 بنسبة 49.6%، وفي الوظائف التقنية 85 بنسبة 34% ويليه الأفراد العاملين بوظائف مختلطة تقنية وإدارية الذي بلغ عددهم 41 بنسبة 16.4%.
- أشارت النتائج أن أغلب المستجوبين مؤسسة **poval** من ذوي الخبرة أي من فئة من 11 سنوات فأكثر بنسبة 45.6% والبالغ عددهم 114 من عينة الدراسة.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية **sig** لإختبار الإحصائي **Kolmogorov- Smirnov** للمتغيرات التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- مستوى ممارسات التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة متوسطة في مؤسسة **poval**، وبالنسبة للأبعاد توفر بعد السلطة الرسمية والفرصة بمستويات مرتفعة ولكن لم تؤثر على الإدارة الفعالة للوقت، في حين أن بعد الدعم والمعلومات والموارد والسلطة غير الرسمية كان لها تأثير على الإدارة الفعالة للوقت برغم أنها توفرت بمستويات متوسطة.
- وهذا يعني أنه ليس بالضرورة أن العامل الذي لديه السلطة الرسمية والفرصة للترقية والتقدم لوظائف أفضل فإنه يدير وقته بشكل فعال، لكن هناك من تتوفر لهم السلطة اللازمة والفرصة في الوظيفة لكنه يفتقر إلى إدارة وقته بشكل فعال، وهذا ما أظهرته نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة التي تم قبولها بشكل جزئي والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة **poval** بالبروقية بولاية المدية من وجهة نظر عاملها".
- مستوى ممارسات الإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة **poval** متوسطة، ماعداً بعد الرقابة على الوقت الذي ظهر بمستوى مرتفع .

- وجود فرق لصالح العاملين في الوظيفة التقنية مقابل العاملين في الوظيفة الإدارية من حيث تأثير التمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت، وهذا يفسر أن الوظائف التقنية تحتاج تمكين أكثر وإدارة فعالة للوقت أكثر خاصة في الوحدات الإنتاجية، ومن خلال ماسبق نلخص نتائج فرضيات الدراسة في الجدول [1-6].

الجدول [1-6]: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية	القرار
الفرضية الرئيسية الأولى	إن مستوى ممارسات التمكين الهيكلي في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع .	رفض
الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى	إن مستوى ممارسات بعد السلطة غير الرسمية في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع .	رفض
	إن مستوى ممارسات بعد الفرصة في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع.	قبول
	إن مستوى ممارسات بعد الموارد في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع.	رفض
	إن مستوى ممارسات بعد المعلومات في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع.	رفض
	إن مستوى ممارسات بعد السلطة الرسمية في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع.	قبول
	إن مستوى ممارسات بعد الدعم في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع .	رفض
الفرضية الرئيسية الثانية	إن مستوى ممارسات الإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع .	رفض
الفرعية 1	إن مستوى ممارسات بعد التخطيط للوقت في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع .	رفض

قبول	إن مستوى ممارسات بعد مراقبة الوقت في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع.	الفرعية 2	الفرضيات الفرعية التابعة
رفض	إن مستوى ممارسات بعد تنظيم الوقت في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع.	الفرعية 3	الفرضية الرئيسية
رفض	نرفض الفرضية الفرعية الرابعة أن مستوى ممارسات بعد توجيه الوقت في مؤسسة <b>poval</b> محل الدراسة هو مستوى مرتفع.	الفرعية 4	الثانية
قبول جزئي	"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الهيكلي على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة <b>poval</b> بالبروقية بولاية المدية من وجهة نظر عاملها".		الفرضية الرئيسية الثالثة
قبول	" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء السلطة غير الرسمية على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة <b>poval</b> بالبروقية بولاية المدية.	الفرعية 1	
رفض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء الفرصة على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة <b>poval</b> بالبروقية بولاية المدية.	الفرعية 2	الفرضيات الفرعية التابعة
قبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء الموارد على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة <b>poval</b> بالبروقية بولاية المدية.	الفرعية 3	الفرضية الرئيسية الثالثة
قبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للبعء المعلومات على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة <b>poval</b> بالبروقية بولاية المدية.	الفرعية 4	
رفض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للبعء السلطة الرسمية على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة <b>poval</b> بالبروقية بولاية المدية.	الفرعية 5	
قبول	قبول الفرضية الفرعية السادسة وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء الدعم على الإدارة الفعالة للوقت بمؤسسة <b>poval</b> بالبروقية بولاية المدية.	الفرعية 6	

الفرضية الرئيسية الرابعة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات المستجوبين حول التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت للوقت تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية - النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل - من وجهة نظر المستجوبين.	الفرضية الرئيسية الرابعة
الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء المستجوبين نحو العلاقة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة <b>poval</b> تبعا لمتغير "سنوات الخبرة".	الفرعية 1
	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لآراء المستجوبين نحو العلاقة بين التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت في مؤسسة <b>POVAL</b> تبعا لمتغير "طبيعة الوظيفة".	الفرعية 2
	توجد فروق بين معاملات المسار المجموعتين $p^{(1)}$ في المجموعة الأولى الذكور و $p^{(2)}$ المجموعة الثانية الإناث العاملين في مؤسسة <b>poval</b> أي أنها مختلفة دلاليا حيث : $\checkmark H_0 : /p^{(1)} - p^{(2)} / = 0$ $\checkmark H_1 = /p^{(1)} - p^{(2)} / > 0$	الفرعية 3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة.

#### خامسا: توصيات الدراسة

- إنطلاقا من النتائج المتحصل عليها توصي هذه الدراسة مؤسسة **poval** محل الدراسة بما يلي :
- ✓ إستنادا إلى تحليل **IPMA** يجب على مؤسسة **poval** أن تركز سياساتها الإدارية على توفير الدعم لتحسين الإدارة الفعالة للوقت من خلال التركيز على المكافآت والتقدير، وكذلك تناسب الراتب مع الجهد المبذول وخاصة في الوظائف الإنتاجية التي تتطلب جهد كبير من قبل العاملين.
  - ✓ من الضروري أن تسعى مؤسسة **poval** إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتبادل المعلومات، وذلك من أجل تحقيق سرعة الإستجابة في قنوات الإتصال، وخاصة بين الإدارة ورؤساء الموارد البشرية للوحدات الإنتاجية باعتبارها مؤسسة كبيرة الحجم وتحتاج إلى مرونة أكثر .
  - ✓ يجب على مؤسسة **poval** توفير الموارد ومعدات اللازمة للعمل في الأوقات المناسبة وخاصة في الوحدات الإنتاجية لما لها من تأثير مباشر على الإنتاجية.

- ✓ من الضروري أن تسعى مؤسسة **poval** توفير الجو البيئي والنفسي المناسب للعاملين لإداء المهام المنوطة بهم دون الضغط عليهم، خاصة في ما يتعلق بالصراعات في بيئة العمل التي تؤثر على إدارة الوقت، وأن تستثمر في التمكين النفسي للعاملين من أجل الرفع من مستويات الأداء لديهم وتعظيم العوائد والإنتاجية.
- ✓ من الضروري أن تسعى مؤسسة **poval** إلى ربط مصالح العمال بمصالح الإدارة وتعزيز الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين، من خلال تحفيزهم وتقديم الدعم لهم والتشجيع على المبادرة والتعاون داخل بيئة العمل، ومشاركتهم في إتخاذ القرار بإعتبارهم مساهمين في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ من الضروري أن تسعى مؤسسة **poval** تقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المتميزة من خلال تفعيل نظام تحفيز فعال وتقديم المكافآت لهم، مما يشجع على بذل الجهود أكثر والمساهمة أكثر في تحقيق أهداف المنظمة وتوطيد العلاقات بين العاملين والمنظمة.
- ✓ من الضروري أن تسعى مؤسسة **poval** تقديم دورات تدريبية لتطوير القدرات المعرفية للعاملين وخاصة في ما يخص الإدارة الفعالة للوقت وكيفية إستثمارهم في الوقت بكفاءة عالية وبجهد أقل، وتمكين العاملين وكيفية مشاركتهم في إتخاذ القرارات التشغيلية من أجل تشجيع روح التعاون والمبادرة لديهم.
- ✓ من الضروري أن تسعى مؤسسة **poval** تعزيز تمكين فرق العمل وخاصة أنها تتمتع بأربعة وحدات إنتاجية وبالتالي يجب عليها أن تأكد على تفعيل تمكين فرق العمل، والعمل بروح الفريق من أجل الرفع من مستويات الأداء.
- ✓ كما نوصي بإجراء المقارنة بين نموذج نمذجة **CB-SEM** ونموذج نمذجة **PLS-SEM** لإختبار نموذج الدراسة وفرضياته .

#### سادسا: آفاق الدراسة

- إعتمادا على النتائج المتوصل إليها إرتأينا وضع جملة من الآفاق التي قد تعالج فجوات بحثية قائمة، بالنسبة لكل من التمكين الهيكلي والإدارة الفعالة للوقت ونوجزها فيما يلي:
- بيان أثر التمكين الهيكلي على المرونة التنظيمية ؛
  - أثر التمكين القيادي والتمكين النفسي على إلتزام الموظفين ؛
  - العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للإحتراق الوظيفي ؛
  - أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي: الدور الوسيط للتمكين التمكين الهيكلي ؛
  - أثر التمكين الهيكلي والنفسي على الضغوط الوظيفية في بيئات العمل ؛
  - تأثير مهارة إدارة الوقت على الأداء التنظيمي: دراسة حالة المنظمات الخاصة ؛
  - أثر الهيكل التنظيمي على الإدارة الفعالة للوقت في منظمات الأعمال ؛
  - مقارنة في الإدارة الفعالة للوقت بين المنظمات العامة والخاصة.





---

## قائمة المصادر والمراجع

---



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

1. مختار عمر أحمد، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، المجلد الأول، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، (2008)، ص: 1-3367.
2. أنيس إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، ج2، إستشارات ناصر خسرو، الطبعة الثانية، إيران، (2015)، ص: 1-1097.
3. محمد تقى المدرسي، التشريع الإسلامي مفاهيمه ومقاصده، دارالمنهج، الجزء9، (2002)، ص ص: 1-500.
4. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، الشركة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2003، ص ص: 1-81.
5. ياسر خالد سلامة، إدارة الوقت علم وفن وأخلاق، الرضوان للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن، ص ص: 15-16.
6. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوتي، فن إدارة الوقت، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، 2004.
7. يوسف القرضاوي، الوقت في حياة المسلم، مؤسسة الرسالة للطبع والتوزيع، الطبعة الخامسة، بيروت، 1991.
8. سمير البعلبكي، إدارة الوقت وتخفيف التوتر، دار الأصدقاء، طبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1997.
9. عبد الرحمان ناصر السعدي، تيسير الكرم الرحمان في تفسير كلام المنان، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002.
10. ستيفن كوفي، القيادة على ضوء المبادئ: ترجمة عبد اللطيف الخياط، دار الثقافة العربية، الرياض، (2001).
11. بلخير سديد، منهجية البحث العلمي وأصالتها عند المسلمين، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
12. جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكريا بالخامسة، مواضيع متقدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية pls-sem، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2022.
13. جوزيف ف. هير وآخرون، ترجمة زكريا بالخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية pls-sem، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2021.
14. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019، ص: 139.

■ المقالات:

15. إبراهيم العلي، دراسة مقارنة بين المعايير العشوائية البسيطة والطبقية في تقدير متوسط وتباين المجتمع، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 41، العدد 1، 2019، ص ص: 317-335.
16. أحمد سعيد صالح عزام، وحدات الزمن وأجزاؤه في القرآن الكريم ( دراسة قرآنية )، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 21، العدد 2، 2017، ص ص: 35-67.
17. أركان عبد الله ردام الزيايدي، تأثير أبعاد راس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة، 2017، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 103، ص ص: 78-101.
18. أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 9، العدد 1، (2007)، ص ص: 110-130.
19. أمجد درادكة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 8، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2017). ص ص: 1257-1296 .
20. أممي حجي محمد أممي الدوسكي، عارف علي عارف القرداغي، إدارة الوقت وصناعة التميز في السنة النبوية، مجلة الرسالة، المجلد 1، العدد 2، (2018)، ص ص: 199-226 .
21. أميرة أحمد محمد، حسن رضوان، إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، مجلة الطفولة والتربية، المجلد 2، العدد 52، 2022، ص ص: 245-354 .
22. أنور السموحى الدهمشي، العلاقة بين إدارة الوقت والإحترق النفسي لدى الممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية بمدينة عرعر في المملكة العربية السعودية، المجلد 1، العدد 2، 2022، ص ص: 185-205
23. إيمان بنت حسين الأمير، إدارة الوقت وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى عينة من طالبات كلية القانون والدراسات القضائية بجامعة جدة، المجلد 2، العدد 194، 2022، ص ص: 355-392 .
24. جوال محمد السعيد وآخرون، أثر التمكين الهيكلي على تنمية التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية وحدة بريد الجزائر الجلفة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، 2021، ص ص: 22-39.

25. جوال محمد السعيد وآخرون ، "تحليل أثر التمكين الهيكلي على إدارة الوقت باستخدام المربعات الصغرى الجزئية دراسة ميدانية لمديرية التجارة لولاية الجلفة- الجزائر"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 03، 2021، ص: 125-140.
26. الحبيب عبد الرحمن بن محمد، وآخرون قواعد تربوية لإدارة الوقت من السنة النبوية، مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 2، 2015، ص: 701-738.
27. حسن محمد الرفاعي، استثمار الوقت بين تأثير "المخاطر الشخصية" وتأثير "الجهات المستفيدة" قراءة من منظور الإقتصاد الإسلامي، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 11، العدد 4، 2014، ص: 181-199. <http://hdl.handle.net/123456789/981>.
28. رمضاني سعدي، حسن عليان سميح، أبنية الزمن ودلالاتها في اللغة العربية دراسة في الزمن اللغوي والتقويمي والفلسفي، بحوث في اللغة العربية، المجلد 24، العدد 13، (2021)، ص: 127-138.
29. سام علي حدين وآخرون، مرتكزات قيادة المحيط الأزرق وتأثيرها على إستراتيجيات تمكين فرق العمل: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في شركات الإتصال الأردنية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 1، (2020)، ص: 34-53.
30. سعود عبد العزيز الرميح ، واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية (أسيوط) ، المجلد 34، العدد 11، 2018، ص: 559-577. [10.21608/MFES.2018.104191](http://10.21608/MFES.2018.104191).
31. سفيان الشريفي، دور إستراتيجية التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد: 16، العدد: 01، 2020، ص: 77-90.
32. سلمى أحمد ابراهيم، تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الاقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 25، (2020) ، ص: 209-352. [EMJ.2020.92453/10.21608](http://EMJ.2020.92453/10.21608).
33. الطاهر غراز، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة مقارنة نظرية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 2، العدد 15، (2020) ، ص: 29-46.
34. طويهر طه مداني، دور التمكين الهيكلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة حالة-بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة المقريري للدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 1، 2017، ص: 102-128.

35. عالية جواد، عماد سيف الدين، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 36، (2013)، ص ص: 160-186.
36. عبد العزيز هلال فراج السعيد، مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، المجلد، العدد، 2020، ص ص: 260-272.
37. عبد الله خلف الحربي، أساليب مقترحة لإدارة وقت معلم الموهوبين، مجلة كلية التربية، المجلد 35، العدد 3، 2019، ص: 368-397. [10.21608/MFES.2019.104322](https://doi.org/10.21608/MFES.2019.104322). ص: 364-379.
38. عرفات ناصر جاسم، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في التمكين الهيكلي الأكاديمي دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة البصرة"، 2018، مجلة الإقتصادي الخليجي، العدد 38، ص ص: 111-150.
39. علي محمد محسن حسن، "دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة"، 2023، مجلة السبب، المجلد 9، العدد 2، ص ص: 52-65.
40. فويجيل رزقي، خلفاوي حسين، المقابلة والملاحظة والإستمارة في البحث الإجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 9، العدد 1، 2020، ص: 172-183.
41. محمد سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 6، (2016)، ص ص: 1-38.
42. مختار براهيمي، سامية براهيمي، مستوى القيادة الإبداعية و إدارة الوقت لدى مديري المدارس الإبتدائية دراسة ميدانية في ولاية المسيلة، المجلد 14، العدد 1، 2022، ص ص: 241-260.
43. مرضيه الزين مختار محمد، قيمة الوقت وتنظيمه لدى علماء الفكر التربوي الإسلامي من القرن الأول حتى القرن الثامن والعشرين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 25، 2022، ص ص: 606-638.
44. مسعود كيسرى، عبد الحفيظ دايرة، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور-مثال الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد 2، العدد 8، (2017)، ص ص: 85-99.

45. منال كنتوش، فريد كورتل، تحليل مضيعات ادارة الوقت في الجامعة من وجهة نظر الموظفين- دراسة حالة موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 19، العدد 1، 2019، ص ص: 387-402 .
46. المهدي مبروك، مختار أسمىو، التمكين البيئي الهيكلي / العلائقي والتمكين النفسي : تكامل أو استعاضة؟ (دراسة نظرية تطبيقية على القطاع الصناعي بمدينة بنغازي)، مجلة دراسات الإقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد 2، (2017)، ص ص: 16-28.
47. ناصر جرادات، وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، ص ص: 63-89.
48. ناصر محمد جرادات، وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، (2013)، ص ص: 63-89.
49. نورس أمير أحمد، أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية، مجلة جامعة البعث، المجلد 44، العدد 7، 2022، ص ص: 43-75 .

### ثانيا: الرسائل والأطروحات

50. جقوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، 2021،
51. رنا محمد حسن الحمدان، الوقت وميادينه في ضوء القرآن الكريم: دراسة موضوعية، رسالة ماجستير في التفسير و علوم القرآن ،كلية أصول الدين قسم التفسير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، .
52. علي سليم عبد الله، فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير في تربية تخصص الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان ،الأردن ،2016، ص ص: 21-22.
53. فتحي غرير، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة لونيبي علي -البليدة-2، الجزائر، (2018).

54. جوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي-الشلف-الجزائر، (2015).
55. مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، (2014)، ص ص: 1-288.
56. هيام حاج حسين، أثر التمكين الهيكلي والنفسي في رضا العملاء: دراسة مسحية على شركات التامين الخاصة في اللاذقية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، (2016).

### ثالثا: المطبوعات العلمية

57. سخري عقيلة، مطبوعة محاضرات مقياس: بناء وتصميم أدوات البحث العلمي، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، جامعة الجزائر3، كلية التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2022-2023، ص: 81.

### رابعا: المقالات باللغة الأجنبية

58. Abadi, Mohammad Vali Nazari Ali, Mehrdad Goudarzvand Chegini, **Process of employee empowerment (concepts and dimensions)**, Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.02, No.11, 2013, pp: 76-83.
59. Abdeldayem, M.M. , **Impact of administrative empowerment on organizational belongingness: Evidence from Bahrain**, International Journal of Information, Business and Management, Vol.13, No.03, (2021), pp:114-131.
60. Abyad, A. , **The Pareto Principle: Applying the 80/20 Rule to Your Business**. Middle East Journal of. , Vol.15, No. 1, (2020), pp:6:-9.
61. Adams, G. A., & Jex, S. M. **Confirmatory factor analysis of the time management behavior scale**. Psychological Reports, Vol. 80, No. 1, (1997), pp: 225-226. <https://doi.org/10.2466/pr0.1997.80.1.225>.
62. Adebisi, J.F. , **"Time management practices and its effect on business performance" Kogi State University, Anyigba, Nigeria**. Canadian Social Sciences , Vol.9, No. 1, (2013), pp:165-186. DOI:10.3968/j.css.1923669720130901.2419.
63. Aeon, Brad, and Herman Aguinis, **"It's about time: New perspectives and insights on time management."** Academy of management perspectives , Vol.31, No. 4, (2017), pp :309-330. Doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>

64. Ahearne Michael; and al ,**To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance** , Journal of Applied Psychology,Vol. 90, No.5. (2005) ,P: 945–955. DOI: [10.1037/0021-9010.90.5.945](https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945).
65. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A, **To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance**, Journal of Applied psychology , Vol.90, No.05, (2005), pp: 945–955.. DOI <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
66. Ajilchi, B., & Kargar, F. R. **Prediction of job stress among employees through the dimensions of time management skills by managers**. Indian Journal of Science and Technology, Vol. 8, No. 34, (2015), pp:1-7. DOI: [10.17485/ijst/2015/v8i34/73334](https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i34/73334) .
67. AL SHOBAKI, M. J., et al, **The effectiveness of a website to improve the effectiveness of time management for employees in the beauty dental clinic**, International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR) , Vol. 2, No. 5, (2018), pp: 24-52. URI: <http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/153>.
68. Aldaihani, S. G. , **Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction**, Journal of Applied Research in Higher Education , Vol. 12, No. 02, (20119), p: 210-229. DOI :[10.1108/JARHE-02-2019-0027](https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2019-0027).
69. Alfadli, M. A., & Al-Mehaisen, S. M. , **The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools**, International Education Studies, Vol. 12, No. 06, (2019), p: 120-133.
70. Alhalal, E., Alrashidi, L. M., & Alanazi, A. N. , **Predictors of patient-centered care provision among nurses in acute care setting**, Journal of nursing management, Vol.28, No.06, (2020) ,pp: 1400-1409.
71. Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. , **Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township**, Procedia-Social and Behavioral Sciences , Vol.31, No., (2012) ,pp :224-230 .doi:[10.1016/j.sbspro.2011.12.046](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.046).
72. ALLISON PATRICK; and al, **The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction**, Journal of Nursing Managemen, Vol.14, No.1, (2006),p:261. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2005.00600.x>.
73. Alphasius Omega Dixon, Elok Savitri Pusparini, **The Role of Structural Empowerment and Innovative Behavior in Defining Business Process Innovation and Competitive Advantage to Cope with Industry 4.0, Advances in Economics**, Advances in Economics Business and Management Research, Vol.160, (2020) ,p:226-232.



74. ALSHARIF, A. et al, **RESEARCH TRENDS OF NEUROMARKETING: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS**. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol.98 ,No.15, (2020), pp:2948-2962.
75. Ambad, S. N. A., & Bahron, A. , **Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector**, Journal of Global Business Management, Vol.08, No.02, (2012) ,pp:-81 73.
76. Areiqat, A., & Zamil, A. , **The role of empowerment in crisis management in business organizations**. Asian Journal of Business Management, , Vol.03, No.03, (2011) ,pp:188-195.
77. Astley W. Graham, Sachdeva, Paramjit S, **Structural Sources of Intraorganizational: Power: A Theoretical Synthesis**, Acaderrty of Management Review, Vot. 9, No.1, (1984) , pp: 104-113. DOI:<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4278071>
78. Athira, N. R., & Elizabeth Joy, I. **Personal Time Management Skills**. (2016) , pp:267-271. URI: <http://eprints.cmfri.org.in/id/eprint/10810>.
79. Azar, S., & Zafer, S.. **Confirmatory factor analysis of time management behavior scale: evidence from Pakistan**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 12, (2013), pp: 946-959.
80. Badah, A. , **Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research-Jordan**, European Scientific Journal, Vol.8, No. 28, (2012), p:191-209 .
81. Barinua, V., & Deinma, E. , **Time Management and Employee Engagement**, BW Academic Journal, Vol. 7, No. 1, (2022), pp:1-15 .
82. Bast, F. , **Crux of time management for students**. Resonance, Vol. 21, No. 1, (2016) , pp:71-88.
83. Batra, P. **Eisenhower box for prioritising waiting list of orthodontic patients**. Ohdm, Vol.16, No. 1, (2017), pp:1-3.
84. Bawen David; and al, **Empowering Service Employee** , Sloan Management Rreview, Cambridge , **Vol. 36, No. 4** ,(1995) , **P: 73-80**.
85. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. **SWOT analysis applications: An integrative literature review**. Journal of Global Business Insights, Vol.6 ,No.1. (2021), pp: 55-73. DOI [10.5038/2640-6489.6.1.1148](https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148).
86. Beth A. Hock, **Creating a Structur eating a Structural Empowerment Cultur al Empowerment Culture: A Pr e: A Professional essional Development Module for the Novice Nurse Leader**, A doctoral project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Nursing Practice, The Graduate College, University of Nevada, Las Vegas, (2020), pp:1-56. doi <http://dx.doi.org/10.34917/19412087>.

87. BIRKELIEN, Natalie L, **A strategic framework for improving the patient experience in hospitals**, Journal of Healthcare Management, (2017), Vol.62, No.04, pp: 250-259. DOI: [10.1097/JHM-D-17-00071](https://doi.org/10.1097/JHM-D-17-00071).
88. Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., & Lane, P. M , **How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time**, Academy of Management Perspectives, Vol.6,No.4 ,(1992) , pp: 17-26. DOI:<https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274453>.
89. Boren Richard, **Don't delegate-empower**, Supervisory Management, Vol.39, No. 10, (2001), p:1-20.
90. Boudrias, J. S., Gaudreau, P., & Laschinger, H. K. S. , **Testing the structure of psychological empowerment: Does gender make a difference?**, Educational and Psychological Measurement, Vol.64, No.05, (2004) ,pp: 861-877. doi: <https://doi.org/10.1177/0013164404264840>
91. Britton, B. K., & Glynn, S. M. (1989). **Mental management and creativity. In Handbook of creativity** , Springer, Boston, pp:429-440.
92. Burnam, M. A. et al. **Time consciousness, achievement striving, and the Type A coronary-prone behavior pattern**. Journal of Abnormal Psychology, Vol. 84, No. 1, (1975), pp: 76–79. <https://doi.org/10.1037/h0076259>.
93. Burt, Christopher DB, et al. **Development of the time management environment (TiME) scale**. Journal of Managerial Psychology. Vol. 38, (2010), pp:649-668. <https://doi.org/10.1108/02683941011056978>.
94. Carmen Barroso Castro; and al ,**Transformational leadership and followers attitudes: the mediating role of psychological empowerment** ,The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 10 , (2008) , P: 1842-1863. DOI: [10.1080/09585190802324601](https://doi.org/10.1080/09585190802324601).
95. Chandler G,**The relationship of nursing work environments to empowerment and powerlessness. Unpublished doctoral dissertation** ,College of Nursing, University of Utah. (1986) ,p:1-133.
96. Chanie, M. G., Amsalu, E. T., & Ewunetie, G. E. (2020). **Assessment of time management practice and associated factors among primary hospitals employees in north Gondar, northwest Ethiopia**. PloS one, Vol.15,No. , 1(2020), pp:1-11: <https://doi.org/10.1371>.
97. Chansaengsee, S. , **Time management for work-life and study-life balance**, Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts), Vol. 10, No. 5, (2017), pp:20-34.
98. Chase, Jo-Ana D., et al. "**Time management strategies for research productivity**." Western Journal of Nursing Research , Vol. 35, No. 2, (2013), pp: 155-176. <https://doi.org/10.1177/0193945912451163>.
99. Chen, N., Rau, P. L. P., & Suriyalaksh, P. **How Thai and Chinese Young Adults Manage Time?**. Psychology, Vol. 8, No. 5, (2017), pp: 717-727. DOI: [10.4236/psych.2017.85046](https://doi.org/10.4236/psych.2017.85046).
100. Cheryll King Duvall, **Developing individual freedom to act Empowerment in the**

- knowledge organization**, Participation & Empowerment: An International Journal, Vol. 7, No. 8, (1999), p: 204-212  
**DOI:** <https://doi.org/10.1108/14634449910303603>.
- 101.** Chiang, C. F., & Jang, S. , **The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies**, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.32, No.01, (2008) ,pp: 40-61. **doi:** <https://doi.org/10.1177/1096348007309568>.
- 102.** Chukuigwe, Nwakaego, **JOB ENRICHMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN SMEs IN RIVERS STATE**, BW Academic Journal, Vol. 01, No. 01, (2022), pp:52-58.
- 103.** Chukwuemeka Echebiri, et al, **Linking Structural Empowerment to Employee-Driven Innovation: The Mediating Role of Psychological Empowerment**, administrative sciences, Vol.42, No.10, (2020) ,p:2-18. **doi:** [10.3390/admsci10030042](https://doi.org/10.3390/admsci10030042).
- 104.** Cicolini, G., Comparcini, D., & Simonetti, V, **Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: a systematic literature review**, Journal of nursing management, Vol.22, No.07, (2014) ,pp: 855-871. **DOI:** <https://doi.org/10.1111/jonm.12028>.
- 105.** Claessens, Brigitte JC, et al, **Planning behavior and perceived control of time at work**, Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior ,Vol.25, No.8 ,(2004), pp :937-950. <https://doi.org/10.1002/job.292>.
- 106.** Claessens, Brigitte JC, et al. **A review of the time management literature**, Personnel review ,(2007). , Vol.24, No., 1,(2007), pp:255-276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>.
- 107.** Commey Vida; and al, **Assessing employee empowerment implementation in popular hotels in Sunyani**, Ghana International Journal of Educational Policy Research and Review ,Vol.3 ,No. 5, (2016) ,P: 80-88. **DOI:** <http://dx.doi.org/10.15739/IJEPRR.16.011>
- 108.** Conger, J. A, & Kanungo, R. N ,**The empowerment process: Integrating theory and practice**. Academy of management review, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, (1988) , P: 471-482.
- 109.** Conte, J. M. et al. **The nomological and predictive validity of time urgency. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, Vol. 19, No. 1, (1998), pp: 1-13. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1%3C1::AID-JOB815%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1%3C1::AID-JOB815%3E3.0.CO;2-E).
- 110.** Corsun, D. L., & Enz, C. A. , **Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships**, Human relations, Vol.52, No.02, (1999) ,pp: 205-224.
- 111.** Crossan, M., Cunha, M. P. E., Vera, D., & Cunha, J., **Time and organizational improvisation**, Academy of Management Review, (2005)

- , Vol.30,No.5 , (2003) pp:129-145.  
 DOI:<https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281441>.
112. Cyril, A. V. , **Time management and academic achievement of higher secondary students**, Journal on School Educational Technology, Vol.10,No. 3 , (2015), pp:38-43.
113. Daim, T., & Suntharasaj, P. (2009). **Technology diffusion: forecasting with bibliometric analysis and Bass model**. Foresight , Vol.11 ,No.03, (2009), pp:45-55.
114. Denham Lincoln Nicola; and al,Wilkinson Adrian ,**The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept** ,International journal of management reviews ,Vol.4 No.3,(2002) , pp:271-290. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00087>
115. Denham Nicola,and al ,**The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept**, International Journal of Management Reviews, Vol. 4, N° .3, (2002), P: 271-290.
116. Deveci, İsa. "**Review of entrepreneurship education literature in educational contexts: Bibliometric analysis**", Participatory Educational Research , Vol.9 ,No.1, (2022), pp: 214-232.  
<https://doi.org/10.17275/per.22.12.9.1>.
117. Dimitrova, V., & Mancheva-Ali, O , **Planning and Time Management**, In International Conference Knowledge-Based Organization, Vol.24,No. 1, (2018), pp: 283-288. DOI: [10.1515/kbo-2018-0045](https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0045).
118. Ding, X., & Yang, Z. ,"**Knowledge mapping of platform research: a visual analysis using VOSviewer and CiteSpace**", Electronic Commerce Research, (2020), pp: 1-23.
119. DOI <https://doi.org/10.1348/096317903321208871>.
120. Doktor, R. ,**Culture and the management of time: A comparison of Japanese and American top management practice**, Asia Pacific Journal of Management, Vol.1,No. 1,(1983), pp: 65-71.
121. Donabedian, A. , **Explorations in Quality Assessment and Monitoring: The methods and findings of quality assessment and monitoring**, Administration Press, Vol.03, No.1985, (1980) ,pp:81-89.
122. Donnelly, D. P., Kovar, S. E., & Fisher, D. G. , **The Mediating Effects of Time Management on Accounting Students' Perception of Time Pressure, Satisfaction with the Major, and Academic Performance**, Journal of Accounting & Finance, Vol. 19, No. 9, (2019), pp: 1-37. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.644582>.
123. Drehmer, D. E., Belohlav, J. A., & Coye, R. W. , **An exploration of employee participation using a scaling approach**,Group & Organization Management, Vol. 25, No. 04, (2002), p: 397-418.

124. Duneva, E. ,**Establishing The Abilities Of Employees To Manage Working Time In Various Aspects Of The Work Process.** Entrepreneurship, Vol. 72, No. 2, (2020), pp: 119-129.
125. Ed, K, & Faller, S, **Vårdpersonalens skattning av strukturell empowerment och arbetstillfredsställelse samt reliabilitetstestning av instrumentet CWEQ,** Institutionen för vårdvetenskap och sociologi, (2008), pp:1-26.
126. Ejaz, Hasan, et al. "**Bibliometric Analysis of Publications on the Omicron Variant from 2020 to 2022 in the Scopus Database Using R and VOSviewer.**" International Journal of Environmental Research and Public Health , Vol.19 ,No.19 , (2022) pp: 1-25., <https://doi.org/10.3390/ijerph191912407>.
127. Elif Iliman Puskulluoglu, Yahya Altinkurt, **Development of Teachers' Structural Empowerment Scale (TSES): A Validity and Reliability Study,** ÜNİVERSİTEPARK Bülten, Vol.06, No.01, (2017) , pp: 118-132.
128. Emenike, A., Ibobo, E. O., & Olasojumi, W. **The Impact of Time Management on Employee Performance in some selected transport companies in Edo State,** Nigeria. Management and Human Resource Research Journal, Vol. 11, No. 2, (2022), pp: 16-28.
129. Faleh O khawaldeh; and al ,**The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities ,** Turkish Journal of Computer and Mathematics Education ,Vol.12 ,No.9,(2021) , pp 2720-2731. DOI: <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i9.4329>
130. Farinaz Havaei, V. Susan Dahinten, **How Well Does the CWEQ II Measure Structural Empowerment? Findings from Applying Item Response Theory,**administrative sciences, Vol.07, No.15, (2017), pp: pp:1-20.<https://doi.org/10.3390/admsci7020015>.
131. Gajewska, P., & Piskrzyńska, K. ,**Leisure time management,** In Forum Scientiae Oeconomia ,Vol. 5, No. 1, (2017) , pp: 57-69.
132. García-Ros, R., & Pérez-González, F. **Spanish version of the time management behavior questionnaire for university students.** The Spanish Journal of Psychology, Vol. 15, No. 3, (2012), pp: 1485-1494.
133. Gladness Roji, Karien Jooste, **Perceptions of nurses on access to structural empowerment in a hospital in the Western Cape,** Curationis, Vol.43, No.1, (2020), pp: 1-9..
134. GRIFFITH, Derek M., et al, **Organizational Empowerment in Community Mobilization to Address Youth Violence,** American journal of preventive medicine ,Vol.34, No.03, (2008) ,p:90. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2007.12.015> . pp: 589-599.
135. Güler, S., Çapkın, S., & Sezgin, E. A. (2021). **The evolution of publications in the field of scoliosis: A detailed investigation of global scientific output using bibliometric approaches.** Turk Neurosurg, Vol.31 ,No.01., (2021), pp: 124-136. <https://dx.doi.org/10.5137/1019-5149.JTN.30216-20.2>.

136. Häfner, A., & Stock, A. ,**Time management training and perceived control of time at work**, The journal of psychology, Vol.144,No.5 ,(2010), pp : 429-447. [Doi:https://doi.org/10.1080/00223980.2010.496647](https://doi.org/10.1080/00223980.2010.496647).
137. Hair, Joseph F., et al, "**When to use and how to report the results of PLS-SEM**" ,European business review , Vol.31, No.1 ,(2019) , pp: 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
138. Hall, B. L., & Hursch, D. E. **An evaluation of the effects of a time management training program on work efficiency**. Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 3, No. 4, (1982), pp: 73-96. [https://doi.org/10.1300/J075v03n04\\_08](https://doi.org/10.1300/J075v03n04_08).
139. Hall, C. M. **Publish and perish? Bibliometric analysis, journal ranking and the assessment of research quality in tourism**. Tourism management, Vol.32 ,No.1, (2011), pp: 16-27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.07.001>.
140. Hamzeh Al-Ha'ar, **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies**, Canadian Social Science, Vol. 12, No. 1, (2016), p: 19-29.
141. Hanafiah, M. H. , **Formative vs. reflective measurement model: Guidelines for structural equation modeling research**, International Journal of Analysis and Applications, Vol.18 ,No.5. (2020), pp: 876-889.
142. Haugh, E. B., & Laschinger, H. S. , **Power and opportunity in public health nursing work environments**. Public Health Nurs, Vol.12, No.01, (1996) ,pp: 42-49.
143. Hayes, B.,**JOB SATISFACTION STRESS AND BURNOUT IN HAEMODIALYSIS NURSE**Submitted in fulfilment of the requirements ,for the degree of Doctor of Health Science, Institute of Health and Biomedical Innovation ,Queensland University of Technology ,(2015) ) ,pp: 588-598. [DOI:https://doi.org/10.1111/jonm.12184](https://doi.org/10.1111/jonm.12184).
144. Hazarika, T., Goswami, K., & Das, P. **Bibliometric analysis of Indian forester: 1991-2000**. IASLIC Bulletin, Vol.48 ,No.04 ,(2003), pp: 213-223. [URI: http://hdl.handle.net/10760/5828](http://hdl.handle.net/10760/5828) .
145. Heller, F., **Participation and power: A critical assessment**, Applied Psychology, Vol.52, No.01, (2003), pp: 144-163. [DOI https://doi.org/10.1111/1464-0597.00128](https://doi.org/10.1111/1464-0597.00128)
146. Hellsten, L. M, **What Do We Know About Time Management? A Review of the Literature and a Psychometric Critique of Instruments Assessing Time Management**, (2012), pp:1-28. [DOI: 10.5772/37248](https://doi.org/10.5772/37248).
147. Henry Mintzberg, **Power in and Around Organizations (The theory of management policy)**, Organization Studies, , United States of America, (1998), pp: 1-730. [DOI:http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068400500419](http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068400500419)
148. Henry, Ignore,**Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment**,African journal of business management , Vol. 03, No. 1, (2016), pp: pp. 9-15.

149. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. ,**Testing measurement invariance of composites using partial least squares**, International marketing review, Vol.33, No.3 ,(2016) , pp:406. 405-431.
150. Ho, B. ,**Time management of final year undergraduate English projects: supervisees' and the supervisor's coping strategies**, System, Vol.31, No. , 2(2003), pp: 231-245. [https://doi.org/10.1016/S0346-251X\(03\)00022-8](https://doi.org/10.1016/S0346-251X(03)00022-8).
151. Honold Linda ,**A review of the literature on employee empowerment Empowerment in Organizations**, Vol. 5 ,No. 4, (1997) , P: 202-212.
152. HONOLD, Linda, A review of the literature on employee empowerment, Empowerment in organizations, , (1997), pp: 202-212.
153. HONOLD, Linda, **A review of the literature on employee empowerment**, Empowerment in organizations, , Vol.05, No.04, (1997) ,pp: 202-212. <https://doi.org/10.1108/14634449710195471>.
154. Hooi, T. K., et al , **Relationship of big data analytics capability and product innovation performance using smartPLS 3.2. 6: Hierarchical component modelling in PLS-SEM**, Int. J. Supply Chain Manag, Vol.7 ,No. , 1(2018), pp: 51-64..
155. Hua, Z., Ma, D., & Xia, X. **Emotional Dysregulation and Time Structure Mediate the Link between Perceived Stress and Insomnia among Unemployed Young People in China: A Cross-Sectional Study**. International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 19, No. 19, (2022), pp:1-15
156. inalee, N., & Singh, A. K.. **A descriptive study of time management models and theories**. International Journal of Advanced Scientific Research and Management, Vol. 3, No. 9, (2018), pp:141-147.
157. Inuwa, M., Male, I. G., & Aminu, A.,**Mediating Effect of Supplier Relations on Organizational Culture and Customer Relations in Measuring Lean Readiness Amongst SMEs: An Importance-Performance-Map Analysis (IPMA)**, International Journal of Economics and Business Management, Vol.9, No.1 ,(2023) , pp: 78.99. DOI 10.56201/ijebm.
158. Isimoya, Augustine O., and Bamidele E. Bakarey,**Employees' Empowerment and Customers' Satisfaction in Insurance Industry in Nigeria**, Business and Management Research, Vol.3, No.05, (2013), P: 1-11.
159. James, Ziekye, **Impact of Time Management on Organizational Effectiveness**, South American Journal of Management, Vol. 2, No. 1, (2016), pp:1-9. DOI: 10.21522/TIJMG.2015.02.01.Art003.
160. Jane Y. Jiang; and al, **Job Satisfaction and Organization Structure as Moderators of the Effects of Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: A Self-Consistency and Social Exchange Perspective**, International Journal of Management, Vol.28, No.03, (2011) , pp:675-693.
161. Jehad A. Rababah; and al, **A study of the relationship between nurses' experience, structural empowerment, and attitudes toward computer use**,

- International Journal of Nursing Sciences, Vol.08, (2021) , pp: 439-443..  
<https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2021.09.007>.
162. Joan Finegan; and al, **a longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on staff nurses' work satisfaction**, journal of organizational Behavior, Vol.25, No.4, (2004) ,p:1-6.  
<https://doi.org/10.5465/apbpbp.2002.7516663>.
163. Kang Minsung M; et al , **Empowering the frontline: internal and external organizational antecedents of teacher empowerment**, Public Management Review ,pp: 1705-1726. DOI:  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1919185>
164. Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. , **Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage**, Employee Relations, Vol.34, No.02, (2012) ,pp: 138-158. DOI:  
<https://doi.org/10.1108/01425451211191869>.
165. Kedaj, P., Pavlíček, J., & Hanzlík, P. , **Effective mind maps in e-learning**. Acta Informatica Pragensia, Vol. 3, No. 3, (2014), pp:239-250.
166. Kelly, W. E, **No time to worry: the relationship between worry, time structure, and time management**, Personality and Individual Differences, Vol.35,No.5 ,(2003) pp: 1119-1126 .
167. Kennedy, D. R., & Porter, A. L. , **The illusion of urgency**, American journal of pharmaceutical education, Vol.86,No. 7,(2022), pp:806-809. DOI:  
<https://doi.org/10.5688/ajpe8914>.
168. Khatun, Tairima, et al, **Structural Empowerment among Nurses at Tertiary Level Hospital in Bangladesh**, IOSR Journal of Nursing and Health Science , Vol.09, No.04, (2020) ,pp:55-62.. DOI: [10.9790/1959-0904055562](https://doi.org/10.9790/1959-0904055562).
169. Kizilos, Peter, **Crazy about Empowerment?**, Training ,Vol.27, No.12, (1990), pp: 47-53.
170. Klidas Antonis; and al, **Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe**,International Journal of Service Industry Management, Vol. 18 ,No. 1, (2006),P: 70-88. DOI: [10.1108/09564230710732902](https://doi.org/10.1108/09564230710732902).
171. Knol, J., & Van Linge, R. , **Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses**,Journal of advanced nursing, Vol.65, No.02, (2009) ,pp: 359-370. DOI <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x>.
172. Koch, C. J., & Kleinmann, M. ,**A stitch in time saves nine: Behavioural decision-making explanations for time management problems**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.11,No. 2,(2002), pp :199-217. <https://doi.org/10.1080/13594320244000120>.
173. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. ,**Determining sample size for research activities**. Educational and psychological measurement, Vol.30 ,No.3. (1970), pp: 607-610. DOI <https://doi.org/10.1177/001316447003000>.



174. Kristen Lethbridge, and al, **Structural and Psychological Empowerment and Reflective Thinking: Is There a Link?** , Journal of Nursing Education, , Vol.50, No.11, (2011) ,p:636-647. <https://doi.org/10.3928/01484834-20110817-02>.
175. KusumaWardhani, A. A. I., & Adnyani, I. G. A. D, **Job Enrichment, Job Satisfaction, and Organizational Commitments at Harper Kuta Hotel**, American Journal of Humanities and Social Sciences Research, Vol. 05, No. 03, (2021), pp:309-315.
176. Lahori, M. A. ,**Prioritize Your Work and Be Out of Complacency: A Student Perspective**. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, Vol. 5, No. 2, (2017), pp: 59-63.
177. Landy, F. J. et al (1991). **Time urgency: The construct and its measurement**. Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No. 5, (1991), pp:644–657. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.644>.
178. Laschinger, H. K , **A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: a review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations**. Nursing administration quarterly, Vol.20, No.02, (1996) ,pp: 25-41..
179. Laschinger, H. K. S, **The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment**, In Advances in health care management, Vol.3, No, (2002) ,p:59-82. [https://doi.org/10.1016/S1474-8231\(02\)03006-9](https://doi.org/10.1016/S1474-8231(02)03006-9).
180. Laschinger, H. K. S; and al, **Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying Kanters empowerment theory to patient care**, Journal of nursing management, Vol.18, No.1, (2010) ,p: 4–13. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01046.x>
181. Latham, G. P., & Locke, E. A. (1975). **Increasing productivity and decreasing time limits: A field replication of Parkinson's law**. Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 5, (1975), pp:524–526. <https://doi.org/10.1037/h0076916>.
182. Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. , **The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, , Vol.76, No.01, (2003), pp: 27-52.
183. Lee, Mushin ,Koh, Joon, **Is empowerment really a new concept?**, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 12, No. 4, (2001), pp: 684-695.
184. Lee-Ross, D, & Lashley, C. **Organization behaviour for leisure services**, Routledge, (2012), . pp: 1 -178. DOI <https://doi.org/10.4324/9780080479842>.

185. LIN, Carol Yeh-Yun, **Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan**, The Journal of Psychology, (2002), Vol.136, No.05, pp: 555-560 .DOI. <https://doi.org/10.1080/00223980209605549>.
186. Lipovetsky, S. , **Pareto 80/20 law: derivation via random partitioning**. International Journal of Mathematical Education in Science and Technology, Vol.40,No. 2,(2009), pp: 271-277. <https://doi.org/10.1080/00207390802213609> .
187. Luísa Ribeiro; and al, **Structural empowerment and mental health in healthcare professionals: The role of civility**, Análise Psicológica, Vol.39, No.02, (2021) , pp: 185-197. DOI: <https://doi.org/10.14417/ap.1746>.
188. Macan, T. H. (1994), **Time management: Test of a process model**, Journal of applied psychology, Vol. 79,No.3 ,(1994), pp: 381–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>.
189. Mamjo Sharma and Gurbinder Kaur, **Workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical investigation of Indian banking sector**,Academy of banking studies journal,Vol.10,No.2,2011, pp:1-15.
190. Mansour Mansour; and al, **Socio-demographic predictors of structural empowerment among newly qualified nurses: Findings from an international survey**, Journal of Taibah University Medical Sciences, Vol.17, No.03, (2022) , pp:345-352. <https://doi.org/10.1016/j.jtumed.2021.10.010>.
191. Markey, R., & Townsend, K. , **Contemporary trends in employee involvement and participation**, Journal of Industrial Relations, Vol.55, No. 04, (2013), p: 475-487. DOI: [10.1177/0022185613489389](https://doi.org/10.1177/0022185613489389).
192. Mehmet, D. (2014) , **The university students' time management skills in terms of their academic life satisfaction and academic achievement levels**, Educational Research and reviews, Vol. 9,No. 20,(2014), pp : 1090-1096. <https://doi.org/10.5897/ERR2014.1885>.
193. Melhem Yahya,**The antecedents of customer-contact employees' empowerment**, Emerald Group Publishing Limited , Vol. 26 , Nº. 1, (2003) , P: 72-93. DOI :[10.1108/01425450410506913](https://doi.org/10.1108/01425450410506913).
194. MELHEM, Yahya, **The antecedents of customer-contact employees' empowerment**, Employee relations, Vol.26, No.01, (2004), pp: 72-93.DOI [10.1108/01425450410506913](https://doi.org/10.1108/01425450410506913).
195. MEYERSON, Shauna L.; KLINE, Theresa JB ,**Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences**,Leadership & Organization Development Journal, Vol.29, No.05, (2008) , pp: 444-460. .
196. Michael F. Brower,"**Empowering teams: what, why, and how**", Empowerment in Organizations, Vol. 3, No 1,(1995) ,pp: 13-25.
197. Michal Biron, Peter Bamberger, **The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account**, human relations, Vol.63, No.02, (2010) , p p: 163–191. <https://doi.org/10.1177/00187267093370>.

198. MICHELLE R. TINKHAM, **Pursuing Magnet Designation: The Role of Structural Empowerment**, AORN Journal, , Vol.97, No2, (2013) ,p:253-256.
199. Mills, P. K., & Ungson, G. R. , **Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls**, Academy of management Review, Vol.28, No.01, (2003), p: 143-153. DOI:<https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925254>.
200. Mohamed Ariffin, Mohd Suhaimi, et al. "**Bibliometric Analysis of Government Venture Capital.**" Journal of Information Technology Management , Vol.15 , (2023), pp: 166-188. doi [10.22059/JITM.2022.89420](https://doi.org/10.22059/JITM.2022.89420).
201. MOURA, Lenize Nunes; and al, **Structural empowerment of nurses in the hospital setting**, Revista Latino-Americana de Enfermagem, Vol.28, (2020) ,p:2. DOI: [10.1590/1518-8345.3915.3373](https://doi.org/10.1590/1518-8345.3915.3373). . pp: 1-10.
202. Mporu, E., D'Amico, M., & Cleghorn, A.. **Time management practices in an African culture: Correlates with college academic grades**. Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, Vol. 28, No. 2, (1996), pp: 102-112. <https://doi.org/10.1037/0008-400X.28.2.102>.
203. Nadia Alhozi; and al,**The Impact of Employee Empowerment on Job Engagement: Evidence from Jordan** ,International Business Research ,Vol. 14, No. 2 ,(2021) ,P: 90-101.
204. Nasir, Adeel, et al. "**What is core and what future holds for blockchain technologies and cryptocurrencies: A bibliometric analysis.**" IEEE Access ,Vol.9 , (2020), pp:989-1004. DOI: [10.1109/ACCESS.2020.3046931](https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3046931).
205. Ni Putu Sintya Dyantari, I Wayan Gede Supartha, **Influence of Transformational Leadership on Work Involvement Mediated by Structural Empowerment at CV. Dian Jaya Abadi**, American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR) , Vol.05, No.02, (2021) , pp:393-398.
206. Nikpour, A. , **Psychological empowerment and organizational innovation: mediating role of job satisfaction and organizational commitment**, International Journal of Organizational Leadership, Vol.07, No.0, (2018) ,pp: 106-119.
207. Njagi, L. K., & Malel, J. **Time management and job performance in selected parastatals in Kenya**. Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 2, No. 5, (2012), pp:19-29.
208. Nonis, S. A., Teng, J. K., & Ford, C. W. ,**A cross-cultural investigation of time management practices and job outcomes**, International Journal of Intercultural Relations,Vol.29, No.4 ,(2005), pp: 409-428 .DOI:<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.05.002>.
209. Nurhidayati, N., & Najmah, N. , **Performance Enhancement Strategy through Work Engagement: The Role of Transformational Leadership and Structural Empowerment**, e-Academia Journal, Vol.11, No.1, (2022) ,pp:80-91 .

210. Nurhidayati, N., & Najmah, N. , **Performance Enhancement Strategy through Work Engagement: The Role of Transformational Leadership and Structural Empowerment**, e-Academia Journal, Vol.11, No.01, (2022) ,pp:81-90. DOI: <https://doi.org/10.24191/e-aj.v11i1.18274>.
211. OJO Lucas B, & OLANIYAN David A , **Effective time management in organization panacea or placebo**, European Journal of Scientific Research, (2008) ,Vol.24 ,No.01 ,(2008), pp:401-405. DOI:<https://medwelljournals.com/abstract/?doi=sscience.2008.401.405>.
212. Oladipo, S. E. , **Psychological empowerment and development**. Edo Journal of Counselling, Vol.02, No.01, (2009) ,pp: 118-126. DOI: [10.4314/ejc.v2i1.52661](https://doi.org/10.4314/ejc.v2i1.52661).
213. Orgambáñez-Ramos, Alejandro, et al, **Empowering Employees: A Portuguese Adaptation of the Conditions of Work Effectiveness (CWEQ-II)**, Psicologia , Vol.29, No.01, (2015) ,pp: 1-10. DOI: <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v29i1.526>
214. Osawe, Cyril Onyepuemu, **Time management: an imperative factor to effective service delivery in the Nigeria public service**, International Journal of Development and Management Review, Vol.12, No.01 ,(2017), pp: 152-167.
215. Patrice F, Dassonville, "**The Invention of Time and Space: Origins, Definitions, Nature, Properties**", Springer International Publishing, Switzerland, (2017), pp: 1-176.
216. Patricia A Miller; and al, **Evaluating Physical Therapists' Perception of Empowerment Using Kanter's Theory of Structural Power in Organizations**, Physical Therapy & Rehabilitation journal, Vol.81, No 12, (2001) , pp: 1880-1888.
217. Pedro, H, et al , **The Prospect of Co-Operative Structure in Secondary Education Graduates**, In: 2nd Social and Humaniora Research Symposium, (2020) ,pp: 328-331...DOI:[10.2991/assehr.k.200225.069](https://doi.org/10.2991/assehr.k.200225.069)
218. Pereira, Paulo Almeida, **Health professional mobility effects on professional development, job satisfaction and empowerment**, Health Science Journal, ,Vol.14, No.2, 2020, pp:109-110 . DOI: [10.36648/1791-809X.14.2.699](https://doi.org/10.36648/1791-809X.14.2.699).
219. PERKINS, Douglas D.; ZIMMERMAN, Marc A, **Empowerment Empowerment theory, research, and application**, American journal of community psychology, Vol.23, No.05, (1995), pp: 569-579 . DOI <https://doi.org/10.1007/BF02506982>.
220. Peters, Lawrence H., et al. "**The relationship between time pressure and performance: A field test of Parkinson's Law**." Journal of Occupational Behaviour , Vol. 5, No. 4, (1984), pp:293-299.
221. Peterson, N. A., & Zimmerman, M. A, **Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment**, American journal of community psychology, Vol.34, No.02, (2004) , . pp: 129-145. <https://doi.org/10.1023/B:AJCP.0000040151.77047.58>.

222. Piskorz, Anna, et al. **Time management in the profession of nurse manager—a case study.** Nursing Problems/Problemy Pielęgniarsstwa , Vol.27,No. 3,(2019), pp:
223. Poole, D., Casassus12, M., Gowen, E., Poliakoff, E., & Jones, L. A. **Time perception in autistic adults: Duration and relative timing judgements do not differ from non-autistics.** (2021). pp: 1-37.
224. Puskulluoglu, E. I., & Altinkurt, Y, **Development of Teachers' Structural Empowerment Scale (TSES): A Validity and Reliability Study,**Online Submission, (2017) ,pp:1-16.
225. Qing, Lingli, et al. **"What myths about green technology innovation and financial performance's relationship? A bibliometric analysis review."** Economies , Vol.10 ,No.4, (2022), pp:1-12. <https://doi.org/10.3390/economies10040092>.
226. Raff-Ganachevsky, A., & Tvardovskaya, A. **Psychological readiness of students for distance learning.** ARPHA Proceedings, Vol. 5, (2022), pp: 1403-1415. [doi:10.3897/ap.5.e1403](https://doi.org/10.3897/ap.5.e1403).
227. Rahman, Mahfuzur, et al. **"A bibliometric analysis of socially responsible investment sukuk literature."** Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility ,Vol.10 ,No.1, (2020), pp: 1-19.
228. Rao, S., & Azmi, F,**Time management behavior: Scale development and validation.** Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 20, No. 3, (2018), pp: 1-08. [DOI: 10.9790/487X-2003090108](https://doi.org/10.9790/487X-2003090108).
229. Rao, S., & Azmi, F.. **Time management behavior: Scale development and validation.** Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 20, No. 3, (2018), pp: 1-8. [DOI: 10.9790/487X-2003090108](https://doi.org/10.9790/487X-2003090108).
230. Rashid Azar Shahram; and al, **Investigation of the relationship between structural empowerment and reduction of nurses' occupational stress and job burnout (case study: nurses of public hospitals in Tehran),** Revista Latinoamericana de Hipertensión, Vol.13, No.6, (2018) ,p: 547-553.
231. Razali, N. M., & Wah, Y. B. , **Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson-darling tests,** Journal of statistical modeling and analytics, Vol.2 ,No.1 ,(2011), pp: 21-33.
232. Ringle, C. M., & Sarstedt, M. **Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis.** Industrial management & data systems, Vol.116, No.9 ,(2016) , pp:1865. 1865-1886. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>.
233. ROBERT QUINN, Gretchen Spreitzer, **The road to empowerment: Seven questions every leader should consider,** Organizational dynamics, Vol. 26, No. 2, (1997),PP:1-17.
234. Román, M. J. J., & Bretones, F. D. , **Spanish adaptation of the structural empowerment scale,**The Spanish Journal of Psychology, Vol.16, (2013) ,p:1-17.

235. Romina RADONSHIQI, **Time Management in The Workplace**, Specialty Journal of Knowledge Management, Vol. 2, No. 2, (2017), pp: 1-5.
236. Sahar Siami, Mohammadbagher Gorji ,**ASSESSMENT OF EFFECT OF EMPOWERMENT ON EMPLOYEES PERFORMANCE (Case study Telecommunication Company)** ,Business and Management Review,Vol.1 , ,(2011)No.8, pp: 20-24.
237. Said, N. B.. "**Time management in nursing work.**" International Journal of Caring Sciences , Vol. 7, No. 3, (2014), pp:746-749.
238. Saif, N. I., & Saleh, A. S. , **Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals**,International Journal of Humanities and Social Science, Vol.03 , No.16, (2013) ,pp: 250-257.
239. Samawi, F. S., Al Remawi, S. A., & Arabiyat, A. A. H. ,**The Effectiveness of a Training Program Based on Psychological Empowerment to Reduce Future Professional Anxiety among Students**,International Journal of Instruction, Vol.15, No.01, (2022) ,pp: 219-236. DOI: <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15113a>.
240. Sanjay T. Menon, **Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach**, APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, Vol.50 ,No.1, (2001), pp: 153-180.
241. Scheyvens, R, van der Watt, H. ourism, **empowerment and sustainable development: A new framework for analysis**, Sustainability, Vol.13, No.22, (2021) ,pp:1-19 . DOI <https://doi.org/10.3390/su132212606>.
242. Schriber, J. B., & Gutek, B. A. (1987). **Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organization culture**. Journal of applied psychology, Vol. 72, No. 4, (1987)), pp: 642–650 . <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.642>.
243. Semler, R. ,**The seven-day weekend: Changing the way work works**, New York: Penguin. (2004), pp:1- 33.
244. Shah, F. A., & Jawaid, S. A. ,**The h-Index: An Indicator of Research and Publication Output**. Pakistan Journal of Medical Sciences, Vol.39 ,No. , 02(2023), pp:315 315-316. doi: <https://doi.org/10.12669/pjms.39.2.7398>.
245. Shah, S. H. H., et al,**Prosumption: bibliometric analysis using HistCite and VOSviewer**. Kybernetes, Vol.49 ,No.03 ,(2020), pp: 1020-1045.
246. Shahani, C., Weiner, R., & Streit, M. K. **An investigation of the dispositional nature of the time management construct. Anxiety, stress and coping**, Vol. 6, No. 3, (1993), pp: 231-243. <https://doi.org/10.1080/10615809308248382>.
247. Shahani, C., Weiner, R., & Streit, M. K. **An investigation of the dispositional nature of the time management construct. Anxiety, stress and coping**, Vol. 6, No. 3, (1993), pp: 231-243. <https://doi.org/10.1080/10615809308248382> .
248. Shaheen, R. S., Nabawy, Z. M., & Ali, N. H. , **Impact of Implementing a Leadership Development Training Program for Staff Nurses on Structural Empowerment, Leadership Self-Efficacy, and Clinical Leadership**

- Practices, Alexandria Scientific Nursing Journal, Vol.23, No.02, (2021) ,p:92-104. [10.21608/ASALEXU.2021.219105](https://doi.org/10.21608/ASALEXU.2021.219105).
249. Shubina, I. **Scientific publication patterns of cognitive-behavioral therapy and interactive mobile technologies for treatment eating disorders: a bibliometric analysis.** J Posit Psychol Wellbeing, Vol.6 ,No.2, (2022), pp: 570 – 583.
250. Sshar Ahadi, **Mediating role of psychological empowerment in relationships between structural empowerment and organizational culture, and workplace outcomes among academics in Malaysian research**, Thesis Submitted to the Degree of Doctor of philosophy, Faculty: Educational studies, Universiti Putra Malaysia, (2011), pp:1-150.
251. Stirr Thomas, **Fundamentals of Empowerment** ,thomas-ritt associates limited,Canada, (2003) ,pp:1-6.
252. Tabarsa, G. A., et al. . **Leisure time management: A new approach toward employees loyalty.** Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 3, (2013), pp:65-80.
253. Tebbitt, B. V, **Demystifying organizational empowerment**,The Journal of Nursing Administration, Vol.23, , No.01, (1993) , . pp: 18-23.
254. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. , **Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation**,Academy of managem, Vol.15, No.04, (1990) ,pp: 666-681. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
255. Tindowen Darin , **Influence of empowerment on teachers’ organizational behaviors**,European Journal of Educational Research,Vol.08,No.02,2020, pp: 617 - 631.DOI:<https://doi.org/10.12973/eu-jer.8.2.617>.
256. TINKHAM, Michelle R, **Pursuing Magnet designation: the role of structural empowerment**, AORN journal ,(2013), Vol.97, No.02, pp: 253-256. DOI <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2012.11.011>.
257. Touama Hasan, **The Impact of Application of the Organizational Empowerment Strategy in Enhancing the Organizational Creativity in Jordanian Universities A Case Study of Zarqa University in Jorda**, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) , Vol.03, No.04, (2015) ,pp:1-10.
258. Tsang, K. K., Wang, G., & Bai, H. , **Enabling School Bureaucracy, Psychological Empowerment, and Teacher Burnout: A Mediation Analysis**,Sustainability, Vol.14, No.04, (2022) ,pp:1-14. DOI:<https://doi.org/10.3390/su14042047>.
259. Tucker, J. M., Armstrong, G. R., & Massad, V. J. (2010). **Profiling a Mind Map User: A Descriptive Appraisal.** Journal of Instructional Pedagogies, pp:1-13.
260. Ugboro Isaiah O, **Oganizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent**

- to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, Institute of Behavioral and Applied Management , Vol.7. No.3, (2006), P :232-257.
261. Ultsch, A. , **Proof of Pareto's 80/20 law and Precise Limits for ABC-Analysis**. Data Bionics Research Group University of Marburg/Lahn, Germany , (2002), pp:1-11.
262. Uzma, M., Saubia, R., & Kaneez, F. **Analysis of employees' time management behavior skills and strategies (TMBSS) in Pakistan**. Strategic Management, Vol. 21, No. 4, (2016), pp:12-21. DOI: [10.4236/psych.2017.85046](https://doi.org/10.4236/psych.2017.85046).
263. van den Berg, Jennifer, et al. **How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry**, Organization Studies, (2021), p: 1425–1451. Doi: <https://doi.org/10.1177/01708406211030659>.
264. Van Eck, N., & Waltman, L.. **Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping**. scientometrics, Vol.84 ,No.2, (2010), pp:523-538. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>.
265. Vodanovich, S. J., & Watt, J. D. (1999). **The relationship between time structure and boredom proneness: An investigation within two cultures**. The Journal of social psychology, Vol. 139, No. 2, (1999), pp: 143-152. DOI:<https://doi.org/10.1080/00224549909598368>.
266. Vogel, R.. **What happened to the public organization? A bibliometric analysis of public administration and organization studies**. The American Review of Public Administration, Vol.44 ,No.4, (2014), pp: 383-408. <https://doi.org/10.1177/0275074012470867>.
267. Wafa'A, F, et al, **Reliability and validation of the Arabic version of the Conditions for Workplace Effectiveness Questionnaire-II**, International journal of nursing sciences, Vol.08, No.02, (2021) ,pp: 215-220. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2021.03.011>.
268. WAGNER, Joan IJ, et al. **The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review**. Journal of nursing management, Vol.18, No.04, (2010) ,pp: 448-462. DOI:<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01088.x>.
269. Walvoord, Ashley AG; and al, **Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice**. Computers in Human Behavior, Vol. 24, No 5, (2008), pp: 1884-1906. doi:[10.1016/j.chb.2008.02.006](https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.02.006).
270. Wang, G., & Lee, P. D. , **Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects**, Group & organization management, Vol.34, No.03, (2009) ,p: 271-296. doi: <https://doi.org/10.1177/1059601108330089>
271. Wang, Nianxin, et al, "**Cloud computing research in the IS discipline: A citation/co-citation analysis**" ,Decision Support Systems 86 (2016), pp: 35-47. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.03.0060>



272. Wilson, B, & Laschinger, H. K, **Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment. A test of Kanter's theory of structural power in organizations**, The Journal of nursing administration, Vol.24, No.04, (1994) ,pp: 39-47.
273. Wright, Jeremy. "**Time management: The pickle jar theory.**" (2002), pp: 1-3.
274. Xiao, Zhiwen, et al. "**The journal Buildings: A bibliometric analysis (2011–2021).**" Buildings , Vol.12 ,No.,1 (2022), pp:1-18. <https://doi.org/10.3390/buildings12010037>.
275. Yuan, B. Z., & Sun, J, "**Bibliometric analysis of research on the maize based on top papers during 2009-2019**", COLLNET Journal of Scientometrics and Information Management, Vol.14 ,No.1, (2020), pp: 75-92. <https://doi.org/10.1080/09737766.2020.1787110>.
276. Yukl, G. A., & Becker, W. S. , **Effective empowerment in organizations**, Organization Management Journal, Vol.03, No.03, (2006), pp: 210-231. DOI <https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>.
277. Zampetakis, L. A., Bouranta, N., & Moustakis, V. S. , **On the relationship between individual creativity and time management**, Thinking skills and creativity, Vol. 5, No.1 ,(2010), pp: 23-32 .
278. Zhao, F., & Wang, F. ,**An Analysis of Strategies for Improving Young University Teachers' Work Well-being: Based on the Mediating Effect of Psychological Empowerment**, International Conference on Social Sciences and Humanities and Arts , Atlantis Press, pp:2014-2019. DOI [10.2991/assehr.k.220401.176](https://doi.org/10.2991/assehr.k.220401.176).
279. Ziapour, Arash, et al. **Evaluation of time management behaviors and its related factors in the senior nurse managers**, Kermanshah-Iran, Global journal of health science, Vol.7, No. 2,(2015), pp: 366–373. doi: [10.5539/gjhs.v7n2p366](https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n2p366) .
280. Shadav Mohammad (28/2/2019) , Ansari **Time Management - Pickle Jar Theory** Viewed in 16/1/2023, Website link: <https://www.linkedin.com>.

خامسا: الكتب باللغة الأجنبية

281. Blanchard, Kenneth H; et al ,**The 3 keys to empowerment: Release the power within people for astonishing results**. Berrett-Koehler Publishers , 2009, pp:1-261.
282. Claessens, B. J. **Perceived control of time: Time management and personal effectiveness at work**. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven. (2004). pp:1-173.
283. Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. ,**First things first**. Simon and Schuster. (1995), pp:1-360.

284. Daft, Richard , **"Organization Theory and Design"**, 7th ed, South Western College Publishing, U.S.A., New York, (2001), **P:1-670**.
285. Donald R. Brown, Don Harvey, **An experiential approach to organization development**, New Jersey: prentice Hall, (2021) , p:1-490.
286. Hair Jr, J. F, et al , **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R**, Springer Nature. , (2021), pp: 1-208. DOI 10.1007/978-3-030-80519-7.
287. Olejniczak, , Aneta, **Effective time management–selected issues**, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, (2013), pp: 1-22.
288. Roguszczak, Michał, **Zarządzanie czasem pracy menedżera**, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa, (2010), p: 1-77. [502-Zarządzanie czasem-7151-889-8.pdf..](#)
289. Rosabeth Moss Kanter, **Men and Women of the Corporation**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, (1977), pp:1-390.
290. Tracy, B. **Time management USA: American Management Association**. (2013), pp: 1-138.
291. Van Eck, N. J., & Waltman, L, **"Manual for VOSviewer version 1 .6.18"**, CWTS, University Leiden,(2022) pp: 1-51.
292. Źeljko Rohatinski, **Time and Economics The Concept of Functional Time**, Springer International Publishing, Switzerland, (2017), pp:1-249.

## سادسا: الرسائل العلمية باللغة الأجنبية

293. Adejo, Adeyinka, **"Effective time management for high performance in an organization case: Lasaco Assurance Plc"** , Thesis in International Business and Marketing, Seinäjoki University Of Applied Sciences, Finland, (2012) , pp:1-77.
294. Beth A. Hock, **Creating a Structural Empowerment Cultural Empowerment Culture: A Professional Development Module for the Novice Nurse Leader**, A doctoral project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Nursing Practice, The Graduate College, University of Nevada, Las Vegas, (2020), pp:1-128.
295. Damask-Bembenek, B. , **Perceptions of Effective Forms of Structural Empowerment Models by Nursing Faculty Members and Administrators**. in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Education, Northcentral University,(2014) ,p: 1-166.
296. Larry, C. D. , **A study of time management use and preferred time management practices of middle and secondary school principals in selected southern states**, The University of Alabama at Birmingham ,(2003), pp: 1-70.

297. Leif Roberg, **Organizational empowerment and hardiness as predictors of innovativeness**, thesis of master, Faculty of psychology, San Jose State university, 2007, pp:1-150.
298. Maung, K. T., **Factors Influencing Employee Loyalty in Victorial Hospital**, A thesis submitted to the Board of Examiners in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration (MBA), Yangon University , Economics Department Of Management Studies, (2022) , pp:1-76.
299. Patrick Migneault, **empewerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale?**, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de M.Sc, École de relations industrielles, Université De Montréal , ,(2006)p:1.158.
300. Sliman mokaba, **Assessing the relationship between employee's perception of change, organizational commitment and structural empowerment in steel manufacturing company**, Mini-dissertation accepted in partial fulfilment of the requirements for the degree Master of Business Administration, at the North-West University, (2020) ,p:1-80.
301. Vânia Cristina Gomes Tavares, **O Empowerment Estrutural como mediador na relação do Trabalho Emocional e Engagement**, Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de: Mestre Em Psicologia, (2014) ,p:1-104.

سابعاً: المواقع الإلكترونية

302. Theory Viewed in 16/1/2023, Website link: <https://www.linkedin.com..>
303. Scopus.com 1/1/2023, Website link: <https://www-scopus-com.snd11.arn.dz>.



---

الملاحق

---



## ملحق رقم 01: إستمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## الموضوع : إستمارة البحث

سيدي المحترم / سيدتي المحترمة تدرج هذه الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية، ويشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة بهدف جمع البيانات التي تخدم أغراض الدراسة من أجل التعرف على واقع "ممارسات التمكين الهيكلي وأثرها على تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت" دراسة ميدانية لمؤسسة بوفال Poval بالبرواقية، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بما ينطبق على واقع مؤسستكم وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم تستخدم للأغراض البحث العلمي فقط.

ونشكر لكم سلفا حسن تعاونكم ... وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

أ-د: جوال محمد السعيد

ط-د-ثامري أحلام

الجزء الأول المعلومات الشخصية: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تنطبق مع حالتك ، علما أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحد فقط.

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: أقل من 25 سنة  بين 26 و35  من 36 فأكثر
- المستوى التعليمي:

متوسط	ثانوي	تكوين	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: المعلومات الوظيفية:

- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  بين 6 و10 سنوات  من 11 سنوات فأكثر

طبيعة العمل : إدارية  تقنية  مختلطة (إدارية وتقنية)

الجزء الثالث: التمكين الهيكلي: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تنطبق مع حالتك ، علما أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحد فقط.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
<b>السلطة غير الرسمية</b>						
01	يأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند إتخاذ قرارات العمل.					
02	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.					
03	يمكنني التأثير خارج وظيفتي مثل الترشح في اللجان ونقابات عمالية					
04	يتعاون العاملون في قسمي على حل مشاكل العمل					
05	تجمعني علاقات شخصية جيدة بزملاء عملي					
<b>الفرصة</b>						
06	لدي فرصة إكتساب مهارات ومعارف جديدة في عملي					
07	لدي فرصة الإنخراط في البرامج التدريبية لتعلم أشياء جديدة					
08	لدي فرصة لمعرفة كيفية عمل مؤسستي وخططها					
09	لدي الفرصة للقيام بمهام جديدة في عملي					
10	لدي فرصة التقدم إلى وظائف أفضل					
<b>الموارد</b>						
11	لدي الوقت المتاح لإنجاز أعمالي الورقية اللازمة					
12	يمكنني الحصول على المعدات اللازمة لوظيفتي في الوقت مناسب					
13	يمكنني الحصول على كل ما أحتهاجه لوظيفتي					
14	أستطيع التأثير على القرارات المتعلقة بالحصول على الإمدادات لوظيفتي					
<b>المعلومات</b>						
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة

					15	لدي معلومات حول الوضع الحالي لمؤسستي
					16	لدي معلومات عن علاقة عمل وحدتي بالإدارة
					17	أتحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب .
					18	لدي معلومات عن قيم الإدارة العليا وأهدافها
					19	تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات .
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة		السلطة الرسمية
					20	يثق رئيسي في قدرتي على الإنجاز في العمل
					21	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام للقيام بها
					22	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي
					23	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة لي دون الرجوع لرئيسي المباشر
<b>الدعم</b>						
					24	يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل
					25	أتحصل على المكافآت والتقدير على العمل الجيد
					26	أتحصل على الدعم من رئيسي المباشر حول الأشياء التي يمكنك تحسينها في عملي
					28	أتلقي المساعدة من زملاء العمل عند حدوث مشكلة في العمل
					29	أتلقي الدعم والتشجيع من زملائي في العمل

الجزء الرابع: الإدارة الفعالة للوقت : ضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تنطبق مع حالتك ، علما أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحد فقط...

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
<b>التخطيط للوقت</b>					
01	النظام المطبق في مؤسستي يساعدني على التخطيط الجيد لمهامي				
02	أخطط لمهامي بتقسيم المهام المعقدة والصعبة إلى مهام أصغر يمكن إدارتها.				
03	أضع أهدافاً قصيرة المدى وأخطط لتحقيقها				
04	تضع المؤسسة تواريخ محددة لإنهاء المهام الموكلة إلينا				
05	أخطط لمهامي حسب أولويتها وأهميتها				
06	أقوم بجدولة الأنشطة قبل أسبوع على الأقل.				
<b>مراقبة الوقت</b>					
07	أراقب في كل نهاية يوم ما أنجزته من مهام وأنشطة				
08	لدي رقابة ذاتية على نفسي حول الأنشطة الموكلة لي				
09	هناك معايير رقابية وتقارير متابعة لأداء المهام في الوقت المحدد				
10	أحاول تجنب الأنشطة غير المبرمجة في عملي				
11	تقارن الإدارة بين ماتم التخطيط له وماتم تنفيذه				
12	أستطيع ضبط المقاطعات أثناء العمل				
13	أحرص على مراقبة الوقت لأتجنب تراكم الأعمال				
<b>تنظيم الوقت</b>					
14	أحاول تجميع الأعمال المتشابه وأنجزها لإختصار الوقت				
15	تفوض المنظمة بعض المهام للمرؤوسين لأدائها من أجل سرعة الإنجاز				
16	أستبعد الإجراءات غير الضرورية عند تنفيذ العمل				
17	تقوم مؤسستي بتنظيم الوقت وتوزيع المهام والعمليات على العاملين				



					تستخدم مؤسستي نظم المعلومات الحديثة لمعالجة البيانات وتوفير الوقت	18
					أتعاون مع زملائي في العمل لإنجاز المهام في الوقت المحدد	19
<b>توجيه الوقت</b>						
					تركز المؤسسة على تبادل المعلومات من أجل سرعة إنجاز المهام	20
					تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على كيفية استثمار الوقت	21
					تستخدم المؤسسة أساليب تحفيز العاملين على سرعة إنجاز العمل	22
					تقدم المؤسسة مكافآت للعاملين عند إنجاز العمل في الوقت المناسب	23
					تقدم الإدارة توجيهات عن كيفية الإستغلال الأمثل للوقت	24

يرجي ذكر أي ملاحظة تريد إضافتها والتي قد أغفلتها الإستبانة أو لم نعطيها حقها من وجهة نظرك :

.....

.....

.....

.....

## ملحق رقم 02: أسماء الأساتذة الأكاديميين المحكمين للأساتذة

ت	اللقب العلمي	الإسم واللقب	التخصص الدقيق	موقع العمل
01	أ-د	بن موسى محمد	إدارة الأعمال	جامعة الجلفة
02	أ-د	مخلوف عز الدين	إدارة الأعمال	جامعة الجلفة
03	أ-د	أبوقاسم حمدي	إدارة الأعمال	جامعة الأغواط

## ملحق رقم 03: أسماء السادة المحكمين من قبل العاملين في مؤسسة "POVAL"

ت	الإسم واللقب	عنوان الوظيفة	الأقدمية المهنية	موقع العمل
01	كربوبي محمد	مدير قسم الموارد البشرية لوحدة المضخات	22	وحدة المضخات
02	مجاجي نجية	مدير قسم الموارد البشرية لوحدة الصيانة	15	وحدة الصيانة
03	عبد المالك يحي	مدير قسم الموارد البشرية لوحدة الصمامات	27	وحدة الصمامات
04	نبيل بن علال	مدير قسم الموارد البشرية لوحدة المسبك	12	وحدة المسبك
05	ميزاري وهيبة	مساعد المدير العام لمؤسسة "POVAL"	17	الإدارة العامة

## ملحق رقم 04: وثيقة تسهيل المهمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
 جامعة زيان عاشور الجلفة  
 Université Ziane Achour DJELFA



Faculté des Sciences Economiques  
 commerciales et des Sciences de Gestion  
 Vice Doyenné Chargé de la Poste-  
 Graduation, de la Recherche Scientifique et  
 des Relations Extérieurs

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
 نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي  
 والعلاقات الخارجية

الى السيد: رئيس مؤسسة البوفال

POVAL

## الموضوع: طلب تسهيل مهمة تربص

في اطار التحضير لشهادة الدكتوراه , نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة التربص

للطالب(ة): فامري احلام

رقم التسجيل : DOC1721SEGC20041

لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

وذلك خلال الفترة الممتدة من: ..... الى غاية: .....

المستوى	التخصص
السنة الثالثة دكتوراه	ادارة الموارد البشرية

تقبلوا فائق الاحترام و التقدير

الحقبة: جامعة زيان عاشور الجلفة  
 نيابة العمادة  
 المكلفة بما بعد التدرج  
 و البحث العلمي  
 والعلاقات الخارجية  
 إمامة: أ.د. قشام إسماعيل

موافقة الهيئة المستخدمة اقتصادية بوفال شركة زيان  
 عمادة الإدارة  
 والموارد البشرية  
 Chef de Département Administration  
 et Ressources Humaines  
 K.CHAALAL  
 2023-05-22

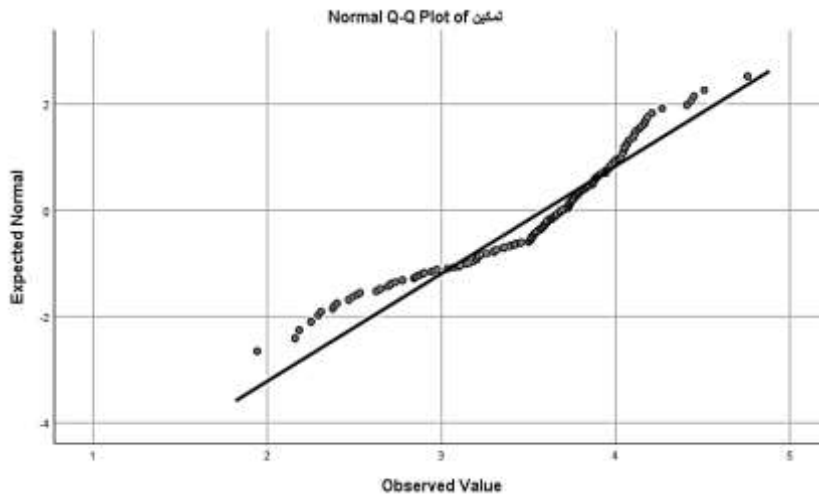
## ملحق رقم 05: نتائج برنامج SPSS V.26

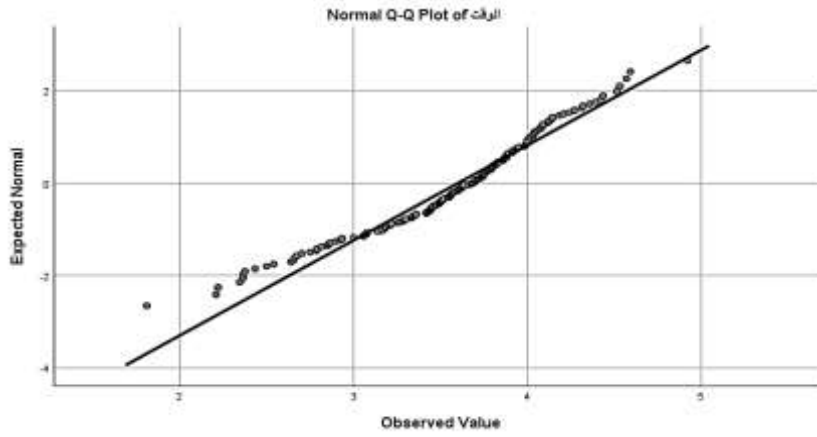
## إختبار إعتدالية البيانات

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
السلطة غير رسمية	.159	250	.000	.955	250	.000
الفرصة	.179	250	.000	.922	250	.000
الموارد	.179	250	.000	.930	250	.000
المعلومات	.173	250	.000	.925	250	.000
السلطة الرسمية	.173	250	.000	.959	250	.000
الدعم	.139	250	.000	.953	250	.000
تخطيط	.125	250	.000	.966	250	.000
مراقبة	.171	250	.000	.963	250	.000
تنظيم	.149	250	.000	.958	250	.000
توجيه	.183	250	.000	.908	250	.000
التمكين الهيكلي	.159	250	.000	.923	250	.000
الإدارة الفعالة للوقت	.102	250	.000	.963	250	.000

a. Lilliefors Significance Correction





نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة :

الجنس:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	196	78.4	78.4	78.4
	أنثى	54	21.6	21.6	100.0
	Total	250	100	100	

العمر:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	40	16	16	16
	بين 26 و 35	118	47.2	47.2	63.2
	من 36 فأكثر	92	36.8	36.8	100.0
	Total	250	100	100	

المستوى التعليمي:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	33	13.2	13.2	13.2
	ثانوي	68	27.2	27.2	40.4
	تكوين	34	13.6	13.6	54
	ليسانس	71	28.4	28.4	82.4
	ماستر	31	12.4	12.4	94.8
	ماجستير	10	4	4	98.8
	دكتوراه	3	1.2	1.2	100.0
	Total	250	100	100	

## طبيعة العمل :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارية	124	49.6	49.6	49.6
	تقنية	85	34	34	83.6
	مختلطة (إدارية و تقنية)	41	16.4	16.4	100.0
	Total	250	100	100	

## سنوات الخبرة:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	35	14	14	14
	بين 6 و10 سنوات	101	40.4	40.4	54.4
	من 11 سنوات فأكثر	114	45.6	45.6	100
	Total	250	100	100	

## نتائج تحليل الفروق:

## Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
	الخبرة سنوات		Mean Rank
الوقت	سنوات 5 من أقل	35	122.16
	سنوات 6 و10 بين	01	122.61
	فأكثر سنوات 11 من	14	129.08
	Total	250	

## Kruskal-Wallis Test

		anks	
	: العمل طبيعة	N	Mean Rank
6لوقت	إدارية	124	108.08
	تقنية	85	146.94
	(تقنية و إدارية) مختلطة	41	133.43

Total6	250
6	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	الوقت
Kruskal-Wallis H	15.237
Df	2
Asymp. Sig.	.000

a. K6uskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمل طبيعة :

### Mann-Whitney Test

		Ranks		
	العمل طبيعة :	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الوقت	إدارية	124	91.91	11397.00
	تقنية	85	125.09	10758.00
	Total	209		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	الوقت
Mann-Whitney U	3647.000
ilcoxon W	11397.000
Z	-3.891
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Grouping Variable: العمل طبيعة :

### Mann-Whitney Test

		Ranks		
	العمل طبيعة :	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الوقت	إدارية	124	78.67	9754.50
	(تقنية و إدارية) مختلطة	41	94.39	3775.50
	Total	165		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	الوقت
Mann-Whitney U	2004.500
Wilcoxon W	9754.500
Z	-1.821
Asymp. Sig. (2-tailed)	.069

a. Grouping Variable: العمل طبيعة :

## تحليل إجابات أفراد العينة حول التمكين الهيكلي

## السلطة غير الرسمية

## Statistics

		x1	x2	x3	x4	x5	السلطة غير رسمية
N	Valid	250	250	250	250	250	250
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.24	3.40	3.49	3.69	3.96	3.5560
Std. Deviation		.922	.944	.979	.872	.759	.56865

## بعد الفرصة

## Statistics

		الفرصة 1	الفرصة 2	الفرصة 3	الفرصة 4	الفرصة 5	الفرصة
N	Valid	250	250	250	250	250	250
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.812	3.76	3.54	3.65	3.75	3.7024
Std. Deviation		.8785	.956	.957	.912	.968	.68799

## بعد الموارد

## Statistics

		الموارد 1	الموارد 2	الموارد 3	الموارد 4	الموارد
N	Valid	250	250	250	250	250
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.81	3.54	3.61	3.28	3.5590
Std. Deviation		.828	.961	1.017	1.039	.73206

## بعد المعلومات

## Statistics

		المعلومات 1	المعلومات 2	المعلومات 3	المعلومات 4	المعلومات 5	المعلومات
N	Valid	250	250	250	250	250	250
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.40	3.52	3.64	3.37	3.63	3.5120
Std. Deviation		.914	.906	.912	1.072	1.050	.72051



## بعد السلطة الرسمية

## Statistics

		التخطيط للوقت 1	التخطيط للوقت 2	التخطيط للوقت 3	التخطيط للوقت 4	التخطيط للوقت 5	التخطيط للوقت 6	تخطيط الوقت
N	Valid	250	250	250	250	250	250	250
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.19	3.55	3.70	3.74	3.96	3.66	3.6353
Std. Deviation		.812	.700	.739	.909	.724	.944	.49497

## Statistics

		1 الرسمية السلطة	2 الرسمية السلطة	3 الرسمية السلطة	4 الرسمية السلطة	السلطة
N	Valid	250	250	250	250	250
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.80	3.90	3.84	3.63	3.7910
Std. Deviation		.792	.721	.761	.927	.51588

## بعد الدعم

## Statistics

		1 الدعم	2 الدعم	3 الدعم	4 الدعم	5 الدعم	الدعم
N	Valid	250	250	250	250	250	250
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.90	2.99	3.55	3.78	3.87	3.4168
Std. Deviation		1.284	1.369	1.083	.871	.902	.78615

## تشخيص إجابات أفراد العينة على الإدارة الفعالة للوقت

## بعد التخطيط للوقت

## بعد مراقبة الوقت

## Statistics

		مراقبة الوقت 1	مراقبة الوقت 2	مراقبة الوقت 3	مراقبة الوقت 4	مراقبة الوقت 5	مراقبة الوقت 6	مراقبة الوقت 7	مراقبة الوقت
N	Valid	250	250	250	250	250	250	250	250
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.68	3.92	3.75	3.76	3.71	3.64	4.03	3.7846
Std. Deviation		.689	.748	.813	.940	.829	.904	.786	.45757

## بعد تنظيم الوقت

## Statistics

		تنظيم الوقت 1	تنظيم الوقت 2	تنظيم الوقت 3	تنظيم الوقت 4	تنظيم الوقت 5	تنظيم الوقت 6	تنظيم الوقت
N	Valid	250	250	250	250	250	250	250
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.76	3.71	3.72	3.66	3.34	3.78	3.6613
Std. Deviation		.750	.839	.803	1.002	.982	.732	.61964

## بعد توجيه الوقت

## Statistics

		توجيه الوقت 1	توجيه الوقت 2	توجيه الوقت 3	توجيه الوقت 4	توجيه الوقت 5	توجيه الوقت
N	Valid	250	250	250	250	250	250
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.65	3.41	3.16	3.00	3.42	3.3272
Std. Deviation		.907	1.102	1.210	1.317	1.256	.93653

## ملحق رقم 06: نتائج برنامج SMART PLS 4

نتائج النموذج القياسي قبل الحذف:

## Construct reliability and validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الإدارة الفعالة للوقت	0.875	0.895	0.894	0.275
التخطيط للوقت	0.660	0.688	0.775	0.370
الدعم	0.747	0.753	0.831	0.498
السلطة الرسمية	0.539	0.629	0.736	0.437
السلطة غير الرسمية	0.621	0.717	0.764	0.410
الفرصة	0.787	0.804	0.855	0.543

المعلومات	0.794	0.802	0.858	0.547
الموارد	0.744	0.791	0.840	0.577
تنظيم الوقت	0.812	0.842	0.864	0.518
توجيه الوقت	0.859	0.862	0.900	0.644
مراقبة الوقت	0.631	0.651	0.756	0.313

## Outer loadings

	التخطيط للوقت	الدعم	السلطة الرسمية	السلطة غير الرسمية	الفرصة	المعلومات	الموارد	تنظيم الوقت	توجيه الوقت	مراقبة الوقت
FP 1			0.770							
FP 2			0.726							
FP 3			0.748							
FP 4			0.265							
IN 2						0.739				
IN 3						0.796				
IN 4						0.742				
IN 5						0.758				
IN1						0.657				
IP 4				0.752						
IP 5				0.510						
IP 1				0.626						
IP 2				0.834						
IP 3				0.367						
OP 1	6				0.599					
OP 2					0.774					
OP 4					0.792					
OP 5					0.706					
OP3					0.794					
OT 1								0.530		
OT 2								0.773		
OT 3								0.667		
OT 4								0.817		
OT 5								0.792		
OT 6								0.702		
RE 2							0.860			
RE 3							0.865			
RE 4							0.747			
RE 1							0.512			
SU 1		0.692								
SU 2		0.735								
SU 3		0.762								
SU 4		0.632								
SU 5		0.699								
TC 1										0.554



## نتائج النموذج القياسي بعد الحذف:

Outer loadings

	التخطيط لوقت	الدعم	السلطة الرسمية	السلطة غير الرسمية	الفرصة	المعلومات	الموارد	تنظيم الوقت	توجيه الوقت	مراقبة الوقت
FP 1			0.790							
FP 2			0.753							
FP 3			0.726							
IN 2						0.735				
IN 3						0.796				
IN 4						0.748				
IN 5						0.761				
IN1						0.650				
IP 4				0.775						
IP 1				0.646						
IP 2				0.857						
OP 1					0.591					
OP 2					0.776					
OP 4					0.792					
OP 5					0.706					
OP3					0.798					
OT 1								0.500		
OT 2								0.767		
OT 3								0.653		
OT 4								0.838		
OT 5								0.810		
OT 6								0.681		
RE 2							0.861			
RE 3							0.868			
RE 4							0.747			
RE 1							0.504			
SU 1		0.801								
SU 2		0.817								
SU 3		0.742								
SU 5		0.593								
TC 3										0.689
TC 4										0.628
TC 5										0.854
TP 1	1.000									
TR 4									0.805	
TR 1									0.667	
TR 2									0.854	
TR 3									0.836	
TR 5									0.837	

## Construct reliability and validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الإدارة الفعالة للوقت	0.874	0.877	0.900	0.502
الدعم	0.723	0.736	0.830	0.553
السلطة الرسمية	0.629	0.627	0.801	0.573
السلطة غير الرسمية	0.651	0.706	0.806	0.584
الفرصة	0.787	0.807	0.854	0.543
المعلومات	0.794	0.803	0.857	0.547
الموارد	0.744	0.796	0.840	0.577
تنظيم الوقت	0.812	0.868	0.861	0.514
توجيه الوقت	0.859	0.865	0.900	0.644
مراقبة الوقت	0.572	0.640	0.771	0.533

## Discriminant validity

### Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) – Matrix

	التخطيط للوقت	الدعم	السلطة الرسمية	السلطة غير الرسمية	الفرصة	المعلومات	الموارد	تنظيم الوقت	توجيه الوقت	مراقبة الوقت
الإدارة الفعالة للوقت										
التخطيط للوقت										
الدعم	0.454									
السلطة الرسمية	0.379	0.305								
السلطة غير الرسمية	0.565	0.660	0.684							
الفرصة	0.435	0.668	0.514	0.725						
المعلومات	0.473	0.729	0.369	0.519	0.688					
الموارد	0.446	0.701	0.550	0.583	0.726	0.685				
تنظيم الوقت	0.548	0.485	0.341	0.544	0.493	0.525	0.530			
توجيه الوقت	0.432	0.827	0.207	0.468	0.587	0.661	0.676	0.530		
مراقبة الوقت	0.547	0.374	0.491	0.498	0.476	0.427	0.526	0.686	0.472	

## Fornell-Larcker criterion

	التخطيط لوقت	الدعم	السلطة الرسمية	السلطة غير الرسمية	الفرصة	المعلومات	الموارد	تنظيم الوقت	توجيه الوقت	مراقبة الوقت
الإدارة الفعالة لوقت										
التخطيط لوقت	1.000									
الدعم	0.381	0.743								
السلطة الرسمية	0.303	0.187	0.757							
السلطة غير الرسمية	0.451	0.477	0.419	0.764						
الفرصة	0.383	0.523	0.367	0.534	0.737					
المعلومات	0.430	0.573	0.257	0.400	0.559	0.740				
الموارد	0.409	0.530	0.375	0.446	0.577	0.554	0.760			
تنظيم الوقت	0.524	0.416	0.250	0.416	0.435	0.488	0.475	0.717		
توجيه الوقت	0.399	0.656	0.150	0.387	0.504	0.563	0.555	0.502	0.803	
مراقبة الوقت	0.428	0.243	0.295	0.315	0.326	0.303	0.346	0.494	0.360	0.730

## Cross loadings

	الإدارة الفعالة لوقت	التخطيط لوقت	التمكين الهيكلية	الدعم	السلطة الرسمية	السلطة غير الرسمية	الفرصة	المعلومات	الموارد	تنظيم الوقت	توجيه الوقت	مراقبة الوقت
FP 1	0.156	0.264	0.379	0.116	0.790	0.350	0.292	0.178	0.290	0.176	0.079	0.184
FP 2	0.140	0.199	0.329	0.136	0.753	0.295	0.212	0.151	0.224	0.135	0.093	0.186
FP 3	0.239	0.221	0.414	0.169	0.726	0.304	0.315	0.244	0.325	0.243	0.161	0.288
IN 2	0.320	0.313	0.503	0.373	0.206	0.223	0.405	0.735	0.302	0.218	0.277	0.202
IN 3	0.544	0.399	0.657	0.493	0.220	0.361	0.451	0.796	0.475	0.404	0.469	0.210
IN 4	0.561	0.299	0.596	0.487	0.043	0.264	0.412	0.748	0.453	0.410	0.524	0.268
IN 5	0.608	0.353	0.640	0.457	0.220	0.316	0.425	0.761	0.465	0.495	0.536	0.266
IN1	0.250	0.197	0.473	0.271	0.283	0.304	0.372	0.650	0.319	0.221	0.205	0.165
IP 4	0.379	0.322	0.530	0.338	0.294	0.775	0.395	0.302	0.292	0.361	0.299	0.208
IP 1	0.160	0.354	0.368	0.174	0.410	0.646	0.274	0.163	0.183	0.213	0.035	0.221
IP 2	0.500	0.375	0.688	0.505	0.309	0.857	0.511	0.399	0.481	0.357	0.448	0.289
OP 1	0.203	0.224	0.404	0.204	0.209	0.382	0.591	0.281	0.215	0.199	0.144	0.192
OP 2	0.548	0.258	0.708	0.557	0.239	0.422	0.776	0.526	0.525	0.385	0.533	0.239
OP 4	0.408	0.347	0.588	0.330	0.269	0.415	0.792	0.372	0.425	0.343	0.344	0.251
OP 5	0.409	0.336	0.551	0.321	0.320	0.335	0.706	0.350	0.402	0.329	0.344	0.269
OP3	0.423	0.256	0.655	0.434	0.314	0.421	0.798	0.478	0.488	0.316	0.402	0.248

OT 1	0.259	0.202	0.104	0.102	0.136	0.043	0.035	0.124	0.041	0.500	0.108	0.162
OT 2	0.597	0.427	0.428	0.304	0.230	0.312	0.264	0.370	0.369	0.767	0.361	0.367
OT 3	0.383	0.230	0.229	0.138	0.082	0.154	0.157	0.208	0.229	0.653	0.214	0.252
OT 4	0.764	0.467	0.598	0.498	0.188	0.415	0.446	0.491	0.458	0.838	0.540	0.443
OT 5	0.730	0.465	0.544	0.356	0.190	0.341	0.432	0.497	0.467	0.810	0.505	0.429
OT 6	0.395	0.337	0.348	0.182	0.246	0.380	0.343	0.178	0.258	0.681	0.170	0.371
RE 2	0.553	0.306	0.715	0.484	0.303	0.409	0.519	0.519	0.861	0.409	0.521	0.241
RE 3	0.555	0.351	0.667	0.461	0.298	0.348	0.421	0.459	0.868	0.418	0.502	0.264
RE 4	0.482	0.452	0.630	0.389	0.298	0.375	0.490	0.444	0.747	0.397	0.374	0.372
RE 1	0.201	0.048	0.353	0.219	0.252	0.177	0.294	0.184	0.504	0.156	0.226	0.156
SU 1	0.522	0.228	0.584	0.801	0.040	0.195	0.404	0.542	0.403	0.299	0.564	0.201
SU 2	0.572	0.273	0.627	0.817	0.026	0.292	0.421	0.546	0.446	0.334	0.599	0.194
SU 3	0.440	0.308	0.604	0.742	0.276	0.480	0.383	0.374	0.415	0.313	0.422	0.128
SU 5	0.396	0.333	0.491	0.593	0.235	0.475	0.340	0.203	0.295	0.289	0.345	0.205
TC 3	0.298	0.320	0.250	0.118	0.208	0.180	0.238	0.203	0.216	0.394	0.158	0.689
TC 4	0.263	0.210	0.271	0.178	0.226	0.202	0.188	0.153	0.251	0.289	0.180	0.628
TC 5	0.476	0.381	0.364	0.224	0.226	0.290	0.279	0.284	0.291	0.401	0.389	0.854
TP 1	0.634	1.000	0.534	0.381	0.303	0.451	0.383	0.430	0.409	0.524	0.399	0.428
TR 4	0.708	0.351	0.551	0.600	0.143	0.245	0.392	0.505	0.382	0.322	0.805	0.290
TR 1	0.649	0.274	0.526	0.384	0.209	0.445	0.409	0.417	0.416	0.463	0.667	0.274
TR 2	0.776	0.281	0.572	0.502	0.073	0.313	0.454	0.497	0.487	0.457	0.854	0.350
TR 3	0.730	0.331	0.552	0.589	0.097	0.268	0.395	0.416	0.501	0.351	0.836	0.324
TR 5	0.762	0.364	0.533	0.549	0.095	0.297	0.373	0.422	0.437	0.424	0.837	0.207

### Collinearity statistics (VIF)

	VIF
FP 1	1.411
FP 2	1.396
FP 3	1.119
IN 2	2.438
IN 3	1.712
IN 4	1.785
IN 5	1.874
IN1	2.161
IP 4	1.302
IP 1	1.209
IP 2	1.341
OP 1	1.328
OP 2	1.629
OP 4	2.048
OP 5	1.688
OP3	1.754
OT 1	1.385
OT 2	1.887
OT 3	1.515



OT 4	2.079
OT 5	1.924
OT 6	1.513
RE 2	2.032
RE 3	2.153
RE 4	1.436
RE 1	1.164
SU 1	2.460
SU 2	2.476
SU 3	1.437
SU 5	1.282
TC 3	1.177
TC 4	1.139
TC 5	1.214
TP 1	1.000
TR 4	2.447
TR 1	1.528
TR 2	2.311
TR 3	2.503
TR 5	2.110

### R-square

	R-square	R-square adjusted
الإدارة الفعالة للوقت	0.581	0.580
التخطيط للوقت	0.401	0.399
الدعم	0.607	0.606
السلطة الرسمية	0.250	0.247
السلطة غير الرسمية	0.516	0.514
الفرصة	0.648	0.647
المعلومات	0.615	0.614
الموارد	0.642	0.641
تنظيم الوقت	0.621	0.620
توجيه الوقت	0.820	0.820
مراقبة الوقت	0.245	0.242

**f-square**

	f-square
الإدارة الفعالة للوقت -> التخطيط للوقت	0.671
الإدارة الفعالة للوقت -> تنظيم الوقت	1.642
الإدارة الفعالة للوقت -> توجيه الوقت	4.568
الإدارة الفعالة للوقت -> مراقبة الوقت	0.324
التمكين الهيكلي -> الإدارة الفعالة للوقت	1.389
التمكين الهيكلي -> الدعم	1.547
التمكين الهيكلي -> السلطة الرسمية	0.333
التمكين الهيكلي -> السلطة غير الرسمية	1.066
التمكين الهيكلي -> الفرصة	1.843
التمكين الهيكلي -> المعلومات	1.599
التمكين الهيكلي -> الموارد	1.795

**Path coefficients****Mean, STDEV, T values, p values**

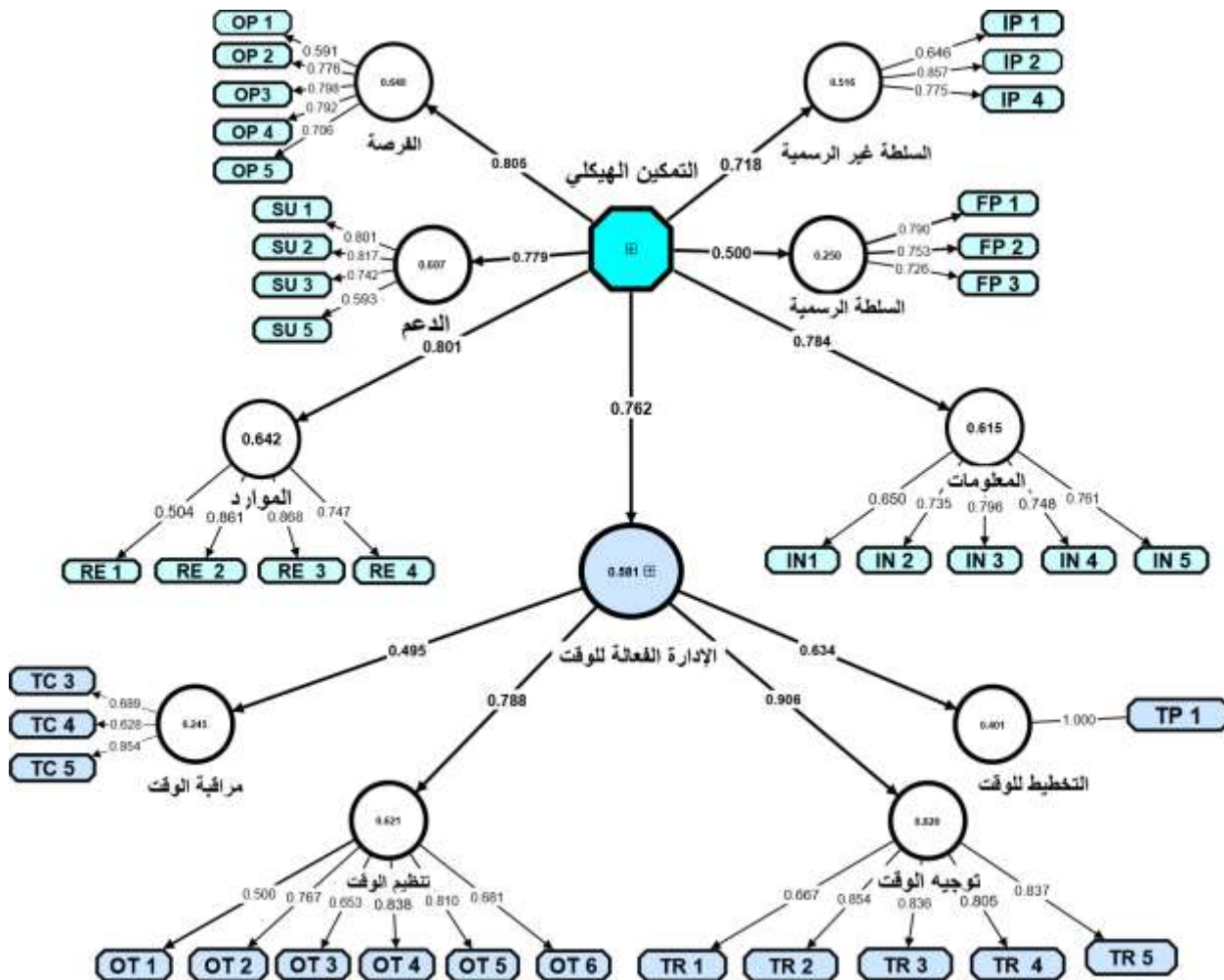
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
الإدارة الفعالة للوقت -> التخطيط للوقت	0.634	0.632	0.046	13.805	0.000
الإدارة الفعالة للوقت -> تنظيم الوقت	0.788	0.789	0.024	32.735	0.000
الإدارة الفعالة للوقت -> توجيه الوقت	0.906	0.906	0.014	66.342	0.000
الإدارة الفعالة للوقت -> مراقبة الوقت	0.495	0.495	0.058	8.569	0.000
التمكين الهيكلي -> الإدارة الفعالة للوقت	0.762	0.770	0.030	25.055	0.000
التمكين الهيكلي -> الدعم	0.779	0.779	0.027	29.146	0.000
التمكين الهيكلي -> السلطة الرسمية	0.500	0.500	0.064	7.865	0.000
التمكين الهيكلي -> السلطة غير الرسمية	0.718	0.717	0.040	17.872	0.000
التمكين الهيكلي -> الفرصة	0.805	0.806	0.028	28.876	0.000
التمكين الهيكلي -> المعلومات	0.784	0.785	0.030	25.946	0.000
التمكين الهيكلي -> الموارد	0.801	0.800	0.031	25.527	0.000

## Path coefficients

### Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
الإدارة الفعالة للوقت -> التخطيط للوقت	0.631	0.629	0.047	13.474	0.000
الإدارة الفعالة للوقت -> تنظيم الوقت	0.786	0.786	0.025	31.993	0.000
الإدارة الفعالة للوقت -> توجيه الوقت	0.908	0.908	0.013	68.754	0.000
الإدارة الفعالة للوقت -> مراقبة الوقت	0.494	0.494	0.058	8.519	0.000
الدعم -> الإدارة الفعالة للوقت	0.271	0.272	0.060	4.482	0.000
السلطة الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.036	-0.025	0.053	0.669	0.503
السلطة غير الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت	0.125	0.122	0.059	2.111	0.035
الفرصة -> الإدارة الفعالة للوقت	0.081	0.085	0.064	1.269	0.205
المعلومات -> الإدارة الفعالة للوقت	0.289	0.291	0.056	5.164	0.000
الموارد -> الإدارة الفعالة للوقت	0.225	0.218	0.063	3.593	0.000

### النموذج القياسي بعد التعديل



## إختبار MICOM

## الخطوة 2

	الارتباط الأصلي	متوسط العلاقة التبادلية	5.0%	تبادل قيم الدلالة
الإدارة الفعالة للوقت	1.000	0.999	0.997	0.709
التخطيط للوقت	1.000	1.000	1.000	0.303
التمكين الهيكلي	0.995	0.999	0.996	0.031
الدعم	0.991	0.991	0.972	0.292
السلطة الرسمية	0.983	0.940	0.744	0.556
السلطة غير الرسمية	0.998	0.987	0.953	0.629
الفرصة	0.997	0.994	0.984	0.614
المعلومات	0.999	0.995	0.984	0.884
الموارد	0.987	0.996	0.988	0.045
تنظيم الوقت	0.997	0.996	0.990	0.452
توجيه الوقت	1.000	0.999	0.997	0.680
مراقبة الوقت	0.987	0.975	0.914	0.506

## الخطوة 3 أ (الوسط)

	الفرق الأصلي	التقليل يعني الفرق	2.5%	97.5%	تبادل قيم الدلالة
الإدارة الفعالة للوقت	-0.159	0.001	-0.288	0.308	0.291
التخطيط للوقت	-0.111	0.001	-0.318	0.274	0.477
التمكين الهيكلي	-0.252	-0.001	-0.304	0.291	0.099
الدعم	-0.498	-0.002	-0.309	0.279	0.000
السلطة الرسمية	-0.042	-0.002	-0.328	0.282	0.794
السلطة غير الرسمية	-0.020	0.009	-0.293	0.304	0.899
الفرصة	-0.221	0.001	-0.287	0.286	0.129
المعلومات	-0.439	-0.005	-0.299	0.294	0.004
الموارد	-0.088	0.002	-0.307	0.308	0.567
تنظيم الوقت	-0.295	0.000	-0.303	0.307	0.058
توجيه الوقت	-0.070	0.002	-0.283	0.310	0.632
مراقبة الوقت	-0.144	0.002	-0.310	0.294	0.368

## الخطوة 3 ب (التباين)

	الفرق الأصلي	التقليل يعني الفرق	2.5%	97.5%	تبادل قيم الدلالة
الإدارة الفعالة للوقت	-0.153	-0.026	-0.568	0.473	0.566
التخطيط للوقت	0.295	-0.016	-0.423	0.349	0.151
التمكين الهيكلي	-0.109	-0.048	-0.645	0.464	0.695
الدعم	-0.082	-0.028	-0.415	0.347	0.662
السلطة الرسمية	0.309	-0.033	-0.533	0.420	0.205
السلطة غير الرسمية	0.405	-0.036	-0.569	0.441	0.109
الفرصة	0.286	-0.045	-0.601	0.428	0.282
المعلومات	0.048	-0.042	-0.605	0.457	0.846

الموارد	0.020	-0.041	-0.614	0.433	0.942
تنظيم الوقت	-0.056	-0.032	-0.467	0.370	0.803
توجيه الوقت	0.055	-0.021	-0.484	0.379	0.784
مراقبة الوقت	0.217	-0.022	-0.549	0.413	0.345

### Path coefficients

	الأصلي (أنثى_2)	الأصلي (ذكر_1)	الفرق الأصلي	التقليب يعني الفرق	2.5%	97.5%	تبادل قيم الدلالة
الإدارة الفعالة للوقت -> التخطيط للوقت	0.541	0.662	-0.121	-0.006	-0.261	0.205	0.315
الإدارة الفعالة للوقت -> تنظيم الوقت	0.802	0.786	0.016	0.007	-0.123	0.105	0.774
الإدارة الفعالة للوقت -> توجيه الوقت	0.857	0.922	-0.065	0.002	-0.075	0.055	0.050
الإدارة الفعالة للوقت -> مراقبة الوقت	0.327	0.545	-0.217	0.017	-0.261	0.261	0.100
التمكين الهيكلي -> الإدارة الفعالة للوقت	0.683	0.769	-0.086	-0.002	-0.178	0.132	0.284
الدعم -> التمكين الهيكلي	0.031	0.040	-0.009	-0.001	-0.077	0.077	0.838
السلطة الرسمية -> التمكين الهيكلي	-0.042	-0.036	-0.006	0.005	-0.073	0.076	0.879
السلطة غير الرسمية -> التمكين الهيكلي	-0.017	0.012	-0.028	0.000	-0.079	0.074	0.497
الفرصة -> التمكين الهيكلي	0.258	0.208	0.050	0.005	-0.118	0.126	0.410
المعلومات -> التمكين الهيكلي	0.547	0.396	0.151	0.002	-0.134	0.144	0.033
الموارد -> التمكين الهيكلي	0.387	0.512	-0.125	-0.009	-0.134	0.101	0.043

### التأثيرات غير المباشرة الكلية

	الأصلي (أنثى_2)	الأصلي (ذكر_1)	الفرق الأصلي	التقليب يعني الفرق	2.5%	97.5%	تبادل قيم الدلالة
التمكين الهيكلي -> التخطيط للوقت	0.369	0.509	-0.139	-0.004	-0.238	0.205	0.241
التمكين الهيكلي -> تنظيم الوقت	0.548	0.604	-0.056	0.004	-0.181	0.159	0.520
التمكين الهيكلي -> توجيه الوقت	0.586	0.709	-0.123	0.000	-0.188	0.146	0.142
التمكين الهيكلي -> مراقبة الوقت	0.224	0.419	-0.195	0.012	-0.214	0.228	0.081
الدعم -> الإدارة الفعالة للوقت	0.021	0.031	-0.010	0.000	-0.057	0.060	0.767
الدعم -> التخطيط للوقت	0.011	0.021	-0.009	0.000	-0.036	0.040	0.669
الدعم -> تنظيم الوقت	0.017	0.024	-0.007	0.000	-0.045	0.049	0.781
الدعم -> توجيه الوقت	0.018	0.029	-0.010	0.000	-0.052	0.056	0.726
الدعم -> مراقبة الوقت	0.007	0.017	-0.010	0.000	-0.029	0.033	0.545

السلطة الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.029	-0.028	-0.001	0.004	-0.053	0.057	0.970
السلطة الرسمية -> التخطيط للوقت	-0.016	-0.018	0.003	0.003	-0.036	0.036	0.881
السلطة الرسمية -> تنظيم الوقت	-0.023	-0.022	-0.001	0.003	-0.042	0.045	0.950
السلطة الرسمية -> توجيه الوقت	-0.025	-0.026	0.001	0.004	-0.048	0.052	0.972
السلطة الرسمية -> مراقبة الوقت	-0.010	-0.015	0.006	0.002	-0.032	0.028	0.679
السلطة غير الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.011	0.009	-0.020	0.000	-0.060	0.057	0.512
السلطة غير الرسمية -> التخطيط للوقت	-0.006	0.006	-0.012	0.000	-0.039	0.036	0.534
السلطة غير الرسمية -> تنظيم الوقت	-0.009	0.007	-0.016	0.000	-0.048	0.045	0.507
السلطة غير الرسمية -> توجيه الوقت	-0.010	0.008	-0.018	0.000	-0.054	0.051	0.519
السلطة غير الرسمية -> مراقبة الوقت	-0.004	0.005	-0.009	0.000	-0.030	0.031	0.575
الفرصة -> الإدارة الفعالة للوقت	0.176	0.160	0.016	0.003	-0.090	0.099	0.735
الفرصة -> التخطيط للوقت	0.095	0.106	-0.010	0.001	-0.067	0.074	0.776
الفرصة -> تنظيم الوقت	0.141	0.126	0.016	0.003	-0.069	0.081	0.695
الفرصة -> توجيه الوقت	0.151	0.147	0.004	0.003	-0.081	0.092	0.933
الفرصة -> مراقبة الوقت	0.058	0.087	-0.029	0.004	-0.054	0.072	0.386
المعلومات -> الإدارة الفعالة للوقت	0.374	0.304	0.069	0.000	-0.119	0.117	0.262
المعلومات -> التخطيط للوقت	0.202	0.201	0.001	-0.001	-0.115	0.106	0.988
المعلومات -> تنظيم الوقت	0.300	0.239	0.061	0.003	-0.107	0.102	0.268
المعلومات -> توجيه الوقت	0.320	0.281	0.040	0.001	-0.111	0.111	0.481
المعلومات -> مراقبة الوقت	0.122	0.166	-0.043	0.005	-0.091	0.108	0.418
الموارد -> الإدارة الفعالة للوقت	0.265	0.394	-0.129	-0.008	-0.127	0.103	0.033
الموارد -> التخطيط للوقت	0.143	0.260	-0.117	-0.006	-0.129	0.113	0.052
الموارد -> تنظيم الوقت	0.212	0.309	-0.097	-0.003	-0.113	0.095	0.069
الموارد -> توجيه الوقت	0.227	0.363	-0.136	-0.006	-0.126	0.099	0.022
الموارد -> مراقبة الوقت	0.087	0.214	-0.128	0.003	-0.115	0.120	0.029

### Bootstrap MGA

	الفرق (أنثى_2 - ذكر1)	اختبار ذو طرف واحد (أنثى_2 ضد ذكر1) الدلالة p	اختبار ذو طرفين (أنثى_2 ضد ذكر1) الدلالة p
الإدارة الفعالة للوقت -> التخطيط للوقت	-0.121	0.829	0.341
الإدارة الفعالة للوقت -> تنظيم الوقت	0.016	0.346	0.692
الإدارة الفعالة للوقت -> توجيه الوقت	-0.065	0.940	0.119
الإدارة الفعالة للوقت -> مراقبة الوقت	-0.217	0.951	0.097
التمكين الهيكلي -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.086	0.848	0.305
الدعم -> التمكين الهيكلي	-0.009	0.563	0.874
السلطة الرسمية -> التمكين الهيكلي	-0.006	0.553	0.895
السلطة غير الرسمية -> التمكين الهيكلي	-0.028	0.757	0.487
الفرصة -> التمكين الهيكلي	0.050	0.248	0.496
المعلومات -> التمكين الهيكلي	0.151	0.026	0.053
الموارد -> التمكين الهيكلي	-0.125	0.978	0.044

**Bootstrap MGA**

	الفرق (أنثى_2 - ذكر1)	اختبار ذو طرف واحد (أنثى_2 ضد ذكر1) الدلالة p	اختبار ذو طرفين (أنثى_2 ضد ذكر1) الدلالة p
الدعم -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.010	0.600	0.800
الدعم -> التخطيط للوقت	-0.009	0.674	0.653
الدعم -> تنظيم الوقت	-0.007	0.593	0.815
الدعم -> توجيه الوقت	-0.010	0.628	0.745
الدعم -> مراقبة الوقت	-0.010	0.758	0.484
السلطة الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.001	0.517	0.965
السلطة الرسمية -> التخطيط للوقت	0.003	0.429	0.858
السلطة الرسمية -> تنظيم الوقت	-0.001	0.524	0.953
السلطة الرسمية -> توجيه الوقت	0.001	0.487	0.974
السلطة الرسمية -> مراقبة الوقت	0.006	0.331	0.662
السلطة غير الرسمية -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.020	0.760	0.480
السلطة غير الرسمية -> التخطيط للوقت	-0.012	0.774	0.452
السلطة غير الرسمية -> تنظيم الوقت	-0.016	0.760	0.480
السلطة غير الرسمية -> توجيه الوقت	-0.018	0.761	0.478
السلطة غير الرسمية -> مراقبة الوقت	-0.009	0.761	0.477
الفرصة -> الإدارة الفعالة للوقت	0.016	0.397	0.794
الفرصة -> التخطيط للوقت	-0.010	0.618	0.763
الفرصة -> تنظيم الوقت	0.016	0.378	0.757
الفرصة -> توجيه الوقت	0.004	0.492	0.983
الفرصة -> مراقبة الوقت	-0.029	0.823	0.355
المعلومات -> الإدارة الفعالة للوقت	0.069	0.145	0.290
المعلومات -> التخطيط للوقت	0.001	0.485	0.971
المعلومات -> تنظيم الوقت	0.061	0.155	0.311
المعلومات -> توجيه الوقت	0.040	0.255	0.510
المعلومات -> مراقبة الوقت	-0.043	0.771	0.457
الموارد -> الإدارة الفعالة للوقت	-0.129	0.993	0.014
الموارد -> التخطيط للوقت	-0.117	0.989	0.022
الموارد -> تنظيم الوقت	-0.097	0.977	0.047
الموارد -> توجيه الوقت	-0.136	0.997	0.006
الموارد -> مراقبة الوقت	-0.128	0.996	0.009

**تحليل خريطة الأهمية والأداء الخاصة بالمباني ومؤشراتها**

بناء التأثيرات الكلية لـ [الإدارة الفعالة للوقت]

	الإدارة الفعالة للوقت
الدعم	0.266
السلطة الرسمية	-0.031
السلطة غير الرسمية	0.138
الفرصة	0.078

المعلومات	0.288
الموارد	0.221

## بناء الأداء لـ [الإدارة الفعالة للوقت]

	الأداء
الدعم	58.271
السلطة الرسمية	61.318
السلطة غير الرسمية	63.130
الفرصة	67.317
المعلومات	63.159
الموارد	63.176

## [الإدارة الفعالة للوقت] "خريطة" الأهمية-الأداء (المؤشرات)

## بناء التأثيرات الكلية و مؤشر الأداء لـ [الإدارة الفعالة للوقت]

	الإدارة الفعالة للوقت	أداء المتغير الظاهر أو المشاهد
FP 1	-0.012	60.000
FP 2	-0.011	63.067
FP 3	-0.018	61.067
IN 1	0.042	60.100
IN 2	0.053	62.900
IN 3	0.091	66.100
IN 4	0.094	59.000
IN 5	0.102	65.500
IP 4	0.070	67.200
IP 2	0.092	59.800
OP 1	0.010	70.300
OP 2	0.028	69.100
OP 3	0.022	63.500
OP 4	0.021	66.000
OP 5	0.021	68.700
RE 2	0.086	63.400
RE 3	0.086	65.200
RE 4	0.075	56.900
RE1	0.031	70.100
SU 2	0.105	49.700
SU 3	0.081	63.500
SU 5	0.072	71.800
SU1	0.096	47.400



الرسم البياني "خريطة الأهمية-الأداء (المباني و المؤشرات)

